

# Liderazgo estudiantil y form

El autor reflexiona en torno a la experiencia de TAREA al promover la participación estudiantil y la formación ciudadana con adolescentes, basada en los municipios escolares, en especial en la Asociación de Alcaldes Regidores, Líderes y Lideresas Estudiantiles (AARLE), para desarrollar valores, habilidades y actitudes que ayuden a convivir en sociedad.

**PALABRAS CLAVE:**

Formación ciudadana,  
Municipios escolares,  
Organizaciones barriales,  
Participación estudiantil,  
Políticas públicas.

## Student leadership and citizenship education

The author reflects on TAREA's experience in promoting student participation and citizenship education with adolescents, based in school municipalities – especially the Association of Mayors, Councilors, and Student Leaders (AARLE)– to develop values, skills, and attitudes that contribute to social coexistence.

**KEYWORDS:**

Citizenship education,  
School municipalities,  
Neighborhood  
organizations,  
Student participation,  
Public policies.

---

JOSÉ LUIS CARBAJO RUIZ

*Educador, responsable de TAREA en Ayacucho.*

---

# ación ciudadana

La Asociación de Alcaldes, Regidores, Lideresas y Líderes Estudiantiles (AARLE) es una experiencia de continuidad de participación ciudadana de más de veinte años. Cada generación de adolescentes de la AARLE valora la experiencia vivida y esto motiva a quienes siguen a continuar participando, lo que les permite descubrir que tienen un rol social en el ejercicio de sus derechos.

El sentido de la teoría de cambio de TAREA radica en fortalecer actores locales y nacionales, individuales y colectivos, para que ejerzan sus derechos con una mirada crítica de la realidad y planteando propuestas y demandas relacionadas con las políticas de gobierno. Quien trabaja en TAREA y forma en ciudadanía se compromete con ese cambio y con los sectores con los que labora. En ese proceso, no solo aprende a ejercer su propia ciudadanía, sino que también amplía su perspectiva de los asuntos públicos y del rol de la gobernanza.

## FORMACIÓN CIUDADANA SITUADA EN EL CONTEXTO

Mis experiencias iniciales en formación ciudadana con TAREA surgieron mientras transcurría el primer gobierno del presidente Alan García, con el proyecto de bibliotecas populares. En los barrios, las bibliotecas eran espacios organizados por adolescentes y jóvenes, donde se prestaban libros a estudiantes y se organizaban actividades durante las vacaciones escolares. Además de fomentar la lectura, estos espacios se convirtieron en puntos de encuentro para el análisis y la discusión sobre problemas comunitarios. Actuaban como organizaciones juveniles que cuestionaban las políticas del gobierno de turno que afectaban sus derechos. Asimismo, se conectaban con las agendas de las organizaciones barriales. A través del arte y la cultura, demandaban políticas públicas que mejorasen las condiciones de vida de la población.

Además de trabajar en las bibliotecas populares, apoyaba los talleres de fotografía organizados por Francisco Faucher, dirigidos a personas que trabajaban en educación popular o como promotoras de organizacio-

nes no gubernamentales. Estos talleres de fotografía permitían captar rostros y situaciones que reflejaban la pobreza, exacerbada por el conflicto armado, la inflación y la corrupción. La fotografía servía como herramienta de formación ciudadana, pues ofrecía una mirada crítica de la realidad del país mediante el registro de rostros y de la cotidianidad de trabajadoras y trabajadores ambulantes.

Desde su fundación en enero de 1974, TAREA ha incorporado la formación ciudadana como parte esencial de su identidad institucional. Mediante publicaciones —como su revista *Tarea*—<sup>1</sup> y acciones formativas, acompañamiento y asesoría en su quehacer relacionado con el liderazgo —tanto al interior de la organización como en acciones con la comunidad—, ha fomentado el ejercicio de derechos, la mirada crítica de los contextos, y el desarrollo de competencias para la formulación de argumentos y propuestas. Asimismo, ha promovido el sentido de pertenencia comunitaria mediante redes colaborativas, e impulsado el empoderamiento de organizaciones sociales y de actores locales y nacionales para defender sus derechos y bregar por la justicia.

