

DESAFÍOS  
EDUCACIÓN  
Fundación Telefónica



# 20

## HISTORIAS

DE TRANSFORMACIÓN DE ESCUELAS  
EN LATINOAMÉRICA

Una metodología de mejora de la calidad educativa  
en entornos vulnerables de Chile, Colombia,  
El Salvador, Guatemala, Panamá y Perú.



Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

*Telefónica*

FUNDACIÓN

# FUNDACIÓN TELEFÓNICA ©, 2016

GRAN VÍA, 28. 28013 MADRID (ESPAÑA)

<http://www.fundaciontelefonica.com>

---

## Edita:

Fundación Telefónica

[www.fundaciontelefonica.com/publicaciones](http://www.fundaciontelefonica.com/publicaciones)

## Coordinación Ejecutiva:

Carolina García Delgado

Fundación Telefónica

## Equipo responsable de contenidos:

Cristina Soler Nebreda

Fundación Telefónica

Marina Sanz Bravo

Fundación Telefónica

Elizabeth Riveros Serrato

Federación Internacional Fe y Alegría

Arantxa La Casta Muñoa

Fundación Entreculturas

## Comunicación y Prensa:

Rafael Cobo Cobo

## Cordinación Editorial:

Rosa María Sainz Peña

## Corrección:

Melisa Martínez Ciaurri

## Redacción / Ilustración / Diseño:

Yslandia

## ISBN:

978-84-15282-17-4

## Depósito legal:

M-31552-2016

Pimera edición: octubre de 2016



Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons

Comparte esta publicación



# COMPROMISO, REFLEXIÓN Y CAMBIO

En Fundación Telefónica llevamos muchos años trabajando para ayudar a que la educación facilite el desarrollo personal y la integración social, especialmente en los entornos más vulnerables, y se adapte, para lograrlo con cada vez mayor eficacia y capacidad transformadora, a los constantes cambios de nuestra sociedad, impulsados, en buena medida, por la tecnología.

Y esta publicación es otra buena prueba de nuestro empeño. El trabajo desarrollado por Fundación Telefónica en Latinoamérica, a través del programa Proniño, nos ayudó a identificar importantes carencias en la calidad educativa de las escuelas en las que actuamos, con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo infantil. En 2011, Fundación Telefónica decidió acometer un proyecto específico que contribuyera a mejorar la calidad educativa en esos centros educativos donde teníamos proyectos, y de esta manera, promover una mejor educación para los participantes del programa Proniño.

Bajo la premisa de que la calidad educativa consiste en dotar a las personas de la capacidad de mejorar su calidad de vida y la de su comunidad, Fundación Telefónica y Fe y Alegría convergieron en el desarrollo del proyecto SMCE (Sistema de Mejora de la Calidad Educativa), ofreciendo la metodología SMCFYA a 60 escuelas públicas en 6 países: Colombia, Chile, El Salvador, Guatemala, Panamá y Perú.

Tras esta experiencia de cuatro años, hemos podido constatar que estas escuelas han protagonizado cambios, han logrado innovar en su práctica, han incorporado más tecnología a su quehacer diario, y quieren seguir avanzando para ser escuelas adaptadas a los nuevos retos digitales.

Somos la fundación de una empresa líder en el sector de la tecnología y la comunicación, y como tal, Fundación Telefónica seguirá trabajando para que las escuelas, sobre todo en los entornos más vulnerables, puedan continuar en el camino de la transformación, logrando convertirse en centros educativos que preparen a sus alumnos para la sociedad digital. Por eso queremos poner a disposición de todos los aprendizajes de esta experiencia a través de esta publicación.

Os animo a adentraros en estas historias, que revelan cómo, para lograr esa transformación, ha sido esencial el compromiso de cambio de todos los implicados en las escuelas, promover y generar en ellas espacios de reflexión y debate, y compartir prácticas y experiencias.

## **Emilio Gilolmo**

Vicepresidente Ejecutivo de Fundación Telefónica.

*Telefónica*  
FUNDACIÓN

# TRABAJAR JUNTOS PARA LOGRAR MÁS

Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular y Promoción Social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades.

Actualmente está presente en más de 21 países de América Latina, África y Europa y atiende a más de un millón y medio de estudiantes en 2.026 puntos geográficos, en 1.287 planteles escolares y 1.941 centros de educación no formal-alternativa, educación radiofónica y de promoción social, en los que trabajan 43.559 personas.

