





SERIE: ESTUDIOS Y EXPERIENCIAS

***EL DESAFÍO DE CONSTRUIR CALIDAD  
EN LAS ESCUELAS RURALES DEL PERÚ:  
EXPERIENCIA EN JULCÁN-LA LIBERTAD***



Serie Estudios y Experiencias, 13

**Consejo Directivo Ad Hoc**

Peregrina Morgan Lora, Presidenta  
Gisella Orjeda Fernández  
Jorge Zegarra Pellanne

**Secretaría Técnica**

Carolina Barrios Valdivia

**Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Básica y Técnico Productiva**

Directora: Aída Candiotti Sarmiento

Equipo técnico: José Nacimiento Beltrán (Coordinador de autoevaluación), Gaby Balcázar Medina, Liz Kehuarucho Ramírez, Bona Ríos Ríos, Rossemery Saavedra Cancán, Sara Salazar Hinostroza, Nancy Tacilla Ramírez, Germán Terán Sánchez, Luis Velásquez Cárdenas, Betty Zárate Aguilar

Esta publicación del SINEACE se ha desarrollado con base en la "Sistematización de la primera experiencia de autoevaluación con fines de acreditación en instituciones de Educación Básica Regular en áreas rurales", encomendada a Rosa María Mujica Barreda.

**Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa**

Calle Manuel Miota N.°235 San Antonio, Miraflores.

Lima 18, Perú.

Teléfono (+51 1) 637-1122.

[www.sineace.gob.pe](http://www.sineace.gob.pe)

# ÍNDICE

<b>Presentación</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	13
<b>1. La autoevaluación como camino a la acreditación en las escuelas rurales</b> .....	21
1.1 El camino a la acreditación .....	21
1.2 Desafíos que parten de la realidad .....	24
1.3 La implementación de la autoevaluación .....	28
1.4 Los primeros resultados .....	40
1.5 Los planes de mejora .....	42
1.6 Compromiso de las instituciones de soporte .....	45
<b>2. La experiencia de la autoevaluación desde la voz de los actores</b> .....	49
2.1 Al inicio es difícil .....	50
2.2 Tomando decisiones con la comunidad .....	51
2.3 Ha supuesto muchos sacrificios, pero valió la pena .....	52
2.4 Y ¿ha pasado algo con los niños y las niñas? .....	54
2.5 ¿Qué cosas cambiarías del proceso si lo iniciaras nuevamente? .....	56
2.6 ¿Vale la pena autoevaluar y acreditar escuelas rurales? .....	58
2.7 ¿Cuáles son las mayores dificultades de la escuela rural? .....	59
2.8 Y ¿cuál es el mayor reto de la escuela rural? .....	59
2.9 ¿Cómo puede ayudar la UGEL a las escuelas rurales? .....	60
<b>3. Los logros alcanzados y el impacto de la experiencia</b> .....	61
3.1 Logros .....	62
3.2 Impactos .....	66
<b>4. Las dificultades encontradas</b> .....	71
4.1 Condiciones básicas .....	72
4.2 Desconfianza de los actores educativos .....	73
4.3 Carencia formativa de los docentes y necesidad urgente de capacitación .....	75
4.4 Acompañamiento insuficiente .....	75

4.5	Alta rotación de personal.....	77
4.6	Escasa cultura de evaluación.....	77
4.7	Exceso y cruce de actividades.....	77
4.8	Limitaciones en la participación de la comunidad.....	78
4.9	La coyuntura cambiante.....	79
4.10	Debilidades en el proceso de capacitación como parte del plan de mejora.....	79
4.11	Dificultad para asumir costos relacionados.....	80
<b>5.</b>	<b>Lecciones aprendidas.....</b>	<b>85</b>
<b>6.</b>	<b>La tarea pendiente de continuar con la autoevaluación camino a la acreditación en Julcán.....</b>	<b>91</b>
6.1	Realizar una nueva autoevaluación.....	91
6.2	Lograr el compromiso de las universidades.....	92
6.3	Comprometer a los colegios profesionales.....	92
6.4	Nueva etapa de sensibilización.....	93
6.5	Producción de materiales complementarios.....	93
6.6	Focalizar esfuerzos.....	93
6.7	Creación de microrredes.....	94
6.8	Sistematización de las experiencias.....	94
<b>7.</b>	<b>Los nuevos desafíos de la educación rural y demandas al Estado.....</b>	<b>95</b>
7.1	Decidir políticas educativas claras para la educación rural.....	96
7.2	No hay calidad sin equidad.....	96
7.3	Mayor inversión en la educación rural.....	99
7.4	No es posible una educación de calidad con una infraestructura deficiente y limitaciones para el acceso de recursos para el aprendizaje.....	100
7.5	La formación docente inicial: el mundo rural necesita una formación pertinente a la realidad de escuelas unidocentes y multigrado.....	104
7.6	Urgencia de capacitación docente en servicio, especializada para docentes rurales.....	105
7.7	Los caminos para llegar a la escuela. Pensar en sistemas de llegada o en escuelas intermedias entre comunidades.....	106
7.8	Educación de adultos y educación a lo largo de la vida: el trabajo con madres y padres de familia.....	107
7.9	Apoyo de las UGEL. El rol de los especialistas.....	107
7.10	Acompañamiento y monitoreo a los maestros y a las escuelas.....	109

7.11 Continuación de los procesos de autoevaluación y que los costos de los mismos sean asumidos por el Estado .....	110
7.12 La acreditación en la escuela .....	111
7.13 El trabajo intersectorial coordinado .....	111
<b>Anexo 1: Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular .....</b>	<b>115</b>
Factor 1: Dirección institucional .....	115
Factor 2: Soporte al desempeño docente .....	120
Factor 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad .....	131
Factor 4: Uso de la información .....	134
<b>Anexo 2: Acta para constituir la mesa técnica de La Libertad para la mejora de la calidad de la Educación Básica .....</b>	<b>143</b>
<b>Anexo 3: Actas de aceptación a participar en el proceso de autoevaluación con fines de acreditación .....</b>	<b>145</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>163</b>
<b>Personas consultadas y participantes .....</b>	<b>167</b>

## Lista de cuadros

1. Instituciones educativas de Julcán participantes en la primera experiencia en autoevaluación.....	16
2. Instituciones educativas de la provincia de Julcán.....	26
3. Situación de saneamiento físico legal de IIEE.....	73
4. Dificultades y requerimientos de las IIEE.....	82

## Lista de fotografías

1. IE de San Juan Alto.....	14
2. IE de Paruque Alto.....	21
3. Padres y madres de familia de IE de Nuevo Perú participando en el marco del desarrollo de planes de mejora (2013).....	23
4. IE de Canduall Bajo.....	24
5. Comisión de autoevaluación de la IE de Canduall Alto.....	29
6. Primera visita de coordinación con UGEL Julcán (2009).....	30
7. Consulta a docentes, directivos y especialistas sobre percepciones de calidad (2009).....	31
8. Reunión de la mesa técnica regional de La Libertad (2011).....	32
9. Primera reunión del equipo integrado (2011).....	33
10. Directores y profesores en taller de sensibilización (2011).....	34
11. Comunidad educativa en taller de sensibilización (2011).....	35
12. Profesor explica el proceso de acreditación (2011).....	37
13. Reunión de monitoreo (2012).....	38
14. Monitoreo conjunto SINEACE-IPEBA y Gerencia de Educación.....	43
15. Jornada de presentación y análisis de resultados de autoevaluación (2012).....	43
16. Presentación de planes de mejora a autoridades de La Libertad (2013).....	44
17. Reunión de coordinación para entrega de reconocimientos de la GRELL (2012).....	46
18. Reunión en la GRELL. Inicio de implementación de planes de mejora financiados por el FONDEP (2013).....	46
19. Monitoreo SINEACE-FONDEP sobre el avance de planes de mejora.....	47
20. Directores y docentes de las siete escuelas en autoevaluación.....	49
21. Comunidad informándose para la toma de decisiones.....	51
22. Niños de Julcán camino a su institución educativa.....	52
23. Comisión de autoevaluación de la IE de Nuevo Perú.....	53
24. Estudiante miembro de comisión de autoevaluación.....	54
25. Estudiantes participando en la autoevaluación.....	55
26. Aula de clase IE de Nuevo Perú.....	57



27.	Aula de clase IE de Canduall Alto.....	61
28.	Director y docentes de Carrapalday Alto.....	63
29.	Comunidad educativa de Oriente Huaychaca.....	64
30.	Trabajo con consultores en el marco del financiamiento de planes de mejora del FONDEP.....	64
31.	Panel de sensibilización de IE de Canduall Bajo.....	66
32.	Monitoreo en IE de Oriente Huaychaca.....	67
33.	Niños y niñas de la IE de Paruque Alto.....	68
34.	Comisión de autoevaluación de la IE de San Juan Alto.....	69
35.	Director de la UGEL de Julcán recibiendo el reconocimiento del Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública.....	70
36.	Sensibilización a maestros sobre la autoevaluación con fines de acreditación.....	74
37.	Monitoreo en IE de San Juan Alto.....	78
38.	Servicios higiénicos de IE.....	97
39.	Equipo de cómputo.....	98
40.	Estudiantes de la IE de Carrapalday Alto.....	99
41.	Anaqueles con material educativo.....	101
42.	Techo de un aula.....	101
43.	Silo de una IE.....	102
44.	Cocina de una IE.....	103
45.	Aula de IE.....	105
46.	Camino a la escuela.....	106
47.	Madres preparando alimentos en IE.....	108
48.	Levantamiento de información previa al financiamiento de planes de mejora (FONDEP-SINEACE 2013).....	110

### **Lista de gráficos**

1.	Primeros resultados de autoevaluación.....	41
----	--	----

### **Lista de mapas**

1.	Mapa de ubicación de Julcán.....	25
----	----------------------------------	----

# SIGLAS

APAFA	Asociación de Padres de Familia
CERPLAN	Centro Regional de Planeamiento Estratégico
CETPRO	Centros de Educación Técnico Productiva
CONEI	Consejo Educativo Institucional
COPARE	Consejo Participativo Regional de Educación
DCL	Diseño Curricular Local
DCN	Diseño Curricular Nacional
DCR	Diseño Curricular Regional
DEA EBTP	Dirección de Evaluación y Acreditación para la Educación Básica y Técnico Productiva del SINEACE
DRE	Dirección Regional de Educación
DS	Decreto Supremo
ECE	Evaluación Censal de Estudiantes
ENDES	Encuesta Demográfica y de Salud Familiar
ESCALE	Estadística de la Calidad Educativa
FONDEP	Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana
GRELL	Gerencia Regional de Educación de La Libertad
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IE	Institución Educativa
IIEE	Instituciones educativas
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
IPEBA	Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica
MINEDU	Ministerio de Educación del Perú
PAT	Plan Anual de Trabajo
PCI	Proyecto Curricular Institucional
PCIE	Proyecto Curricular de Institución Educativa
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PEL	Proyecto Educativo Local
PEN	Proyecto Educativo Nacional
PER	Proyecto Educativo Regional
PIP	Proyecto de Inversión Pública
PROMEB	Proyecto de Mejoramiento de la Educación Básica
RI	Reglamento Interno
SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
SISFOH	Sistema de Focalización de Hogares
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
UMC	Unidad de Medición de la Calidad

## PRESENTACIÓN

“Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”, es el Cuarto Objetivo de Desarrollo Sostenible (2015).<sup>1</sup> A partir de la suscripción de la Declaración de Incheon, el Perú ha asumido, junto con otros países, el firme compromiso de “transformar las vidas mediante la educación, reconociendo el importante papel que desempeña la educación como motor principal del desarrollo y para la consecución de los demás Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos”.<sup>2</sup> La inclusión y la equidad son factores vitales para lograr esta educación transformadora, donde el Estado es el garante del derecho a una educación de calidad, que implica esas características.

Le corresponde al Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), acreditar la calidad del servicio que ofrecen las instituciones públicas y privadas del sistema educativo en el Perú. En ese rol, promueve que las instituciones educativas autoevalúen sus avances, de acuerdo con los modelos de acreditación nacional, e implementen planes de mejora para superar las debilidades identificadas. Se trata de un ejercicio interno en el que participa activamente la comunidad educativa, lo que constituye un reconocido proceso de empoderamiento institucional.

---

1 UNESCO (2015). *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Recuperado de: <<http://bit.ly/1nokJgl>>.

2 UNESCO (2015). Declaración de Incheon. *Educación 2030: Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. Foro Mundial sobre la Educación 2015, 19-22 de mayo de 2015. Incheon: República de Corea. Recuperado de: <<http://bit.ly/1pJDJxO>>.

La publicación que se presenta ahora se focaliza en la educación en áreas rurales, de cuyas brechas de desigualdad hay evidencia suficiente, siendo su superación una tarea pendiente para el país, más aun si se considera que atiende al 70% de la población. Por ello, en 2011, el Gobierno Regional de La Libertad, la Gerencia Regional de Educación y el SINEACE emprendieron una experiencia conjunta en Julcán, distrito de altura y con mayor índice de pobreza de la región norteña.

¿Es posible mejorar la calidad de las escuelas rurales? Lo vivenciado en Julcán muestra que, con procesos de autoevaluación, acompañamiento y asistencia técnica, los propios actores asumen el protagonismo del cambio y ofrecen una experiencia válida para mejorar la calidad de la escuela rural. Ello es el resultado del esfuerzo y compromiso de docentes, estudiantes, padres de familia y autoridades.

La presente sistematización esboza una mirada desde las propias escuelas, dirección necesaria para movilizar y generar cambios sustantivos que se expresen en la mejora continua de la calidad.

Consejo Directivo Ad Hoc  
SINEACE

## INTRODUCCIÓN

La realidad de las escuelas rurales en nuestro país sigue siendo sinónimo de inequidad. Hablar de escuelas rurales es hablar de la soledad de los maestros, de pocas horas de clase, de mala calidad educativa, de deficiente infraestructura, de maestros poco y mal preparados, de falta de pertinencia cultural.

La expansión de la educación en el Perú no ha cumplido su promesa de universalidad y calidad. Todavía son muchos los excluidos, principalmente los niños y jóvenes de las zonas rurales más pobres del país. Muchos de los que sí acceden al sistema educativo reciben, sin embargo, servicios ineficaces y de mala calidad.

El aprendizaje se encuentra confinado a prácticas rutinarias y mecánicas que privan a niños, niñas y jóvenes de lograr realmente las competencias que requieren de manera efectiva, creativa y crítica. Tal vez no exista expresión más emblemática de esta situación que el fracaso en el aprendizaje de la lectura y la escritura, especialmente grave entre la población rural y bilingüe, víctimas de una suerte de *apartheid* educativo.<sup>1</sup>

Las políticas educativas aún no han logrado revertir esta situación. Año tras año leemos informes y resultados de investigaciones que dan cuenta de la profunda inequidad que existe en el Perú entre las escuelas urbanas y las rurales, desigualdad que lejos de estrecharse se acrecienta progresivamente con las decisiones políticas y educativas que se van implementando. Axel Rivas (2015), como parte del análisis que realiza sobre los sistemas educativos en siete países de América Latina con relación a los resultados de la prueba PISA, señala que el Perú aumentó en

---

1 Perú. Consejo Nacional de Educación (2006).



Fotografía 1. IE de San Juan Alto

desigualdad educativa, siendo el único que en lugar de reducir aumentó la brecha de aprendizaje entre las escuelas de más bajo y más alto nivel socioeconómico.<sup>2</sup>

Asegurar una educación de calidad es obligación del Estado peruano y de todos los gobiernos de turno. Las escuelas deben brindar una educación que les permita a los niños y a las niñas de zonas rurales desarrollarse integralmente como personas y tener las mismas oportunidades que cualquier otro niño o niña de las ciudades.

---

2 Rivas (2015: 263).

Para responder a esta situación y asegurar el derecho a una educación de calidad se crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). El SINEACE tiene como misión promover el desarrollo de una cultura de mejora de la calidad educativa para garantizar que todos los y las estudiantes tengan el derecho de acceder a una educación de calidad. Para ello busca acreditar la calidad de la gestión de las instituciones educativas (IIEE) en el marco del cumplimiento de la Ley General de Educación del Perú que señala: “La educación es un derecho fundamental de la persona y la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos”,<sup>3</sup> y del Proyecto Educativo Nacional (PEN) que plantea como uno de sus objetivos “Una educación básica que asegure igualdad de oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos y cierre las brechas de inequidad educativa”.<sup>4</sup>

El año 2009, el SINEACE inició el diseño del proceso de autoevaluación —con miras a la acreditación— de las escuelas peruanas. En 2011, cuando ya se contaba con la matriz de estándares e indicadores de calidad de la gestión de instituciones educativas, una guía de autoevaluación e instrumentos de recojo de información en consulta, se comenzó la primera experiencia de autoevaluación a escala nacional en la región La Libertad. Allí se dieron condiciones coyunturales interesantes para poner en marcha este tipo de procesos: interés de diversos actores sociales, voluntad política de autoridades regionales, así como una experiencia previa de participación de escuelas en proyectos de mejora educativa.

La intervención empezó con una experiencia piloto que tuvo como finalidad validar un modelo de intervención que luego pudiese ser ampliado a otras escuelas del país. A pedido del Gobierno Regional de La Libertad, se preseleccionaron 12 escuelas del distrito de Julcán, de la provincia del mismo nombre, de las cuales siete aceptaron iniciar voluntariamente la autoevaluación de sus instituciones educativas. Todas se encuentran ubicadas en el ámbito rural (véase cuadro 1).

---

3 Perú. Congreso de la República (2003). *Ley N.º 28044, Ley General de Educación*, art. 3.

4 Perú. Consejo Nacional de Educación (2007: 48).

**CUADRO 1**

Instituciones educativas de Julcán participantes en la primera experiencia en autoevaluación

Institución educativa	Lugar	N.º de registro en SINEACE	Fecha
IE N.º 80319 Manuel Scorza Torres	Paruque Alto	001	6/9/2011
IE CPED N.º 80251	Canduall Alto	002	7/9/2011
IE N.º 80322	Canduall Bajo	003	7/9/2011
IE N.º 80793	San Juan Alto	004	7/9/2011
IE N.º 82106 César Abraham Vallejo Mendoza	Oriente Huaychaca	005	7/9/2011
IE N.º 80813	Carrapalday Alto	006	8/9/2011
IE N.º 82031	Nuevo Perú	007	8/9/2011

Elaboración propia.

Desarrollar esta primera experiencia con escuelas rurales, que son las más abandonadas por el Estado y las que se encuentran en peores condiciones dentro del sistema educativo nacional, constituyó un reto y una oportunidad para el SINEACE. Así, la institución iniciaba un proceso nuevo que llevaría a escuelas con muchas carencias a mejorar, pero a la vez se contribuía a asegurar que desde el Estado se cumpliera con ofrecer una educación pública de calidad.

Con las siete escuelas se comenzó el trabajo de autoevaluación, el que supuso un conjunto de procesos de evaluación interna de la gestión educativa para identificar sus fortalezas y necesidades, así como implementar mejoras que se dirigieran a crear oportunidades para que todos los estudiantes aprendieran. Estas mejoras debían tener impacto a nivel de las ILEE y dar pistas para la implementación de mejoras en el sistema educativo en general, ya sea local, regional o nacional.

Todo este proceso se guió por algunos principios orientadores como: pertinencia cultural, con profundo respeto a la diversidad; el logro de una escuela acogedora; fortalecimiento de la labor docente y de la dirección de la escuela; conseguir la



participación y el trabajo en conjunto de padres y madres de familia, así como de la comunidad; búsqueda de las mejores estrategias para lograr aprendizajes integrales y generación de una cultura de evaluación para la mejora permanente.

Para el SINEACE, la autoevaluación es la reflexión que hace la IE sobre cómo la gestión educativa se enfoca en lograr que todos los estudiantes alcancen la formación integral esperada. Se evalúa la evidencia sobre la capacidad que tiene la IE para dirigir procesos, recursos y toma de decisiones en función a la mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje. Ello con el fin de que los estudiantes alcancen las competencias en todas las áreas del currículo.

El proceso de autoevaluación busca identificar el nivel de la calidad de la gestión educativa de la IE, de acuerdo con los estándares establecidos; asimismo, adquirir experiencia y aprendizaje institucional que permita la mejora continua de la gestión educativa, elaborar un plan de mejora que oriente a superar las debilidades encontradas, implementar las mejoras y realizar su seguimiento y monitoreo.

El SINEACE espera que este proceso genere un conjunto de beneficios como el empoderamiento de los actores que viven la experiencia, identificación de fortalezas y debilidades de la institución educativa —lo que permitirá hacer los cambios que sean necesarios—, generar una permanente cultura de la mejora que lleve a desarrollar una mejor escuela y una mejor comunidad, además de fortalecer la importancia del trabajo en equipo.

Han pasado ya cuatro años de iniciada la experiencia y es tiempo de dar cuenta de los resultados logrados con la finalidad de aprender de su implementación y plantear estrategias más afinadas de mejora de la calidad educativa a través de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación. Por ello se inició este proceso de sistematización que busca responder algunas preguntas centrales, como: ¿qué pasó en las escuelas rurales donde se intervino?, ¿cómo fueron los procesos?, ¿cambiaron y mejoraron las escuelas?, ¿en qué mejoraron?, ¿qué dificultades enfrentaron?, ¿qué no pudieron cambiar?, ¿cuáles fueron las lecciones aprendidas

por los diversos protagonistas durante este proceso?, ¿qué se necesitaría para mejorar las escuelas rurales del Perú que esta experiencia nos pueda enseñar?

La sistematización ha buscado responder a estas y a otras interrogantes para aprender de la experiencia, de sus aciertos y errores, de sus posibilidades y limitaciones. Ello con la esperanza de ayudar a que futuras intervenciones se desarrollen a partir de lo aprendido y no se repitan los errores que siempre una experiencia inicial conlleva.

Presentamos una primera aproximación a la experiencia vivida en Julcán desde las voces de los protagonistas, quienes se han esforzado —a pesar de las múltiples limitaciones, sobre todo económicas— en construir un saber colectivo acerca de lo que les ha significado el proceso de autoevaluación y acreditación implementado en sus escuelas.

En el capítulo primero se contextualiza y enmarca esta experiencia inicial de autoevaluación con fines de acreditación, para posteriormente dar cuenta de su implementación, sus primeros resultados y los compromisos de diversos actores regionales e instituciones para apoyar a las siete escuelas hacia el logro de los estándares de calidad.

En el segundo capítulo han sido recogidas las voces de los actores, pues no basta con dar cuenta de la experiencia, reflexionar sobre lo positivo y lo negativo, sino que es importante conocer los testimonios y percepciones de las personas que la vivieron.

En el tercer capítulo se da cuenta de los logros e impactos de esta primera experiencia, más allá de los resultados obtenidos en cuanto a los estándares. Iniciar un proceso de mejora continua brinda ganancias y aprendizajes tanto a las escuelas como a las instituciones y actores involucrados.

El cuarto capítulo recoge las múltiples dificultades que se presentaron a lo largo de la implementación de la experiencia.

Las lecciones aprendidas de la práctica son presentadas en el quinto capítulo, las mismas que deberán ser tomadas en cuenta para corregir algunos errores y potenciar aciertos en cuanto a la implementación de la autoevaluación con fines de acreditación, especialmente en instituciones educativas de las áreas rurales.

En el sexto acápite se han recogido diversas opiniones de los actores involucrados en la perspectiva de dar continuidad al camino hacia la mejora que han emprendido estas siete escuelas.

Finalmente, en un séptimo capítulo, a partir de la experiencia en Julcán, se presentan de manera general algunas reflexiones, propuestas y demandas al Estado en relación con la educación en áreas rurales.



## CAPÍTULO 1

# **LA AUTOEVALUACIÓN COMO CAMINO A LA ACREDITACIÓN EN LAS ESCUELAS RURALES**

### **1.1 El camino a la acreditación**



Fotografía 2. IE de Paruque Alto

La acreditación está definida como: “el reconocimiento formal de la calidad demostrada por una institución o programa educativo otorgado por el Estado a través del órgano operador correspondiente”.<sup>1</sup> En tal sentido, la acreditación es temporal y su renovación implica necesariamente un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa.

El proceso para obtener la acreditación de la calidad educativa en la educación básica consta de cuatro etapas: la fase previa, la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación. Cada una de estas es asumida por las escuelas en forma voluntaria.

La primera, o lo que se conoce como la “etapa previa”, consiste en informar al SINEACE sobre la decisión de iniciar el proceso de autoevaluación de la calidad educativa y de la designación de un comité interno responsable del proceso. En esta etapa se capacita a los miembros del comité en la metodología de autoevaluación. Así mismo, se sensibiliza a toda la comunidad educativa para que participe a lo largo del proceso. Esta fase fue acompañada por el SINEACE-IPEBA y en ella se identificaron liderazgos que permitieron avances diferenciados de los comités de calidad.