En nuestra propuesta educativa desarrollamos una pedagogía situada en los contextos locales. Buscamos analizar la dimensión de los problemas, recabar nueva información y debatir sobre las reacciones de la población, sus desafíos y potencialidades para enfrentarlos. La capacitación se iniciaba siempre indagando en los saberes previos, entendiendo que el aprendizaje parte de la experiencia e involucra una perspectiva crítica sobre el ejercicio de la ciudadanía y el compromiso con la transformación social. A partir del quehacer como líder o lideresa y del análisis de su entorno, trabajamos las concepciones de democracia, derechos, interculturalidad e igualdad de género. Nuestra apuesta es formar ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio de sus derechos, aprendiendo desde la práctica, construyendo nuevos conocimientos y estrategias de intervención.

<sup>1</sup> Disponible en la sección Publicaciones de la página web institucional, [www.tarea.pe](http://www.tarea.pe).

## FORMACIÓN CIUDADANA PARA LIDERESAS Y LÍDERES DE MUNICIPIOS ESCOLARES

Entre 1998 y 2000 TAREA inició un programa de educación ciudadana dirigido a adolescentes y jóvenes organizados en municipios escolares de educación secundaria en la región Ayacucho y en Lima Sur.<sup>2</sup> El contexto era adverso, pues durante el gobierno de Alberto Fujimori el tejido social fue sistemáticamente desarticulado y estigmatizado, ya que las organizaciones sociales de base eran consideradas sinónimo de terrorismo. Sin embargo, hacia el final del segundo período de gobierno las organizaciones sociales y políticas empezaron a reactivarse, cuando comenzó la caída del régimen tras la difusión de los “vladivideos” que revelaron la corrupción y complicidad de gran parte de los medios de comunicación masiva, así como de jueces, fiscales, empresarios y congresistas, quienes apoyaban al gobierno a cambio de grandes sumas de dinero. Esto llevó a la renuncia de Fujimori a la presidencia, enviada vía fax desde Japón, apenas cuatro meses después de ser reelegido. Tras ello, la sociedad civil se reactivó, particularmente en barrios populares y en comunidades andinas y amazónicas, mientras que intelectuales y partidos de oposición incursionaron en la política nacional.

Con el regreso a la democracia se establecieron algunos consensos para consolidarla. Se avanzaron políticas públicas como la igualdad de género, la educación intercultural bilingüe (EIB) y la incorporación de la formación ciudadana en el currículo nacional. También se implementaron políticas sociales, y la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza tuvo un papel activo a nivel de la región Ayacucho. Además, se creó el Consejo Nacional de Educación, encargado de proponer y monitorear las políticas educativas, y se aprobó la Ley de Bases de Descentralización. También se activó la participación social en la AARLE (Cuba 2024). La AARLE la fundó en setiembre del 2001 un grupo de estudiantes de secundaria que participaban en las actividades que TAREA promovía en los municipios escolares de Huamanga.

El desafío de TAREA en el ámbito de la educación ciudadana dirigida a adolescentes de secundaria de la región Ayacucho consistía fortalecer el tejido social en la escuela y en la comunidad, formando estudiantes comprometidos con la democracia y los derechos humanos. Trabajábamos con una generación que había vivido gran parte de su niñez y adolescencia bajo un régimen autoritario y en medio de un conflicto armado. Niñas, niños y adolescentes fueron uno

de los sectores más vulnerables durante el conflicto armado, pues en las décadas de 1980 y 1990 muchos fueron reclutados por los grupos en contienda. Sus familias, principalmente campesinas, se vieron obligadas a desplazarse a las capitales provinciales, donde enfrentaron condiciones de pobreza, pobreza extrema y exclusión.

Adrián Espinoza Campos (2010), especialista de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho (DREA), escribió en la revista *Tarea*:

“ Los Municipios Escolares en la Región Ayacucho surgen a mediados del año 1998, gracias al convenio de cooperación interinstitucional entre la Dirección Regional de Educación de Ayacucho y la Asociación de Publicaciones Educativas TAREA, con el propósito de brindar espacios de participación a los estudiantes desde la niñez y la juventud, como parte de su formación integral y ciudadana.

La estructura organizativa de la escuela, jerarquizada, vertical y autoritaria, no favorece el desarrollo de la institución ni de los miembros de la comunidad educativa, razón por la cual ha sido imperioso romper esa estructura, con el fin de dar acceso a la nueva concepción organizativa, participativa y horizontal, propiciando la intervención organizada de la comunidad educativa, por ejemplo a través del Municipio Escolar (p. 79).

La formación ciudadana debía abrir camino a la esperanza, lo que implicaba construir un discurso que acogiera la diversidad de opiniones y propuestas, promover la búsqueda de consenso en la recuperación de la democracia, y fomentar el respeto y la tolerancia hacia las diferencias. Era necesario enfrentar el pensamiento único y el discurso autoritario mediante el diálogo horizontal y la participación estudiantil.

## ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Para fortalecer los liderazgos en la participación estudiantil como ejercicio ciudadano establecimos alianzas con el sector educativo de ámbito nacional y regional, con instituciones educativas, municipalidades y defensores de derechos humanos, como la Defensoría del Pueblo. Porque la educación no es solo un desafío educativo y pedagógico, sino también social y político, fundamental para responder a las necesidades de cambio de una sociedad que busca fortalecer la democracia en el país. Manuel Iguíñiz Echevarría (2002), al plantear la necesidad de formar ciudadanos capaces de generar bienestar, sostiene que

“ El sistema educativo debe asumir la formación sobre democracia, democratizando su propia institucionalidad en cada

2 En este artículo me referiré solo a la experiencia de Ayacucho.



nivel, pues tradicionalmente ha inculcado un pensamiento acrítico y de subordinación” (p. 52).

Empoderar implica aprender a convivir en contextos adversos y a desempeñarse como actores políticos dentro de la sociedad. En ese sentido, nos enfocamos en formar ciudadanas y ciudadanos que, al enfrentar los desafíos de sus proyectos de vida, conocieran sus derechos, actuaran de manera autónoma y participaran en la solución de problemas, además de exigir a las autoridades que protejan y garanticen sus derechos. Nuestra función también fue crear condiciones para que quienes ejercían el liderazgo en sus municipios escolares, organizados en la AARLE, ejercieran sus derechos en la escuela y en la comunidad. Ayudamos a que se vieran como ciudadanas y ciudadanos adolescentes y estudiantes, y a sentirse parte de la comunidad política. Pero también a que aprendieran a distinguir entre las demandas y responsabilidades de las personas adultas y aquellas que les competían como adolescentes:

“ [...] al principio los planes de trabajo fueron muy ambiciosos; incluso pretendieron construir piscinas y pabellones de aulas, pero luego fueron tomando conciencia progresivamente de que esa no era su función, sino la organización estudiantil, el conocimiento de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones (Espinoza 2010: 80).

Nuestra apuesta era empoderar a las y los adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía. Como comentó una dirigente de la Asociación de Alcaldes, Regidores y Líderes Estudiantiles (AARLE) de la provincia de Huamanga: “Yo pensaba como adulta y en la AARLE aprendí a pensar como adolescente”.

Como mencionamos, la formación ciudadana se desarrolló partiendo del contexto escolar y comunitario, identificando problemas que afectaban directamente al estudiantado y analizando las causas y propuestas en un marco más amplio. Esto nos permitió fortalecer competencias ciudadanas y construir aprendizajes contextualizados.

Otra estrategia de aprendizaje consistió en identificar hechos significativos en situaciones de vida que impactaban sus derechos, utilizándolos como oportunidades para profundizar críticamente en las causas y explorar posibles soluciones o desafíos. Para lograr una estrategia de aprendizaje permanente diseñamos un programa de formación ciudadana dirigido a líderes y lideresas estudiantiles (Pablo 2001), así como un programa de formación para docentes asesores de municipios escolares (Ugarte 2001). Buscamos que ambos procesos estuvieran en sintonía con la política de participación estudiantil del Ministerio de Educación y el nuevo Currículo Nacional de Educación Básica del 2016. Además, incluimos la creación de juegos como herramienta de aprendizaje, para



que las alumnas y los alumnos conocieran sus derechos y ejercitaran sus capacidades de argumentación.

El aprendizaje entre pares o “método de joven a joven” fue otra estrategia valiosa para fomentar el aprendizaje. Aprovechamos los espacios creados por líderes y lideresas estudiantiles para conversar sobre diversos temas, promoviendo la escucha activa y la comunicación horizontal como oportunidades para analizar y encontrar soluciones a los problemas que enfrentan. La escucha activa implica prestar atención a la conversación, hacer preguntas abiertas para invitar a reflexionar sin juzgar ni expresar puntos de vista. No se trataba, entonces, de encontrar soluciones inmediatas, sino de analizar las consecuencias de las decisiones. Nuestro objetivo era que tanto las lideresas y líderes estudiantiles como sus docentes asesores de los municipios escolares, así como las y los integrantes de la AARLE, se apropiaran de la estrategia, practicándola entre adolescentes y enseñándosela a otros líderes y lideresas (Ayala 2021).

