

# El PIEDI: entre los sueños y la realidad

Sonia Henríquez Gil

PIEDI

El Proyecto de Innovaciones Educativas en el Distrito de Independencia (PIEDI)<sup>1</sup> constituye una experiencia piloto iniciada hace cinco años, que busca el mejoramiento integral de la calidad del servicio educativo de la escuela primaria pública.

Involucra a los Centros Educativos 2056, 3052 y 3053, ubicados en las comunidades de José Gálvez, El Ermitaño y Villa El Carmen,<sup>2</sup> pertenecientes al distrito de Independencia, en el Cono Norte de Lima. Según el Censo de 1993, el distrito supera los 180 mil habitantes dentro de los cuales los niños de 5 a 14 años constituyen aproximadamente el 20%.

El Piedi planteó su trabajo en tres áreas: currículo, gestión y servicios. A nivel curricular se consideraron tres etapas de aplicación de dos años cada una. En 1996 empezó la capacitación a docentes de primer grado y cada año debían incorporarse los docentes del grado siguiente hasta completar en los seis años los seis grados de la primaria. Simultáneamente se debía implementar la capacitación a directivos y docentes en la gestión escolar y en temas transversales.<sup>3</sup>

## Intervención integral

El PIEDI se concibe como intervención integral en la escuela pública, que es vista desde tres entradas: el currículo, la gestión y los servicios.

Cuando se inició el proyecto, en 1996, existía en nuestro país diversidad de experiencias innovadoras en la escuela pública primaria promovidas desde la socie-

dad civil, fundamentalmente desde las ONG. Teniendo en cuenta la diversificación curricular éstas consideraban en la programación aspectos tales como derechos del niño, salud, democracia en el aula y la escuela, ciencias sociales, medio ambiente, articulación inicial primaria, etcétera.<sup>4</sup>



A diferencia de ellas, el PIEDI buscó impactar en el conjunto de la vida escolar y sus agentes, entendida ésta como un todo que debemos potenciar y mejorar. A fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación básica, se propuso aplicar una propuesta curricular globalizada por competencias, desarrollar una gestión más democrática y eficiente e implementar servicios complementarios que brinden mejores condiciones de aprendizaje a los niños.

## Currículo y experiencias de vida

Su propuesta educativa opta por desarrollar la identidad de los niños y niñas. La identidad, junto con la democracia, constituye el eje articulador de las acciones pedagógicas en el aula y la escuela. Implica tener como fuente y marco del currículo el proceso de socialización de los niños en sus diferentes ámbitos. El punto de partida para la organización curricular son las experiencias de vida de los niños.

Los ámbitos de socialización considerados son tres. Expresan tres tipos de interrelaciones entre el niño y el mundo que lo rodea en el proceso de construcción del sentido de identidad y pertenencia: identidad del niño consigo mismo y el entorno inmediato (familia, escuela, barrio y comunidad); identidad del niño con la realidad natural y social; identidad del niño con la historia y la cultura.

En la dinámica del proceso de enseñanza aprendizaje, la experien-

cia cotidiana del niño se convierte en espacio educativo, se da la participación activa del niño en la construcción de su propio aprendizaje y se busca que todo aprendizaje tenga sentido de funcionalidad: "sirve para", "ayuda a".

El niño tiene necesidad de reconocerse y afirmarse como persona, aceptando sus potencialidades y limitaciones; tiene necesidad de integrarse al mundo social en el que vive, partiendo del reconocimiento de su rol como persona y el rol de las demás personas. En esa experiencia cotidiana, el niño/a aprende a relacionarse con los otros y asume compromisos con su mundo más cercano: su familia, su escuela y su barrio. De ahí el énfasis que ponen los maestros en el desarrollo de dos aspectos fundamentales: la construcción de una autoimagen positiva y una sana autoestima y el conocimiento y valoración de su entorno inmediato: la familia, la escuela y el barrio.

En este proceso se busca desarrollar las **competencias de los sujetos** para que puedan crecer como personas, tener las herramientas suficientes para aprender con mayor autonomía, conocer el medio natural y social en sus múltiples interacciones y generar actitudes de compromiso con ellos mismos, con los demás y con el mundo.

