

# Vitrinas de innovación<sup>1</sup>

# U

Resumen de  
la  
Evaluación  
del PIEDI

Una de las tareas fundamentales de los colectivos que avanzan en el desarrollo de innovaciones educativas es compartir el conocimiento construido, así como socializar lo aprendido. En ese marco la sistematización y la evaluación son sustantivas, porque permiten dar cuenta de los diversos esfuerzos por mejorar procesos de enseñanza y de aprendizaje en realidades concretas. De estos aspectos da cuenta el presente informe basado en la Evaluación Externa del Proyecto de Innovaciones Educativas en el Distrito de Independencia (PIEDI).

Para la evaluación de cualquier propuesta de innovación hay que considerar el contexto educativo. En 1996, año en que empezó el proyecto, el Ministerio de Educación dio inicio al proceso para generalizar el Plan CAD; a nivel de la gestión, la R.M. 016 promovió el Proyecto de Desarrollo Institucional; en ese entonces no se contaba con un sistema nacional de evaluación y la que se realizaba se centraba en las habilidades básicas del aprendizaje; finalmente, la Propuesta Curricular del Ministerio estaba en construcción.

### Antecedentes

El Proyecto PIEDI se inició el año 1996 y fue el producto de un esfuerzo cooperativo de la Coordinadora de Innovaciones Educativas (CIE),<sup>2</sup> la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), así como de Perú 2021, que representó una nueva visión del sector privado empresarial. Se es-

tablecieron convenios con el gobierno peruano a través de diferentes instancias del Ministerio de Educación, y se buscó promover la participación de la comunidad del distrito de Independencia.

Preocupados por la baja calidad de la educación en los centros escolares públicos de las áreas urbano marginales de Lima, dichas organizaciones diseñaron un modelo de Escuela Pública que incorporara tres componentes: currículo, gestión y servicios que hicieran posible el proceso de aprendizaje (salud y atención psicopedagógica). Dada su vecindad a la UPCH, el distrito de Independencia fue escogido para aplicar la propuesta. Inicialmente,

tres centros educativos se comprometieron voluntariamente al cumplimiento de esta.<sup>3</sup> La propuesta

comprendió un programa integrado que incluía: a)

un currículo que

alentaría la participación activa

de los estudiantes; b)

capacitación de

los maestros y

seguimiento de

sus prácticas en el

aula; c) apoyo y estímulo a los directores

para promover

una administración

activa en un

ambiente escolar

democrático; d) involucramiento

de los padres; e)

evaluación del rendimiento

de los estudiantes; y, f)

la provisión de servicios

complementarios como

por ejemplo, los servicios

psicológicos, mejora de

los servicios de limpieza

y campañas de salud.

Un proyecto originado

en una alianza de institucio-

nes y que se planteara una intervención integral en centros educativos públicos constituía una experiencia inédita en el país y suponía transformar un conjunto de prácticas y políticas educativas. En varios aspectos se esbozaba a contracorriente de planteamientos existentes en ese entonces: privatización de la educación, estímulo de la competencia entre centros educativos, discontinuidad de las políticas, priorización de la construcción de infraestructura educativa.

Los centros educativos del Distrito de Independencia que iniciaron el proyecto son: 3052, en El Ermitaño, C.E. 3053, en Villa El Carmen, y C.E. 2056, en José Gálvez. Un cuarto centro escolar, C.E. 3050, El Morro, fue añadido al proyecto en el 2000, cuando el subdirector del C.E. 3052 llegó a ser director del C.E. 3050 y solicitó la incorporación de éste en el proyecto.

Aunque alguno de estos centros educativos ofrecía el nivel secundario, el proyecto sólo cubrió los tres ciclos de primaria de manera progresiva. Así, en 1996 las actividades del proyecto empezaron con el primer ciclo (Grados 1 y 2); en 1998 se extendió hasta el segundo ciclo (Grados 3 y 4), y en el 2000 hasta el tercer ciclo (grados 5 y 6).<sup>4</sup>

Durante los 6 años que duró el proyecto, el personal del equipo PIEDI, conformado por un grupo de expertos dirigidos por Sonia Henríquez tuvo su base en la Universidad Cayetano Heredia. En ese período el proyecto pasó por diversas vicisitudes financieras, superadas en los dos últimos años del mismo. Como consecuencia de ello, algunas actividades fueron reprogramadas o recortadas y en los tiempos de restricción financiera se

## **Elaborar y validar un modelo de escuela replicable que integre currículo, gestión y servicios educativos.**

operó con escaso personal.