La segunda, llamada “etapa de autoevaluación”, es el proceso llevado a cabo por las propias instituciones educativas con la participación de sus actores: estudiantes, docentes, administrativos, padres y madres de familia, entre otros. Esta consiste en la identificación de las fortalezas y aspectos por mejorar, así como en la implementación progresiva de planes de mejora orientados al logro de los estándares establecidos.

La autoevaluación generó expectativas en los caseríos en los que se encuentran asentadas estas escuelas; los padres y madres de familia acudían a los llamados de la escuela para construir el sueño de que sus hijos e hijas recibieran una educación de calidad.

---

1 Reglamento del SINEACE, D. S. N.º 018-2007-ED, art. 14.

Una vez concluido este proceso y conseguidas las mejoras, se pasó a la tercera fase o “etapa de evaluación” externa. Así, un equipo de evaluadores externos certificados por el SINEACE y pares evaluadores verificaron que la IE hubiera logrado los estándares establecidos y que merecía ser reconocida como una institución de calidad.



Fotografía 3. Padres y madres de familia de IE de Nuevo Perú participando en el marco del desarrollo de planes de mejora (2013)

La evaluación externa siempre propició dudas respecto de cómo se financia; sin embargo, no ha sido para las escuelas motivo para pensar en abandonar el proceso, así como tampoco lo fueron las innumerables carencias en infraestructura y equipamiento.

Finalmente, en la cuarta etapa, sobre la base del informe de la entidad evaluadora externa y del monitoreo de la evaluación externa, el SINEACE decide de manera imparcial y objetiva si acredita la buena calidad de la institución educativa.

Para que el proceso de acreditación sea objetivo, se cuenta con estándares previamente establecidos (véase anexo 1). Estos son los referentes con los cuales la escuela se evalúa permanentemente, analiza sus prácticas e implementa sucesivas acciones de mejora, permitiendo así la instalación de una práctica de mejora continua institucional.

Este proceso no tiene una duración determinada, dependerá de las características y de la situación en la que se encuentra la institución educativa, del tiempo que se le dedique al proceso, de la colaboración de los miembros de la comunidad educativa y de lo compleja que pueda ser la recolección de la información, su respectivo análisis y la implementación de las mejoras que se requieran.

## 1.2 Desafíos que parten de la realidad



Fotografía 4. IE de Candull Bajo



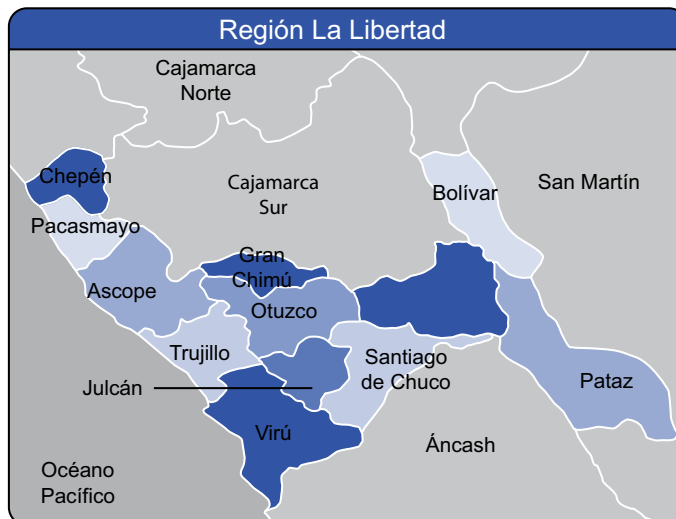
La primera experiencia en autoevaluación con fines de acreditación se desarrolló en el distrito de Julcán, capital de la provincia que tiene el mismo nombre y una de las doce provincias que conforman la Región de La Libertad.

La provincia de Julcán tiene 4 distritos: Julcán, Calamarca, Carabamba y Huaso; así mismo, 3 centros poblados: San Antonio, Paruque Bajo y Mullamanday.<sup>2</sup> Se encuentra a 105 kilómetros al este de la ciudad de Trujillo. Cuenta con una superficie territorial de 1101,39 km<sup>2</sup> y una población de 31.090 habitantes,<sup>3</sup> de los cuales casi la tercera parte se encuentra en edad escolar.

En 2011, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del distrito de Julcán era 0,1726; mayor al de la provincia de Julcán (0,1691) y significativamente menor al promedio de la región. La Libertad registraba un IDH de 0,4433, ubicándose en un nivel de desarrollo bajo.<sup>4</sup>

### MAPA 1

Mapa de ubicación de Julcán



2 Fuente: INE (2014b: 356).

3 *Ibíd.*, p. 348.

4 PNUD (2011).

La provincia de Julcán está ubicada en la cordillera de los Andes, a una altura que fluctúa entre 2500 a 4200 m. s. n. m. Su economía se sustenta en actividades primarias como la agricultura, ganadería y el comercio, todas ellas con escaso dinamismo. En los cuatro distritos de Julcán hay un total de 244 instituciones educativas, entre los niveles de inicial, primaria y secundaria, distribuidas de la siguiente manera:

## CUADRO 2

### Instituciones educativas de la provincia de Julcán

Distrito	Inicial	Primaria	Secundaria	Total
Julcán	27	46	14	87
Carabamba	21	30	6	57
Calamarca	17	23	7	47
Huaso	19	26	8	53
Total	84	125	35	244

Fuente: ESCALE (2015). Ministerio de Educación-Padrón de instituciones educativas de la región La Libertad.

La realidad de Julcán se parece en mucho a la de otras zonas rurales andinas. La asistencia escolar en el año 2007 alcanzó los siguientes porcentajes: para el grupo de edad de 3 a 5 años: 33%; grupo de edad de 6 a 11 años: 92%; grupo de edad de 12 a 16 años: 80%. Por otro lado, la conclusión del nivel de primaria en la zona rural se registró un 66%, mientras que en la zona urbana esta llegó al 89,1%. La transición a secundaria, en la zona rural, llega al 89,1%, mientras que en la urbana alcanza un 97%. Las brechas en ambos casos son altas.<sup>5</sup>

En 2009, la tasa de cobertura educativa promedio en la región La Libertad, en el rango de 0-2 años alcanzó apenas el 2%; en el rango de 3-5 años llegó al 58%, siendo Julcán una de las provincias con más bajo nivel de cobertura en este nivel (0% en 0-2 años y 38% en 3-5 años). En el nivel primario (6-11 años) la tasa de cobertura regional era de 94%, teniendo Julcán en este nivel una cobertura de

5 IPEBA (2011: 19-21).

87%; y en el nivel secundario (11-16 años) la tasa promedio regional es de 83% mientras que Julcán alcanza el 73%.<sup>6</sup>

Con respecto a la atención, casi todas las escuelas requieren de docentes especialmente preparados para manejar aulas con niños y niñas pertenecientes a más de un grado en forma simultánea, con una estrategia curricular y metodológica específica para esta realidad.

En las zonas rurales se registra un alto número de niñas y jóvenes que abandonan la escuela, especialmente en la transición del nivel primaria a secundaria, debido a los riesgos que existen por las amplias distancias de sus hogares al centro educativo. Por ello, las comunidades se organizan y reclaman a la escuela que se implemente el nivel de educación secundaria como “anexo” de otra escuela, sin considerar condiciones básicas que aseguren una buena atención.

La educación inicial no está exenta de estos problemas; el censo escolar 2014 del Ministerio de Educación indica que el 27,4% de los docentes que operan en servicios escolarizados de nivel inicial no posee título pedagógico. En el caso de las promotoras educativas comunitarias de los servicios no escolarizados y a cargo de los niños más pobres, el 49,7% cuenta con secundaria y el 20% tiene un título diferente al de Educación Inicial.<sup>7</sup> En Julcán, en la mayoría de los casos, estas promotoras son pagadas por la municipalidad.

En los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2014, vemos que la UGEL Julcán se encuentra en el último lugar en toda la Región. Solo el 12,1% logra resultados satisfactorios en comprensión lectora versus el 25,5% que se encuentra bajo el nivel 1. En matemática el 15,2% del alumnado logra resultados satisfactorios, mientras que el 57,8% está en el nivel -1.<sup>8</sup>

---

6 Perú. Gobierno Regional (2011: 41-42).

7 Ochoa (2015).

8 Ministerio de Educación (2014: 2).

Hay una alta migración de las familias jóvenes del distrito de Julcán a la zona urbana por expectativas de mejora ante la falta de trabajo en la zona. Así, el alumnado de los primeros grados ha disminuido en los últimos años,<sup>9</sup> e incluso algunas escuelas no cubren el mínimo de estudiantes para la ECE.

Las escuelas de Julcán consignan en sus diagnósticos un gran déficit de infraestructura con mobiliario inadecuado, incompleto y en mal estado. En su mayoría han sido construidas por los padres de familia sin asesoría profesional, que en algunos casos pone en riesgo la seguridad de los estudiantes; tienen problemas de falta de agua, por lo que se abastecen trasladando agua del río y depositándola en cilindros, y, en los mejores casos, los padres de familia la han canalizado. Tampoco cuentan con desagüe, por lo que hacen uso de un pozo ciego, letrina o pozo séptico construidos de manera artesanal y que no reciben el mantenimiento adecuado.

Entonces, elegir Julcán para iniciar la primera experiencia de autoevaluación de las escuelas camino a la acreditación representó un desafío enorme. Significó optar por escuelas rurales precarias pero motivadas por su experiencia en proyectos de innovación y demostrar con ellas que sí es posible mejorar la calidad educativa de las escuelas públicas y rurales de nuestro país.

### **1.3 La implementación de la autoevaluación**

El SINEACE-IPEBA tiene como una de sus funciones principales el promover la evaluación de las instituciones educativas públicas y privadas con el fin de mejorar la gestión escolar y el trabajo pedagógico, fomentando la participación de la comunidad a través de los órganos de vigilancia establecidos en la ley.<sup>10</sup> En este marco, se implementó una estrategia de sensibilización para lograr que los

---

9 Según datos obtenidos en Padrón de Instituciones Educativas - ESCALE (período 2012-2015).

10 Reglamento del SINEACE, D. S. N.º 018-2007-ED, art. 27 incisos e) y f).



Fotografía 5. Comisión de autoevaluación de la IE de Candull Alto

agentes locales acompañen a las escuelas que decidieran realizar voluntariamente este proceso en las regiones.

La región La Libertad, que ya venía desarrollando un proyecto de mejora en las escuelas con el apoyo de PROMEB,<sup>11</sup> se interesó en ser la región pionera en implementar la autoevaluación de sus escuelas con fines de acreditación, para dar continuidad a los avances realizados en sus centros educativos, específicamente en la provincia de Julcán.

Como antecedentes al desarrollo de la Primera Experiencia en Autoevaluación, en La Libertad (Julcán), el año 2009, se realizó una de las primeras Consultas sobre

---

11 El PROMEB es el Proyecto de Mejoramiento de la Educación Básica (2002-2011) y es financiado por la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional. Tiene como objetivo lograr que los estudiantes de las áreas rurales seleccionadas de Piura (2002) y La Libertad (2009) puedan completar la educación primaria en edad normativa con las competencias básicas requeridas. En abril de 2009, SINEACE-IPEBA y PROMEB firmaron un memorando de entendimiento con el objetivo de "aunar esfuerzos para el mejoramiento de la calidad de la Educación Básica Regular, en el marco del SINEACE".



Fotografía 6. Primera visita de coordinación con UGEL Julcán (2009)

percepciones de calidad.<sup>12</sup> Ello brindó importantes insumos para la construcción de la matriz de estándares para la evaluación de instituciones de Educación Básica Regular.

Asimismo, en 2010 se constituyó la Mesa Técnica Regional La Libertad, presidida por la Gerencia Regional de Educación de La Libertad (GRELL) e integrada por los directores de las UGEL de La Libertad, instituciones de la sociedad civil, representantes de universidades, SINEACE-IPEBA, COPARE La Libertad, Municipalidad Provincial de Trujillo y CERPLAN (véase anexo 2).

Este espacio de participación se estableció con la finalidad de “articular esfuerzos para dar soporte a las instituciones educativas de Educación Básica de la región en

---

12 En 2009-2010 se desarrollaron talleres para recoger las expectativas en relación con la calidad educativa. Esto involucró diversos actores de la comunidad educativa: directores, docentes, padres de familia, estudiantes y especialistas. Las sedes de dichos talleres fueron: La Libertad (Julcán), Piura, Cusco, Lima, Callao y Arequipa.



Fotografía 7. Consulta a docentes, directivos y especialistas sobre percepciones de calidad (2009)

su proceso de mejora de la calidad educativa, priorizando a aquellas que presentan mayores necesidades”.<sup>13</sup> El interés por lo rural se enmarca políticamente tanto en la descentralización educativa como en el tema de la equidad.

En agosto de 2011 se instaló lo que se denominó Equipo Integrado,<sup>14</sup> el que estuvo compuesto por representantes de la Gerencia de Educación de La Libertad, UGEL Julcán, SINEACE-IPEBA y PROMEB.

13 Véase anexo 2: Acta para constituir la mesa técnica de La Libertad para la mejora de la calidad de la Educación Básica.

14 En 2013, consolidando y haciendo expresa esta voluntad política para la mejora de la calidad educativa en la región, se firmó un convenio marco de cooperación interinstitucional entre el Gobierno Regional de La Libertad, la Cámara de Comercio de La Libertad y el SINEACE-IPEBA. En él se señala textualmente que se busca: “apoyar la validación de propuestas y herramientas que se generen en los ejes de acreditación y certificación de competencias, poniendo a disposición la infraestructura y medios” (Convenio Marco, p. 6). En este convenio, el Gobierno Regional se compromete a proporcionar la información que sea requerida para el cumplimiento de los compromisos asumidos.



Fotografía 8. Reunión de la mesa técnica regional de La Libertad (2011)

Este equipo tuvo por encargo articular los planes de trabajo del componente IV del Proyecto de Inversión Pública (PIP)<sup>15</sup> referido a:

- Eficiencia de la gestión institucional en las IIEE del distrito de Julcán; el sistema de supervisión, monitoreo, acompañamiento del área de Gestión Pedagógica de la UGEL Julcán; y la propuesta de autoevaluación del SINEACE-IPEBA.
- Definición de las estrategias para la convocatoria y el acompañamiento a las IIEE.

---

15 El proyecto de inversión pública *Mejoramiento de los niveles de logro de aprendizajes en Comunicación, Matemática y Personal Social en los niños y niñas del II y III ciclo de Educación Básica Regular del distrito Julcán*, fue aprobado el año 2009 con el objetivo de fortalecer las capacidades de estudiantes del distrito de Julcán, mediante la estrategia del acompañamiento pedagógico, la implementación de recursos educativos adecuados y el mejoramiento de la infraestructura escolar. Los componentes del proyecto son cuatro: 1) servicios de atención a la infancia, 2) capacidades pedagógicas de los docentes fortalecidos, 3) adecuada disponibilidad de recursos físicos y 4) eficiente capacidad de gestión participativa de las instituciones educativas.





Fotografía 9. Primera reunión del equipo integrado (2011)

- Contribuir al fortalecimiento del trabajo de equipo entre los miembros de la UGEL Julcán, GRELL, PROMEB y SINEACE-IPEBA para establecer la agenda de trabajo 2011.

La decisión de promover la implementación del proceso de autoevaluación con fines de acreditación, en las escuelas donde había intervenido previamente PROMEB, se dio con un acuerdo definido en la primera reunión del equipo integrado.

Se especificaron como tareas del SINEACE-IPEBA la movilización del proceso de autoevaluación en las doce escuelas preseleccionadas, la sensibilización y capacitación de los especialistas de la UGEL, Gobierno Regional, equipos de trabajo de las instituciones educativas, la selección y contratación de monitores y la facilitación de la evaluación periódica.

Puestos en la tarea, la primera semana de septiembre de 2011 se definieron los criterios para la participación de las escuelas donde predominó tanto la decisión política de las autoridades regionales en trabajar en áreas rurales, como la voluntad de los miembros de las comunidades donde se desarrolló la experiencia.



Fotografía 10. Directores y profesores en taller de sensibilización (2011)

La segunda tarea fue el desarrollo de un taller de sensibilización en las instituciones educativas preseleccionadas. El objetivo principal fue informar la naturaleza y características del proceso y motivar la participación de todos los actores educativos en el proceso de autoevaluación, por lo que es asumido como uno de los momentos más importantes la acreditación de la calidad de la gestión educativa. Participaron directores, profesores, estudiantes, madres y padres de familia así como algunos especialistas.

En este taller los participantes expresaron sus dudas y se acordó que los directores informarían y consultarían a sus respectivas comunidades educativas si deseaban iniciar este proceso. Luego, los especialistas del SINEACE-IPEBA visitarían las escuelas para brindar más información sobre el proceso a las comunidades educativas para que estas pudieran tomar una decisión informada.



Fotografía 11. Comunidad educativa en taller de sensibilización (2011)

Por ello, luego del taller, el equipo del SINEACE-IPEBA visitó a cada una de las doce escuelas que participaron y en las cuales los directores habían consultado con sus respectivas comunidades educativas. La finalidad era que dieran su respuesta sobre si serían parte de la primera experiencia en autoevaluación del país. El resultado fue que siete de las doce escuelas aceptaron asumir el proceso,<sup>16</sup> aunque con diferente nivel de interés y compromiso.

En la siguiente semana se realizó la sensibilización y capacitación en la metodología y en los referentes de calidad requeridos para implementar la autoevaluación, dirigida a los especialistas del Gobierno Regional y la UGEL. Esto en la perspectiva de que estuvieran en condiciones de acompañar y orientar a las instituciones educativas que recién iniciaban su autoevaluación.

---

<sup>16</sup> Véase Anexo 3: Actas de aceptación a participar en el proceso de autoevaluación con fines de acreditación.

Una vez definidas las escuelas se planificó el trabajo con ellas y se elaboró un cronograma de actividades que comenzaba con la capacitación de los principales actores del proceso. En esta capacitación se utilizó una metodología participativa y se trabajaron los conceptos de evaluación y acreditación de la calidad de la gestión educativa y sus funciones. Se explicaron también las características que debían tener los comités de autoevaluación y se plantearon las condiciones que podían facilitar o dificultar la implementación del proceso de autoevaluación en una institución educativa.

La metodología de trabajo prevista implicaba el compromiso de réplica en cuanto a la sensibilización e información a las comunidades educativas, con miras a una organización que potenciara el trabajo de la comisión. Ello muchas veces no se cumplía por un tímido liderazgo inicial de los comités de autoevaluación, por la falta de empoderamiento sobre el proceso, una inadecuada estrategia de transferencia a la comunidad escolar y la falta de un acompañamiento más cercano.

Posteriormente se desarrollaron talleres igualmente participativos en cada una de las escuelas y en ellos se revisó a profundidad la matriz de estándares propuestos por el SINEACE-IPEBA y los instrumentos que se deberían utilizar, verificándose la constitución de las comisiones de autoevaluación de cada institución educativa y el interés de los actores por formar parte de ella.

### **1.3.1 El acompañamiento del SINEACE-IPEBA**

Se debe señalar que las escuelas, en un primer momento, evidenciaron dificultades para entender la matriz de estándares propuesta por el SINEACE-IPEBA y que los indicadores les resultaban complejos. Esta información permitió que el equipo del SINEACE-IPEBA revisara los instrumentos para hacerlos más amigables y acercarlos a las personas con las que estaba trabajando.

En cumplimiento de los compromisos asumidos en las reuniones del equipo integrado, SINEACE-IPEBA puso a disposición de las escuelas dos monitores de



Fotografía 12. Profesor explica el proceso de acreditación (2011)

campo cuyo papel fue de mucha relevancia porque contribuyó a mantener la motivación de las escuelas. Ellos debían realizar un trabajo de acompañamiento a las instituciones educativas para facilitar el proceso de autoevaluación de las mismas, resolviendo dudas con respecto a la comprensión de estándares e indicadores, sobre los pasos a seguir dentro del proceso de autoevaluación, la aplicación de instrumentos, el procesamiento de información, entre otros aspectos.

Para el procesamiento de la información de la autoevaluación de las escuelas se elaboró una hoja de cálculo en Excel. La facilidad de su uso y la agilidad para la



obtención de resultados de manera inmediata y de forma confiable fue valorada por las comisiones de autoevaluación, y les permitió presentar sus resultados de manera cuantitativa y gráfica a los padres y madres de familia.

Si bien el trabajo de los monitores de campo era distinto al de los especialistas del SINEACE-IPEBA, es bueno hacer notar cómo, desde el inicio de la experiencia, se tuvo interés en señalar la ruta de lo “que debía hacerse” pero no el “cómo hacerlo”. Así se promovió la autonomía y creatividad de la comunidad escolar, bajo el entendido de que el SINEACE-IPEBA no se constituyera en juez y parte del proceso.

El acompañamiento de los monitores de campo fue más intenso en los primeros momentos de la autoevaluación (2011-2012) y, progresivamente, según las instituciones educativas se fueron familiarizando con las herramientas para la autoevaluación, las visitas se fueron espaciando (2013-2014).



Fotografía 13. Reunión de monitoreo (2012)

### 1.3.2 El balance del primer año

Esta primera experiencia representa un hito importante en la implementación del proceso de acreditación en el país, porque además de ser el inicio de una nueva práctica en las escuelas, trajo implícito un cambio de percepciones sobre la evaluación. Por ello, al finalizar el primer año de implementación de la autoevaluación en Julcán, SINEACE-IPEBA realizó una evaluación sobre la misma.<sup>17</sup> Algunas de las conclusiones obtenidas fueron:

- *“.. los acuerdos asumidos en la mesa técnica para realizar la experiencia de Julcán funcionaron. Este funcionamiento no fue homogéneo en algunos aspectos estructurales de la evaluación.*
- *La movilización del entorno se dio, se seleccionaron doce escuelas pero terminaron siete, lo que está demostrando la condición básica de la autoevaluación como un proceso autónomo y libre, que requiere además una decisión compartida por los actores involucrados.*
- *La sensibilización y la capacitación se dieron. La sensibilización tuvo una intensidad que no permitió que el concepto formal de autoevaluación fuera el dominante, viéndolo más literalmente como una condición individual.*
- *La capacitación en su conjunto fue percibida por los actores educativos como no suficiente para poder tener una reflexión clara en torno a la evaluación y permitir, a partir de ella, cumplir con los diversos roles que el proceso exige...*

... [Conclusiones] Específicas:

- *Es necesario que el concepto de acreditación esté estrechamente vinculado al de autoevaluación, a fin de que de ello se desprenda tanto la función de retroinformación como la de autoconciencia.*

---

17 La evaluación estuvo a cargo de la Dra. Norma Reátegui Colareta (2012).

- *En cuanto a las funciones de la autoevaluación en sus aspectos de utilidad e importancia, estas se ven cruzadas por el concepto natural vinculado más a la dimensión personal que a la institucional del proceso, lo que dificulta la comprensión del proceso.*
- *Existe un logro importante tanto en directores y profesores, como en los especialistas de la red de soporte educativa, respecto a la enumeración de las tareas que se deben realizar, aunque no se tiene claridad de cómo se deben [realizar] y se reclama el apoyo permanente del IPEBA.*
- *Se encuentra una fuerte omisión en la argumentación de respuestas sobre todo en los especialistas de las redes de soporte educativo<sup>18</sup> lo que estaría implicando la falta de información para su expresión conceptual.*
- *Se han logrado aprendizajes significativos como producto de la experiencia, lo que le dan una perspectiva alentadora al proceso de autoevaluación...”*

Los resultados y las conclusiones de esta primera evaluación permitieron al equipo del SINEACE-IPEBA reafirmarse en algunos aspectos que se valoraron como positivos. Por otro lado, se evidenció que era necesario continuar con la tarea de capacitación y reforzamiento, no solo en las escuelas sino en los mismos especialistas de la UGEL y la GRELL.

## **1.4 Los primeros resultados**

Hacia principios de 2012, las siete escuelas contaban ya con los resultados de la primera autoevaluación. Estos eran de esperarse: las escuelas se encontraban en un nivel de “Poco avance” en casi todos los factores. Solo el factor relacionado a “Trabajo conjunto con familias y comunidad (Factor 3)” mostraba un nivel de avance ligeramente mayor.