En 2004 la Federación Internacional Fe y Alegría comienza a desarrollar el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría con el propósito de fomentar una cultura permanente de la mejora de la calidad educativa y contribuir, desde su propia experiencia, al progreso de los sistemas educativos públicos de los países de América Latina. En estos años este sistema se ha aplicado en más de 500 centros de 17 países.

En 2011 surge la iniciativa de llevar a cabo un proyecto conjunto entre instituciones que persiguen el mismo fin. Fundación Telefónica y Fundación Entreculturas, como brazo de Fe y Alegría en España, firmaron un convenio de colaboración para extender este Sistema de Mejora de la Calidad Educativa en 60 centros de 6 países de América Latina en los que actúa Fundación Telefónica, con el objetivo de transformar los procesos y resultados educativos que se producen en estas escuelas.

Así, Fundación Telefónica, la Federación Internacional de Fe y Alegría y Fundación Entreculturas se unieron en un ambicioso proyecto con el fin de conseguir objetivos comunes; compartir conocimientos y pautas sobre educación en América Latina que generen cambios sociales profundos, generar capacidades de sistematizar, compartir y comunicar lo que se está realizando en las escuelas, medir resultados, contar con productos que permitan realizar acción pública para incidir en la sociedad y en los Ministerios de Educación de los distintos países, incorporar la dimensión tecnológica e innovadora (TIC, redes sociales...) en las escuelas y establecer alianzas entre las tres instituciones.

Después de más de cuatro años de trabajo común, esta publicación nos muestra que el esfuerzo conjunto de instituciones de origen diferente, equipos de distintos países, directivos de centros educativos, docentes, alumnos y alumnas, comunidades... es capaz de lograr transformaciones y contribuir a la construcción de un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad.

## **Daniel Villanueva SJ.**

Director General. Fundación Entreculturas.

Fundación Entreculturas es miembro de la Federación Internacional de Fe y Alegría.







# ÍNDICE

|   |            |   |            |
|---|------------|---|------------|
| • <b>Introducción</b>                             | <b>9</b>   | - Historia #11: Liceo Municipal 860: María Pinto    | <b>128</b> |
| • <b>Metodología</b>                              | <b>10</b>  | - Historia #12: Luisa del Carmen del Águila Sánchez | <b>136</b> |
| • <b>Un viaje hacia la mejora de la educación</b> | <b>14</b>  | - Historia #13: C.E. Manuela H. Pérez               | <b>146</b> |
| - Historia #1: C.E. Antonio J. Alfaro             | <b>32</b>  | - Historia #14: I.E. Mariscal Cáceres               | <b>156</b> |
| - Historia #2: I.E. Atumpampa                     | <b>42</b>  | - Historia #15: I.E. Nuestra Señora de Lourdes      | <b>166</b> |
| - Historia #3: C.E. Caserío La Papalota           | <b>52</b>  | - Historia #16: E.O.R.M. Paraje Patzutzutz          | <b>176</b> |
| - Historia #4: C.E. Domingo Faustino Sarmiento    | <b>62</b>  | - Historia #17: C.E. Sabana de San Juan             | <b>186</b> |
| - Historia #5: C.E. Dr. Francisco Antonio Reyes   | <b>72</b>  | - Historia #18: C.E. San Carlos                     | <b>196</b> |
| - Historia #6: E.O.R.M. El Novillero              | <b>84</b>  | - Historia #19: I.E. Santa Teresa de Jesús          | <b>206</b> |
| - Historia #7: Escuela General Carlos Prats       | <b>92</b>  | - Historia #20: E.O.R.M. Xepache                    | <b>216</b> |
| - Historia #8: I.E. General Santander             | <b>102</b> | • <b>Aprendizajes</b>                               | <b>224</b> |
| - Historia #9: I.E. Gustavo Matamoros D'Costa     | <b>112</b> | • <b>Agradecimientos</b>                            | <b>226</b> |
| - Historia #10: I.E. Libre                        | <b>120</b> |   |            |

# INTRODUCCIÓN

El proyecto Sistema de Mejora de la Calidad Educativa (SMCE) nació con la vocación de brindar a los centros la posibilidad de aplicar un proceso de mejora de su calidad educativa. Antes de presentar los relatos de las 20 escuelas más representativas del proyecto, merece la pena detenerse en por qué Fundación Telefónica decidió comprometerse con la calidad educativa y cómo surgió la alianza con Fe y Alegría.