En el período final del proyecto, con una donación japonesa recibida a través del BID, los objetivos del proyecto en referencia fueron implementados e involucraron a la APAFA, así mismo se estableció un Centro de Recursos para el aprendizaje de los maestros y estudiantes que serviría para todos los centros escolares en el distrito de Independencia.

El proyecto también sufrió por los considerables cambios en el personal de los centros escolares, causados por las reasignaciones o nombramientos del Ministerio de Educación (MED) a pesar de un acuerdo en 1996 que contemplaba la estabilidad del personal de los mismos.

### **¿Cuál fue la finalidad del proyecto?**

Fortalecer la gestión institucional y pedagógica de la escuela pública urbana, en el marco de un proyecto educativo local, para que ofrezca a los niños una educación de calidad que responda a los retos de su desarrollo personal y social.

### **Objetivos generales del proyecto**

- Elaborar y validar un modelo de escuela replicable que

integre currículo, gestión y servicios educativos dentro de un proyecto de desarrollo institucional y de innovación educativa.

- Elaborar un currículo por competencias, abierto, flexible, centrado en el desarrollo de la identidad del niño y en los procesos de construcción de su propio conocimiento.
- Construir un programa de gestión democrática de la escuela que fomente la corres-

<sup>1</sup> La evaluación se llevó a cabo entre setiembre del 2001 y abril del 2002 por un equipo conformado por Barbará Hunt, José Rodríguez y Martín Vegas, contando con la colaboración de Paula Maguina y Gloria Zambrano, y el apoyo administrativo de los coordinadores Ernesto Olano y Rosa Viale y la secretaria María Antonieta Aguilar. La Evaluación fue financiada por la Fundación Ford. Especial agradecimiento a Sonia Henríquez, Coordinadora General del Equipo Técnico del Proyecto PIEDI por su entusiasta colaboración y apertura en todos los aspectos de la evaluación.

<sup>2</sup> La Coordinadora de Innovaciones Educativas (CIE) es un consorcio de cinco ONG's formado a través de un "Convenio de Colaboración Institucional, sin contabilidad Independiente" (1994), suscrito entre TAREA, Asociación de Publicaciones Educativas; Fe y Alegría, Movimiento de Educación Popular; KALLPA, Asociación para la Promoción Integral de la Salud; EDUCALTER, Centro de Educación Alternativa; y CIDE, Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación.

<sup>3</sup> Los criterios de selección de los tres C.E. pilotos del PIEDI fueron: voluntad explícita de directivos y docentes de querer participar en el proyecto, cercanía de las tres escuelas y de éstas con la UPCH, no intervención de otra ONG en ellas y que tuvieran educación primaria en ambos turnos.

<sup>4</sup> Al principio el proyecto estuvo pensado para avanzar grado a grado cada año; por eso estuvo previsto para seis años.

ponsabilidad, la promoción del potencial humano y la participación activa de toda la comunidad educativa.

- Contribuir a la mejora de las condiciones de aprendizaje a través del diseño, aplicación y evaluación de un programa de salud y de servicios básicos para la atención preventiva y de bajo costo en el ámbito de la escuela.
- Elaborar y ejecutar un programa de capacitación docente para el desarrollo de competencias profesionales para la innovación educativa.

**Principales hallazgos**

1. Aspectos positivos

- PIEDI ha sido, en gran medida, un proyecto exitoso porque ha desencadenado un proceso de fortalecimiento de las escuelas en sus capacidades para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Ha conseguido una adecuada integración de los tres componentes del proyecto, lo que ha sido un aspecto fundamental en el desencadenamiento del proceso arriba mencionado.
- El equipo PIEDI ha desarrollado un trabajo profesional, sostenido y comprometido de cooperación, entablando una relación horizontal con profesores y directores
- Un notable hallazgo es el clima democrático prevaleciente en las relaciones entre profesores y administradores, profesores y alumnos, personal de los C.E. y padres de familia, al interior de los centros educativos.
- Las escuelas del PIEDI están bien mantenidas y limpias; durante el último año las campañas de salud han proporcionado medicinas al 94%

**Ha desencadenado un proceso de fortalecimiento de las escuelas en sus capacidades para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.**

de los niños a quienes se les encontró parásitos; además se realizaron controles dentales y otros de salud, y se crearon centros de primeros auxilios en cada una de las escuelas, implementados con botiquines y medicinas; asimismo se dio capacitación a las coordinadoras de salud para el adecuado manejo de estos centros.