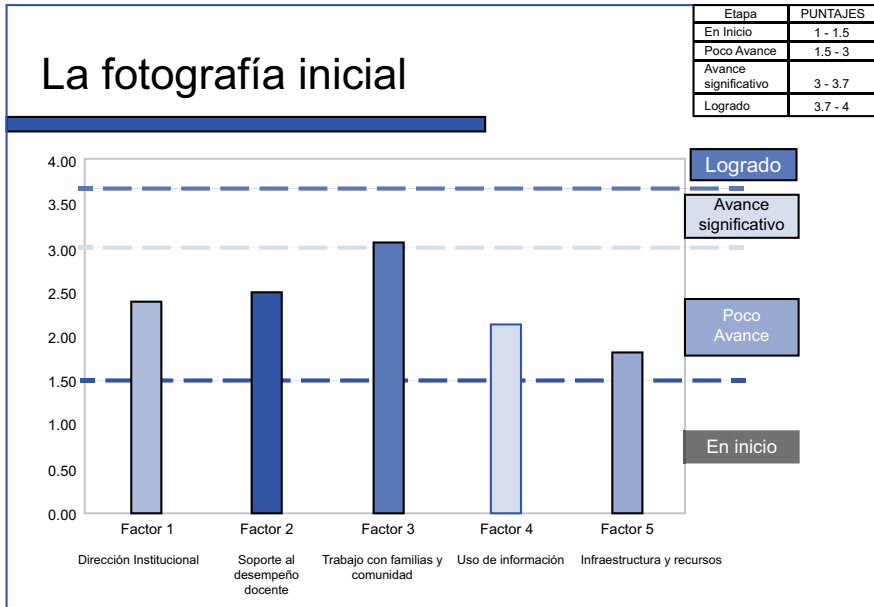
---

<sup>18</sup> En la evaluación en mención, se define como “redes de soporte educativo”, a los especialistas de la UGEL y de la GRELL.



## GRÁFICO 1

Primeros resultados de autoevaluación



Fuente: IPEBA, mayo 2012

El resultado en el Factor 3, según los propios docentes, se debe a la convivencia y cercanía que se genera al tener que quedarse a vivir de lunes a viernes en la comunidad, así comparten sus costumbres, se involucran en la problemática de la comunidad y transfieren a las familias la visión de la escuela. Por ello, se observa que las familias valoran a sus maestros y participan en el trabajo comunal de mejora y mantenimiento de la escuela; además, son capaces de marchar hasta la UGEL pidiendo la reposición de un buen maestro o director.

Por otro lado, el elemento en el cual obtuvieron los más bajos resultados fue el Factor 5 correspondiente a "Infraestructura y recursos para el aprendizaje". Ello se explica por las precarias condiciones de las escuelas de la zona, la informalidad en la que se encontraban los locales escolares en cuanto al saneamiento físico legal y la carencia de los servicios básicos como luz, agua y desagüe.

La actitud inicial de los directores de las IIEE y de las comisiones de autoevaluación al conocer sus primeros resultados fue de preocupación. Sin embargo, en la medida en que sentían que había sido un primer proceso y que esto les ayudaría a mejorar su gestión, asumían el reto con responsabilidad en la mayoría de los casos.

El siguiente paso fue identificar, seleccionar y priorizar los aspectos de la gestión sobre los cuales deberían desarrollarse planes de mejora para alcanzar el nivel esperado en los estándares de la matriz.

## **1.5 Los planes de mejora**

A partir de los resultados obtenidos se debían desarrollar los planes de mejora que fueran necesarios hasta lograr todos los estándares. Nuevamente se evidenció que las instituciones educativas necesitan ser acompañadas, orientadas y capacitadas para continuar avanzando en su proceso de acreditación, en este caso, para elaborar e implementar sus planes de mejora.

La capacitación proporcionada por el SINEACE-IPEBA no era suficiente para que cada escuela pudiera definir qué mejoras realizar para lograr todos los estándares, especialmente en las escuelas con más bajos resultados. Así, lamentablemente ni la UGEL ni la GRELL pudieron cumplir con el compromiso de acompañamiento en materia de autoevaluación con fines de acreditación, acordado y demandado por las escuelas. El seguimiento de la GRELL y de la UGEL se realizó, por lo general, cuando el equipo del SINEACE-IPEBA realizaba acciones de monitoreo, tornándose más bien en una actividad conjunta.

Orientar a las escuelas para que elaboren sus planes de mejora fue entonces la nueva demanda para los monitores de campo y especialistas del SINEACE-IPEBA. Si bien es cierto que las especificaciones para elaborar planes de mejora se encontraban en la Guía de Autoevaluación, el equipo técnico desarrolló módulos autoinstructivos para facilitar el proceso de elaboración de planes de mejora a las escuelas.



Fotografía 14. Monitoreo conjunto SINEACE-IPEBA y Gerencia de Educación



Fotografía 15. Jornada de presentación y análisis de resultados de autoevaluación (2012)

En el mes de mayo de 2013 se desarrolló un taller de costeo de planes de mejora para los directores y docentes de las siete instituciones educativas, con la participación del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP), que se disponía a firmar un convenio con SINEACE-IPEBA con la finalidad de contribuir y aportar al mejoramiento de la calidad de la educación a escala nacional y en función a sus objetivos institucionales. Una de sus primeras acciones sería financiar parcialmente<sup>19</sup> los planes de mejora de las escuelas pioneras del país que estaban en proceso de autoevaluación.

Finalizado el taller se realizó la presentación pública de los planes de mejora de las escuelas con el propósito de obtener los apoyos necesarios para implementarlos. Uno a uno los directores de las siete escuelas expusieron sus resultados de autoevaluación y una síntesis de sus planes de mejora. A esta presentación asistieron el Presidente Regional, el Alcalde de Julcán, representantes de la Cámara de Comercio y de FONDEP, entre otros.



Fotografía 16. Presentación de planes de mejora a autoridades de La Libertad (2013)

**19** Los recursos financieros del FONDEP eran limitados y además, por algunas restricciones de carácter normativo, no podían financiar rubros como infraestructura, por ejemplo.

## 1.6 Compromiso de las instituciones de soporte

Con las necesidades de mejora identificadas por cada escuela y teniendo conocimiento de ellas, las autoridades regionales, dentro del marco del convenio suscrito entre el Gobierno Regional, SINEACE-IPEBA y la Cámara de Comercio de La Libertad,<sup>20</sup> asumieron diferentes compromisos:

La Cámara de Comercio de La Libertad se comprometió a brindar facilidades a las instituciones educativas de Julcán para el uso de recursos tecnológicos de la Cámara de Comercio y a fortalecer las capacidades en gestión de los directivos de las instituciones educativas de Julcán participantes.

La Gerencia Regional de Educación se comprometió a desarrollar las capacitaciones requeridas dentro de los planes de mejora de las escuelas con relación a la elaboración de documentos de gestión, evaluación, acompañamiento y monitoreo, a fortalecer las capacidades de los directores de las escuelas de Julcán, a través de un diplomado desarrollado por la Universidad ESAN, así como a acompañar a las instituciones educativas en la implementación de sus planes de mejora.

Por otro lado, el Gobierno Regional de La Libertad se comprometió a apoyar orientando el proceso y facilitando los servicios de un profesional para agilizar los procedimientos referidos al saneamiento físico legal, compromiso que no se pudo concretar por la coyuntura política electoral de la región.

Adicionalmente, la Municipalidad de Julcán asumió el compromiso de elaborar los expedientes técnicos de las instituciones en proceso de autoevaluación que aún requerían el saneamiento físico legal de su terreno para poder mejorar la infraestructura. Para ello, en coordinación con la UGEL Julcán, financió la contratación de

---

<sup>20</sup> Suscrito en marzo de 2013, con el objeto de contribuir y aportar al mejoramiento de la calidad de la educación y la formación del capital humano y la competitividad de la región La Libertad.



Fotografía 17. Reunión de coordinación para entrega de reconocimientos de la GRELL (2012)



Fotografía 18. Reunión en la GRELL. Inicio de implementación de planes de mejora financiados por el FONDEP (2013)



Fotografía 19. Monitoreo SINEACE-FONDEP sobre el avance de planes de mejora

un asesor para elaborar los expedientes técnicos. El avance fue parcial debido al cambio de autoridades en ambas instituciones públicas.

Finalmente, el FONDEP se comprometió y financió parcialmente los primeros planes de mejora de cada IE priorizando, en coordinación con SINEACE-IPEBA, aspectos vinculados al fortalecimiento de capacidades de los integrantes de las comisiones de autoevaluación. Así, dentro de lo se debía mejorar en las siete escuelas se encontraba: la formulación participativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el reglamento interno y el manual de funciones de la IE, la formulación de estrategias de acompañamiento y el monitoreo pedagógico, al igual que el uso y análisis de información para la toma de decisiones.

Para este fortalecimiento de capacidades, el FONDEP puso a disposición de las escuelas un equipo de consultores de la región que de una manera práctica enseñó

y facilitó la elaboración de los instrumentos de gestión y seguimiento requeridos. Las capacitaciones/facilitaciones se realizaron tanto en cada una de las escuelas como en la ciudad de Trujillo.

Así mismo, como parte del financiamiento, el FONDEP proporcionó materiales como: papel, plumones, papelógrafos, entre otros, requeridos para la implementación de los planes de mejora.

El monitoreo de los avances en la implementación de los planes de mejora fue realizado de manera colegiada con el FONDEP.<sup>21</sup>

---

21 En agosto de 2013, el SINEACE-IPEBA firmó un convenio marco con el FONDEP, cuyos objetivos específicos son: "Promover procesos de autoevaluación conducente a la acreditación, de la calidad de la gestión de las instituciones de Educación Básica Regular y Técnico Productiva" e "Impulsar, de forma articulada y en alianza con socios estratégicos, sistemas de financiamiento para la implementación de los planes de mejora y los procesos de evaluación externa de las instituciones de Educación Básica Regular y Técnico Productiva".



## CAPÍTULO 2

### **LA EXPERIENCIA DE LA AUTOEVALUACIÓN DESDE LA VOZ DE LOS ACTORES**



Fotografía 20. Directores y docentes de las siete escuelas en autoevaluación

Las y los participantes del proceso de autoevaluación son defensores del mismo y afirman que es mucho lo que han ganado y avanzado en este tiempo. Cuando uno visita las instituciones educativas rurales que participaron del proceso de

autoevaluación descubre que algo ha pasado en las mismas, sobre todo cuando se las compara con las que no lo hicieron.

Se ve la diferencia en el orden y en la limpieza que se encuentra tanto en las aulas como en los espacios que rodean la escuela, en la actitud de compromiso de los docentes frente a sus estudiantes, pero también frente a su propia tarea educativa, en el comportamiento altamente participativo de los estudiantes en clase, en el empoderamiento de las madres y los padres de familia que se sienten actores fundamentales de la institución educativa, en la valoración que tiene la comunidad sobre su escuela y sobre el trabajo que realiza y, fundamentalmente, sobre la importancia que le otorgan a asegurar una educación de calidad para la vida y el futuro de sus hijos e hijas.

Es necesario escuchar las voces de las y los actores y descubrir, a través de ellos el significado e impacto que puede tener un proceso de autoevaluación como el realizado en la mejora de las escuelas rurales.

## 2.1 Al inicio es difícil

*“Al principio teníamos temor a ser evaluados. Incertidumbre, miedo a que nos despidieran”. (Director)*

*“Tuvimos miedo a la falta de apoyo y que no se comprometan todos”. (Docente)*

*“Al principio se veía negligencia y desánimo en los directores, luego se motivaron y comprometieron. A los maestros les costó mucho, lo veían como más trabajo, después entendieron lo que significaba ser una institución educativa acreditada”. (Consultor)*

*“Inicialmente es muy difícil porque hay una gran dejadez. Los maestros están acostumbrados a copiar el PEI. Los estudiantes no tienen visión de futuro y van a la escuela solamente por el Programa Juntos, además de que caminan 4 horas para ir a la escuela”. (Especialista)*



Fotografía 21. Comunidad informándose para la toma de decisiones

## 2.2 Tomando decisiones con la comunidad

*“Cuando entendimos el propósito de la autoevaluación reunimos a la asamblea, explicamos de lo que se trataba y decidimos entrar en el proceso. La comunidad lo recibió de buena manera y ha sido importante que tengamos una comunidad organizada”. (Director)*

*“Tenemos padres y madres de familia muy comprometidos, ellos siempre nos han apoyado en lo que podemos necesitar”. (Docente)*

*“Nos convocaron para formar una alianza, la unión hace la fuerza. Estamos contentos, felices”. (Madre de familia)*

*“Nosotros los padres y los abuelos participamos en lo que se requiera, todos estamos unidos”. (Madre de familia)*

## 2.3 Ha supuesto muchos sacrificios, pero valió la pena

*“Hemos sacrificado mucho, nuestros fines de semana, muchos días feriados para poder capacitarnos, para reunirnos y avanzar con los trabajos acordados”. (Docente)*

*“Ha sido complicado, teníamos que ir hasta Trujillo y dejar a la familia los fines de semana, además habían muchas cosas que no entendíamos”. (Docente)*



Fotografía 22. Niños de Julcán camino a su institución educativa

*“Ha sido muy complejo por falta de experiencia anterior, pero hemos logrado superar las dificultades, nos hemos sentido apoyados”. (Director)*

*“Ha sido importantísimo. Nos ayudó a re-direccionar el trabajo, ahora tenemos nuestros documentos de gestión, como el PEI, el reglamento, el manual, el plan de monitoreo, el plan de mejora. En este tiempo hemos mejorado en lo técnico pedagógico y hay un mucho mayor compromiso de los maestros y de los padres y madres de familia con la institución educativa. Se ha fortalecido la institución”. (Director)*

*“Hoy los docentes estamos más organizados, tenemos otra forma de trabajo, somos capaces de trabajar en equipo y ya no como antes, que cada uno andaba en lo suyo, por su lado”. (Docente)*

*“También hemos cambiado nuestras estrategias pedagógicas y nos preocupamos por tener el material educativo a la mano. Ahora la dirección es compartida y hemos mejorado las relaciones humanas entre los docentes, compartimos lo que vemos y lo que vivimos. También los padres se organizan mejor y son mucho más participativos”. (Docente)*

*“Hemos aprendido a ser tolerantes, a compartir experiencias, a saber convivir, a atender a los niños con otros métodos, a poner en práctica lo que íbamos aprendiendo, a elaborar nuestros documentos de gestión y que sirvan para la práctica cotidiana”. (Docente)*

*“Nos dimos cuenta de cómo estábamos y revisamos nuestra manera de tratar a los padres de familia, el clima institucional”. (Docente)*

*“La experiencia ha sido muy valiosa, los profesores se motivaron para cambiar sus escuelas. Ha sido un abrir de ojos para todos, nos dimos cuenta de lo mal que estábamos haciendo las cosas. Hemos tomado conciencia de nuestro rol como profesionales. Ahora los padres de familia de los chicos ven un futuro distinto”. (Director)*



Fotografía 23. Comisión de autoevaluación de la IE de Nuevo Perú

*“Ahora hay más orden, los profesores son puntuales y están pendientes de los niños. Ahora tenemos apoyo de las maestras y ellas tratan bien a nuestros hijos. Los niños vienen más contentos”. (Madre de familia)*

## 2.4 Y ¿ha pasado algo con los niños y las niñas?



Fotografía 24. Estudiante miembro de comisión de autoevaluación



*“Nuestros niños antes eran tímidos, introvertidos, callados, ahora tienes que verlos: dicen lo que piensan, tienen más autoestima, son más líderes y, además, ha mejorado su rendimiento”. (Docente)*

*“Ellos ahora saben a dónde van. Con ellos se socializan los documentos y asumen el compromiso. Cuando pasa algo que no es coherente con lo que nos hemos propuesto, son capaces de protestar”. (Director)*

*“Los mayores cambios se ven en los chicos y en las chicas, ahora participan, son más expresivos, antes eran extremadamente tímidos”. (Docente)*

*“Los chicos han mejorado sus aprendizajes”. (Docente)*

*“Antes nuestros hijos no terminaban la escuela, menos las mujeres; ahora los chicos aprenden mejor y nadie se va de la escuela, están más contentos”. (Padre de familia)*

*“Ahora hay alumnos que ya terminan la secundaria gracias a la buena educación y el buen docente que tenemos”. (Padre de familia)*



Fotografía 25. Estudiantes participando en la autoevaluación

*“Ahora todas las niñas van a la escuela, ya ninguna se queda”. (Madre de familia)*

*“Ha mejorado la educación, ahora hay más respeto. En salud también, ahora los llevan a la posta. Están mejor alimentados y a los padres nos dan charlas”. (Madre de familia)*

*“Ahora los profes nos enseñan hasta a tener la ropa limpia”. (Madre de familia)*

## **2.5 ¿Qué cosas cambiarías del proceso si lo iniciaras nuevamente?**

*“Si todos fuésemos nombrados hubiese sido mejor. Es un gran problema que cambien a los maestros cada año, a los nuevos tenemos que explicarles todo y convencerlos de participar, de que entreguen más tiempo voluntariamente”. (Docente)*

*“Buscaría aliados estratégicos para implementar proyectos educativos, por ejemplo sobre conciencia ambiental o talleres de formación docente sobre metodología del trabajo en el aula, sobre estrategias pedagógicas o cómo fomentar proyectos productivos con padres de familia”. (Director)*

*“Nos falta fortalecer las capacidades de los docentes”. (Especialista)*

*“Necesitamos más apoyo, que profesionales nos digan qué nos falta, qué es lo que debemos fortalecer, que nos orienten. Algo así como una preevaluación para sentirnos seguros. Necesitamos también más acompañamiento, al menos deben venir a vernos una vez al mes o máximo una vez cada dos meses. Cuando nos visitan nos re-motivamos y no caemos en la rutina”. (Docente)*

*“Los maestros tenemos muchas dificultades y necesitamos capacitación, también tenemos dificultades de evaluación”. (Docente)*

*“Yo pediría que, a futuro, se trabaje con todos, no solo con una comisión, con todos los docentes y con todos los padres y madres en horarios que todos podamos. Si todos y todas participamos de las capacitaciones, además de estar más preparados, se evitan los celos y las rivalidades que tanto daño hacen en cualquier proceso”. (Docente)*





Fotografía 26. Aula de clase IE de Nuevo Perú

*“Necesitamos tres cosas: más talleres, más capacitación y más acompañamiento”. (Docente)*

*“Hemos tenido problemas con algunos consultores, venían en horarios inadecuados y por muy pocas horas, no fue un buen trabajo el suyo, daban pocas pautas y nos dejaban en el aire. No se comprometieron con nosotros”. (Docente)*

*“Necesitamos más tiempo de trabajo con los consultores, el tiempo que ellos nos dedicaban no era suficiente, deben quedarse con nosotros por las tardes y no venir en horas que estamos en el aula. Necesitamos más consultores por institución educativa y que se dediquen más, que el acompañamiento sea más seguido”. (Docente)*

*“Importa, para ser capacitadora o consultora, qué tipo de persona eres, no solo cuánto sabes.” “Todos deberían ser como Maricela”. (Docente)*

*“Para nosotros es muy caro ir hasta Trujillo a capacitarnos, las capacitaciones deberían ser en Julcán”. (Docente)*

*“No debería ser voluntario, todos deberían estar obligados a vivir el proceso de la autoevaluación, se necesita mucho”. (Especialista)*

*“Estudiar la parte económica. Para las escuelas rurales que son pobres, con maestros pobres, este proceso cuesta mucho. Hay que buscar alternativas para que nadie quede excluido”. (Exdirector de la UGEL)*

*“El SINEACE, entonces IPEBA, nos abrió los ojos, ha sido el ente que nos ha orientado para poder entender, nos brindó el soporte que necesitábamos. Que esto continúe, que no se detenga”. (Director)*

*“Es necesario que todos los que participan de los procesos como capacitadores, consultores, acompañantes, hablen el mismo idioma, y eso no ha sucedido”. (Consultor)*

*“El mínimo esfuerzo del maestro debería ser reconocido”. (Especialista)*

## **2.6 ¿Vale la pena autoevaluar y acreditar escuelas rurales?**

*“Sí, porque nosotros tenemos muchas fortalezas y nuestros niños tienen derecho a tener una educación de calidad. Me he sentido desalentado por el intento de desaparecer el SINEACE con tantos esfuerzos que hemos hecho. Vale la pena seguir”. (Docente)*

*“Ahora muchas otras instituciones educativas nos miran y quieren también autoevaluarse. Nos hemos convertido en un modelo en la zona, porque ven nuestras mejoras”. (Docente)*

*“La educación debe ser para todos por igual. Todos los niños y las niñas tienen los mismos derechos. La escuela rural tiene que ser de calidad”. (Docente)*

*“Es un plus adicional. Nos enseña a cómo mejorar, cómo ser mejores personas cada día”. (Director)*

*“Claro que sí, estoy convencido, porque las escuelas rurales no están funcionando. No se sabe en qué están bien y en qué están mal, la autoevaluación es el motor que necesitamos porque te ayuda a darte cuenta y permite que los padres de familia sepan lo que saben —o no saben— sus hijos”. (Especialista)*

*“Se ha instalado la esperanza de que se pueden cambiar las cosas”. (Consultor)*

## 2.7 ¿Cuáles son las mayores dificultades de la escuela rural?

*“El contexto es difícil, aquí no hay oportunidades para actualizarse, económicamente estamos limitados porque no hay fuentes de trabajo para los padres de familia. Nuestros niños caminan 6 horas diarias, 3 para venir y otras 3 para regresar a sus casas, se esfuerzan mucho. Los materiales educativos no llegan y cuando llegan son insuficientes para el número de niños que tenemos”. (Director)*

*“Felizmente en algunas escuelas ya llegó la luz y el internet, ahora al menos podemos tener una televisión”. (Docente)*

*“La infraestructura tiene que cambiar, no es posible que sigamos trabajando en estas condiciones. Aulas oscuras, servicios higiénicos colapsados e insalubres, espacios pequeños”. (Docente)*

*“Todo es difícil en la escuela rural. No tenemos acceso a la información, el nivel cultural de los padres de familia ayuda poco al proceso de aprendizaje de sus hijos, lo que es una dificultad. También dificulta el trabajo educativo el nivel en el que recibimos a los niños y niñas y las grandes distancias que ellos tienen que recorrer para venir a la escuela”. (Docente)*

*“No contamos con internet y recién hemos logrado tener una fotocopidora, gracias a los padres de familia. Recién ha llegado la luz”. (Director)*

## 2.8 Y ¿cuál es el mayor reto de la escuela rural?

*“Mejorar la calidad educativa, de eso no hay duda. Tenemos que lograr aprendizajes significativos”. (Director)*

*“Yo quisiera para mi escuela una infraestructura moderna y tener internet”. (Madre de familia)*

*“Necesitamos aulas más grandes. Yo construiría un nuevo colegio”. (Madre de familia)*

*“Hay que instalar una cultura de la calidad”. (Directivo)*

## 2.9 ¿Cómo puede ayudar la UGEL a las escuelas rurales?

*“Podemos ayudar mucho visitando a todas las IIEE para evaluar y monitorear, promover círculos de autoaprendizaje, motivar a los maestros, garantizar capacitaciones de calidad, concientizar que sí se puede transformar la escuela rural en instituciones de calidad. También podemos hacer un trabajo de inducción a todos los nuevos contratados y nombrados”. (Especialista)*

*“La UGEL puede apoyar mucho con movilidad, equipos, acompañamiento”. (Exdirector de la UGEL)*

## CAPÍTULO 3

### **LOS LOGROS ALCANZADOS Y EL IMPACTO DE LA EXPERIENCIA**



Fotografía 27. Aula de clase IE de Canduell Alto

Hay que señalar que no se puede hablar de todas las escuelas participantes en la experiencia como si fueran iguales, las diferencias entre ellas son muy grandes y, por lo tanto, los resultados también lo son. Algunas de ellas han avanzado muchísimo; otras, en cambio, están volviendo a revisar el proceso. Cuando

profundizamos en la razón, o las razones, de las diferencias, encontramos que son múltiples los factores que han influido, entre ellos tenemos: la alta rotación de docentes contratados en la zona rural, el compromiso y la formación del director, el apoyo de los padres y madres de familia al proceso, el sentimiento de los maestros de ser un equipo que está junto en la tarea, entre otros.

### 3.1 Logros

A pesar de las múltiples dificultades a las que se enfrenta la escuela rural en esta zona, encontramos muchos logros importantes que se han conseguido paulatinamente durante el proceso de autoevaluación, es decir, aun sin haber logrado todos los estándares correspondientes. Entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- Como parte de la implementación de sus planes de mejora *todas las instituciones educativas lograron construir documentos de gestión de manera participativa*, como: su Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional (PCI), Reglamento Interno, Plan de Mejora, Plan de implementación de estrategias de acompañamiento y monitoreo pedagógico, y Proyectos de innovación educativa. En cuanto a los PEI, se elaboraron desde las necesidades de cada institución educativa y desde los distintos contextos. Estos proyectos educativos recogieron las visiones de toda la comunidad educativa que participó en su elaboración, logrando expresar sus sueños, sus anhelos de desarrollo y sus esperanzas en un futuro mejor para sus hijos e hijas.
- Se consiguió un *mayor compromiso de los docentes con los estudiantes y con la comunidad*. La búsqueda del consenso se convierte en fundamental en su manera de actuar y de enfrentarse a los desafíos, descubren la importancia de los instrumentos de gestión para mejorar la institución educativa en todos los niveles. Ellos se sienten más motivados a participar y orgullosos del reconocimiento que su



Fotografía 28. Director y docentes de Carrapalday Alto

experiencia empieza a tener en otras IIEE y en la capital del distrito como una buena práctica educativa, como escuela que va camino a la acreditación.