Desde el año 2005, Fundación Telefónica contribuía a la erradicación del trabajo infantil en las zonas más desfavorecidas en 14 países de América Latina, a través del programa Proniño, fundamentalmente en escuelas de entornos de alta vulnerabilidad con alumnos y alumnas, a menudo pertenecientes a familias desestructuradas y frecuentemente avocados a desarrollar trabajos fuera del horario escolar o incluso durante jornadas o temporadas enteras, privados de la infancia que todo niño merece.

La actuación de Fundación Telefónica en aquellas zonas permitió identificar carencias en la calidad educativa de las escuelas y así, en 2007, enmarcado en el programa Proniño, surgió el proyecto Aulas Fundación Telefónica. Centrado inicialmente en el desarrollo de actividades destinadas a dotar de tecnología a las escuelas participantes, pronto fijó la atención en la formación y acompañamiento a los docentes para que se apropiaran de las TIC como herramienta esencial para la mejora de la enseñanza. El objetivo final: niños y niñas con las competencias y habilidades necesarias para desenvolverse en una sociedad digital.

Con la firme convicción de poder hacer más, Fundación Telefónica buscó socios con experiencia en proyectos para la mejora de la calidad educativa en entornos vulnerables. Y en 2011 se formalizó una alianza con la Federación Internacional Fe y Alegría, organización que contaba con una metodología propia, avalada por años de exitosa implementación, el Sistema de la Mejora de la Calidad de Fe y Alegría (SMCFYA), con un enfoque sistémico que tenía en cuenta el contexto, los recursos, y los procesos pedagógicos de la escuela, como piezas claves en todo proceso de mejora educativa en contextos vulnerables.

El proyecto suponía un gran reto para ambas organizaciones. Fundación Telefónica evolucionaba del trabajo con niños, niñas y docentes a la inclusión de la comunidad educativa para lograr mayor impacto en la transformación de las escuelas. Por su parte, Fe y Alegría tenía la oportunidad de expandir su metodología a centros que estaban fuera de su red.

Tras unos primeros meses dando forma al proyecto, se procedió a la elección de las 60 escuelas públicas en Colombia, Chile, El Salvador, Guatemala, Panamá y Perú, donde implementar la metodología SMCFYA.