- Los directores se han reunido regularmente en la Mesa de Directores, experiencia que ellos consideran muy positiva y, en consecuencia, han decidido continuar.
- Los directores trabajaron conjuntamente con los maestros en la preparación de los planes de mejoramiento de cada C.E. Esto fue considerado por todos los involucrados como una significativa experiencia que fue de gran impacto.
- Los maestros, incluyendo los coordinadores de salud y los miembros de las comisiones de gestión, han dado mucho de su tiempo y puesto mucho esfuerzo en las actividades del proyecto, empleando horas fuera del horario normal de actividades e inclusive durante los fines de semana.
- Los maestros tuvieron reuniones regulares de planificación

a nivel del ciclo y aprecian el apoyo y aprendizaje que han recibido. Ellos se proponen continuar con esas reuniones.

- La capacitación de los maestros se realizó utilizando el mismo enfoque participativo que se deseaba que ellos utilizaran en sus aulas. Este entrenamiento fue complementado con el acompañamiento continuo de las clases durante los seis años del proyecto, lo que fue considerado altamente esencial para el mejoramiento del desempeño en el aula.
- Se encontró que la observación entre pares es una herramienta poderosa de aprendizaje para los maestros.
- Los padres de familia han tenido una actitud muy positiva hacia el proyecto, y particularmente apreciaron la capacitación y participación obtenida durante el 2001.
- Los padres de familia proporcionaron apoyo financiero para la continuación de las campañas de salud cuando no lo permitió el financiamiento del proyecto.
- El Centro de Recursos para el aprendizaje tuvo un inicio prometedor, proporcionando recursos y sesiones de aprendizajes complementarias de soporte para los niños; se llevaron a cabo una Feria de Ciencias y un Encuentro Folklórico para todos los niños del distrito de Independencia, los cuales tuvieron gran acogida. También se iniciaron actividades de capacitación para los centros educativos del distrito.

2. Aspectos críticos

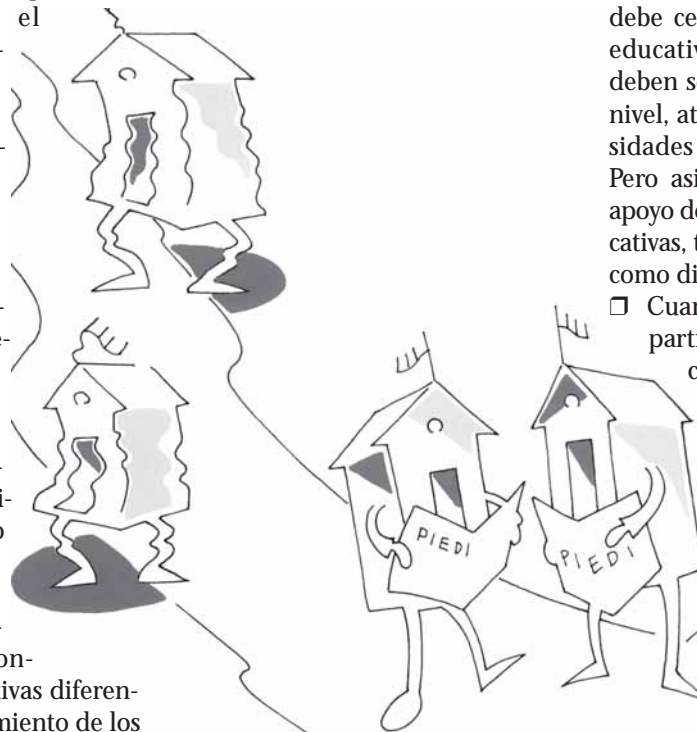
- Aunque los maestros aceptaron en alto grado el currículo integrado, el éxito en su uso pareció asociarse al nú-

mero de años de participación en el proyecto. Aunque este es un indicador del éxito de la capacitación del PIEDI a través de los años, también implica que la aplicación de una nueva propuesta curricular requiere de un proceso de capacitación continuo a lo largo de varios años.

- En dos de los tres centros educativos se encontraron significativas diferencias en el rendimiento de los estudiantes de los dos turnos (mañana y tarde), lo que sugiere que el turno de la tarde está conformado por una población que requiere una atención diferenciada dadas las desventajas que tiene.