- La implementación de los planes de mejora fue uno de los procesos más interesantes. Ya “darse cuenta” de las fallas que la IE tiene, asumir que hay cosas de la escuela que hay que mejorar y, a partir de esta mirada crítica, elaborar un plan para avanzar —que les exige construir herramientas y estrategias adecuadas para conseguir en la práctica avances y logros— es algo que vale en sí mismo. Con esto se ha logrado *romper la inercia en la que la escuela, sobre todo la rural, está envuelta e instalada y la visión pesimista de que la escuela rural “así es” y de que no es posible mejorar sus condiciones*. El plan de mejora es el primer paso para romper esta concepción y, con ello, recuperar la autoestima y la dignidad del maestro, que se convierte en un ser





Fotografía 29. Comunidad educativa de Oriente Huaychaca



Fotografía 30. Trabajo con consultores en el marco del financiamiento de planes de mejora del FONDEP



activo, protagonista de los cambios, líder de un movimiento que involucrando a la comunidad entera, demuestra que la escuela sí puede cambiar y encaminarse a ser una institución educativa de calidad.

- Otro logro significativo está referido al *trabajo en equipo que se genera en las instituciones educativas a partir del proceso de autoevaluación*. En las escuelas a públicas, por lo general, los maestros trabajan cada uno por su lado; el director está sobrecargado por las tareas administrativas, a las que se suma el ser responsable de aula —si es director de una escuela multigrado, que son la mayoría en el mundo rural—. Los padres y madres de familia son convocados casi únicamente para hacer labores de mantenimiento del local escolar, pero cuando ingresamos a una de las escuelas en proceso de acreditación de Julián, notamos que algo ha cambiado en ellas.

Los maestros y el director dialogan y discuten junto con las madres, los padres y los propios estudiantes, los docentes se quedan horas extras sin pedir retribución a cambio, con la esperanza de mejorar sus escuelas.

Las madres y los padres están dispuestos a esforzarse y a apoyar en lo que sea necesario con tal de que la educación mejore. Uno descubre que algo importante pasó allí, y “eso importante” es el tener una misión común en la que tienen que participar todos y que se resume en: *construir una escuela de calidad* y que para lograrla el trabajo en equipo es fundamental.

Producto de este trabajo en equipo se empiezan a ver cambios significativos en la vida de la escuela: comienzan a organizarse bibliotecas de aula tanto en inicial como en primaria y secundaria, los docentes comienzan a “letrar” la comunidad en la que se insertan, se construyen juegos para los niños y las niñas, se organizan para apoyar en los servicios que brinda la escuela, surge una preocupación por mejorar la alimentación de los estudiantes y también se emprende la búsqueda de los medios para mejorar la infraestructura de las escuelas.



Fotografía 31. Panel de sensibilización de IE de Candual Bajo

### 3.2 Impactos

Se pueden encontrar impactos importantes de la implementación de la autoevaluación en las escuelas de Julcán. Así, entre los más importantes por su naturaleza, podemos mencionar los siguientes que son comunes a estas escuelas:

- Los documentos de gestión elaborados de manera participativa, si bien no todos presentan un diagnóstico profundo de la realidad, a decir de los propios actores, *han mejorado la organización y funcionamiento de la institución educativa*. Ahora no están guardados en un escritorio sino que orientan el proceso educativo y la toma de decisiones que van haciendo en su camino a la mejora, por lo que se constituyen en documentos vivos que ayudan a no perder de vista la misión y la visión de la institución educativa.

- La experiencia obtenida en la elaboración de los proyectos educativos institucionales *empoderó profesionalmente a directores y docentes, permitiendo el diseño de innovadores planes de monitoreo y acompañamiento pedagógico*. Durante este proceso se aprendió que monitoreo no es igual a supervisión ni que tenía fines controlistas o fiscalizadores, lo que incrementó la confianza y contribuyó a la identificación de liderazgos pedagógicos.



Fotografía 32. Monitoreo en IE de Oriente Huaychaca

- Los docentes aprendieron que monitorear es acompañar para asistir, lo cual evidencia que lo que está bien debe continuar, así como se identifica aquello que hay que mejorar, dando sugerencias para conseguirlo. De esta manera se ha logrado *romper el ancestral temor que tienen muchos docentes a dejar entrar a sus escuelas y aulas a personas ajenas a las mismas*, pensando y sintiendo que estas pueden significar una amenaza a su trabajo y a su permanencia en la escuela.

- Con todo esto, unido a *un mejor clima institucional*, se logra el objetivo principal de la intervención: *la mejora de los aprendizajes de los niños y las niñas*, mejorando también su autoestima, lo que afianza sus metas y proyectos de vida. Los niños y las niñas se sienten más libres para expresar lo que sienten y piensan, por lo que se optimiza su expresión oral y su seguridad para compartir sus ideas y puntos de vista.



Fotografía 33. Niños y niñas de la IE de Paruque Alto

- Hay también un *mayor involucramiento de madres y padres de familia en la vida escolar*. Ellos y ellas se sienten con la capacidad de opinar, de proponer, de acompañar, reconocen que han mejorado en expresar afecto a sus hijos e hijas, ya no recurren al castigo físico para corregirlos o corregirlas, y se preocupan por mejorar la alimentación de sus familias, por eso participan activamente en el programa Qali

Warma<sup>1</sup> de la escuela. De esta manera traen sus conocimientos al aula, apoyan los procesos educativos de sus hijos e hijas y se preocupan por asegurar las mejores condiciones posibles para el buen funcionamiento de la institución educativa.



Fotografía 34. Comisión de autoevaluación de la IE de San Juan Alto

- Un impacto a escala nacional de esta primera experiencia de autoevaluación en Julcán fue que, en 2014, se reconoció el trabajo realizado por estas siete escuelas, con el apoyo del SINEACE y las instituciones aliadas, mediante su distinción como finalistas en el Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública, otorgado por la organización Ciudadanos al Día. Las escuelas en cuestión recibieron una

---

1 Qali Warma es el Programa Nacional de Alimentación Escolar que “brinda alimentos ricos, variados y nutritivos a niños y niñas de inicial y primaria de las escuelas públicas de todo el país, y de secundaria en las comunidades nativas de la Amazonía peruana, con el fin de mejorar la atención en clases, la asistencia y la permanencia” (véase: <<http://www.qaliwarma.gob.pe/>>).

réplica del reconocimiento y expresaron su gran satisfacción porque a través de este galardón el país reconocía el esfuerzo que realizaban las escuelas rurales para mejorar su calidad.



Fotografía 35. Director de la UGEL de Julcán recibiendo el reconocimiento del Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública

La diferencia más importante que se logra con la autoevaluación, respecto de otras intervenciones, es que la comunidad educativa a partir de su diagnóstico —utilizando referentes nacionales de calidad— y de su plan de mejora, pasa por una experiencia de cambio y de aprendizaje institucional que le permite tomar decisiones participativas para su mejora. Por lo tanto, no es un proceso impuesto que viene de funcionarios que están lejos y que tienen escaso conocimiento de la realidad de cada comunidad y de cada escuela, sino estos cambios se producen desde los propios actores, “de abajo hacia arriba”, lo que permite que sean sostenibles, tal como lo sugieren varias investigaciones.<sup>2</sup>

---

2 Fullan (1994).

## CAPÍTULO 4

### **LAS DIFICULTADES ENCONTRADAS**

Se ha señalado que alcanzar la acreditación no es fácil. En las áreas rurales, la pobreza y la extrema pobreza en la que se encuentran las comunidades, y por ende las instituciones educativas, añade dificultad a la tarea.

Se invierten pocos recursos en la educación rural y, en la mayoría de los casos, los maestros rurales son los menos capacitados, los menos atendidos o acompañados. Por ello, ser maestro de una escuela rural es percibido, cuando no como un castigo, al menos como un enorme sacrificio.

A nivel de institución educativa rural podemos encontrar como dificultad el que la mayoría de las escuelas tienen muchas debilidades, por lo que los procesos de mejora serán más lentos y tomarán mucho más tiempo que cuando se interviene en escuelas urbanas que gozan de muchas más ventajas. Estas debilidades las sufren todos los actores del proceso educativo: directivos, docentes, padres y madres de familia y la comunidad en general; están referidas a su poca capacitación, a la ausencia de liderazgos, a su escasa o mala organización y a la falta de un proyecto común que los articule.

Todo ello ha hecho que los procesos hayan sido muy diferentes en cada una de las escuelas que aplicaron la autoevaluación, en la medida de las mayores o menores debilidades que cada una mostraba. Veamos las más comunes:



## 4.1 Condiciones básicas

Una primera dificultad está referida a la propia infraestructura y condiciones básicas de funcionamiento; por ejemplo, la falta de energía eléctrica, agua potable y saneamiento, la carencia de internet, de biblioteca y laboratorios de ciencia, de vías de acceso, de formas de accesibilidad para estudiantes con discapacidad, de espacios adecuados para coordinar el trabajo, de recursos logísticos básicos, entre otras escaseces.

Es parte del proceso de mejora, como condición mínima, gestionar el saneamiento físico legal del terreno en el que está construida la institución educativa, ya que solo así es posible hacer un expediente técnico para la construcción de una nueva infraestructura o, de acuerdo con lo requerido en la matriz:<sup>1</sup> hacer las mejoras para que la infraestructura sea saludable y segura. Las siete escuelas iniciaron el proceso y lograron consolidar los expedientes técnicos, y a la fecha la IE de San Juan Alto ha culminado el proceso de saneamiento técnico legal con el apoyo de las autoridades locales y de las instituciones encargadas del proceso. En el cuadro 3 podemos ver la situación de cada una de las escuelas respecto al saneamiento físico legal de sus escuelas.

Este tipo de dificultades encontradas en el proceso de autoevaluación y en la implementación del plan de mejora son especialmente complejas en la medida que no dependen en su totalidad de los miembros de la comunidad educativa, como es el caso de la infraestructura, tal como hemos visto líneas arriba. Las deficiencias en infraestructura y los problemas de saneamiento físico legal retrasan considerablemente los procesos de acreditación, por lo que estos aspectos requieren del compromiso y mayor involucramiento de las autoridades educativas.

---

1 “Estándar 11: Gestionamos y hacemos un uso adecuado de la infraestructura y recursos que dan soporte al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. // Indicador 11.1: Gestionamos el contar con una infraestructura que responda a normas de seguridad, a las características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de todos los estudiantes, para llevar a cabo un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.”



**CUADRO 3**

Situación de saneamiento físico legal de IIEE

Institución educativa	Situación	Observaciones
IE de Canduall Alto	No saneado (en proceso)	Requiere con urgencia la culminación del proceso en los registros públicos de Otuzco a fin de acceder a una asignación presupuestal para la construcción de su infraestructura.
IE de San Juan Alto	Saneado	
IE de Paruque Alto	No saneado	Al respecto, la UGEL de Julcán ha informado al municipio correspondiente que está interesado en apoyar con asesoramiento y seguimiento el proceso de saneamiento físico legal de los terrenos.
IE de Canduall Bajo		
IE de Carrapalday Alto		
IE de Nuevo Perú		
IE de Oriente Huaychaca		

Elaboración propia

**4.2 Desconfianza de los actores educativos**

Otra dificultad está referida a los propios directivos y docentes que están cansados de ofertas que han fracasado o no se han cumplido. Ellos no estuvieron muy dispuestos, sobre todo al principio, a creer en la propuesta de autoevaluarse como camino a la acreditación, convencidos de que responde a “una moda” y que no tendrá continuidad con un cambio de gestión o de gobierno, por lo que no vale la pena esforzarse. Así, expresaron dudas sobre la sostenibilidad del “programa”, ya que en su experiencia llegaban proyectos y programas de corta duración, sin ningún impacto real y sostenible en las escuelas.

Muchos maestros y maestras, se resistieron al principio al proceso de autoevaluación, a diferencia de los padres y madres de familia que estuvieron siempre dispuestos a participar de la experiencia. Entre las razones para la resistencia se encontraron muchas dudas sobre las consecuencias que traería un proceso de

autoevaluación en las escuelas que no se acrediten, lo que sentían como un peligro para su trabajo y para su estabilidad laboral.



Fotografía 36. Sensibilización a maestros sobre la autoevaluación con fines de acreditación

El hecho de que el inicio del proceso de autoevaluación coincidiera con las evaluaciones a los docentes por parte del Ministerio de Educación agravó estos temores. Esta desconfianza de partida originó, en primer lugar, que muchas escuelas no quisieran participar del proceso y que no todas las que participaron, cumplieran a cabalidad con los compromisos asumidos, ya sea porque los docentes poco convencidos perdieron la motivación ante la lentitud del proceso en sus escuelas, o porque los docentes comprometidos —en su mayoría contratados— que participaron en la evaluación e implementación de planes de mejora fueron ubicados en otras instituciones educativas o emigraron buscando oportunidades profesionales.

### **4.3 Carencia formativa de los docentes y necesidad urgente de capacitación**

Al igual que en la mayoría de las escuelas rurales del país, los docentes de las escuelas de Julcán no cuentan con una especialización para trabajar en zona rural, con aulas multigrado o unidocente. Además necesitan fortalecer sus capacidades para elaborar, implementar y evaluar un plan de monitoreo.

No obstante los esfuerzos y progresos de los docentes en cuanto al trabajo en equipo, persiste la costumbre de trabajar individualmente y no utilizan estrategias pertinentes para el desarrollo de capacidades en el marco del enfoque de competencias, lo que influyó sobre los bajos resultados obtenidos en la autoevaluación. Asimismo, existe el problema de la no cobertura de licencias docentes en forma inmediata por parte de la UGEL, lo cual obliga a que otro docente de la institución educativa o el director “cubra” las horas, lo que permite visibilizar necesidades formativas de carácter curricular y metodológico.

Por otro lado, se evidenció desde el principio la necesidad existente de que las comisiones de autoevaluación fueran capacitadas en una serie de aspectos que no manejaban; así, por ejemplo, en cómo se elabora un PEI que no sea calco ni copia de otros, tal como se acostumbraba, sino producción de equipo, contextualizado y que responda a la realidad de cada escuela; o en cómo se debía producir y clasificar la información, entre otros aspectos.

### **4.4 Acompañamiento insuficiente**

Hay que señalar también que en la percepción de los directivos y docentes entrevistados ha quedado la sensación de que el acompañamiento fue insuficiente. Sin embargo, los acompañantes/consultores participantes en esta experiencia explican que las comisiones de autoevaluación tenían la expectativa de un trabajo más dirigido, con asesoría intensiva, lo cual no estaba previsto ni era la intencionalidad

del encargo recibido. Igualmente, señalan que uno de los objetivos del fortalecimiento de capacidades era que las escuelas trabajen por sí mismas y con autonomía. A esto se suman los problemas de temporalidad, ya que la asistencia para la zona rural no considera el clima, siendo que la época de lluvias limita la llegada a las comunidades y trunca las posibilidades de realizar un acompañamiento continuo y secuencial.

Por otra parte, un problema que ha impedido o dificultado el avance de los procesos ha sido la limitada o inexistente asesoría/accompañamiento de las UGEL/GRELL a los procesos de acreditación, a pesar de que se habían comprometido a hacerlo. Entre las causas de este incumplimiento tenemos la falta de claridad sobre los roles y funciones de los actores involucrados, la sobrecarga de tareas por la ausencia de una visión común que integre los procesos de acreditación a la dinámica de trabajo de las UGEL/GRELL, la alta rotación de especialistas y funcionarios y, en los últimos tiempos, la falta de apoyo de las autoridades del sector educación.

En este escenario, nutrido de dificultades, se evidencia la complejidad de abordar o “tratar” la problemática de calidad educativa y acreditación en un contexto como el nuestro, especialmente cuando el tratamiento de dicha problemática es influido, en gran medida, por con el comportamiento —a favor o en contra— de los muchos y diferentes actores involucrados (estudiantes, padres de familia, docentes, directores, funcionarios de órganos descentralizados de educación, funcionarios del MINEDU, medios de comunicación, etc.). Ello otorga a la política de acreditación, como dirían Sabatier y Mazmanian, “escasa tratabilidad”<sup>2</sup>

---

2 Paul Sabatier y Daniel Mazmanian plantearon en *The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis* (1981), un marco renovado de análisis de las políticas públicas. A diferencia de los marcos tradicionales, estos autores resaltan dos aspectos claves: la capacidad de que la ley que soporta la política pública estructure suficientemente la intervención y, por otro lado, la “tratabilidad del problema” que la política quiere enfrentar. En este último caso plantean que hay problemas más fáciles y otros más difíciles de abordar, y que mientras más

## 4.5 Alta rotación de personal

Es importante señalar que una de las dificultades constantemente registrada en las escuelas se refiere al permanente cambio del personal docente en las instituciones educativas. Esta práctica es constante en las escuelas rurales, y hace que los maestros no permanezcan muchas veces ni siquiera un año seguido en sus puestos, lo cual afecta negativamente cualquier esfuerzo de mejora de la calidad de las mismas. Esta situación obliga a empezar desde cero con los docentes nuevos que van llegando a la escuela, los que desconocen los esfuerzos desplegados y a los que, generalmente, les cuesta tanto entender el sentido de las experiencias de sus antecesores, como integrarse a los procesos a los que llegan cuando estos ya están iniciados.

## 4.6 Escasa cultura de evaluación

En el marco descrito se hizo evidente también la inexistencia de una cultura evaluativa en las instituciones educativas, lo que es indispensable si se quiere mejorar la calidad de las escuelas. Hubo que romper con la idea de la evaluación como un medio sancionador y trabajar para que todos los sujetos involucrados asuman una nueva noción de evaluación para la mejora.

## 4.7 Exceso y cruce de actividades

Los informes y las entrevistas con los monitores permiten señalar que su trabajo fue complejo por un sinnúmero de razones. Una de ellas fue el cruce de las actividades de autoevaluación con otras reuniones que se programaban en las instituciones educativas o con las actividades del PIP que estaban desarrollándose

---

actores se encuentren involucrados y más comportamientos de estos haya que cambiar, más compleja y difícil será la gestión de la política pública.



Fotografía 37. Monitoreo en IE de San Juan Alto

paralelamente; junto a ello se observó la priorización de algunas de las instituciones a las reuniones convocadas desde la UGEL, el escaso cumplimiento en el desarrollo de tareas comprometidas ya sea por falta de material académico o conectividad, cruce de horarios, por no vivir en la zona, por no contar con energía eléctrica de manera permanente, entre otras razones.

#### **4.8 Limitaciones en la participación de la comunidad**

Si bien el nivel de participación de los padres de familia ha sido aceptable en varias de las instituciones educativas, información proveniente del monitoreo nos revela que aún sigue siendo una dificultad el trabajo articulado con la comunidad. Se ha encontrado un progreso diferenciado en ese sentido: a algunas de las escuelas les cuesta mucho entender y asumir que los padres y las madres son también actores fundamentales de los procesos educativos.

## 4.9 La coyuntura cambiante

El proceso se dio, como lo hemos señalado, en medio de cambios sucesivos en el MINEDU en diferentes niveles y con diversas intervenciones en las escuelas, por lo que costaba planificar, no sabían cómo actuar o qué indicaciones seguir. Ello, sumado a las evaluaciones a docentes y directores y a las distintas capacitaciones generó un congestionamiento de actividades que no dejaban espacio para profundizar la propuesta y que, incluso, cerraba muchas veces las posibilidades de hacer algo nuevo y distinto. *“No había forma de caminar”*, dice uno de los acompañantes.

También, pese al avance importante en la implementación de los documentos de gestión en más del 50% de las escuelas, se ha perdido continuidad por la designación de nuevos directores y porque no se ha realizado la debida y normada transferencia de los avances de la gestión anterior a la actual,<sup>3</sup> lo que ha supuesto un tiempo de revisión e información.

## 4.10 Debilidades en el proceso de capacitación como parte del plan de mejora

El proceso de capacitación, en el marco del financiamiento de los planes de mejora otorgado por el FONDEP, tuvo también algunas debilidades. La principal de ellas fue el corto horizonte temporal para la ejecución del financiamiento. Aspectos administrativos propios de las instituciones del Estado llevaron a que se programe talleres para la elaboración de documentos de gestión en muy corto tiempo, con la consecuente sobrecarga para los docentes y directores participantes. En algunos casos no se pudo evitar romper la secuencia necesaria en el desarrollo de los temas y, además, los participantes manifestaron que en algún momento

---

3 Algunos directores y docentes reportan que aún no se han transferido los documentos de gestión elaborados participativamente.

se sintieron estresados por tener que cumplir con muchas actividades al mismo tiempo: las actividades escolares propias de su cargo, los requerimientos de la UGEL, el trabajo con otros programas sociales y las tareas adicionales producto de la capacitación que venían recibiendo.

Otra dificultad estuvo referida a la disparidad en el desempeño de los consultores contratados para el apoyo a puntos específicos del plan de mejora. Sobre estos consultores las opiniones de los participantes del proceso fueron contundentes: señalan que algunos fueron excelentes, realmente comprometidos con los maestros y sus procesos y con total disposición para lograr aprendizajes significativos en los docentes y directivos, así como la culminación de los productos requeridos para alcanzar los estándares (PEI, PCI, reglamento interno, plan de monitoreo, etc.). Otros cumplieron con brindar la capacitación y acompañamiento con las restricciones del tiempo del que disponían, y mencionaron a alguno de ellos que no estuvo a la altura de sus expectativas, no logrando el impacto esperado en las metas trazadas en los planes de mejora.

#### **4.11 Dificultad para asumir costos relacionados**

Otra de las dificultades encontradas, y muchas veces repetida por los actores, está referida al costo económico que significó el proceso para los propios actores, directores y maestros empobrecidos. Ellos, no obstante sus bajos salarios, tuvieron que gastar de sus escasos recursos para cumplir con las tareas asumidas y, por ejemplo, trasladarse a los lugares donde se hacían las reuniones o los cursos de capacitación, situación especialmente complicada si consideramos las grandes distancias que hay entre las escuelas y entre estas y el centro poblado. Por ejemplo, en un día cualquiera, movilizarse de una de estas escuelas a Julcán puede llegar a costar hasta 70 soles, una suma excesiva para los maestros. Uno de los consultores contaba cómo ellos habían tenido que apoyar muchas veces a los docentes y directores en este sentido para lograr los objetivos propuestos.



Así mismo significó un costo adicional tener que desplazarse hasta la capital de distrito para sistematizar sus avances, ya que, como se ha mencionado anteriormente, en algunas escuelas no se cuenta con un computador o no se tiene la energía eléctrica necesaria para su funcionamiento.

Cualquier proceso a futuro tiene que considerar estas variables. No es lo mismo trabajar en una escuela con recursos que hacerlo en una escuela pública y más aun si es rural.

A continuación, veamos el cuadro 4 que da cuenta de algunas de las dificultades identificadas por las propias instituciones educativas producto de sus procesos de autoevaluación, así como el apoyo que requieren.