En el nivel primario, las competencias están definidas en función del crecimiento de las personas. Su finalidad será garantizar en el niño el desarrollo de su capacidad de pensar, sentir, amar, expresar y hacer.

### Gestión y construcción del PEI

Un segundo aspecto del proyecto es la gestión. El objetivo central es democratizar la gestión de la escuela. Esto se ha ido plasmando en la construcción colectiva

*A nivel de aula, los niños se van relacionando cada vez más de manera asertiva con sus pares y con los adultos, están organizados y asumen responsabilidades de manera democrática y rotativa.*

del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de las estrategias utilizadas y validadas en el camino.

Democratizar la gestión ha significado redescubrir la identidad de la escuela como colectivo y como institución, logrando que se sienta "parte de" y que se comprometa con los factores de cambio y de desarrollo en una perspectiva más comunal y local.

Entre las estrategias utilizadas y validadas están: la Mesa de Trabajo con directivos y el trabajo en red de las tres escuelas; la Comisión de Gestión por escuela y de los tres centros educativos; el trabajo en equipo a nivel de directivos, docentes, padres de familia y alumnos; la capacitación entre pares y la motivación permanente. Estas estrategias han supuesto la confianza en el potencial de los maestros y han permitido instalar el proyecto en el corazón mismo de la escuela.

A nivel de aula, los niños se van relacionando cada vez más de manera asertiva con sus pares y con los adultos, están organizados y asumen responsabilidades de manera democrática y rotativa. Los padres de familia también van asumiendo responsabilidades no sólo en la mejora de la infraestructura

<sup>1</sup> El PIEDI, nace como un esfuerzo de concertación de voluntades y experiencias de la Coordinadora de Innovaciones Educativas (CIE) –integrada por Fe y Alegría, Cide, Educalter, Kallpa y TARLA–, la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) y el grupo empresarial Perú 2021 Una Nueva Visión, el cual se compromete en abril de 1996 a financiar los seis años de su ejecución. Asimismo, existe un Convenio con el Ministerio de Educación para la ejecución del proyecto como piloto. En 1996-1997, el Piedi contó con el apoyo financiero del Grupo Carsa Orión ECC; en el periodo 1998-2000 se ejecuta con aportes de la CIE-UPCH y de personas naturales. Actualmente, recibe financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo.

<sup>2</sup> El CE 2056 tiene primaria y secundaria, funciona en dos turnos. En primaria hay: 13 secciones, 12 docentes nombrados (incluye un profesor de educación física) y dos contratados, así como 470 alumnos. El CE 3052 tiene primaria y secundaria técnica que funcionan en ambos turnos. En primaria 24 secciones, 23 profesores nombrados (incluye dos profesores de educación física) y 3 contratados, 840 alumnos. El CE 3053 sólo es de nivel primario, tiene 10 secciones, 10 docentes nombrados, funciona en ambos turnos y alrededor de 283 alumnos (los datos corresponden a la información estadística 2000 proporcionada por las escuelas). Sólo el 45% de los docentes que empezaron en el proyecto en 1996 permanecen en las escuelas. En julio del 2000 se firmó un Convenio con el CE 3050 "El Morro" para incorporarlo al proyecto. Esta escuela primaria cuenta con 22 secciones, 24 profesores nombrados (incluye dos profesores de educación física) y con una población escolar de 666 niños y niñas.

<sup>3</sup> La propuesta se reformuló después de dos años de ejecución, atendiendo a las necesidades de construcción del proyecto mismo y las limitaciones económicas existentes. En 1998 fueron incorporados a la capacitación docente en la propuesta curricular todos los maestros y maestras de 1º a 4º grado.

<sup>4</sup> BELLO, Manuel, Luisa PINTO y Cecilia TORRES LLOSA (ed.): **Protagonistas de la educación rural y urbana. Situación educativa urbana**. Lima: Foro Educativo, 1994, pp. 72-78.

de la escuela, sino que van teniendo un mayor protagonismo en el aprendizaje de sus hijos.