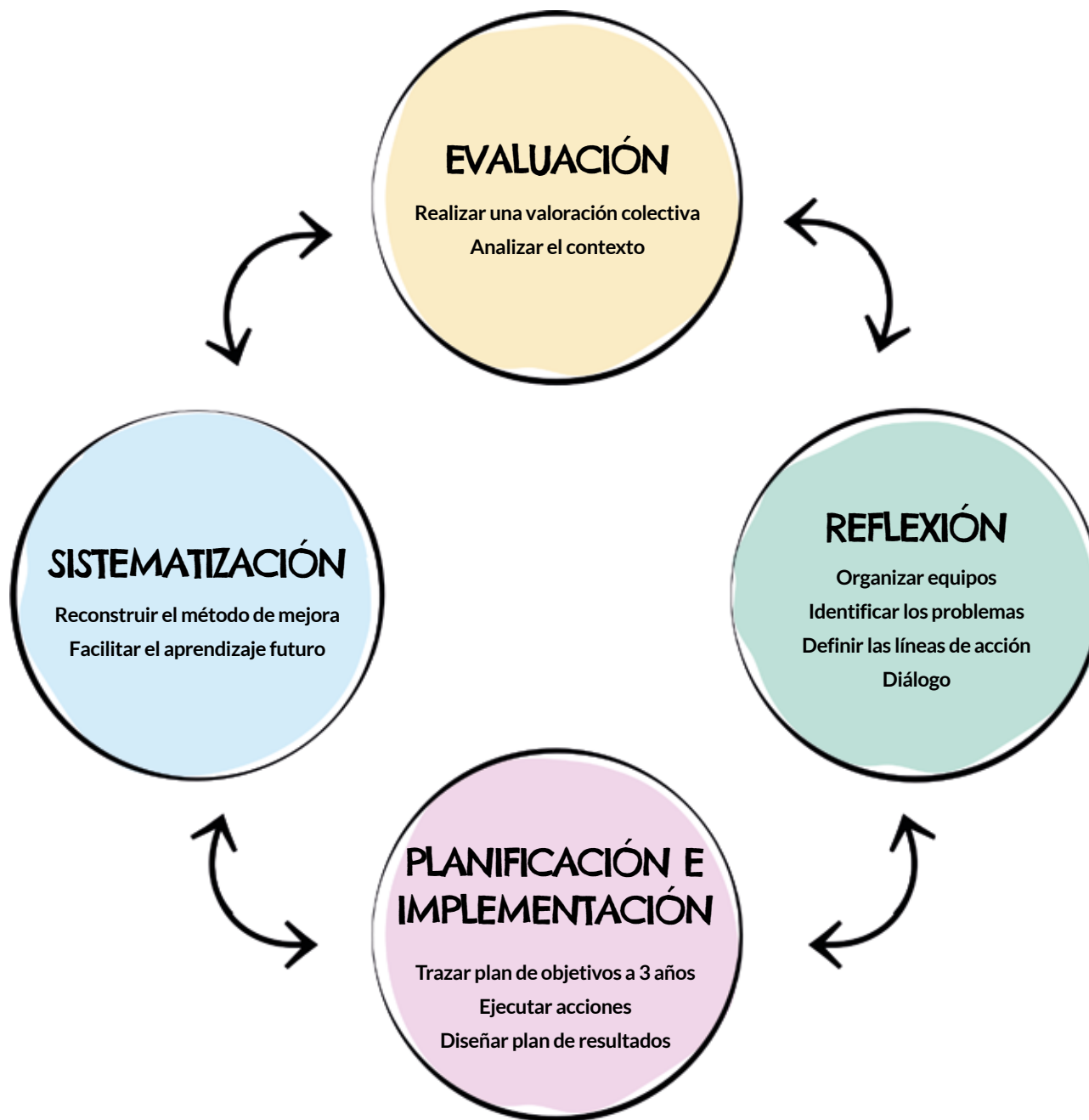
Desde entonces hasta junio de 2016, el proyecto del SMCE ha trabajado para fomentar una cultura de mejora de la calidad educativa en los centros participantes, con el acompañamiento permanente por parte de Fundación Telefónica y Fe y Alegría, perfectamente coordinadas, mediante constantes visitas presenciales y virtuales, y con seguimiento continuo sobre la aplicación de la metodología.

# EL SISTEMA DE MEJORA DE LA CALIDAD DE FE Y ALEGRÍA

La metodología del Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría (SMCFYA) comienza su andadura en 2004 con el propósito de fomentar, mediante la interacción de elementos sobre la acción y desde su propia experiencia, la calidad en los sistemas educativos públicos de los países de América Latina.

El ciclo comienza con una evaluación de los centros educativos, siguiendo un enfoque integrador y multidimensional, y prosigue generando reflexión en los mismos centros en torno a los resultados de esta evaluación, articulados con el análisis del contexto. El proceso culmina con la elaboración e implementación de planes de mejora y su sistematización. Finalmente, este proceso enlaza con una nueva evaluación de calidad que permite conocer los avances de cada centro educativo, introducir los ajustes necesarios al sistema de calidad e iniciar un nuevo ciclo de mejora.

Este sistema facilita a los centros educativos la organización en torno a unos procesos de mejora sostenidos en el tiempo, que sitúan a la pedagogía como eje de la reflexión y la acción. Se propone que la escuela se constituya en un espacio de encuentro democrático y deliberante, que se diseñen proyectos educativos contextualizados y acordes a la realidad comunitaria en la que se desarrollan, que se promuevan estrategias de aula incluyentes y colaborativas, que se evalúe con perspectiva sistémica y formativa, que se estimule la participación social y el ejercicio de la ciudadanía, que se construya conocimiento desde la escuela y que se tejan lazos profundos de solidaridad con las comunidades locales.



# ELEMENTOS SISTEMA DE MEJORA DE LA CALIDAD DE FE Y ALEGRÍA

## FASES

**EVALUACIÓN.** Valoración colectiva de la realidad con el fin de diagnosticar, comprender, dialogar, aprender y mejorar la calidad de los procesos educativos, participando toda la comunidad.

**REFLEXIÓN.** Comprensión profunda de debilidades y fortalezas detectadas en la evaluación, identificación de problemas centrales, priorización y definición de líneas de acción. Implica formación, diálogo, participación e interacción entre los distintos estamentos que integran la comunidad.

**PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN.** Organización y planificación priorizada, secuencial y gradual de las líneas de acción por parte del equipo de calidad. Concluye con la elaboración del plan de mejora, proyectado a tres años, en el que se definen los objetivos y resultados perseguidos.