## CUADRO 4

### Dificultades y requerimientos de las IIEE

IE	Labores que están realizando	Dificultades encontradas	Apoyo que requieren
IE de Candelario	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementación del PEI, reglamento interno y plan de monitoreo con liderazgo participativo y democrático.</li> <li>● Trabajo cercano con las familias en labores extracurriculares.</li> <li>● Gestión de conventos y capacitación.</li> <li>● Generación de espacios para la reflexión del docente y la nivelación de los estudiantes.</li> <li>● Mejoramiento de los ambientes de las aulas y de los aprendizajes.</li> <li>● Fortalecimiento del clima y la cultura institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No se cuenta con recursos para las mejoras en servicios básicos e implementación de ambientes.</li> <li>● No se recibe material logístico y el material pedagógico es insuficiente.</li> <li>● No son considerados para participar en las capacitaciones promovidas desde el MINEDU/ GRELL.</li> <li>● Proceso de saneamiento estancado en los registros públicos de Otuzco.</li> <li>● Sesiones de aprendizaje no articuladas al IPCI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de una nueva infraestructura.</li> <li>● Equipamiento.</li> <li>● Mejora de los servicios básicos de luz, agua y desagüe según el contexto.</li> <li>● Cobertura de licencias y faltas en forma inmediata.</li> <li>● Apoyo económico y legal para el saneamiento del terreno.</li> <li>● Apoyo en material pedagógico y capacitación.</li> </ul>
IE de San Juan Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementación del plan de mejora.</li> <li>● Actualización del IPCI, de acuerdo con las disposiciones del MINEDU.</li> <li>● Implementación del plan de monitoreo y acompañamiento docente.</li> <li>● Participación de los padres en la gestión de la IE.</li> <li>● Terreno saneado.</li> <li>● Mejoramiento de la seguridad y salubridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No se han sistematizado sus avances.</li> <li>● Debilidades en la alineación y articulación de las programaciones curriculares.</li> <li>● No se recibe capacitación pertinente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación y orientación.</li> <li>● Apoyo en material pedagógico y capacitación.</li> <li>● Incrementar la frecuencia en el acompañamiento del SINEACE.</li> </ul>

IE	Labores que están realizando	Dificultades encontradas	Apoyo que requieren
IE de Paruque Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización del nuevo director sobre el proceso de autoevaluación de la IE.</li> <li>Documentos de gestión actualizados.</li> <li>Remodelación de los servicios higiénicos.</li> <li>Aplicación de las rutas de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director nuevo que no conoce el proceso de autoevaluación de la IE.</li> <li>Los documentos de gestión no han sido socializados con la comunidad educativa.</li> <li>Las programaciones curriculares no están articuladas al PCI, ni diversificadas.</li> <li>No son considerados para participar en las capacitaciones promovidas desde el MINEDU/GRELL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en planificación y didáctica.</li> <li>Mejoramiento de todos los ambientes de la IE.</li> </ul>
IE de Candua Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo con padres y madres de familia, interesados en apoyar el proceso en la IE.</li> <li>Contextualización de las programaciones curriculares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suspensión de clases para realizar trámites administrativos.</li> <li>Desconocimiento del proceso por parte de la directora designada este año.</li> <li>Racionalización del personal por metas. Solo cuenta con una directora docente.</li> <li>No cuenta con los documentos de gestión que se construyeron el año 2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información sobre el proceso de acreditación.</li> <li>Acceso a los documentos de gestión elaborados.</li> <li>Reincorporación de la plaza racionalizada.</li> <li>Capacitación en planificación curricular.</li> </ul>

IE	Labores que están realizando	Dificultades encontradas	Apoyo que requieren
IE de Carrapalday Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición del director para retomar el proceso.</li> <li>Respaldo y compromiso de los docentes antiguos para continuar con la autoevaluación.</li> <li>Toma de decisiones de manera participativa.</li> <li>Mejora del clima institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento del proceso de autoevaluación en la IE por parte del nuevo director.</li> <li>No cuenta con los documentos de gestión que se construyeron el año 2014.</li> <li>Programaciones curriculares construidas individualmente, sin articulación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a los documentos de gestión elaborados el año 2014.</li> <li>Capacitación en planificación curricular.</li> <li>Mayor acompañamiento del SINEACE.</li> </ul>
IE de Nuevo Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de gestión elaborados el año 2014.</li> <li>Gestiones para recibir computadoras e implementar la sala de cómputo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 90% del personal es nuevo en la IE.</li> <li>Falta conocimiento de los docentes sobre el proceso realizado.</li> <li>Programaciones curriculares que no están articuladas al PCI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación, orientación y sensibilización.</li> <li>Apoyo en material pedagógico y capacitación.</li> <li>Apoyo para la ampliación del nivel secundaria de la IE que funciona como anexo de la IE de San Juan Alto.</li> </ul>
IE de Oriente Huaychaca	<ul style="list-style-type: none"> <li>El nuevo director está construyendo los documentos de gestión con los docentes.</li> <li>Disponibilidad de la nueva gestión para continuar el proceso.</li> <li>PEI y PAT actualizados y articulados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con los documentos de gestión que se construyeron el año 2014.</li> <li>La mayoría de docentes son nuevos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo para la ampliación del nivel secundaria de la IE que funciona como anexo.</li> <li>Capacitación docente.</li> <li>Sensibilización y acompañamiento.</li> </ul>

Fuente: Monitoreo DEA EBTP, octubre 2015.

## CAPÍTULO 5

### **LECCIONES APRENDIDAS**

Durante el proceso de autoevaluación fueron muchas las lecciones aprendidas. Entre ellas tenemos:

- La autoevaluación es un instrumento eficaz que ayuda a mirarse autocríticamente a las escuelas y a identificar aquellos puntos que hay que corregir y mejorar si se quiere ofrecer una educación de calidad.
- El papel del director o directora es fundamental. Su rol de liderazgo, su impulso y apoyo a los diversos procesos así como su fe en la capacidad de cada uno de los actores es lo que permite persistir e ir logrando los objetivos y metas planteadas. Se puede decir que los avances diferenciados de estas escuelas se deben al tipo de liderazgo ejercido por sus directivos.
- Es indispensable el compromiso de los docentes. Sin él es impensable realizar un proceso de autoevaluación en una escuela. Para que la autoevaluación sea exitosa y comprometa a todos los actores, la participación en las diversas actividades como talleres, cursos, viajes, pasantías, etc., debe congregarse a todo el equipo de maestros y maestras. No basta que algunos se capaciten, es necesario que todos y todas se sientan actores protagónicos del proceso, lo que no se logra trabajando solo con un grupo con la esperanza de que sus integrantes hagan un trabajo de réplica, ello nunca logra el nivel ni la motivación esperada y deseada.

- Los docentes son capaces de reconocer sus limitaciones y carencias. Ellos demandan capacitaciones que los ayuden a mejorar como maestros y como personas y están dispuestos a muchos sacrificios para capacitarse. En los maestros rurales el Perú tiene una reserva moral que permite tener esperanza en que la mejora de la educación es posible, siempre y cuando el Estado se comprometa con ellos y les dé las herramientas necesarias para mejorar su práctica, revisar sus experiencias, tomar conciencia de sus limitaciones y vacíos y les brinde los instrumentos necesarios así como la ayuda suficiente para mejorar su institución educativa y con ella la educación que brindan a las y los estudiantes.
- Es necesario, y un acto de justicia, reconocer a los profesores y directores que se comprometieron y se comprometen con la mejora de la calidad educativa de sus escuelas, esto además del reconocimiento que representa la acreditación de la escuela. Los maestros dan su tiempo, su energía y hasta sus recursos económicos, por lo que es justo que el Estado los reconozca de alguna manera, que puede ser con una Resolución de la Gerencia Regional de Educación por la tarea desempeñada y los resultados alcanzados. Esta iniciativa la tuvo la GRELL, y se pudo comprobar que motivó y comprometió a los directores y docentes que la recibieron a seguir con la tarea iniciada.
- La participación informada y motivada de todos los actores garantiza el compromiso con los procesos y los resultados, así como su sostenibilidad.
- Las decisiones que se toman por consenso tienen mayores posibilidades de éxito por la legitimidad que trae implícita y generan mayor aceptación social.
- La participación de las madres, los padres y los líderes de la comunidad es fundamental para construir una escuela de calidad con equidad. Padres y madres comprometidos con la educación de sus hijos

e hijas generan una demanda y una exigencia para contar con maestros de calidad. Cuando los padres son conscientes de la importancia de la educación de calidad, exigen a los maestros que cumplan con sus responsabilidades, que realicen procesos educativos eficaces, que produzcan realmente aprendizajes significativos y que mejoren el nivel educativo de sus escuelas.

- Padres y madres comprometidos con la educación de sus hijos y de sus hijas ven en una educación de calidad la esperanza de un futuro mejor para ellos y para la comunidad. Son conscientes de que no saldrán de la situación de pobreza y marginación en la que viven sin una buena educación y, para ello están dispuestos a apoyar en lo que sea necesario, a participar de los debates, a aportar para que se den las mejores condiciones para lograr escuelas de calidad.
- Existe una gran demanda de capacitación por parte de los padres y madres de familia de las escuelas rurales. Hay una enorme avidez por aprender, por estar informados, por avanzar, y eso compromete al sistema educativo en general y a las autoridades educativas en particular. La educación a lo largo de la vida es un derecho y es obligación del Estado responder a este derecho y asegurar una educación de adultos para los adultos, en especial para aquellos que el sistema, de manera injusta, no ha sido capaz de atender en su momento.
- El acompañamiento es otra pieza fundamental en la mejora de la calidad de las escuelas rurales. Este permite reforzar los avances y las buenas prácticas, señalar los errores para corregirlos, brindar los elementos que están faltando, animar y reforzar el espíritu y las ganas de ser mejores maestros. Solo cuando se conocen las escuelas rurales se descubre que la soledad no es buena compañera, que la visita dialogada, la palabra que esclarece, el diálogo respetuoso, el compromiso fraterno del que acompaña son fundamentales para animar a continuar con el trabajo y lograr avances que sean significativos en la mejora de la calidad educativa de las instituciones educativas y de

las comunidades. Algunas de las escuelas de Julcán han desarrollado experiencias exitosas de monitoreo en su interior, logrando articular la propuesta curricular a sus programaciones.

- Los programas de capacitación que se desarrollen en apoyo a los planes de mejora de las instituciones educativas rurales, deben considerar los contenidos a desarrollar, los productos esperados, los perfiles de los capacitadores,<sup>1</sup> los tiempos necesarios, el análisis de los costos de acuerdo con la realidad rural, así como de otras variables (local, equipos, movilidad de los participantes), y el seguimiento del desarrollo mismo de las capacitaciones. Para mejorar la eficacia de estos programas sería recomendable hacerlo recogiendo las expectativas, disponibilidad de tiempos y requerimientos específicos y diferenciados<sup>2</sup> de las instituciones participantes.
- Es muy importante el financiamiento oportuno de los planes de mejora. Las alianzas estratégicas entre las diversas instituciones responsables de la educación, a escala local, regional y nacional, permiten lograr mejores resultados y avances en la calidad educativa de las instituciones educativas, considerando la definición de expectativas comunes y roles que se complementen, así como un seguimiento continuo y la evaluación de los objetivos propuestos.

Lo avanzado en Julcán se pudo lograr gracias a la intervención conjunta y el compromiso de las instituciones públicas y privadas comprometidas con la mejora de la Educación. Así, las escuelas llegaron a demostrar avances significativos en el cumplimiento de los estándares de la matriz de evaluación.

---

1 Se necesitan capacitadores (o consultores) comprometidos con la calidad educativa, que comprendan, valoren y amen la escuela rural, y que estén convencidos que una educación de calidad es un derecho de todos los niños y las niñas de nuestro país, sin excepción alguna y por ninguna razón.

2 De acuerdo con los resultados de las autoevaluaciones de cada institución educativa.



- En el Perú no existe una cultura de la evaluación y sin ella no se puede avanzar en pos de la calidad educativa. Desarrollar esta cultura como un proceso natural, deseado, horizontal, que ayude a reconocer el nivel en el que se está y a mejorar los aspectos débiles o deficientes no con ánimo censorador, sino como desafío para el progreso y la mejora, es un desafío a ser construido en nuestro país, y en Julcán la semilla está sembrada.



## CAPÍTULO 6

### **LA TAREA PENDIENTE DE CONTINUAR CON LA AUTOEVALUACIÓN CAMINO A LA ACREDITACIÓN EN JULCÁN**

Los procesos de autoevaluación no terminan, por el contrario se deben suceder unos a otros hasta lograr la ansiada calidad educativa. Si ello rige para una escuela urbana, con mucha más razón debe regir la vida de las escuelas rurales donde la lejanía, la falta de acompañamiento y la soledad pedagógica, así como la excesiva rotación de maestros contratados, hace muy fácil retroceder y caer en la rutina y en la mediocridad.

Esta situación, añadida al hecho de que no todas las escuelas han logrado concluir sus planes de mejora y a la demanda permanente de acompañamiento para seguir avanzando y cumplir con la meta de ser escuela acreditada, obliga al SINEACE a plantearse la pregunta de cómo continuar el trabajo realizado.

Para responder esta pregunta tuvimos una sesión de trabajo con los principales protagonistas del proceso. Entre los asistentes contamos con directores, docentes, especialistas, consultores, monitores, acompañantes. Veamos lo que ellos y ellas proponen:

#### **6.1 Realizar una nueva autoevaluación**

En la medida que ya han pasado algunos años desde la primera autoevaluación y que ha cambiado mucho el personal docente y directivo, incluso, en algunas

escuelas ha quedado una sola persona de las que iniciaron el proceso, se sugiere hacer una nueva autoevaluación que ofrezca luces sobre cómo está la escuela y cuál debe ser el nuevo plan de mejora. Esta nueva autoevaluación permitirá retomar el trabajo y encaminar nuevamente a las escuelas comprometidas, y a otras que se quieran sumar a la tarea, al logro de la calidad educativa.

## **6.2 Lograr el compromiso de las universidades**

El SINEACE no es el único responsable de la calidad educativa. Hay otras instituciones, como las universidades, que deben comprometerse con esta tarea y no solo para lograrla al interior de sus instituciones, sino para generar procesos de construcción de calidad educativa en otras, como en las escuelas, en especial en las rurales que son las que más lo necesitan. Por ello, dentro de las tareas de responsabilidad social que todas las universidades tienen, pueden y deben contar con una referida explícitamente a capacitar y acompañar a las escuelas rurales en autoevaluación de las regiones en las que trabajan y se desarrollan.

Los protagonistas del proceso señalaron, sin embargo, que esto no debe estar referido solo a las facultades de Educación, sino también a todas aquellas que tienen que ver con la mejora de la calidad de vida de los niños y las niñas, al igual que de su entorno y familia, y de la comunidad entera. Es el caso, por ejemplo, de las facultades de Agronomía, de ciencias de la salud, Zootecnia, ciencias humanas como Psicología, Arquitectura, Ingeniería, entre otras, que tienen que ver con el desarrollo integral de las comunidades pobres de nuestro país.

## **6.3 Comprometer a los colegios profesionales**

Otra estrategia para continuar con la mejora de la calidad de las escuelas rurales es la de retomar el compromiso de los colegios profesionales, de tal manera que se comprometan con las escuelas rurales y las acompañen para que puedan resolver

sus problemas. Es el caso de los colegios de ingenieros, de arquitectos, de médicos, entre otros, para que en reciprocidad de lo mucho que han recibido gracias a la educación que tuvieron la oportunidad de tener puedan, desde su especialidad y sus conocimientos, contribuir al desarrollo de las escuelas y de las comunidades donde ellas se insertan.

## **6.4 Nueva etapa de sensibilización**

En la medida que todos los años los docentes cambian, se hace necesario desarrollar talleres de sensibilización con metodologías participativas que motiven a los maestros y maestras a mejorar su trabajo pedagógico y a comprometerse con la búsqueda de la calidad educativa de su institución educativa.

## **6.5 Producción de materiales complementarios**

Los docentes necesitan contar con materiales de calidad que los ayuden en el desarrollo de sus capacidades. Se necesitan materiales para la inducción y sensibilización a la propuesta de autoevaluación con el fin de que, con este apoyo, los docentes capacitados puedan sensibilizar adecuadamente a los nuevos maestros y maestras que llegan a sus escuelas. Así mismo, se necesita contar con el material que algunos de los consultores produjeron para facilitar el trabajo de construir los documentos de gestión, es el caso de las guías para elaborar el PEI, que los ayudaron en la obtención de documentos de alta calidad. Con estas guías, el trabajo sería más eficiente y eficaz; al igual que el logro de la calidad, más sostenido en el tiempo.

## **6.6 Focalizar esfuerzos**

En la perspectiva de contar con “escuelas demostradoras”, que sirvan de ejemplo y motivación para otras escuelas rurales, otra propuesta se centró en la necesidad

de focalizar esfuerzos para que la inversión humana y económica realizada dé más frutos. La recomendación consistió en trabajar con las escuelas que cuenten con mayor número de profesores nombrados, lo que garantiza la continuidad y profundización de la propuesta ya que, como se ha visto, los docentes contratados no están sino unos pocos meses en las escuelas y su nivel de rotación es muy alto.

Si se garantizan tres condiciones en las instituciones educativas donde se focalicen las intervenciones, que son: docentes nombrados, comunidad comprometida y la formación de “sucesores” que asuman las direcciones de las instituciones educativas, se tendrá asegurada la continuidad de los procesos de mejora de la calidad educativa.

## **6.7 Creación de microrredes**

Si bien lo ideal es trabajar escuela por escuela, esto es prácticamente imposible por la magnitud de la tarea que ello significa. La propuesta es, entonces, trabajar en microrredes que permitan juntar a los equipos de escuelas que se encuentran cercanas y realizar las capacitaciones en lugares intermedios, de tal manera que se abaraten costos y se genere un clima de aprendizaje colectivo, de apoyo mutuo y de emulación de unas a otras.

## **6.8 Sistematización de las experiencias**

Otra recomendación está referida a iniciar procesos de sistematización de las experiencias vividas en cada una de las escuelas y realizadas por los propios protagonistas, de tal manera que estas sirvan no solo para no perder la riqueza del camino recorrido, sino también para tener la memoria histórica de los procesos vividos y de las mejoras que se han ido consiguiendo a través del tiempo. Estas sistematizaciones deben ser el punto de partida para los nuevos procesos de mejora que se desarrollen en cada una de las instituciones educativas.

### **LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN RURAL Y DEMANDAS AL ESTADO**

Como hemos visto en los capítulos anteriores, el Estado es el responsable de la calidad de la educación y tiene una deuda histórica enorme con la educación rural, que siempre ha sido la menos atendida.

A partir de la experiencia vivida en los procesos de autoevaluación, podemos ver que si bien la experiencia fue relevante y los resultados sumamente alentadores, habría que multiplicar la intervención por varios miles si queremos cumplir con el mandato, consagrado en nuestra Constitución y en las leyes peruanas, que afirma que todos los niños y las niñas del Perú tienen derecho a tener una educación de calidad. Lo que la experiencia demuestra es que ello es posible, que no es un sueño inalcanzable y que si hay voluntad política y una estrategia adecuada, es factible mejorar las condiciones y la calidad de la escuela rural.

Una educación sólo será de calidad cuando los conocimientos, habilidades, competencias y valores que los estudiantes reciban en la escuela, les ayuden a definir su proyecto individual de vida, que responda a sus intereses y que, además, les permita desarrollarse y lograr mejores condiciones de vida; que los logros alcanzados respondan a los objetivos académicos que la escuela se ha planteado; y que, como producto de esa educación, estén en capacidad de contribuir a una sociedad con mejores niveles de convivencia y desarrollo humano, social y económico.<sup>1</sup>

---

1 Mujica (2010: 42).

Veamos algunos de los desafíos que se deben superar para que esto sea posible.

## 7.1 Decidir políticas educativas claras para la educación rural

La educación rural concentra las mayores deficiencias del sistema educativo. No obstante la educación es un derecho fundamental, las condiciones de accesibilidad, infraestructura, diseño curricular, falta de docentes calificados, entre otras, dan cuenta de un problema que es urgente enfrentar. Como dice la Defensoría del Pueblo, “La educación ha sido reconocida como un derecho fundamental tanto a nivel internacional como nacional. *El Estado tiene la obligación de respetarlo, asegurarlo, protegerlo y promoverlo*, más aún cuando el disfrute de otros derechos depende de los beneficios que éste confiere”<sup>2</sup>

En tal sentido, los procesos de autoevaluación permiten identificar los aspectos que se deben priorizar en la inversión del Estado. Esta experiencia refleja asimismo la necesidad de implementar políticas públicas a favor de la educación rural donde prevalezcan tanto las inversiones económicas en las escuelas rurales como los programas de formación y capacitación docente.

## 7.2 No hay calidad sin equidad

[...] la Ley N.° 28044, Ley General de Educación, que incluye dentro de los principios de la educación peruana los de equidad, inclusión (“especialmente en el ámbito rural”), calidad e interculturalidad.

De acuerdo a los artículos 17° y 18° de dicha norma, el Estado está obligado a compensar las desigualdades derivadas de factores económicos, geográficos, sociales o de cualquier otra índole que afectan la igualdad de oportunidades en el ejercicio del derecho a la educación. En el mismo sentido, a efectos de garantizar la equidad en la educación, corresponde a las autoridades educativas ejecutar políticas

---

2 Defensoría del Pueblo (2013b: 5).





Fotografía 38. Servicios higiénicos de IE

compensatorias de acción positiva y proyectos educativos con ese propósito, priorizar la asignación de recursos por alumno en las zonas de mayor exclusión y desarrollar programas de bienestar y otros que fomenten la permanencia de los maestros que prestan servicios en las zonas rurales, de frontera, urbano-marginales y de menor desarrollo.<sup>3</sup>

Para ver la inequidad en cifras, basta revisar los resultados de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar-ENDES 2014, llevada a cabo por el INEI. Esta alerta que la brecha educativa en el Perú lejos de disminuir está creciendo, así se establece que la media de años de estudios de los hombres que residen en el área urbana (10,2 años) fue el doble de la estimada para los residentes en el área rural (5,1 años). La brecha educativa aumentó de 3,8 años en 2009 a 5,1 años en 2014.<sup>4</sup>

En el caso de las mujeres, la media de años de estudio de aquellas que residen en el área urbana (10,0 años) fue 2,4 veces la media de años de estudio de las residentes

3 Defensoría del Pueblo (2013b: 6).

4 INEI (2014: 75).



Fotografía 39. Equipo de cómputo

en el área rural (4,1 años). La brecha educativa aumentó de 4,7 en 2009 a 5,9 años en 2014.<sup>5</sup>

Así mismo se señala que:

Según área de residencia, el analfabetismo total o parcial fue mayor en el área rural (19,5%) que en el área urbana (3,0%). Por departamento, el analfabetismo alcanzó importantes proporciones, en la región de la Sierra: Apurímac (22,7%), Huancavelica (20,6%), Ayacucho (18,6%), Cajamarca (18,5%), Huánuco (16,6%) y Cusco (13,8%). En cambio, en los departamentos de Ica (1,3%), Tumbes (2,9%) y Lima (1,8%) y en la Provincia Constitucional del Callao (1,5%) dicha proporción estuvo por debajo del 3,0%.<sup>6</sup>

Es responsabilidad del Estado hacer todos los esfuerzos necesarios para cerrar o al menos acortar las brechas, lo que exige voluntad política para elaborar programas

---

5 *Ibíd.*

6 *Ibíd.*, p. 91.

y políticas adecuadas que persigan esta finalidad. En tal sentido, y como lo hemos señalado anteriormente, la experiencia de autoevaluación de las escuelas de Julcán contribuye a que el Estado identifique y realice inversiones pertinentes a las necesidades de la zona rural, con incidencia directa en la mejora de la calidad de las instituciones educativas, en la que los estándares de calidad se convierten en indicadores de monitoreo para la gestión educativa local y regional.



Fotografía 40. Estudiantes de la IE de Carrapalday Alto

### 7.3 Mayor inversión en la educación rural

El Pacto Social en Educación del Acuerdo Nacional acordó duplicar el gasto en Educación y pasar a invertir el 6% del PBI. En 2013, luego de varios aumentos y reducciones mínimas en el presupuesto, solo el 3,3% del PBI<sup>7</sup> se destinó a este sector.

<sup>7</sup> Banco Mundial (2016).

El gasto en educación respecto del PBI es solo uno de los indicadores del esfuerzo de los países para destinar recursos a la mejora educativa. Nuestro país está por debajo en esta inversión que, por ejemplo, Brasil y Colombia. Ambos países invirtieron en educación el 5,8% de su PBI y el 4,9%, respectivamente.<sup>8</sup> El Perú sigue ubicándose por debajo del promedio de América Latina, que asciende al 4%, y por debajo del promedio registrado en países desarrollados. “A pesar del aumento peruano, su porcentaje del PBI (3,3%) continúa siendo menor al promedio latinoamericano y caribeño (5,2%) y al de la OCDE (6,1%), siendo Cuba (12,8%) y Dinamarca (7,5%) los que más recursos públicos destinan”<sup>9</sup>

La meta del 6% ha sido establecida en el Acuerdo Nacional de 2002, y ratificada por la Ley General de Educación el año 2003, así como por el Proyecto Educativo Nacional en 2007.

Sin embargo, no es suficiente el aumento del PBI en educación. Lo importante es que este aumento sea direccionado, en especial, a la educación rural que es la que más necesita de esta inversión, pues la mayoría de sus escuelas están en pésimas condiciones y, muchas de ellas, son un peligro para la vida de las niñas y los niños.

#### **7.4 No es posible una educación de calidad con una infraestructura deficiente y limitaciones para el acceso de recursos para el aprendizaje**

Las condiciones físicas en las que se realiza el acto educativo influyen, sin duda, en el bienestar de las y los estudiantes, y en sus logros de aprendizaje. Escuelas muy frías (o muy calientes), aulas oscuras, techos de material inadecuado, falta de espacios de recreación, carencia de mobiliario o mobiliario inadecuado, ausencia

---

8 *Diario 16* (2015).

9 *Ibíd.*



Fotografía 41. Anaqueles con material educativo



Fotografía 42. Techo de un aula

de energía eléctrica y de agua segura, servicios higiénicos insalubres, entre otros, son las condiciones comunes en la mayoría de las escuelas rurales.