## LA ÉTICA Y LA POLÍTICA EN EL EJERCICIO CIUDADANO

Como sostiene la filósofa española Adela Cortina, el ciudadano auténtico lucha por la justicia y es leal a su comunidad. Por lo tanto, el debate sobre la construcción del bien común y la democracia tiene tantas razones éticas como políticas, las cuales no pueden separarse del ejercicio ciudadano. Las estrategias de formación y los materiales elaborados por TAREA plantean situaciones que interpelean la ética y la política. Cabe mencionar como ejemplo el Módulo 4 del Programa de Formación de Lideresas y Líderes en Ciudadanía Democrática e Interculturalidad, *Igualdad de género: rompiendo estereotipos* (Carbajo y otros 2017). En este módulo desarrollamos la competencia “Convive de manera democrática en cualquier contexto o circunstancia, y con todas las personas sin distinción”. Dos de sus indicadores de aprendizaje son “Reconoce el daño que la homofobia causa a personas con orientaciones sexuales distintas” y “Propone un compromiso personal para evitar la homofobia en los colegios y en la comunidad”. Así, aplica un enfoque que desafía las normas morales hegemónicas y propone un análisis ético sobre la justicia, la libertad y la igualdad de derechos. Conviene puntualizar que, como sostiene Rita Segato en una entrevista del 2019, el patriarcado no se define solo como una cultura, sino como un sistema político:

“El patriarcado es un orden político primordial que se basa en el control, el disciplinamiento y la opresión de las mujeres mediante narrativas muy diversas y dispersas en el planeta, que

son narrativas de diversas religiones, narrativas de diversas culturas, que son diversas narrativas morales (Pichel 2019).

Los materiales producidos por TAREA sobre temas como interculturalidad, proyecto de vida, participación estudiantil e igualdad de género son actualmente un referente de formación ciudadana para docentes tutores y asesores de municipios escolares. Se han difundido en otras regiones del país e incluso en instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales de Bolivia. Estos recursos adquieren aún mayor relevancia en el contexto actual, cuando la educación ciudadana y los liderazgos estudiantiles se enfrentan a ideologías conservadoras presentes en la política nacional.

Después de 23 años, la AARLE sigue activa y varias regiones han intentado replicar la experiencia, aunque con poco éxito. Algunas características claves explican su continuidad: los cambios generacionales ocurren de manera natural, ya que lideresas y líderes de grados inferiores de la secundaria reemplazan a los salientes. Esto permite una renovación constante de sus integrantes y directivas, así como el permanente ejercicio de su ciudadanía. En el proceso, aprenden a no juzgar a los demás, a sentirse parte de una comunidad y a reconocer sus derechos y los de otras personas como ciudadanos. Asimismo, diversas instituciones han apoyado y financiado las actividades de la AARLE, y la Dirección Regional de Educación, con funcionarios muy comprometidos, ha facilitado los Encuentros Regionales de Lideresas y Líderes Estudiantiles de Ayacucho.

Lideresas y líderes estudiantiles aprenden sobre ciudadanía mediante la participación activa en reuniones, diálogos con autoridades, intercambio de experiencias, identificación de necesidades, y elaboración de agendas y demandas. También dirigen el segmento “Rompiendo esquemas”, del programa radial *Compartiendo saberes*, y participan en cada Encuentro Regional. Para TAREA, estos espacios de intervención son fundamentales en la formación ciudadana, ya que permiten analizar contextos, construir argumentos, explorar escenarios y evaluar la viabilidad de las propuestas, así como las oportunidades que se generan. Las alumnas y los alumnos preparan guiones y temas para el programa radial, mientras se capacitan en metodologías participativas para dirigir talleres en los Encuentros Regionales, a los que asisten más de 200 líderes y lideresas de los municipios escolares de las once provincias de Ayacucho. Paralelamente, desarrollamos talleres donde profundizan en sus derechos y se empoderan en temas como igualdad de género, interculturalidad y comunicación asertiva, promoviendo el aprendizaje a través del arte y el uso de tecnologías.

## APUESTAS Y DESAFÍOS

En el devenir de la historia, la participación ciudadana es un derecho conquistado que debemos ejercer en la búsqueda de libertad y justicia para que ciudadanas y ciudadanos tengan condiciones básicas de bienestar. Organizaciones como la AARLE fomentan estos vínculos entre adolescentes, pero la experiencia de participación estudiantil también requiere la tolerancia y el reconocimiento por parte de los adultos, la comunidad y las autoridades. Aprender a convivir y ejercer la ciudadanía debe ser una experiencia en la trayectoria educativa estudiantil, vivida con dignidad y respeto.