**SISTEMATIZACIÓN.** Interpretación crítica de una o varias experiencias, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, para desgranar la lógica del proceso vivido y los factores que intervienen. Su objetivo es poner el foco de atención sobre los procesos de mejora para aprender y dejar constancia de cómo suceden los cambios.

## CONDICIONES

**PARTICIPACIÓN.** Implicación de la comunidad educativa en la planificación, la actuación y la evaluación de las acciones en el centro educativo y en el aula, buscando el bien común. Es el poder que cada uno imprime para la transformación.

**SOCIALIZACIÓN.** Acciones realizadas en los centros con espacios abiertos y flexibles para que comunidad educativa conozca el sentido del SMCFYA y adquiera la cultura permanente de mejora.

**FORMACIÓN.** Destinada a adecuar el conocimiento y habilidades de la comunidad educativa en los procesos, procedimientos y contenidos de la calidad definidos en el SMCFYA y hacerlos crecer.

**ORGANIZACIÓN.** Sistema de actividades conscientemente coordinadas para actuar conjuntamente en pro de un objetivo común.

**ARTICULACIÓN.** El programa de mejora como eje de las acciones que desarrolla el centro educativo.

**SEGUIMIENTO.** Continuada información sobre el progreso de las líneas de acción presentadas en el plan de mejora, comparando avances logrados frente a metas predefinidas para realizar ajustes.

**ACOMPañAMIENTO.** Es situarse al lado del otro como compañero de camino que favorece conocimiento y crecimiento compartido. Está destinado a fortalecer a las instituciones educativas con acciones puntuales para cada estamento de la comunidad educativa.

# PRINCIPIOS: BINOMIOS DE LA CALIDAD

**EQUIDAD Y EFICACIA.** Alcanzar la eficacia en relación con la equidad.

**CREATIVIDAD Y EFICIENCIA.** Plasmar la eficiencia en una cultura organizativa capaz de potenciar y aprovechar creativamente los recursos disponibles.

**PARTICIPACIÓN Y PERTINENCIA.** Valorar y favorecer la participación en los procesos educativos y de gestión.

**SOLIDARIDAD Y FOCALIZACIÓN.** Constatar en qué medida las acciones y los programas educativos llegan a los beneficiarios deseados: a la población más desfavorecida.

**INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN.** Transformar las prácticas pedagógicas y sociales desde la innovación en función del contexto y de su propuesta educativa.

**IMPACTO Y CALIDAD DE VIDA.** Relacionar el impacto con la utilización pertinente del proyecto de vida de cada egresado.



# CONTENIDOS

**CONTEXTO.** Contribuye al establecimiento de una relación significativa entre el aula y la realidad, entre la escuela y la comunidad, posibilitando una práctica educativa transformadora.

**RECURSOS Y LA ESTRUCTURA DE LOS CENTROS.** Influyen en la forma en que desarrollan la vida y las acciones en los centros educativos. Está relacionado con la creatividad y la equidad. Es la capacidad de un centro y de un equipo directivo de utilizar adecuadamente los recursos y utilizarlos en favor de los más necesitados.

**PROCESOS.** Son las acciones multidisciplinares que se realizan en el interior del centro educativo. Están organizadas en cuatro áreas:

- **Gestión directiva:** compuesta por estilo de liderazgo, optimización de los recursos y desarrollo humano.
- **Enseñanza y aprendizaje:** contempla la planificación de la enseñanza, promoción de los aprendizajes y proceso de evaluación.
- **Convivencia y construcción de ciudadanía:** incluye gestión de los conflictos, ambientes socio-afectivos, formación para la ciudadanía y enfoque de derechos con base en perspectiva de género.
- **Interacción escuela y comunidad:** referida a la interrelación entre ambos.

**RESULTADOS.** Contempla las materias de lengua, matemáticas y valores.

# UN VIAJE HACIA LA MEJORA DE LA EDUCACIÓN

Allá por 2011 Fundación Telefónica junto al programa de calidad de la Federación Fe y Alegría emprendieron un gran viaje formulando el proyecto Sistema de Mejora de Calidad Educativa (SMCE).

Aquel viaje suponía un gran reto para todos aquellos que decidieron sumarse. Era un viaje con numerosas escalas, nacido de la convicción de que la transformación de las escuelas más desfavorecidas era posible si voluntades y esfuerzos se unían para caminar juntos en una misma dirección, la dirección hacia la mejora de la calidad educativa.