#### Lecciones aprendidas

- El mejoramiento del centro educativo no puede alcanzar éxito con sólo un componente como la capacitación de los maestros, los programas de salud, o la producción y dotación de materiales de enseñanza. Se debe pensar en una intervención simultánea en varios frentes.
- Para desarrollar un proyecto de tales características el rol del director es de suma importancia. Los directores necesitan una capacitación continua, apoyo y supervisión, de tal manera que puedan implementar con éxito las innovaciones pedagógicas que propone el PIEDI. Ello supo-



ne un cambio en el rol del director, que tiene que pasar de una función tradicional centrada en tareas administrativas a un rol de liderazgo pedagógico en la conducción del centro educativo. El trabajo articulado entre los directores involucrados contribuyó a ese propósito.

- El mejoramiento del proceso de enseñanza requiere de una capacitación continua de los maestros a lo largo de varios años. Debe incluir el seguimiento de su trabajo pedagógico en el aula, así como crear un sistema que garantice un trabajo en equipo de los maestros que a su vez permita el aprendizaje entre ellos a partir de sus propias experiencias.
- La atención en los procesos educativos, especialmente

cuando se busca mejorarlos, debe centrarse en el centro educativo. Por tanto, estos deben ser planificados a ese nivel, atendiendo a las necesidades de los estudiantes. Pero asimismo necesitan el apoyo de las autoridades educativas, tanto a nivel nacional como distrital.

- Cuando hay un clima de participación democrática, que toma en cuenta a los maestros en los asuntos del centro educativo, éstos gozan de un cierto estatus y tienen más oportunidades para aprender, dan en forma voluntaria mucho de su tiempo y esfuerzo para contribuir a que un proyecto tenga éxito.

□ El potencial de apoyo de los padres de familia en un proyecto de este tipo no debe ser subestimado.

- Evaluar adecuadamente un proyecto requiere de un plan completo de evaluación antes de iniciarse.
- En términos absolutos, si sumamos al actual gasto público por alumno los costos del proyecto, el monto resultante mantiene al Perú en los niveles bajos de gasto en comparación con los estándares de los países de la región latinoamericana. Esto implica que, en términos de la magnitud absoluta de esfuerzo necesario para mejorar la calidad del servicio educativo, el proyecto está dentro de rangos de gasto razonables. Un proyecto piloto requiere de condiciones de estabilidad educativa garantizadas por el

Estado, las que deben ser incorporadas en las políticas educativas: una limitada rotación del personal docente, conservación del personal directivo, adecuación de los planes estatales como PLANCAD a las características de la innovación.

**Prospectos para sostenibilidad y/o replicabilidad.**

El personal del C.E. y los directores comparten el deseo de sostener tantas actividades del proyecto como les sea posible. Ellos planean mantener las reuniones regulares de los directores y continuar con las reuniones de los maestros a nivel de ciclos. También esperan continuar con el programa de salud, los servicios psicológicos –incluyendo el apoyo de practicantes en psicología–, y los programas de capacitación –con énfasis en las observaciones de pares y en los grupos de interaprendizaje de los maestros–. El futuro del Centro de Recursos es incierto, pero si se consigue apoyo podría incluirse la capacitación al maestro como un componente integral de sus actividades.

Esencialmente el personal del PIEDI ha cumplido las funciones de una eficiente y colaboradora “mini-USE”. Las actividades del proyecto pueden servir como ejemplo para el Ministerio, o para sus instancias intermedias, para orientar los recientes esfuerzos por dotar de más autonomía a las escuelas.

**Recomendaciones**

□ La experiencia del PIEDI debería de organizarse en una serie de documentos y manuales que permitan a otros desarrollar intervenciones similares. Será importante que los documentos tengan

**El modelo de capacitación del PIEDI tuvo características esenciales que deben ser replicadas.**

amplia información sobre los componentes del proyecto, de modo que puedan servir a otras personas que quieran replicarlo. Estos deben incluir secciones sobre lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas.

- Nos parece importante que el Centro de Recursos continúe, de preferencia en un local independiente de tal manera que no se vea como propiedad de un sólo centro educativo.
- El Centro de Recursos debería incluir personal que siga apoyando y capacitando a los maestros y directores. Lo ideal sería que este centro fuera parte de una política intersectorial, expresión de sinergia de actividades educativas de los diferentes ministerios, en el marco de la planificación local con compromiso de la municipalidad y organizaciones de base, y pueda proporcionar servicios a todos los centros educativos del distrito.
- Los administradores de los C.E. deberían aprovechar el nuevo D.S. 007-2001-ED con la finalidad de crear un Consejo Estudiantil en cada C.E., así como elaborar procedimientos escolares, para for-

malizar los aspectos exitosos de la experiencia del PIEDI.