La Defensoría del Pueblo, en su Informe N.º 017-2013 DP/AAE denominado “Una mirada a la escuela rural”, señala que de las 412 escuelas de zona rural visitadas, el 90% tiene una infraestructura deficiente, cuenta con servicios básicos precarios y le falta mobiliario. Señaló que, aunque el 92% de colegios cuenta con servicios higiénicos, el 80% de ellos solo tiene silos. En el 96% de los casos, el agua que usan proviene de pozos, ríos o acequias y el 99% de escuelas no cuenta con un teléfono propio.



Fotografía 43. Silo de una IE



A ello se suman los daños que ocasionan los fenómenos climáticos y la ausencia de docentes, pues el 47% de los maestros ha solicitado su traslado a otra localidad.<sup>10</sup>

Es urgente priorizar la atención de las demandas de mejora de condiciones de salubridad y seguridad, así como el mantenimiento de la infraestructura y del mobiliario escolar de las instituciones educativas en zonas rurales, principalmente de aquellas afectadas por los desastres naturales, las lluvias intensas, plagas o las bajas temperaturas.

Otra grave deficiencia es el acceso a los textos escolares, pues, pese a que el Ministerio de Educación envía a las UGEL los respectivos materiales, no hay recursos para trasladar los libros a los colegios de zonas remotas, y terminan siendo los padres de familia los que financian ese gasto.



Fotografía 44. Cocina de una IE

---

10 Defensoría del Pueblo (2013b: 30-33).

## **7.5 La formación docente inicial: el mundo rural necesita una formación pertinente a la realidad de escuelas unidocentes y multigrado**

“De acuerdo a cifras del MINEDU, en las zonas rurales funciona más del 70% de las instituciones educativas de nivel primaria de todo el país y más del 75% de estas son IE unidocentes o polidocentes multigrado”.<sup>11</sup> Estas se caracterizan por ubicarse en zonas geográficas de difícil acceso y comunicación, por contar con servicios básicos limitados, tener dificultades para lograr desarrollar el total de las horas pedagógicas, así como dificultades en obtener los logros de aprendizaje esperados, entre otros.

No es lo mismo ser maestro de una escuela polidocente que de una unidocente o multigrado. Se requiere el desarrollo de capacidades pedagógicas diferentes. Lo esperable es que los docentes desarrollen con el grupo de cada grado el programa que corresponde al grado, diferenciando sus estrategias. Atender varios grados a la vez exige una programación cuidadosa y diferenciada, por lo que hay que proporcionar a los docentes elementos que sean funcionales para: atender dos grados o más en un mismo grupo, mejorando la enseñanza y el aprendizaje a través de una organización del trabajo más pertinente a la situación multigrado. Es necesario, propiciar el aprendizaje colaborativo, el desarrollo de competencias para la vida y fortalecer el aprendizaje autónomo.

Ello demanda al Estado una formación especializada en el manejo de aulas unidocentes o polidocentes multigrado, tanto en los institutos superiores pedagógicos como en las facultades de educación de las universidades.

---

11 *Ibíd.*, p. 56.





Fotografía 45. Aula de IE

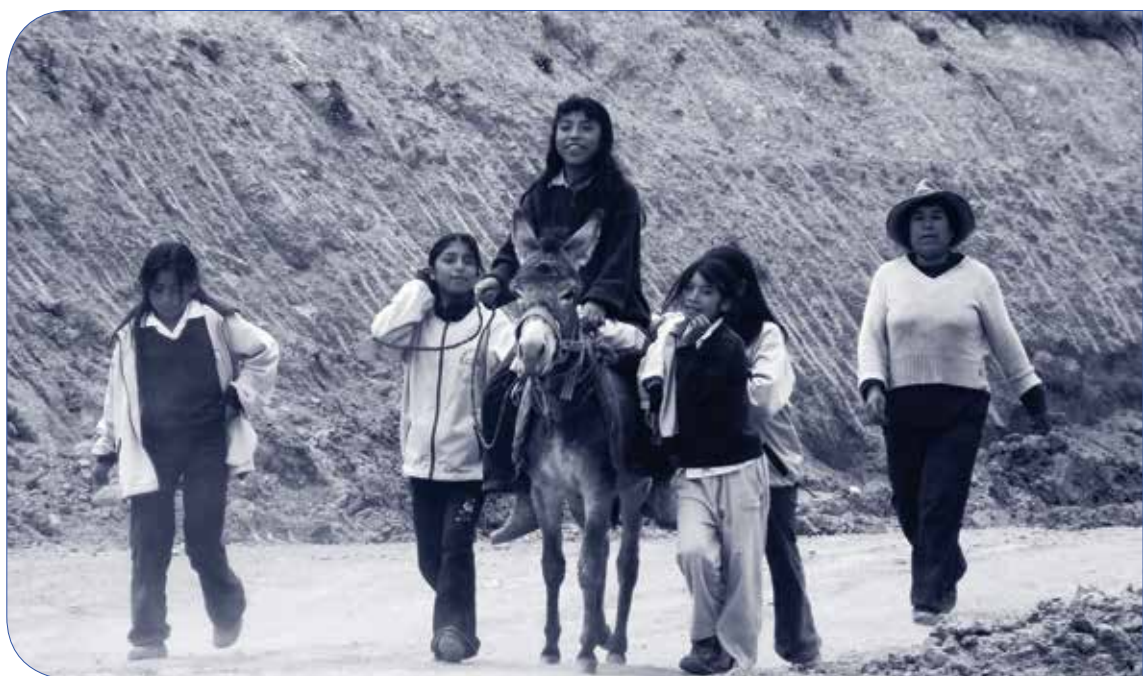
## **7.6 Urgencia de capacitación docente en servicio, especializada para docentes rurales**

Son muchas las necesidades de formación que tienen las y los docentes rurales. Ellos demandan ser capacitados en temas de gestión, de programación y de evaluación, que les permita desarrollar mejor su tarea educativa. Desarrollar programas diversos de desarrollo de capacidades para los maestros rurales es responsabilidad del Estado. Estos programas deben adecuarse a las características y posibilidades de los maestros y asumir los costos que supone la movilización de los mismos.

## 7.7 Los caminos para llegar a la escuela. Pensar en sistemas de llegada o en escuelas intermedias entre comunidades

Las niñas y los niños de las escuelas rurales viven, en su mayoría, lejos de sus centros educativos. Para llegar a sus colegios deben caminar varias horas de ida y de regreso por caminos solitarios y muchas veces peligrosos.

Urge pensar en sistemas diferentes y diferenciados según la realidad, sistemas que pueden ir desde la construcción de escuelas en lugares intermedios equidistantes de las comunidades, que reduzcan los tiempos de desplazamiento de las y los estudiantes, hasta contar con movilidades que, desde la UGEL o el municipio local, recojan a los niños y los regresen a sus casas al terminar las labores escolares. La seguridad de los alumnos y alumnas debe ser lo primero.



Fotografía 46. Camino a la escuela

## **7.8 Educación de adultos y educación a lo largo de la vida: el trabajo con madres y padres de familia**

La dinámica de los procesos de autoevaluación tiene el gran valor de incorporar a los padres y madres de familia en la tarea de identificar y apoyar la implementación de acciones de mejora. Las familias adquieren protagonismo en la educación de sus hijos, se involucran en las actividades de la escuela y se convierten en vigilantes informados.

Sin embargo, un factor limitante de ello es que en el mundo rural la mayoría de los padres y madres o no tienen escolaridad o no han concluido la escuela. El promedio de escolaridad de los adultos en zonas rurales es de 5,1 años para los varones y de 4,1 años para las mujeres.<sup>12</sup> Por lo que ellos y ellas demandan capacitaciones que les permitan incorporarse al mercado laboral, así como poder tener las capacidades para ayudar a sus hijos en sus estudios escolares.

Si afirmamos que la educación a lo largo de toda la vida es un derecho, el Estado tiene que asumir esta responsabilidad y diseñar programas de educación de adultos para poblaciones rurales que lleguen a todos los lugares, con estrategias y metodologías propias de la formación de personas mayores.

## **7.9 Apoyo de las UGEL. El rol de los especialistas**

Hay que señalar que el número de especialistas del Área de Gestión Pedagógica de las UGEL es sumamente reducido, por lo que tienen asignado un número muy elevado de centros educativos, que es una de las causas de las pocas visitas (a veces una por año) que realizan a las instituciones educativas.

---

12 INEI (2015: 74-76).



Fotografía 47. Madres preparando alimentos en IE

Además, la UGEL no les asigna recursos a los especialistas para cubrir sus pasajes y viáticos. Estas son limitaciones estructurales cuya solución requiere una reingeniería del sistema de gestión educativa. Además, por las características de su rol, en estas visitas breves y esporádicas realizan básicamente tareas de supervisión normativa y administrativa, como el control de la matrícula y los documentos de gestión.

En realidad, a pesar del rol que les asigna la Ley General de Educación, las UGEL actuales no han sido diseñadas organizacional ni presupuestalmente para cumplir una función pedagógica, centrada en la mejora de los aprendizajes y en el apoyo a los centros educativos. No obstante, a pesar de estas limitaciones siguen siendo aliados naturales de la escuela y estratégicos para el SINEACE, porque a través de ellas, que están permanentemente en la localidad, podría brindarse soporte oportuno a las escuelas en su proceso de mejora.

Las UGEL necesitan convertirse en instancias de gestión de políticas educativas en su ámbito local, colocando las cuantiosas responsabilidades administrativas que provienen de su condición estatal en una instancia distinta y, además, subordinada a las necesidades de impacto de las políticas en los aprendizajes y en la equidad de la atención educativa en sus respectivos ámbitos jurisdiccionales.

En el caso de la UGEL de Julcán, se contó con el apoyo de la Dirección y los especialistas; sin embargo, esto no se formalizó con una norma interna.

### **7.10 Acompañamiento y monitoreo a los maestros y a las escuelas**

Acompañar y monitorear los procesos es fundamental, porque permite reforzar, corregir, motivar; hace que los docentes se sientan acompañados. Sin embargo, para esto hay que vencer los miedos que muchos maestros tienen a este monitoreo y convencerlos de que no se trata de fiscalizarlos, ni de molestarlos, sino que, por el contrario, se busca ayudar a que sean mejores docentes y cumplan su tarea con más responsabilidad y eficiencia.

Un buen equipo de promotores que tenga como responsabilidad acompañar los procesos, que logren una buena relación con los docentes, que hablen el idioma de las comunidades para garantizar el trabajo con madres y padres de familia y que, al mismo tiempo, tengan la experiencia de la educación en el mundo rural y el compromiso con el desarrollo de las comunidades y las personas muy claro, así como una sólida esperanza en que las cosas pueden cambiar y ser mejores, es fundamental para garantizar los procesos.

El MINEDU, la GRE/DRE y la UGEL tienen que asegurar buenos procesos de acompañamiento y monitoreo a todas las escuelas rurales. Para ello se debe formar a maestros acompañantes los que, a través de una estrategia adecuada, sean capaces de atender las necesidades de todos los docentes.



Fotografía 48. Levantamiento de información previa al financiamiento de planes de mejora (FONDEP-SINEACE 2013)

## 7.11 Continuación de los procesos de autoevaluación y que los costos de los mismos sean asumidos por el Estado

Continuar los procesos de autoevaluación es imprescindible si queremos romper con la mediocridad de la escuela rural. La autoevaluación permite tomar conciencia de lo que sucede en cada escuela, de sus logros y de sus limitaciones, y permite también elaborar los planes de mejora para caminar a construir escuelas rurales de calidad.

La autoevaluación debe instalarse como un proceso que sea parte de la vida escolar y que involucre a toda la comunidad educativa: maestros y maestras, padres y madres y estudiantes, así como a la sociedad civil y a la comunidad en

su conjunto. Todos y todas somos responsables de la mejora de la educación y debemos asumir un compromiso ético con la calidad educativa.

Hay que señalar, también, que el costo que supone el proceso de autoevaluación y, sobre todo, la implementación del plan de mejoras, es responsabilidad del Estado, que es el garante del derecho a una educación de calidad. Su deber es garantizar que la educación que se les brinda a los niños y niñas rurales de nuestro país sea de calidad.

## **7.12 La acreditación en la escuela**

Las escuelas rurales necesitan de motivación, de estímulo, para emprender el difícil camino de los cambios que produzcan calidad educativa. La acreditación se constituye en este estímulo que une a todos los sectores detrás de una meta común: ser reconocidos como una institución educativa de calidad. La acreditación implica una competencia con ellos mismos, cada IE busca lo mejor de sí misma y construye sus mejoras y funciona como emulación para las otras que, al ver los cambios producidos, quieren también ser escuelas de calidad.

## **7.13 El trabajo intersectorial coordinado**

Como señala la Defensoría del Pueblo:

[...] la atención de la problemática que afecta a la educación en el ámbito rural, demanda la definición de un marco de actuación claro para la intervención de los diferentes niveles de gobierno, el desarrollo de capacidades para una articulación efectiva y, asimismo, un liderazgo compartido que permita una gestión eficaz y eficiente, a través no solo de una articulación intergubernamental, sino también de una articulación intrarregional, considerando las responsabilidades que le corresponde a las instancias regionales en la gestión de este servicio (Gobierno Regional, Dirección Regional de Educación y UGEL).

También resulta importante mencionar la necesidad de una articulación intersectorial en el ámbito rural, toda vez que los problemas que afectan a la educación en estas zonas se encuentran interrelacionados con otros que corresponden al campo de la salud, vivienda, alimentación, trabajo, etc., principalmente en las regiones de sierra y selva.<sup>13</sup>

Esta experiencia es una muestra exitosa de ello pues aunó el esfuerzo de la GRELL, la municipalidad de Julcán, las universidades, la sociedad civil y la empresa privada a través de la Cámara de Comercio.

---

13 Defensoría del Pueblo (2013b: 9).



**ANEXOS**



# ANEXO 1: MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LA ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

## FACTOR 1: DIRECCIÓN INSTITUCIONAL

Visión compartida sobre la orientación de la gestión de la institución hacia la mejora permanentemente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de los estudiantes.

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
<p>1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes.</p>	<p>1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.</p>	<p>Órgano de dirección/ Comité de redes educativas</p>	<p>✓ Participación organizada y representativa de diversos actores de la comunidad educativa en la construcción del proyecto educativo institucional. Participación del CONEI, municipios escolares, APAFA, etc.</p> <p>✓ El PEI promueve la incorporación de estudiantes de diversos grupos culturales y lingüísticos, distintos niveles socioeconómicos y estudiantes con necesidades especiales. El PEI inclusivo se evidencia en una composición estudiantil diversa y en la eliminación de mecanismos de segregación que reducen oportunidades o excluyen de la IE a estudiantes por razones socioeconómicas, de género, de cultura y lengua, así como de capacidad.</p> <p>✓ Visión compartida sobre la ruta a tomar para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando la mejora que se espera respecto al estado actual de desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.</p>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>1.2. Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad.</p>	<p>Órgano de dirección/ Comité de redes educativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El PEI basado en un diagnóstico de las expectativas de los estudiantes respecto a lo que esperan de su formación, sus necesidades de aprendizaje y sus características.</li> <li>✓ El PEI basado en un diagnóstico de las expectativas de desarrollo político, social, económico, cultural, etc. de la comunidad y lineamientos educativos regionales y/o locales como PER y PEL.</li> </ul>
	<p>1.3. Utilizamos nuestro proyecto educativo para desarrollar una propuesta pedagógica y de gestión coherente con la mejora que queremos lograr en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Órgano de dirección/ Comité de redes educativas, consejo académico, coord. pedagógicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El PCIE, el RI y el PAT son coherentes con el PEI y se construyen en función de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del Indicador
<p>2. Aseguramos que nuestro proyecto curricular responda a altas expectativas respecto al desempeño de los estudiantes, sea pertinente e inclusivo y oriente el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>2.1. Desarrollamos un proyecto curricular coherente con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución, el DCN y las necesidades regionales y locales.</p>	<p>Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversificación del DCN, DCR y DCL, según corresponda. Claridad respecto a cómo el PCIE responde a altas expectativas de desempeño: énfasis en la resolución de problemas, evaluación y producción en todos los grados/ciclos y áreas curriculares, así como en la metaevaluación (evaluación del propio aprendizaje y las estrategias que permiten un desempeño adecuado en diferentes contextos), para apoyar el desarrollo de las competencias de los estudiantes.</li> <li>✓ El PCIE incorpora saberes, historia y problemática de la comunidad local, regional, nacional e internacional para asegurar igualdad de oportunidades en el acceso y comprensión de referentes culturales diversos.</li> </ul>
	<p>2.2. Desarrollamos un proyecto curricular con altas expectativas sobre el desempeño de todos los estudiantes que orientan el desarrollo de competencias en cada grado/ciclo y área curricular.</p>	<p>Órgano de dirección/ comité de redes educativas, consejo académico, coordinadores pedagógicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El PCIE es acorde con las altas expectativas de desempeño hacia todos y cada uno de los estudiantes. Incluye a estudiantes con discapacidad y necesidades especiales, tomando en cuenta sus necesidades específicas.</li> <li>✓ Las competencias articulan claramente qué es lo que los estudiantes aprenderán (conocimientos), qué podrán hacer (habilidades coherentes con altas expectativas de desempeño) y para qué aplicarán su aprendizaje (actitudes).</li> <li>✓ El PCIE está elaborado con un enfoque de progreso que se sustenta en el desarrollo del aprendizaje en cada área curricular.</li> <li>✓ El PCIE muestra cómo se complejizan las competencias en contextos más demandantes en cada ciclo/grado.</li> </ul>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	2.3. Desarrollamos un proyecto curricular que brinda orientaciones para el desarrollo de estrategias pedagógicas efectivas acordes con las competencias y a la diversidad de nuestros estudiantes.	Órgano de dirección/ comité de redes Educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orienta la selección de estrategias didácticas basándose en una evaluación de su efectividad.</li> <li>✓ Selección de estrategias didácticas coherentes con altas expectativas de desempeño para el desarrollo de competencias en cada grado/ciclo y área.</li> <li>✓ Orienta la selección de estrategias diversas de evaluación en coherencia con las altas expectativas de desempeño, para monitorear el progreso de los estudiantes en el desarrollo de las competencias en cada grado/ciclo y área.</li> <li>✓ Orienta el desarrollo de adaptaciones y soportes diferenciados para que los estudiantes con discapacidad y necesidades especiales desarrollen las competencias establecidas según su plan individual de progreso.</li> </ul>
3. Contamos con un estilo de liderazgo participativo que asegura el mantenimiento de una visión común, y la adecuada organización y articulación de nuestras funciones para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Órgano de dirección/ Comité de redes educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mecanismos claros de comunicación y de participación de los distintos actores educativos. Participación del CONEI, municipios escolares, APAFA, etc.</li> <li>✓ Organización, roles y funciones acordes con la implementación y mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del Indicador
	<p>3.2. Implementamos mecanismos para asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa tengamos claridad sobre cómo nuestros roles, funciones y responsabilidades se articulan para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Órgano de dirección/ Comité de redes educativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El RI explicita las funciones de los actores educativos, la articulación entre las funciones y las expectativas de desempeño que se espera que cada actor de la comunidad educativa alcance para dar soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>✓ Mecanismos para asegurar que los actores educativos tengan claridad sobre el propósito en base a sus funciones: dar soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>✓ Inducción a nuevos miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>
	<p>3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro desempeño.</p>	<p>Órgano de dirección/ Comité de redes educativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias para identificar factores institucionales que dan soporte o entorpecen el trabajo en equipo y el adecuado desempeño del personal, para plantear acciones de mejora.</li> <li>✓ Estrategias para la resolución de conflictos que dificultan la implementación de procesos de mejora permanente.</li> <li>✓ Estrategias para generar un clima y cultura institucional inclusivos, eliminar el abuso y la discriminación económica, social, cultural, de género, etc., para facilitar el trabajo articulado.</li> </ul>

## FACTOR 2: SOPORTE AL DESEMPEÑO DOCENTE

Mecanismos que establece la IE para orientar la labor docente al logro de las competencias en todas las áreas curriculares. Implementa estrategias para identificar potencialidades y necesidades de los(as) docentes, fortalece capacidades y brinda soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
<p>4. Gestionamos la asignación de un equipo docente idóneo y contamos con mecanismos de soporte continuo para su desarrollo profesional y la mejora permanente de la práctica pedagógica.</p>	<p>4.1. Gestionamos la asignación de un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades adecuados para dar soporte pedagógico a nuestros docentes y desarrollar procesos de mejora institucional.</p>	<p>IE pública: UGEL, CONEI. IE privada: promotores.</p>	<p>✓ Procesos de selección/ asignación de directivos con conocimiento y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas; trabajo con adultos; gestión administrativa, de personal, de alianzas y de recursos; gestión de la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje a nivel del aula y toda la IE.</p>



Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>4.2. Gestionamos la asignación de docentes en cantidad suficiente y que tienen dominio del área y competencias pedagógicas adecuadas para los cursos y ciclo a su cargo, así como para atender a la diversidad de los estudiantes.</p>	<p>IE pública: UGEL, órgano de dirección/ Comité de redes educativas, coordinadores pedagógicos.</p> <p>IE privada: promotores, órgano de dirección.</p>	<p>✓ Procesos de selección/ asignación de docentes con conocimiento disciplinar, conocimiento y habilidades de diseño, implementación y evaluación curricular por competencias; estrategias pedagógicas (enseñanza y evaluación) acordes con altas expectativas de desempeño y adecuadas para el desarrollo de las competencias en el área y grado/ciclo a cargo.</p> <p>✓ Procesos de selección/ asignación de docentes de acuerdo con el contexto: manejo de estrategias para inclusión de estudiantes con discapacidad y necesidades especiales, estrategias de enseñanza en contextos bilingües, enseñanza de segundas lenguas...</p>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>4.3. Monitoreamos y acompañamos permanentemente la labor docente en el aula para analizar cómo impacta en el desempeño de los estudiantes y orientar la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Órgano de dirección/ Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.</p>	<p>✓ Desarrollo de competencias en cada área, acorde con altas expectativas de desempeño de estudiantes, que orientan la definición de criterios compartidos de buen desempeño docente, que sirven como referente del monitoreo, acompañamiento y análisis de la práctica pedagógica.</p> <p>✓ Monitoreo de la implementación del PCIE y análisis de las decisiones que toman los(as) docentes en el aula (estrategias pedagógicas, actividades de aprendizaje, asignación del tiempo, ajustes a la programación curricular y unidades y sesiones de aprendizaje, etc.) para identificar cómo inciden en el aprendizaje de los estudiantes y brindar retroinformación oportuna y útil para la mejora de la práctica pedagógica del equipo docente.</p> <p>✓ Monitoreo de la práctica pedagógica promueve la autoevaluación y la evaluación entre docentes, así como la evaluación del desempeño docente realizada por los estudiantes.</p>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
			<p>✓ Monitoreo del tiempo efectivo de aprendizaje:</p> <p><b>a)</b> Cumplimiento de horarios de clase y asistencia de los(as) docentes, análisis de causas asociadas a la ausencia e implementación de estrategias de mejora.</p> <p><b>b)</b> Tiempo asignado a actividades pedagógicas coherentes con altas expectativas de desempeño en todos los grados/ciclos y áreas curriculares.</p> <p>✓ Acompañamiento pedagógico a cargo de coordinadores y/o docentes con experiencia y conocimiento en el área y grado requerido. Favorece la práctica reflexiva, el reforzamiento de contenidos del área y el fortalecimiento de las capacidades didácticas, de acuerdo con los resultados del monitoreo.</p> <p>✓ Inducción a nuevos docentes.</p>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>4.4. Desarrollamos estrategias para que los(as) docentes trabajen conjuntamente el diseño de sus programaciones, el análisis de la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.</p>	<p>Órgano de dirección/ Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaboración docente enfocada en mejorar la práctica pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>✓ Análisis de buenas prácticas de los(as) docentes y sus resultados, para generar un conocimiento institucional accesible al equipo docente para mejorar su desempeño.</li> </ul>
	<p>4.5. Identificamos las necesidades de capacitación, en función al análisis de los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y de las fortalezas y debilidades de nuestro equipo docente.</p>	<p>Órgano de dirección/ Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificación de los conocimientos y habilidades que los(as) docentes necesitan desarrollar para mejorar su desempeño, a partir del análisis de las potencialidades y problemas que se observan en el proceso de enseñanza-aprendizaje (resultados del monitoreo y acompañamiento).</li> </ul>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>4.6. Gestionamos oportunamente, ante las instancias correspondientes, la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente.</p>	<p>IE pública: UGEL, órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos. IE privada: órgano de dirección, promotores.</p>	<p>✓ Capacitaciones específicas en función a las necesidades de capacitación identificadas.</p>
	<p>4.7. Intercambiamos experiencias con otras instituciones educativas, para resolver los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y fortalecer las capacidades de nuestro equipo docente.</p>	<p>Órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.</p>	<p>✓ Análisis de las características de la experiencia y de los factores que contribuyen a su éxito, análisis del contexto en el que fueron implementadas, identificación/adaptación de estrategias a implementar para mejorar la práctica pedagógica en aspectos identificados como problemáticos.</p>
<p>5. Implementamos estrategias que aseguran que el PCIE se traduzca en programaciones curriculares pertinentes y coherentes para lograr las competencias, atendiendo a la diversidad de los estudiantes.</p>	<p>5.1. Aseguramos que las programaciones curriculares sean conducentes a desarrollar las competencias en todas las áreas curriculares.</p>	<p>Consejo académico, coordinadores pedagógicos, docentes.</p>	<p>✓ Programaciones curriculares se elaboran en función a las competencias a desarrollar en todos los grados/ciclos y áreas curriculares.</p>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>5.2. Aseguramos que la programación curricular de cada grado/ciclo y área esté alineada con las programaciones curriculares de los otros grados/ciclos y áreas.</p>	<p>Consejo académico, coordinadores pedagógicos, docentes.</p>	<p>✓ Coherencia vertical: progresión en el desarrollo de competencias de cada área entre grados/ciclos y competencias alineadas con altas expectativas de desempeño.</p> <p>✓ Coherencia horizontal: alineación de niveles de progresión del desarrollo de competencias entre las áreas de un mismo grado/ciclo.</p>
	<p>5.3. Aseguramos que cada programación curricular oriente la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, estrategias de enseñanza-aprendizaje, materiales a utilizar y estrategias de evaluación de los aprendizajes, coherentes entre sí y adecuadas a las competencias a desarrollar.</p>	<p>Consejo académico, coordinadores pedagógicos, docentes.</p>	<p>✓ Coherencia interna y programación acorde con altas expectativas de desempeño en el desarrollo de las competencias de todos los estudiantes en todas las áreas curriculares.</p>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
6. Desarrollamos acciones pedagógicas que aseguran que todos los estudiantes desarrollen las competencias esperadas.	6.1. Aseguramos que los estudiantes tengan claridad sobre las expectativas de desempeño, los propósitos y aplicación de su aprendizaje y también sobre cómo progresan en el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.	Docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación oportuna y permanente a los estudiantes sobre lo que se espera que aprendan, comprensión del porqué y para qué de su aprendizaje y cómo van progresando en el desarrollo de las competencias definidas.</li> </ul>
	6.2. Implementamos estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular.	Docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividades de aprendizaje y trabajos de estudiantes facilitan el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares de cada grado/ciclo, a través de actividades acordes con las altas expectativas de desempeño para todos los estudiantes.</li> <li>✓ Adaptaciones para que los estudiantes con discapacidad y necesidades especiales desarrollen las competencias de acuerdo con altas expectativas de desempeño y a su plan individual de progreso.</li> <li>✓ Adecuado uso de recursos pedagógicos (textos, TIC, ayudas visuales, etc.) y del tiempo para asegurar el desarrollo de las competencias.</li> </ul>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>6.3. Implementamos estrategias pedagógicas que aseguran que los estudiantes se involucren activamente con su propio aprendizaje y trabajen en equipo para identificar y resolver problemas en todas las áreas curriculares.</p>	<p>Docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oportunidades para que los estudiantes utilicen sus saberes previos para el desarrollo de nuevos saberes.</li> <li>✓ Oportunidades para que los estudiantes analicen cómo aprenden, identifiquen vacíos en su aprendizaje y seleccionen estrategias para potenciar su aprendizaje y desempeño.</li> <li>✓ Interacciones docente-estudiante que favorecen la reflexión y argumentación.</li> <li>✓ Trabajo cooperativo entre estudiantes que facilita la reflexión conjunta para la definición y resolución de problemas y la integración de perspectivas, conocimientos y habilidades diversas para lograr metas comunes.</li> </ul>



Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>6.4. Implementamos estrategias de monitoreo y evaluación de estudiantes para identificar en qué nivel se encuentran respecto del desempeño esperado y modificar nuestra práctica pedagógica en función al logro de las competencias esperadas.</p>	<p>Coordinadores pedagógicos, docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de monitoreo y evaluación acorde con altas expectativas de desempeño para todos los estudiantes, que permite identificar el progreso en el desarrollo de las competencias e identificar las posibles causas del logro/no logro de las mismas, para implementar acciones pedagógicas pertinentes.</li> <li>✓ Uso de métodos de evaluación diversos para tener una mejor comprensión del desempeño de los estudiantes.</li> <li>✓ Utilización de los resultados del monitoreo y evaluación para dar a cada estudiante retroalimentación pertinente y oportuna y para ajustar la práctica docente.</li> <li>✓ Tutoría académica, programas para la atención a estudiantes que requieren de apoyos específicos para desarrollar las competencias esperadas y evitar la deserción y la repitencia, así como para aquellos estudiantes que las lograron y están en condiciones de enriquecerlas.</li> </ul>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>6.5. Desarrollamos estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Altas expectativas de desempeño hacia todos los estudiantes sin distinción de género, lugar de origen, nivel socioeconómico, religión, lengua y habilidades.</li> <li>✓ Respeto a los ritmos de aprendizaje y establecimiento de un clima de confianza para que los estudiantes expresen abiertamente las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>✓ Establecimiento de pautas consensuadas con los estudiantes para la convivencia democrática y respetuosa.</li> <li>✓ Estrategias para valorar la diversidad cultural, de género, capacidad física y mental de todos los actores educativos, y eliminar abusos y discriminaciones.</li> <li>✓ Resolución de situaciones de conflicto o problemas de conducta haciendo participar a los estudiantes en la búsqueda de soluciones.</li> <li>✓ Tutoría/orientación a estudiantes para responder a sus necesidades.</li> </ul>

### FACTOR 3: TRABAJO CONJUNTO CON LAS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD

Acciones de cooperación con la familia y la comunidad, para dar soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje, y fortalecer la identidad y compromiso de los estudiantes con el desarrollo de su comunidad.

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
7. Trabajamos de manera conjunta con las familias en desarrollar estrategias que potencian el proceso de enseñanza-aprendizaje.	7.1 Aseguramos que las familias tengan claridad sobre los propósitos del aprendizaje de los estudiantes, los avances y las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.	Coordinadores pedagógicos, docentes.	<p>✓ Mecanismos formales e informales para la comunicación periódica de las expectativas, del progreso y dificultades en el desarrollo de las competencias y de las estrategias pedagógicas utilizadas, para asegurar que las familias tengan una mejor comprensión del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>
7.2 Analizamos con las familias las características de los estudiantes para implementar estrategias que potencien el proceso de enseñanza-aprendizaje.		Docentes.	<p>✓ Identificación de las necesidades de aprendizaje a la luz del progreso y dificultades encontradas, socioemocionales, ritmos de aprendizaje e intereses de cada estudiante; para la selección de estrategias pedagógicas diferenciadas que apoyen y enriquezcan el aprendizaje.</p>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
<p>8. Trabajamos de manera conjunta con las familias y diversos actores de la comunidad en el diseño e implementación de estrategias que den soporte a la formación de los estudiantes.</p>	<p>8.1. Desarrollamos actividades en las que familias y miembros de la comunidad aportan su conocimiento y experiencia para el desarrollo de las competencias esperadas en los estudiantes.</p>	<p>Docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificación de los saberes y experiencia de la comunidad y diseño de actividades conjuntas que permitan aplicarlos al desarrollo de las competencias esperadas en las áreas curriculares.</li> <li>✓ Participación de las familias y miembros de la comunidad en las actividades diseñadas, dentro o fuera del aula.</li> </ul>
	<p>8.2. Aseguramos que los estudiantes desarrollen y apliquen sus competencias, a través de proyectos que respondan a la identificación y resolución de problemáticas de la comunidad.</p>	<p>Docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias para que la problemática local/regional se tome como eje en la elaboración de proyectos, para desarrollar el compromiso y responsabilidad de los estudiantes con su comunidad.</li> </ul>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>8.3. Implementamos estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad, para utilizar recursos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Órgano de dirección/Comité de redes educativas, coordinadores pedagógicos.</p>	<p>✓ Identificación de instituciones de la comunidad (ONG, agencias de cooperación, programas de intervención educativa, etc.) que respondan a las necesidades específicas identificadas en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>✓ Uso de servicios y espacios físicos de la comunidad que se requieran para implementar los procesos de enseñanza-aprendizaje: por ejemplo, vinculación con Centros de Educación Técnico Productiva (CETPRO) para desarrollar las competencias del área de Educación para el Trabajo, uso de espacios naturales, recreativos, culturales, comunales, deportivos, etc.</p>

## Factor 4: Uso de la información

Uso de la información obtenida a partir de procesos de evaluación y monitoreo, para identificar los aspectos que facilitan y dificultan el logro de las competencias esperadas, y para desarrollar acciones de mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
<p>9. Generamos y analizamos información sobre el progreso en el desempeño de estudiantes y docentes, para identificar oportunidades de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>9.1. Evaluamos las acciones de soporte a la práctica pedagógica, el desempeño de los(as) docentes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes, para identificar el progreso y dificultades que estamos teniendo y sus posibles causas.</p>	<p>Órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.</p>	<p>✓ Definición de indicadores y niveles de logro para medir las acciones de soporte, el desempeño docente y el progreso en el desarrollo de competencias en todas las áreas del currículo.</p> <p>✓ Integración de diversas fuentes de información disponibles:</p> <p>a) Internas: resultados del progreso y logro de las competencias esperadas, registros de matrícula y asistencias de los estudiantes, evaluación de niveles de deserción y repitencia, evaluación</p>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
			<p>que hacen los estudiantes a los(as) docentes, monitoreo de la práctica pedagógica, evaluación de la efectividad de capacitaciones recibidas, observaciones de aula, encuestas a miembros de la comunidad educativa, evaluación de las acciones y el desempeño de los actores educativos en su función de brindar soporte a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, etc.</p> <p>b) Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A escala nacional: informes de medición de logros de aprendizaje distribuidos por la Unidad de Medición de la Calidad (UMC).</li> <li>- A escala internacional: SERCE, PISA, PIRLS, TIMMS, CIVIC, etc.</li> </ul>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
			<p>c) Informes de supervisión y acompañamiento de las UGEL, evaluación de la efectividad de capacitaciones recibidas realizadas por las instituciones que han brindado el servicio de capacitación, a la luz de los indicadores y niveles de logro definidos.</p> <p>✓ Análisis de información que permita identificar si las acciones se implementaron como lo planeado, que facilite la identificación de progresos, dificultades y posibles causas a la base de los resultados obtenidos.</p>
	<p>9.2. Promovemos que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso.</p>	<p>Órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.</p>	<p>✓ Recajo de información de los actores de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, órgano de dirección, familias, etc. a través de diversos medios.</p> <p>✓ Participación de representantes de los actores de la comunidad en el análisis y evaluación de los resultados obtenidos. Participación del CONEI, municipios escolares, APAFA, etc.</p>



Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
10. Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.	9.3. Desarrollamos un plan de mejora que prioriza las acciones a implementar en función al análisis de los resultados y las posibles causas.	Órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criterios para priorizar acciones de mejora en base al análisis de resultados obtenidos.</li> <li>✓ Plan de mejora guarda coherencia con los resultados obtenidos y el PEI (visión compartida sobre la mejora esperada), y es conducente a los resultados que se esperan alcanzar.</li> </ul>
10. Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.	10.1. Aseguramos la implementación del plan de mejora a través de una adecuada gestión de las personas, del tiempo y los recursos necesarios para lograr los resultados esperados.	Órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de recursos humanos, tiempo y materiales existentes para implementar y hacer seguimiento a las acciones de mejora.</li> <li>✓ Implementación de acciones programadas. Ejemplo: rediseño/actualización de instrumentos pedagógicos y/o de gestión, rediseño y/o elaboración de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, modificaciones al mecanismo de soporte y evaluación de docentes y estudiantes, diseño de innovaciones pedagógicas, etc.</li> </ul>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	10.2 Involucramos a diversos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo con sus roles específicos.	Órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.	<p>✓ Participación organizada de los miembros de la comunidad educativa, que se refleja en responsabilidades específicas en el plan de mejora. Participación del CONEI, municipios escolares, APAFA, etc.</p>
	10.3. Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos; para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.	Órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.	<p>✓ Evaluación de la implementación: informes de gestión anual, resultados del seguimiento, análisis de posibles causas que expliquen los resultados obtenidos, análisis de la efectividad de los cambios introducidos (mejora de desempeño docente, logros de competencias, retención y promoción de estudiantes a los siguientes grados), priorización de acciones que la institución educativa requiera atender para continuar con la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, y retroinformación/actualización del PEI, PCIE, RI, etc.</p>

## FACTOR 5: INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

Conjunto de recursos que dan soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica en donde opera la institución educativa.

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
<p>11. Gestionamos y hacemos un uso adecuado de la infraestructura y recursos que dan soporte al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>11.1 Gestionamos el contar con una infraestructura que responda a normas de seguridad, a las características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de todos los estudiantes, para llevar a cabo un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>IE pública: UGEL, Órgano de dirección/Comité de redes educativas.  IE privada: órgano de dirección, promotores.</p>	<p>✓ Procesos de gestión y atención oportuna para la cobertura de necesidades de infraestructura y servicios básicos (agua, servicios higiénicos, luz, etc.).  ✓ Ambientes físicos (aulas, laboratorios, talleres/salas de trabajo, biblioteca, espacios recreativos y deportivos) adecuados al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y a las necesidades de estudiantes con discapacidad y necesidades especiales.</p>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>11.2 Gestionamos el contar con el equipamiento y material pedagógico, pertinente a las necesidades de los estudiantes y al desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.</p>	<p>IE pública: UGEL, órgano de dirección/Comité de redes educativas IE privada: equipo directivo/promotores.</p>	<p>✓ Proceso de gestión y atención oportuna para cubrir necesidades de equipamiento e insumos para laboratorios, TIC, instrumentos musicales, equipamiento y materiales para artes plásticas, elementos para deportes, entre otros.</p> <p>✓ Provisión de libros de texto (distribuidos gratuitamente a IIEE públicas) y material pedagógico acordes con las altas expectativas de desempeño, competencias en todas las áreas curriculares y necesidades de los estudiantes.</p>
	<p>11.3 Aseguramos que los estudiantes y docentes tengan acceso a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico pertinente a sus necesidades y necesario para el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.</p>	<p>Órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.</p>	<p>✓ Provisión de equipamiento y material pedagógico de manera oportuna y suficiente.</p> <p>✓ Infraestructura, equipos y materiales disponibles y accesibles a toda la comunidad educativa, y destinados a dar soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
12. Gestionamos de manera transparente los recursos que dan soporte a la implementación y mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	11.4 Aseguramos que los(as) docentes tengan acceso a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico que facilite el trabajo en equipo y el perfeccionamiento del proceso de enseñanza en todas las áreas curriculares.	Órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.	✓ Espacios para reuniones, materiales (físicos y/o virtuales) actualizados sobre contenidos y didáctica en todas las áreas del currículo.
	11.5 Implementamos un plan para mantener la infraestructura, equipamiento y material pedagógico en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.	Órgano de dirección/Comité de redes educativas, Consejo académico, coordinadores pedagógicos.	✓ Implementación de normas de uso, cuidado y mantenimiento de la infraestructura, materiales y equipos que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje.
	12.1 Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, los recursos técnicos, financieros, de infraestructura, de equipamiento y de material pedagógico necesarios para implementar nuestro plan de mejora.	IE pública: UGEL, órgano de dirección/Comité de redes educativas. IE privada: órgano de dirección, promotores.	✓ Gestión intersectorial con instancias del Estado, sociedad civil y cooperación, para la obtención de recursos necesarios para la implementación de las acciones de mejora definidas.

Estándar	Indicador	Actor clave	Ejemplos de aspectos por considerar en la evaluación del indicador
	<p>12.2. Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de servicios complementarios dirigidos a la atención de las necesidades de nuestros estudiantes para potenciar su aprendizaje y formación integral.</p>	<p>IE pública: UGEL, órgano de dirección/Comité de redes educativas. IE privada: órgano de dirección, promotores.</p>	<p>✓ Análisis de las necesidades de los estudiantes: aprendizaje, nutrición, salud, orientación, apoyo psicológico, etc., y gestión de la atención oportuna a las necesidades identificadas.</p> <p>✓ Gestión intersectorial con instancias del Estado, sociedad civil y cooperación, para la obtención de apoyos específicos para atender las necesidades detectadas y para estudiantes con discapacidad y en situaciones de desventaja por razones de género, cultura, etnia o situación social.</p>

# ANEXO 2: ACTA PARA CONSTITUIR LA MESA TÉCNICA DE LA LIBERTAD PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

"Año de la Unión Nacional frente a la crisis externa"



PERÚ

Ministerio  
de Educación

SINEACE

## Acuerdo para constituir la Mesa Técnica de La Libertad para la mejora de la Calidad de la Educación Básica

### Considerando:

Que el Proyecto Educativo Nacional al 2021, La Educación que Queremos para el Perú, postula en el Objetivo Estratégico 1: Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos; en el Objetivo Estratégico 2: Estudiantes e Instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad; y en el Objetivo Estratégico 4: Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad.

Que el Perú ha asumido compromisos en diversos foros internacionales para el establecimiento de estándares e indicadores que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación.

Que el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE, creado por la Ley N° 28740 tiene la finalidad de garantizar a la sociedad peruana servicios educativos de calidad.

Que el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica - IPEBA, es el órgano operador del SINEACE encargado de definir los criterios, estándares e indicadores para garantizar, en las instituciones educativas de la Educación Básica y Técnico-Productiva, públicas y privadas, los niveles óptimos de calidad educativa, así como alentar las medidas requeridas para su mejoramiento.

### Por lo expuesto:

Las organizaciones del Estado y de la Sociedad Civil, participantes en la Mesa Técnica de La Libertad, acordamos conformar una Mesa Técnica de trabajo que articule esfuerzos para dar soporte a las instituciones de Educación Básica de la región en su proceso de mejora de la calidad educativa, priorizando a aquellas que presentan mayores necesidades.

Trujillo, 11 de Noviembre de 2010

Peregrina Morgan Lora  
Presidenta de Directorio  
IPEBA

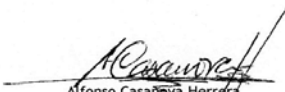
Lorena Landeo Schenone  
Directora de Evaluación y Acreditación  
IPEBA

Patricia Andrade Pacora  
Directora Nacional  
PROMEB

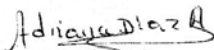
Walter Oswaldo ReBaza Vasquez  
Gerente Regional de Educación  
La Libertad


Angel Polo Campos  
Gerente del Centro Regional de  
Planeamiento-CERPLAN

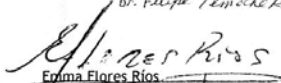
Carlos Javier Gallardo Burgos  
Gerente Regional  
PROMEB

  
Alfonso Casanova Herrera  
Secretario Técnico  
COPARE La Libertad

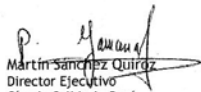
  
Marcial Quispe Salvatierra  
Director UGEL Pataz

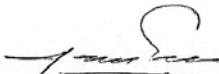
  
Aurora González Poémape  
Directora UGEL Chépen

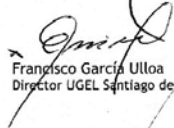
  
Dr. Felipe Tenenche Rómulo  
Julio Aldama Flores  
Decano de la Facultad de Educación  
Universidad Nacional de Trujillo

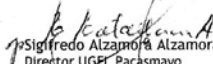
  
Epima Flores Ríos  
Directora Regional de Cooperación Técnica  
La Libertad

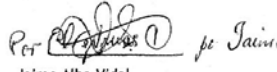
  
Luis Montes Mudarra  
Representante Regional  
IPFE- Instituto Peruano de Fomento Educativo

  
Martín Sánchez Quirós  
Director Ejecutivo  
Círculo Solidario Perú

  
Roger Edgardo Muguerra Portilla  
Director UGEL Jucán

  
Francisco García Ulloa  
Director UGEL Santiago de Chuco

  
Sigfredo Alzamora Alzamora  
Director UGEL Pacasmayo

  
Jaime Alba Vidal  
Decano de la Facultad de Educación  
Universidad Privada Antenor Orrego

  
Maritza Evelyn Rojas Rosado  
Sub Gerente de Educación  
Municipalidad Provincial de Trujillo

  
Richard Marino Hidalgo  
Director  
Solaris Perú-La Libertad



## ANEXO 3: ACTAS DE ACEPTACIÓN A PARTICIPAR EN EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN

### IE de Canduall Alto

Acta de Reunión Extraordinaria de  
Padres de Familia, Docentes y Representantes del IPEBA y PIP

Siendo las 9:15 am del día miércoles 07 de setiembre del 2011, nos encontramos reunidos en las instalaciones de la I.E N° 80793 del Caserío de San Juan Alto, con la presencia del Señor director Javier Lizárraga Otiniano, Padres de Familia, profesores de la institución, Representante del IPEBA el Señor Luis Velásquez Cárdenas y el Señor Edinson Pineda García representante del PIP.

El señor director Javier Lizárraga Otiniano da las palabras de bienvenida y sede la palabra al Señor representante del PIP, Edinson Pineda García.

El señor Edinson Pineda García, da a conocer el trabajo que viene realizando en el PIP y sobre el proyecto del IPEBA que esta realizando con miras a mejorar la calidad de la educación básica.

El Representante del IPEBA el Señor Luis Velásquez Cárdenas da el saludo correspondiente a los presentes y expone sobre el proyecto IPEBA que es un ente que se encarga de promover una mejor calidad de la educación básica. El IPEBA enseña a las escuelas a evaluarse para saber que esta bien y reforzar y saber que está mal para ayudar. Se le manifiesta a todos los presentes si están comprometidos a participar de este proyecto.

IPEBA es la institución que da la asistencia técnica y generar aliadas para mejorar la calidad de las escuelas, mediante 7 pasos para el primer proceso de Autoevaluación, para luego lograr la Acreditación. La Acreditación sirve para demostrar ante la comunidad que su escuela se brinda una educación de calidad.

El profesor Angel Carranza manifestó su inquietud sobre el caso del personal contrato en las escuelas que participarian en este proceso de autoevaluación, para lo cual el Prof. Luis se comprometio en dar la respuesta para la próxima reunión, sobre la movilidad del personal contratado.

La profesora Luz Mendoza pidió se le de un tiempo para que todos analicen, decidan y así se comprometan a participar en este proceso.

El Sr. Santos Vega también sollicito un tiempo para reflexionar, sobre la participación en este proceso.

El director de la Institución educativa sollicito a los participantes decidir si se entrara en este proceso para la cual se decidió por mayoría participar en este proceso.

sin nada más que tratar se dio por finalizada la reunión siendo las doce y diez de la mañana, pasando a firmar los presentes.

Handwritten signatures and identification numbers: 1762651, 19046550, 19044823, 19053386

Handwritten signatures and identification numbers: 19084742, 42927428, 191042228, 1906161939

Handwritten signatures and identification numbers: 19076774, 19044331, 19024161, 19044202

Handwritten signature and number: 19054423



Handwritten number: 19076777



Handwritten signature and name: Paucada Yupanqui  
DIRECTOR

~~Alfonso~~  
19043761

~~Alfonso~~  
43681585  
~~Alfonso~~  
19084471

~~Alfonso~~  
~~Alfonso~~

~~Alfonso~~  
19092487

~~Alfonso~~

~~Alfonso~~  
41540861

~~Alfonso~~  
46997523

~~Alfonso~~  
80636062

~~Alfonso~~  
19044960

~~Alfonso~~

~~Alfonso~~

19045259

~~Alfonso~~

~~Alfonso~~  
19076909

~~Alfonso~~  
42094890

~~Alfonso~~  
19076576  
~~Alfonso~~

~~Alfonso~~  
19043875  
~~Alfonso~~  
19073245

~~Alfonso~~

~~Alfonso~~

19045317

~~Alfonso~~  
19043873

~~Alfonso~~

19076756

~~Alfonso~~  
42216493

# IE de Paruque Alto

## ACTA DE REUNION DE PADRES, DOLENTES, ALUMNOS, IPEBA, UGEL, EN LA INSTANCIAN EDUCATIVA N° 80319.

Siendo los nueve de la mañana con veinte minutos del día miércoles siete del mes de setiembre del año dos mil once, reunidos en uno de los ambientes de la institución educativa N° 80319 del caserío de Paruque Alto el equipo de IPEBA, el director de la institución educativa, los docentes del nivel inicial, primaria y secundaria, los padres y madres de familia, alumnos de primaria y secundaria, con la finalidad de realizar (acuerdos) informaciones, foros acuerdos relacionados sobre la Autoevaluación de las instituciones educativas.

Primer: El Director de la institución educativa Prospero Espinoza Borda abrió la asamblea dando la bienvenida al equipo de IPEBA y a los padres de familia presentes en dicha reunión.

Segundo: Se procedió con la presentación del equipo de IPEBA a cargo de la licenciada Cecilia Sarmiento Valdivia, acto seguido se procedió a disertar el tema de autoevaluación con la participación de los presentes en dicha reunión, debatiendo y aclarando dudas por parte de los padres de familia y docentes.