Antes de comenzar ese viaje había que contar con el respaldo de los Ministerios o Consejerías de Educación de cada uno de los países participantes (Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, Panamá y Perú) y realizar la selección de los 60 centros educativos dispuestos a participar.

Una vez firmado el convenio con los Ministerios o Consejerías de Educación, el siguiente paso era conseguir el compromiso de los centros educativos seleccionados para formar parte activa en el proyecto. Y con el documento de participación firmado, llegó la hora de ponerse en marcha. En cada centro se formó un equipo de calidad cuyo papel fue clave en todo el proceso. Para empezar, brindaron apoyo en la organización de la primera fase de aplicación de la metodología: la evaluación.



En junio de 2012, y gracias al esfuerzo de muchos, todo estaba preparado para realizar la **fase de evaluación** de forma casi simultánea en los 60 centros. La palabra “evaluación” despertaba en algunas escuelas cierto temor pero, al mismo tiempo, generaba expectativa y deseo de saber. Fue un trabajo tan intenso como enriquecedor que resultó ser todo un éxito, gozando de una alta participación.

**Casi 6.000 personas entre estudiantes de 6° y 9° (2.926), docentes (1.181), equipos directivos (73), padres y madres de familia (1.424), líderes y representantes de las comunidades locales (333) participaron dando a conocer sus percepciones sobre los procesos escolares fundamentales que se llevaban a cabo en el centro.**



Los resultados no se hicieron esperar. Entre el último trimestre de 2012 y el primero de 2013 cada centro recibió los suyos. Toda la comunidad educativa deseaba conocerlos y era el momento de cumplir su deseo, ya que ese primer hecho ya significaba un importante avance hacia la mejora. Por ello, se organizaron jornadas de presentación y explicación de los datos en cada centro educativo y en total, los esperados resultados fueron presentados a casi 1.000 personas entre integrantes de la dirección del centro, docentes, estudiantes, representantes de las familias y miembros de las comunidades locales.

Los contenidos de análisis incluidos en la metodología del SMCFYA eran cuatro: contexto, recursos, procesos y resultados. Siguiendo esa lógica los datos fueron analizados facilitando una visión global del proyecto y una caracterización de la situación de cada país.

Sobre el contexto, se reveló que un 87% de los centros educativos se situaban en nivel bajo y muy bajo. Este dato determinaba las diferentes situaciones de partida y esbozaba las dificultades en las que se encontraban las comunidades educativas de los centros participantes.

Asociados al contexto, los resultados de recursos también compliaban la situación. Muchos de los centros educativos carecían de espacios de aula, zonas seguras de recreo, sanitarios, bibliotecas o espacios para la lectura... y sin embargo, se habían comprometido a mejorar su calidad educativa.

De los primeros resultados se desprendían dos conclusiones claras: el punto de partida de aquel viaje era diferente para cada centro y la ilusión y las ganas por mejorar iban a ser los principales motores de cambio que les llevarían a su destino.

Los resultados en los **procesos de calidad** (gestión directiva, enseñanza-aprendizaje, convivencia y construcción de ciudadanía, y relación con el entorno) despertaban gran interés. Cuando se presentaron fueron recibidos con entusiasmo, no exento de asombro y decepción en algunos casos. Aunque había aspectos positivos, la balanza se inclinaba hacia puntos objeto de mejora.

En cuanto a la gestión directiva, había que centrarse en el estilo de liderazgo que debía ser replanteado, especialmente en lo relativo a promover la expresión de opiniones y sentimientos, generar espacios de participación y fomentar el trabajo en equipo.

La formación de los docentes y el desarrollo de acciones de innovación requerían ser trabajados desde el acompañamiento del proyecto.

La gestión de recursos equitativa y justa era valorada por la mayoría de los actores como una cuestión con posibilidades de mejora.

El proceso de enseñanza-aprendizaje presentaba debilidades en varios de los aspectos evaluados: en materia curricular se percibía que la planificación de los docentes era individual y escasamente articulada; los estudiantes, en especial los de 9º, sentían que la mayoría de las actividades que desarrollaba el centro carecían de utilidad para la vida diaria. Mientras que, por su parte, los docentes reconocían la ausencia de actividades próximas a las situaciones sociales y políticas de los contextos donde se encontraban ubicados.

Las estrategias de aula eran cuestionadas tanto por docentes como por estudiantes.