- El modelo de capacitación del PIEDI tuvo características esenciales que deben ser replicadas: talleres que apliquen la metodología deseada, seguimiento continuo en el aula, sistema de observación entre pares, y reuniones frecuentes de los maestros para la planificación e interaprendizaje.
- Sería importante seguir con la evaluación de rendimiento, construyendo un instrumento adecuado para una evaluación continua mediante la selección los indicadores más adecuados.
- Los padres de familia deberían ser incorporados desde el principio en futuros proyectos similares.
- Cualquier proyecto de esta dimensión debe tener, al momento de iniciarse, un diseño completo del sistema de evaluación con el que se medirán sus avances y resultados.
- Algunos requisitos importantes para el éxito en el aprendizaje de los niños no fueron aplicados por el proyecto. Estos son: una adecuada nutrición; la disponibilidad de programas pre-escolares de calidad; y el diseño de un programa especial para los niños de los turnos de la tarde, quienes tienen necesidades más marcadas. Estos son problemas que deben ser abordados a escala nacional, ya que no pueden ser resueltos por un solo proyecto.
- Debería hacerse un esfuerzo por apoyar a los centros educativos para que, en base a su experiencia en el nivel primario, puedan aplicar los aspectos pertinentes del proyecto

al nivel secundario.

- Queda pendiente el desafío de lograr que las instituciones de la CIE aprovechen la experiencia PIEDI para futuras iniciativas. Algunas alternativas en esa perspectiva serían las siguientes:

a) Que la Facultad de Educación de la Universidad Cayetano Heredia promueva la investigación sobre esta experiencia a partir de los trabajos que deben realizar sus estudiantes de postgrado.

b) Que instituciones que buscan mantener relación con el distrito de Independencia, como TAREA, lo hagan a partir del acumulado institucional y de relaciones del PIEDI, trabajando en relaciones de cooperación con la Mesa de Directores, por ejemplo.

- La experiencia del PIEDI debe también llevar a replantear la misión de la Coordinadora de Innovaciones Educativas. Las dificultades que atravesó el proyecto en su relación con el Estado ratifican la importancia de un actor que haga suyo el tema de la innovación educativa en las políticas educativas. No existen en el país estrategias definidas para lograr una relación eficaz entre experiencias piloto y política educativa. No es difícil imaginar que las cuatro escuelas partici-

pantes en el PIEDI, sus directivos y docentes podrían convertirse en “vitriñas de innovación” para centros educativos similares de Lima; o que la estrategia de intervención del PIEDI podría constituir un ejemplo de lo que debe hacer una instancia intermedia como la USE. Sin embargo, esas posibilidades pueden quedar truncas si es que la CIE no actúa proactivamente ante el Ministerio de Educación.

- Del mismo modo, cabría propiciar una reflexión sobre la relación entre la cooperación gubernamental o intergubernamental –como la del BID– y experiencias de este tipo. Frente a la escasez de recursos que afrontan los Estados y la necesidad de atender a sectores mayoritarios de la población, los recursos de cooperación debieran constituir una alternativa para que países como el Perú puedan experimentar e innovar bajo

condiciones de rigurosidad que usualmente no existen. Ello implicaría una nueva estrategia de financiamiento en educación aún por explorar.

- Podría fomentarse una reflexión sobre el papel de la empresa privada en la educación. La experiencia del PIEDI constituye una experiencia pionera para el Perú, aunque sea más frecuente en países como Colombia y Brasil donde la empresa privada a través de fundaciones financia proyectos de innovación educativa. Así, el papel de aquellos empresarios –como *Perú 2021. Una nueva visión*– que se comprometieron con el proyecto, y en particular los directivos de CARSA, debe ser destacado y estimulado.

- Es conveniente que la USE del distrito de Independencia tenga la oportunidad de conocer en detalle el proyecto y vea la conveniencia de replicar en otros centros educativos del distrito

los aspectos positivos del proyecto.

- Igualmente, sería pertinente que el MED evalúe el proyecto y considere al PIEDI como un modelo prometedor y que se pueda replicar para el mejoramiento de las escuelas

en otros lugares del país con condiciones semejantes o equivalentes.