Tercero: Los padres de familia opinan que se debe dar inicio al camino de la mejora en la institución educativa N° 80319 de Paruque Alto; al mismo tiempo indican que deben tener un tiempo prudencial para tomar sus acuerdos y poder reunirse de manera conjunta un compromiso en una reunión de comunidad.

Siendo los once de la mañana del mismo día y año, se dio por concluida la reunión pasando a firmar los presentes en señal de conformidad.

OBSERVACION: Por mayoría los padres de familia aceptan pero se requiere tratar el asunto con todos los padres en una reunión ordinaria para el día 20 del presente mes.

*[Handwritten signatures and initials]*



## IE de San Juan Alto

### Acta de Reunión Extraordinaria de

Padres de Familia, Docentes y Representantes del IPEBA y PIP

Siendo las 9:15 am del día miércoles 07 de setiembre del 2011, nos encontramos reunidos en las instalaciones de la I.E N° 80493 del Caserío de San Juan Alto, con la presencia del Señor director Javier Lizárraga Otiniano, Padres de Familia, profesores de la institución, Representante del IPEBA el Señor Luis Velásquez Cárdenas y el Señor Edinson Pineda García representante del PIP.

El señor director Javier Lizárraga Otiniano da las palabras de bienvenida y sedeo la palabra al Señor representante del PIP, Edinson Pineda García.

El señor Edinson Pineda García, da a conocer el trabajo que viene realizando en el PIP y sobre el proyecto del IPEBA que esta realizando con miras a mejorar la calidad de la educación básica.

El Representante del IPEBA el Señor Luis Velásquez Cárdenas da el saludo correspondiente a los presentes y expone sobre el proyecto IPEBA que es un ente que se encarga de promover una mejor calidad de la educación básica. El IPEBA enseña a las escuelas a evaluarse para saber que esta bien y reforzar y saber que está mal para ayudar. Se le manifiesta a todos los presentes si están comprometidos a participar de este proyecto.

El Señor Director Javier Lizárraga Otiniano pide la opinión de los presente acerca de lo expuesto por el representante del IPEBA.

En calidad de Director el señor Javier Lizárraga, es positivo que la institución educativa participe de este proyecto ya que llevará un trabajo mas coordinado con mejoras de la I.E.

El Señor Jorge Vargas, está de acuerdo que participemos de este proyecto.

La profesora del nivel primario Edith Jara Vásquez también participará de este proyecto en busca de mejora de la educación.

Todos los padres de familia están de acuerdo de participar y comprometerse en el Proyecto IPEBA, los docentes de igual manera se comprometen de participar y lograr una mejora en la educación básica.

No habiendo otro punto que tratar se da por terminado.




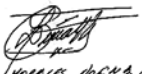










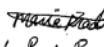

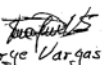
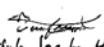










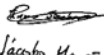
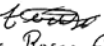






Siendo los 11:00 am se da por terminado la reunión pasando a firmar los presentes



  
 Municipio Guacatán, Guatemala  
 DIRECTOR  
 Javier Lizárraga Otiniano  
 DIRECTOR



  
 MINISTERIO DEL INTERIOR  
 Gobierno de Guatemala  
 Federico Roldán Venturi  
 Cédula No. 10045559  
 SECRETARIO GENERAL GOBERNADO  
 Acampa Pedagogía  
 USEL - P.D.  
 Luis Velázquez C.  
 Exp. - IPEBA

 Anna Jara Vargas	 Prof. Yobani Donato	 Martin Garcia Salazar
 Maricelis Acosta Lopez	 Edith Jara Vasquez prof. de aula	 Monica Rodriguez Contreras
 Elmo Elizabeth Gomez Zavaleta docente E.S.M.	 Rodri Angel Angeles alumno	 William M. Salinas Lora alumno
 Oscar Gomez Pizar	 Teofila Salinas B.	 Yovlin Ventura Salinas alumno
	 ROSA RODRIGUEZ ARREAGA PROF. E.S.M.	 Rosa Rodriguez Arreaga
 Maria Prado Reyes	 Eugenia Benito Ramos	 Jorge Vargas Salinas
 Teodoro Jacobo Marinias	 Pedro Lazaro Haro	 Justo Morales Salinas
 Cornelio Angel Rosado	 Estanislao Castillo Gomez	 Adan Benito Ramos
 Esmaralda Ramos Salinas	 Edita Haro Rosado	 Florentina Santos H.
 Eusebia Pizar Castillo	 Yolanda Rosado Guzman	 Irma Jacabo Marinias
 Teresa Rosas Grajis	 Terese Benito Rosas	 Alvimia Toribio Haro
 Rosa Toribio Haro	 Alberta Miranda Haro	 Yolanda Salinas Zavaleta
 Rosa Salinas Benito		



## IE de Nuevo Perú

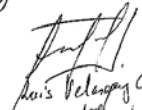
Acta de compromiso para integrar el proceso de autoevaluación de autoevaluación de la calidad de la gestión educativa - IPEBA

Siendo 8 de Setiembre en la Institución Educativa N° 82031 del Caserio de Nuevo Perú, se llevo a cabo la reunión de sensibilización para la autoevaluación de la calidad de la gestión educativa con la presencia de Luis Velásquez Cardenas y Alexis Calderín Beltrán representantes de IPEBA, Alex Palomino representante del PIP, los docentes: Shisela Logaraga, Miriam Chorro y Rosa Uceda; el director: Henri Reyes y doce padres y madres de familia.

Se inicia la reunión con la explicación del prof. Luis V. del proceso de autoevaluación de la calidad de la gestión educativa; se aclaran las dudas de los docentes, padres y madres de familia acerca del proceso. El prof. Alex Palomino interviene para fortalecer la explicación del proceso de la calidad de la gestión educativa.


El profesor Luis Velásquez manifiesta que el IPEBA no viene a los docentes, ni a profesores, directores, ni alumnos, ni padres de familia y que somos una institución que promueve la calidad educativa.


Los docentes, el director, los padres y madres presentes en la reunión acuerdan el compromiso de participar en el proceso de autoevaluación de la calidad de la gestión educativa por IPEBA.

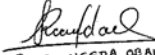
  
Luis Velásquez Cardenas  
Especialista - IPEBA

  
Alexis Rodríguez  
Director IE 82031

  
Henri Benítez Ramos  
19084264

  
Shisela Logaraga Oñativio  
Profesora de Inicial  
IE 82031

  
Miriam Chorro Rodríguez  
Profesora de Aula Primaria  
18139899

  
ROSA UCEDA OBANDO  
PROFESORA DE AULA  
27143790

~~Emilio~~  
Santos Elio Rodríguez A  
19569729

~~Rosa~~  
19072419

~~Ballón~~  
19568822

~~Tomasa~~  
Tomasa Herrera B  
43347216

~~Rosa~~  
acompañante Pedagógica  
USC SURCÁN  
PIP

~~María~~  
María Blas Armas  
45719575

~~Durys~~  
Durys Antón Valdeavano  
41299320

~~Rosa~~  
Rosa Rodríguez Armas  
19568759

~~María~~  
40269583

~~Rosa~~  
19562905

~~Rosa~~  
Rosa Vía Calderón Beltrán  
1958\*

DNI 40278901

## IE de Canduall Bajo

10

esta fecha, firmando todos los presentes para dar fe de todo lo actuado

Gabriel Gutierrez



[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

ACTA DE REUNION EXTRAORDINARIA

En el caserío de Canduall Bajo, distrito y provincia de Julecán departamento La Libertad a los siete días del mes de setiembre del dos mil once siendo las nueve de la mañana, se reunieron en el local escolar de la I.E. N° 80322 IA-P-EPM. a convocatoria de la Directora de la I.E. Doris Elena Aguilar Gutiérrez de acuerdo a un oficio remitido por la USGL-Julecán.

Estuvieron presentes un representante del IPEBA Sr. Alex Ríos Céspedes, un representante de la Gerencia Regional La Libertad Profesor Walter Sagástegui Alvarado y un representante del PIP. Profesora Flor Burgos Ávalos, la Directora de la I.E. Doris Aguilar Gutiérrez, profesora de aula Giovana Jeanette Robles De La Cruz, padres de familia y dos representantes de los alumnos.

La Directora de la I.E. inicia la reunión con la presentación de los señores visitantes, a la vez expresa la bienvenida en nombre de los docentes y padres de familia y alumnos.

Asimismo, manifiesta a los presentes algunos detalles e información recibida en la reunión organizada por el IPEBA en coordinación con la UGEL Julcán el día lunes 05 de setiembre en la provincia de Julcán. Acto seguido cede la palabra al representante del IPEBA Sr. Alex Ríos Céspedes, el mismo que saluda a los presentes e inicia su exposición haciendo conocer: "que es IPEBA", "Rol del IPEBA", "Procesos para alcanzar la Acreditación en una I.E.", "Cómo iniciar el proceso de Acreditación". Hace conocer también los beneficios que trae consigo la Acreditación como una Escuela de Calidad y el apoyo permanente que IPEBA brindará a la I.E. si se acoge voluntariamente en este proceso de Acreditación.

El profesor Walter Sagástegui Alvarado invoca también a los presentes a participar de este proceso de acreditación, ya que la finalidad es mejorar la calidad educativa lo cual sería de mucho beneficio a nuestros estudiantes.

Igualmente hace su participación la profesora Flor Burgos Ávalos, saluda a los presentes y agradece su asistencia a los padres de familia. Escuchada las opiniones de los padres de familia, docente, Directora y en forma democrática se decide participar en el proceso de Acreditación a partir de la fecha iniciando con la Autoevaluación.

Siendo las diez y treinta de la mañana se culmina la reunión firmando los presentes en señal de conformidad.

edades,

esora Alex Ríos Céspedes  
 tie- REPRESENTANTE IPEBA



Walter Sagástegui Alvarado  
 GERENCIA REGIONAL

WALTER H. SAGÁSTEGUI ALVARADO  
 DIRECTOR REGIONAL DE EDUCACIÓN

ldres

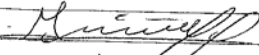
Flor Burgos Ávalos  
 REPRESENTANTE PIP.





Directora Elena Aguilar Gutiérrez  
 DIRECTORA I.E. N° 80322

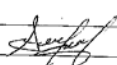
PIPEBA

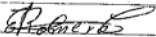
12


  
 Giovanna J. Robles De la Cruz  
 PROFESORA DE AULA


  
 GABRIEL GUTIERREZ CASTRO  
 PRESIDENTE APAPA

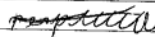
  
 Santos Villajulca Riverra  
 PP.FF. DNI. 80637986

  
 Santos Rodriguez Argomedo  
 PP.FF. DNI 19044225

  
 Esmelda Romero Castro  
 PP.FF. DNI. 19073490

  
 Nelva De la Cruz Medina  
 PP.FF. DNI: 80637884

  
 Maria Juarez Castro  
 PP.FF. DNI:

  
 Matilde Medina Villegas  
 PP.FF. DNI 19044293

# IE de Carrapalday Alto



## ACTA DE REUNION DEL EQUIPO DE IPEBA, PADRES DE FAMILIA DOCENTES Y ALUMNOS DE LA I.E. 80813

El día ocho de la mañana con treinta minutos de la mañana del día juéves ocho de setiembre del año dos mil once, reunidos en uno de los ambientes de la I.E. N° 80813 del caserío de Carrapalday Alto, Distrito de Julián, provincia de Julián, región La Libertad (con la finalidad de) el equipo de IPEBA, los docentes, padres y madres de familia, alumnos para tratar puntos relacionados con la autoevaluación de las instituciones educativas y el plan de mejora, que conllevará a la acreditación.

Primero: El Profesor Martín Ramos Nicola, Director encargado de la I.E. 80813 dió la bienvenida a los padres de familia, docentes y alumnos, presentando al equipo de IPEBA, también actuó requerido al representante de IPEBA Alex Ríos Cejpedes procedió a explicar los procesos de acreditación a los presentes para lograr una escuela de calidad; donde se ha despejado dudas a los padres de familia y docentes presentes en la reunión.

Segundo: Después del debate, los padres de familia, docentes y alumnos mostraron su disponibilidad de acoger el proceso de mejora a la calidad educativa a través de la autoevaluación de la institución educativa que lleve a la acreditación de la I.E. siendo las nueve con cuarenta minutos del mismo día mes y año, se dió por concluida la reunión, firmando los presentes en señal de conformidad.

*[Signature]*  
CHARLES GASILLO D.  
93 49 46 92.  
Presidente. APAPA.

MARTIN SANTOS C.  
43186608

*[Signature]*

*[Signature]*  
RICARDO GUSTAVO R.  
SECRETARIO DE APAPA  
DNI 19048283.  
Pablo Jara  
19049288  
Mauricio  
19043760

*[Signature]*  
MARIO CASILLO T.  
19043842

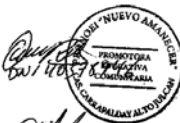
*[Signature]*  
19043750

ACTA DE REUNION DEL EQUIPO DE IPERBA, PADRES DE FAMILIA, DOLENTES Y ALUMNOS DE LA I.E. 80813

*[Signature]*  
Gustavo Vega R.  
DNI. 19044558  
Mtu/B  
19033354

*[Signature]*  
17047346

Marcy Quintanilla  
*[Signature]* Eliana  
40751682



*[Signature]*  
DNI 19082046  
Rosa Silvestra Lopez  
Prof. Aula.

*[Signature]*  
H. ROSARIO COEVA R.  
PROF. AULA

*[Signature]*  
ROSARY UCM M.  
DNI. 19568804

Marciana Muga.  
*[Signature]*

*[Signature]*  
Payne Vega R.  
19072754

*[Signature]*  
Beetha Juarez S.  
19047362

*[Signature]*  
Alicia Pizarro  
Representante IPERBA

*[Signature]*  
Alicia Fernández Q.  
Acompañante Pedagógica

*[Signature]*  
Juana Agustina R.  
E.S.P. EDUC. PRIM.

*[Signature]*  
PROF DE DULO.





## IE de Oriente Huaychaca

ACTA DE REUNION CON ACTORES EDUCATIVOS DE LA I.E. N° 82106 ORIENTE HUAYCHACA PARA EL PROCESO DE ACREDITACION

Siendo a las nueve de la mañana del día Siete de setiembre de dos mil once, nos reunimos: Director de la I.E. docentes, padres de familia, alumnos de la I.E. N° 82106 de Oriente Huaychaca y de otra parte el equipo integrado por representantes de IPEBA y la UGEL-SULLCA, con la finalidad de explicar el proceso de ACREDITACION de las I.E.

- En primer lugar el Prof. Edgar Percy Miguel Reyes dio la bienvenida a todos los presentes
- El Prof. Eulides González Aquilar, hizo la presentación del equipo que estuvo integrado por la Prof. Aida Candiotti y el Prof. Alexis Calderón Baltrán.
- La Prof. Aida Candiotti se presentó y empezó con su explicación sobre el proceso de Acreditación, pero antes pidió al Prof. Edgar Percy Miguel para que explique parte del proceso porque había estado en la Capacitación el día lunes 05 de setiembre en Julián. En su explicación manifestó que con el apoyo de todos debemos llegar a la calidad educativa.
- Luego la Prof. Aida Candiotti retomó la explicación tratando de hacerlo sobre los cinco factores: La Dirección Institucional, Soporte al desempeño docente, trabajo en conjunto con la familia y comunidad, uso de la información, infraestructura y recursos para el aprendizaje.
- El proceso de acreditación se inicia con la autoevaluación.
- El Sr. Juan Haro Salinas, opinó que si este proceso es bueno para mejorar bienvenido y que la educación es la base para el desarrollo, pero para ello debemos estar organizados y debe haber equidad de género.
- El Prof. Tomás González, opinó que el trabajo debe hacerse de una manera conjunta. Formuló una interrogante ¿Para qué nivel va dirigido? La Prof. Aida Candiotti contestó la pregunta que si hay los tres niveles integrados pueden hacerse el proceso. Si hay solo inicial no puede hacerse, donde hay Primaria y/o Secundaria procede el proceso.
- La Prof. Aida Candiotti explicó los pasos de la autoevaluación de la calidad de la gestión educativa.
- El Prof. Ronald Gutiérrez Rodríguez, manifestó algunas preocupaciones, el caso de las capacitaciones, la duración de la autoevaluación.



- La Prof. Aida Candiotti, respondió que el proceso de autoevaluación puede durar varios años. En cuanto a las capacitaciones se tendrá que ver algunas posibilidades.
- El Prof. Edgar Percy Miguel Reyes, manifestó que por medio de IPBA si se podría gestionar útiles escolares.
- El Prof. Carlos Lozano, preguntó cada cuánto tiempo seremos capacitados. La Prof. Aida Candiotti respondió que las fechas se van conformando. La primera capacitación será la última semana de setiembre.
- El Prof. Edgar Percy Miguel Reyes, manifestó que por parte de los profesores están de acuerdo conjuntamente con los padres de familia a iniciar el proceso de autoevaluación.

Siendo a las diez y cuarenta del mismo día, mes y año se dio por terminada la reunión, pasandose a firmar los presentes.



*[Signature]*  
19024589

*[Signature]*  
19085238

*[Signature]*  
19045625

*[Signature]*

*[Signature]*  
Prof. de Dpto  
DNI: 41392438

*[Signature]*  
Prof. de Física  
DNI: 47608604

*[Signature]*  
19072392

*[Signature]*  
19076683

*[Signature]*  
19073043

*[Signature]*  
19328625









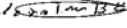
*[Signature]*  
190215

*[Signature]*  
19072251

*[Signature]*  
40751969

*[Signature]*

*[Signature]*  
43676754

  92947035	 Alumna   19073580	 19092251   42 31 5025
 Dorcy Gloria Benitez		

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez-Gayou, J.

- 2003 *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. México: Paidós.

Banco Mundial

- 2016 *Gasto público en Educación, total (% del PBI)*. Datos. Recuperado de: <<http://bit.ly/1TQT3N0>>.

Cendales, L.

- 2004 La metodología de la sistematización: una construcción colectiva. En *Sistematización de experiencias: propuestas y debates* (pp. 91-111). Bogotá: Dimensión Educativa.

Defensoría del Pueblo

- 2013a *Avances y desafíos en la implementación de la Política de Educación Intercultural Bilingüe 2012-2013*. Informe Defensorial 163. Recuperado de: <<http://bit.ly/1Tdx3fg>>.

- 2013b *Una mirada a la escuela rural. Supervisión a instituciones educativas públicas de nivel primaria*. Serie Informes de Adjuntía-Informe N.º 017-2013-DP/AAE. Recuperado de: <<http://bit.ly/1TS2V9n>>.

Diagnóstico situacional de la provincia de Julcán

- s.f. *Diagnóstico situacional de la provincia de Julcán*. Recuperado de: <<http://bit.ly/1W1sTd>>.

Diario 16

- 2015 Perú ocupa el último lugar en Educación. *Diario 16*, 14 de junio. Recuperado de: <<http://bit.ly/1BhOGp2>>.

Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana; Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica  
2014 *Manual de elaboración, costeo y presupuesto de planes de mejora para EBR*. Lima: FONDEP-IPEBA.

#### Foro Educativo

2011 *Conclusiones de la conferencia nacional educación y desarrollo rural: perspectivas en el contexto de la descentralización*. Lima: Foro Educativo.

#### Fullan, M. G.

1994 Coordinating top-down and bottom-up strategies for educational reform. *Systemic Reform: Perspectives on Personalizing Education*, septiembre. Recuperado de: <<http://bit.ly/1SV8r8T>>.

#### Gagné, R.

1987 *Las condiciones del aprendizaje*. México: Interamericana.

#### INEI

2014 *Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y de centros poblados*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de: <<http://bit.ly/1q1clVw>>.

2015 *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar-ENDES 2014. Nacional y Departamental*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de: <<http://bit.ly/1YmGo5L>>.

#### IPEBA

2011 *Ruralidad y escuela*. Serie: estudios y experiencias. Lima: IPEBA.

#### Jara, O.

2001 *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. San José de Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

2009 La sistematización de experiencias y las corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano: una aproximación histórica. *Diálogos de saberes* 3, 118-129.

- 2012 *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. San José de Costa Rica: Alforja, CEAAL.
- Martínez, M.  
 2000 *La investigación etnográfica en educación: manual teórico práctico*. México: Trillas.  
 2006 La investigación cualitativa: síntesis conceptual. *Revista de investigación en psicología*, 9(1), 123-146.
- Mejía, M.  
 2008 *La sistematización: una forma de investigar las prácticas y de producción de saberes y conocimientos*. La Paz: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación  
 2007 *Decreto Supremo N.º 018-2007-ED*. Reglamento de la Ley del SINEACE.  
 2012 *Decreto Supremo N.º 011-2012-ED*. Reglamento de la Ley General de Educación.  
 2014 *Cuánto aprenden nuestros niños en las competencias evaluadas. Pruebas ECE 2014* (infografía). Lima: Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2014. Recuperado en: <<http://bit.ly/1WcxASL>>.
- Mujica, R.  
 2010 *Estudio sobre educación rural y recomendaciones para la acreditación de IIEE en áreas rurales*. Estudio realizado por encargo del IPEBA.
- Ochoa R. S.  
 2015 *Informe nacional sobre docentes para la Educación de la Primera Infancia: Perú*. Santiago de Chile: OREALC-UNESCO. Recuperado de: <<http://bit.ly/1T1pjwU>>.
- Perú. Congreso de la República  
 2003 *Ley N.º 28944*. Ley General de Educación.  
 2006 *Ley N.º 28740*. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

Perú. Consejo Nacional de Educación

- 2006 *Proyecto Educativo Nacional. La educación que queremos al 2021: Versión virtual interactiva del Proyecto Educativo Nacional del Perú. (¿De qué realidad educativa partimos? Viejos problemas y nuevas promesas).* 15 de octubre. Recuperado de <<http://bit.ly/1W9Ulqe>>.
- 2007 *Proyecto Educativo Nacional al 2021.* Lima: Ministerio de Educación, CNE.
- 2013 *Memoria de los encuentros Macroregionales: Articulación intergubernamental, base para una mejor gestión educativa 2012.* Lima: CNE.

Perú. Gobierno Regional de La Libertad

- 2011 *Proyecto Educativo Regional La Libertad. 2010-2021.* La Libertad: Consejo Participativo Regional de Educación-La Libertad, Gobierno Regional de La Libertad. Disponible en: <<http://bit.ly/21yhBOa>>.

PNUD

- 2011 *Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital. Recalculado según la nueva metodología, PNUD (2010).* Recuperado de: <<http://bit.ly/21yfnOK>>.

Reátegui, N.

- 2012 *Diseñar experiencias de autoevaluación de instituciones educativas de educación básica: primera experiencia de autoevaluación: el caso de Julcán.* Estudio realizado por encargo del SINEACE.

Rivas, A.

- 2015 *América Latina después de PISA. Lecciones aprendidas de la educación en siete países (2000-2015).* Buenos Aires: Fundación CIPPEC. Recuperado de: <<http://bit.ly/1QSpvKb>>.

Ruiz, L.

- 2001 *La sistematización de prácticas.* Recuperado de <<http://www.oei.es/equidad/liceo.PDF>>.

Sabatier, P. y Mazmanian, D.

- 1981 *The implementation of Public Policy: A Framework of Analysis, en Effective Policy Implementation* (pp. 3-35). Lexington, Ma.: Lexington Books.

## Personas consultadas

- Directores, docentes, padres y madres de familia de las escuelas participantes en la primera experiencia de autoevaluación de Julcán.
- Franklin Pereda Paredes, director de la UGEL de Julcán en el año 2014.
- Walter Rebaza Vásquez, gerente regional de educación de La Libertad en el período 2008-2011. Coordinador regional del SINEACE en el período 2012-2014.
- Maricela Sánchez Abanto, consultora a cargo de una de las capacitaciones dentro del marco del financiamiento de planes de mejora.
- Alexis Calderón Beltrán, monitor de campo de las IIEE en autoevaluación.
- Ángel Carranza Flores, especialista de la UGEL de Julcán.

## Participantes en la reunión de presentación de resultados preliminares de la sistematización:

- Alexis Calderón Beltrán, monitor de campo.
- José Luis De la Cruz Torres, evaluador externo.
- César Honores Vásquez, docente.
- Edinson Pinedo García, docente IE de Canduall Alto.
- Walter Rebaza Vásquez, excoordinador regional.
- Rocío Ramos Velásquez, docente.
- Fidel Rojas Luján, gerente ejecutivo del FONDEP.
- Maricela Sánchez Abanto, consultora del FONDEP.
- Mario Sánchez Rodríguez, docente IE de San Juan Alto.
- Mario Vásquez Vega, consultor del FONDEP.
- Glenda Vela Urbina, monitora de campo.