Frente a la magnitud y complejidad de la delincuencia y la crisis social y política existente, surgen protestas y demandas. Políticos y autoridades educativas se plantean preguntas como las siguientes: ¿cómo y dónde aprendemos a ser ciudadanas y ciudadanos? ¿Cómo y dónde aprendemos a ejercer una ciudadanía plena? ¿Por qué y para qué es importante la formación ciudadana? Consideramos que el contexto actual representa una oportunidad para reflexionar y buscar respuestas a estas preguntas. Las instituciones educativas no pueden dar la espalda a la realidad, pero tampoco deben ser espacios para la construcción de consignas, soluciones simplistas o pensamientos únicos. Hoy, la educación enfrenta el desafío de construir una pedagogía que permita analizar los contextos de manera plural y crítica,

considerando tanto los derechos individuales como los derechos colectivos, porque, como afirma Ricardo Villanueva Valverde (s/f) “Las personas dan significado y relevancia a sus aprendizajes en la medida en que estos se vinculan al contexto y tradición cultural donde están insertas y, desde allí, amplían su comprensión y acción sobre el mundo”.

Existe un peligro latente que atenta con la implementación de las políticas de formación ciudadana con enfoque de igualdad de género e intercultural. Sin ir más lejos, en una institución educativa de Ayacucho donde TAREA ha instalado bibliotecas de aula para promover la lectura por placer, un padre de familia, que se hace llamar “el embajador de Dios”, miembro de una Iglesia evangélica, se opuso a cuentos que promueven la igualdad de género entre niñas y niños. Esta situación generó desconcierto entre madres y padres y le restó apoyo al proyecto. El discurso conservador del movimiento “Con mis hijos no te metas” y de ciertos sectores del Congreso ha comenzado a influir en las instituciones educativas. Por ello, elaborar argumentos sólidos en favor de la igualdad de género y de la educación sexual integral se ha vuelto una tarea urgente en la comunidad educativa. Necesitamos fortalecer los liderazgos estudiantiles con información y argumentos que demuestren que estos temas previenen la violencia de género y reducen el embarazo adolescente, al mismo tiempo que promueven proyectos de vida sin estereotipos de género. <sup>1</sup>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYALA AYBAR, Cynthia (2021). *La estrategia de joven a joven*. Lima: Tarea.

BARRENECHEA, Rodrigo y Alberto VERGARA (editores) (2024). *Democracia asaltada: el colapso de la política peruana (y una advertencia para América Latina)*. Lima: Universidad del Pacífico.

CARBAJO RUIZ, José Luis; César GÁLVEZ ALARCÓN y Rubén PRADO CISNEROS (2017). *Igualdad de género: rompiendo estereotipos*. Módulo 4 del Programa de Formación de Lideresas y Líderes en Ciudadanía Democrática e Interculturalidad. Lima: Tarea y Gobierno Regional de Educación de Ayacucho.

CVR, COMISIÓN DE LA VERDAD Y RECONCILIACIÓN (2003). *Informe final*. Lima: CVR

CUBA MARMANILLO, Severo (2024). *Desde una banquita ayacuchoana. La historia de la Asociación de Alcaldes, Regidores, Lideresas y Líderes Estudiantiles de Ayacucho (AARLE)*. Lima: Tarea.

ESPINOZA CAMPOS, Adrián (2010). Descentralización para ampliar derechos y acortar desigualdades. *Tarea*, 75, pp. 79-81.

IGUÍÑIZ ECHEVARRÍA, Manuel (2002). Hacia una política educativa democrática. *Tarea*, 52, pp. 4-12.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE COLOMBIA (2002 /2006). *Estándares básicos de competencias ciudadanas*.

PABLO MEDINA, Flor (2001). *La organización estudiantil*. Lima: Tarea.

PICHEL, Mar (2019, 11 de diciembre). Rita Segato, la feminista cuyas tesis inspiraron ‘Un violador en tu camino’: “La violación no es un acto sexual, es un acto de poder, de dominación, es un acto político”. *BBC News Mundo*. <https://n9.cl/95iw1>

UGARTE, Darío (2001). *Adolescentes ciudadanos*. Lima: Tarea.

VILLANUEVA VALVERDE, Ricardo (s/f). Documento interno.