### Los servicios como soportes del aprendizaje

El proyecto interviene también en las condiciones que la escuela ofrece para que los niños aprendan por sí mismos. Así, considera los servicios como soportes efectivos para el aprendizaje de los niños.

Durante estos cinco años ha implementado dos de ellos en la escuela: el de salud y, en menor medida, el de psicopedagogía. Este último, por razones presupuestales, se ha centrado en la evaluación del nivel de logro de competencias en los niños durante toda su escolaridad, comparando sus resultados con los de un grupo de control de otra escuela del distrito mediante una prueba de entrada y de salida.<sup>3</sup>

En el campo de la salud es importante destacar la participación activa de directivos, docentes, personal de mantenimiento, niños y padres de familia en las campañas anuales realizadas, sobre todo en las de desparasitación y cuidado del medio ambiente. La campaña de pediculosis se efectúa aula por aula y de manera simultánea en toda la primaria. Asimismo, en coordinación con las postas médicas y las Facultades de Salud Pública y Estomatología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, se han llevado a cabo las campañas de peso y talla, salud bucal y agudeza visual.

En cada escuela existen los botiquines escolares atendidos por una coordinadora de salud, una docente en cada turno debidamente capacitada. A partir de 1998 cada centro educativo ha manejado un fondo rotatorio mínimo, que ha permitido darle continuidad al funcionamiento del botiquín. Las



*Esta estrategia ha permitido que todos los docentes –sin excepción– estén involucrados en la gestión del CE y asuman mayor responsabilidad en el proyecto de la escuela.*



coordinadoras de salud, asimismo, impulsan y monitorean el desarrollo de las diversas campañas que se realizan cada año. Desde el tercer año de ejecución del proyecto, éstas se realizan con el aporte de las familias, sobre todo la de desparasitación.

La salud a la vez que convoca a la comunidad educativa, permite que la escuela tenga una mayor apertura en la búsqueda de oportunidades para el cuidado de la salud de los niños. La salud cada vez más se va incorporando en la cultura escolar y se va convirtiendo en una preocupación de los diversos agentes de la comunidad educativa. Desde el cuarto año de ejecución del proyecto, las acciones de salud son parte consustancial del proceso de planificación y diversificación curricular en la primaria.

Finalmente, cabe destacar que en estos años el personal de mantenimiento de las tres escuelas ha elevado su autoestima y experimenta que su trabajo aporta al bienestar de los miembros de la comunidad educativa y crea condiciones para un mejor aprendizaje de los niños y niñas.

### Estrategias validadas

Nos interesa retomar de manera breve las estrategias utilizadas en el proyecto. Pensamos que pueden ser utilizadas de manera creativa por otras escuelas públicas en nuestro país.

#### 1. Mesa de directores y trabajo en red

La Mesa es un espacio de concertación e intercambio de experiencias, así como un lugar de interaprendizaje entre los directivos de las tres escuelas. Participan directores y subdirectores, la Coordinación General del PIEDI y el responsable de la gestión escolar en el proyecto. Durante estos cinco años ha tenido un funcionamiento regular. En ella se toman acuerdos referentes a las actividades a desarrollar y se reflexiona acerca de temas educativos relevantes que dan sentido a la experiencia.

Los directivos que la integran opinan: "Estar organizados en la Mesa de trabajo multiplica la capacidad de gestión de nuestras escuelas porque amplía nuestros horizontes y nos permite concertar esfuerzos y voluntades". Los directores y subdirectores afirman que: "La mesa de directores es el eje de la experiencia (del PIEDI) y resulta el aspecto *más innovador* de la misma". También dicen que "El trabajo en equipo y en red permite el intercambio de experiencias potenciando la gestión".<sup>6</sup>

#### 2. Comisión de gestión

En 1996 se creó la Comisión de Gestión donde participaban los miembros de la Mesa de trabajo y docentes delegados de ambos turnos y de las tres escuelas. Su trabajo el primer año consistió en evaluar la gestión escolar y, a través de una encuesta, recoger las expectativas e intereses de docen-

tes, padres de familia y alumnos acerca de "la escuela de sus sueños". En base a ella, se crearon en 1997 las Comisiones de Gestión en cada escuela, las cuales han sido el motor para la construcción del PEI en cada centro educativo.

Desde 1998 a la fecha, se ha buscado articular el PEI con el Plan Operativo Anual a través de los Proyectos Concretos de Innovación para responder de manera creativa a problemas concretos de la escuela. Al inicio de cada año en la planificación de marzo, en asamblea de docentes y por consenso, se acuerdan éstos y se nombran las comisiones ad-hoc. Esta estrategia ha permitido que todos los docentes –sin excepción– estén involucrados en la gestión del CE y asuman mayor responsabilidad en el proyecto de la escuela.

### 3. Trabajo en equipo

Esta estrategia es una fortaleza en el proyecto porque ha logrado convocar a los diferentes agentes de la comunidad educativa en la búsqueda de consensos y objetivos comunes, así como hacerlos sentirse parte de un colectivo con sentido de identidad y pertenencia. Ha supuesto un trabajo persistente, altos y bajos en su concreción, pero que hoy está incorporado como una forma de participación en la escuela que democratiza la gestión y la fortalece.

En estos años se creado los siguientes equipos en las escuelas: Mesa de Trabajo, Comisiones de Gestión, Equipos Docentes por Ciclos, Coordinadoras de Salud, Comisiones de los Proyectos Con-

cretos de Innovación, Equipo del Personal de Mantenimiento.

### 4. Capacitación entre pares

Ligada a la anterior, esta estrategia se sustenta en la idea fuerza de reconocer que el aprendizaje en grupos de iguales enriquece a las personas, fortalece la autoestima y promueve el desarrollo de liderazgos. El estilo de capacitación del PIEDI en los talleres permite que los maestros compartan su saber pedagógico a partir de la reflexión de su propia práctica, estrategias metodológicas y nuevos aprendizajes, y planifiquen sus unidades de experiencias en colectivo y por ciclos. Es parte consustancial de la capacitación la asesoría y el acompaña-

miento permanente de los docentes en el aula, el fortalecimiento de los equipos de docentes constituidos en las escuelas y la observación entre pares. Todo ello favorece el desarrollo de competencias docentes, su crecimiento como profesionales y el logro de mejores aprendizajes en los niños y niñas. Asimismo, sustenta la necesidad de un sistema de capacitación permanente en las escuelas, más allá de la ejecución del PIEDI.<sup>5</sup>

### 5. Motivación permanente

Esta estrategia es sumamente importante para el desarrollo de procesos innovadores y su apropiación por parte de los agentes. Para mantenerla son necesarias la comunicación oportuna y la obtención de resultados de corto plazo que retroalimentan los procesos y la motivación misma. Cuando los docentes no visualizan en su trabajo cotidiano que existen avances, por muy pequeños que sean, tienden al desánimo y caen en la tentación de volver a lo anterior porque es lo que conocen y les resulta más fácil en su tarea diaria.



<sup>5</sup> En noviembre del 2000 se evaluó en la prueba de salida a 1367 niños y niñas de 1° a 6° grado de los tres CE. Además, se evaluó a una muestra de 180 niños y niñas de los seis grados de primaria del CE 3050 y otra muestra igual en la escuela del grupo control.

<sup>6</sup> ARANA, José: **Informe evaluativo del Encuentro "Una Nueva Gestión para una Nueva Escuela"**, organizado por TAREA, Piedi, Proceso Social y la Asociación de Directores de Independencia (ADI). Lima, 1998, pp. 16 y 18.

<sup>7</sup> HENRÍQUEZ, Sonia y Javier MALPARTIDA: **Hacia una Estrategia de Capacitación en Gestión Escolar para la Escuela Pública**. Lima, PIEDI, 1996, 18 páginas.

## Lecciones aprendidas

Algunas pistas y lecciones aprendidas:

1. Actualmente, las tres escuelas funcionan como una red articulada en la que se ensayan propuestas curriculares, de gestión y de atención a la salud de los niños. Ello supone la existencia de colectivos que funcionan bajo la conducción de los directores como líderes y cuya tarea central es lo pedagógico.
2. Los directores, a través del funcionamiento regular de la Mesa de Trabajo, se sienten mucho más comprometidos en el quehacer pedagógico, buscan comprometer al conjunto de los agentes con las metas comunes y han aprendido a compartir responsabilidades. Su trato es más horizontal y flexible y se sienten más motivados a brindar un mejor servicio a los niños y sus familias.
3. Lo(a)s docentes han aprendido a trabajar en equipo, han construido una propuesta adecuada a la realidad de los centros educativos, han mejorado su desempeño en el aula y han crecido profesionalmente, se sienten revalorados y comprometidos con su trabajo, han "reconstruido la alegría de enseñar".
4. Los niños y niñas han elevado su autoestima, son más participativos, conocen sus derechos, han ganado autonomía en su trabajo, están siendo protagonistas de sus aprendizajes, están organizados y toman acuerdos democráticamente, expresan sus ideas y opiniones con espontaneidad y sin miedo, sienten que los maestros son amigos,<sup>8</sup> perciben que la educación debe cambiar y se dan cuenta de los cambios que están ocurriendo en la escuela, acuden con gusto a ella y han descubierto la "alegría de aprender".
5. Los padres de familia saben que cuando se los convoca a las Asam-

bleas de Aula no es para "pedir plata" sino para poder discutir acerca de cómo aprenden sus hijos y de cómo ellos pueden ayudarlos en la casa. Se muestran mucho más interesados en el progreso de sus hijos, van comprendiendo poco a poco la importancia del estímulo y el desarrollo de la autoestima en sus hijos. Es notable la participación de los padres de familia de los dos primeros grados, en algunos casos el 95% de padres de familia asiste a las Asambleas de Aula y a los talleres para padres.

6. La relación escuela-comunidad demanda una mayor responsabilidad de la escuela como institución en el desarrollo de la comunidad. El compromiso de la escuela respecto a los procesos y resultados educativos debe ser mayor, lo cual implica rendir cuentas de la efectividad de las acciones pedagógicas ante la comunidad y no sólo ante las autoridades intermedias del sector educación. Por ello, es importante continuar la construcción de una propuesta educativa local y participar en las redes zonales de las escuelas del distrito impulsando la innovación y el cambio.
7. En esas redes zonales es necesario experimentar "modelos de



*La educación como tarea de todos exige que la escuela redescubra su sentido como institución educativa y abra sus puertas a la comunidad en búsqueda de alternativas y consensos.*



escuelas pilotos" que funcionen como núcleos demostrativos para el desarrollo de innovaciones pedagógicas y de difusión de sus procesos-resultados hacia otras instituciones y maestros del distrito.

8. La creación en la última fase del proyecto de un Centro de Recursos para el Aprendizaje, "Centro PIEDI", busca vincular más el proyecto al conjunto de escuelas primarias del distrito a través de servicios como capacitación, biblioteca, ludoteca, mochilas viajeras, videoteca, etc. Asimismo, quiere ser el embrión de un nuevo Centro donde confluyan los diversos agentes educativos de la educación formal y no formal de nuestro distrito.
9. La educación como tarea de todos exige que la escuela redescubra su sentido como institución educativa y abra sus puertas a la comunidad en búsqueda de alternativas y consensos, porque la educación de los niños y jóvenes debe motivar la preocupación de maestros, padres de familia, organizaciones, ONG, universidades, iglesias, etc. Es necesario construir una propuesta educativa para el distrito de Independencia con los maestros, los padres de familia, los estudiantes, la comunidad, como un reto a la imaginación y creatividad de los diversos sectores que pertenecen a ella.

Por último, cabe destacar que los avances logrados en estos años no habrían sido posibles sin el compromiso de los directores y la actitud de apertura de la gran mayoría de profesores, quienes con su ejemplo demuestran el enorme potencial del maestro peruano.

<sup>8</sup> En una encuesta a 522 niños de tercero y cuarto grado de primaria de las tres escuelas, 470 niños y niñas opinaron que su profesor(a) es un amigo(a).