En la convivencia y ciudadanía, se evidenciaba la necesidad de reflexionar sobre las relaciones interpersonales, la gestión de conflictos y la formación en valores.

Por último, las percepciones de todos los actores respecto a la apertura e incidencia en la comunidad coincidían en la debilidad de la escuela para construir tejido social.

El último contenido a considerar en la evaluación inicial fueron los resultados. Los estudiantes de 6º y 9º realizaron pruebas de conocimientos en lengua, matemáticas y valores. Los resultados reflejaban grandes debilidades, acentuadas en los centros de contextos muy bajo y bajo. Los procesos y capacidades de matemáticas obtuvieron puntuaciones por debajo de los relativos a lengua. Los centros con resultados más altos no llegaban a superar 11 /20.

En paralelo al proceso de aplicación de la evaluación inicial, los centros educativos tenían el cometido de realizar un acercamiento a su contexto. Con este análisis se completaría la información de partida para comenzar la fase de reflexión.

Este ejercicio favoreció el origen de diversas iniciativas por parte de los centros como por ejemplo el caso de Guatemala, donde se decidió que fueran los estudiantes de 9º de cada centro junto a sus docentes los que realizaran el análisis de contexto a través del proyecto de aula **“Conoce tu comunidad”** con actividades de búsqueda y recopilación de información, entrevistas, análisis, y formulación del documento que culminó con un evento en el que los estudiantes presentaban su proyecto a toda la comunidad educativa.

Finalizada la fase de evaluación era preciso concentrarse en los resultados. Así daba comienzo la **fase de reflexión**, parada destinada a asimilar los resultados, deliberar y tomar decisiones sobre cómo llegar al destino deseado.

Era el momento de promover una fuerte implicación de los centros educativos, y fue muy gratificante comprobar que el compromiso deseado se hizo realidad.

**En junio de 2013 ya se habían organizado 417 sesiones de reflexión en 56 centros con la participación de 1.048 estudiantes, 909 familias, 1.163 docentes, 70 líderes de la comunidad y 100 directivos.**

En estas sesiones, representantes de la comunidad educativa del centro analizaron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que percibían del mismo, diseñando su propio informe en el que se definían los problemas centrales y se focalizaba la atención para establecer posibles líneas de acción.

En el segundo semestre del 2013, todo estaba preparado para ceder el paso a la **fase de planificación e implementación**. Fue una fase intensa para los equipos de calidad. Ellos eran los encargados de formular el plan de mejora (PM) y plan operativo anual (POA) del centro. Tenían la gran labor de poner en valor todo el trabajo de las sesiones de reflexión determinando los problemas sobre los que actuar para alcanzar la transformación, las metas marcadas y las líneas de acción sobre las que durante tres años se iban a orquestar las actividades a realizar.

Como resultado, 58 centros propusieron 78 líneas de acción distribuidas en los procesos de gestión directiva, enseñanza-aprendi-

zaje, convivencia y construcción de ciudadanía. Más de la mitad de los centros priorizaron la línea de acción enfocada a la mejora de la gestión del proyecto educativo, inclinándose por la reconstrucción de sus proyectos de centro teniendo en consideración el contexto y contando con la participación de toda la comunidad educativa.

La mayoría de los centros que decidieron trabajar en la promoción de los aprendizajes pusieron el acento en las estrategias de aula. Las líneas de acción destinadas a la convivencia y construcción de ciudadanía hacían énfasis en formación de valores y empoderamiento, cuestiones muy relacionadas con los problemas detectados en el contexto.

Una vez formulados los PM y los POA, cada centro educativo ya tenía trazada la ruta a seguir. Sin embargo, como cualquier viaje, este no estuvo exento de contratiempos. En 2014 doce centros abandonaron el proyecto sumándose a las dos escuelas de Chile que habían renunciado durante 2013.

46 centros continuaban con el proyecto y 2014 era un año clave para ellos. Era el primer año de implementación del PM y el año en el que comenzaba la formación para la siguiente fase: la **fase de sistematización**. Esta fase se presentaba como un nuevo compañero de viaje para los centros hasta el día de hoy. Requería la construcción de un nuevo equipo responsable de realizar el diario de viaje y de sistematizar la experiencia vivida. En algunos casos el equipo lo conformaban miembros del equipo de calidad. En otros, fue una palanca para implicar a personas nuevas.

La formación de sistematización se realizó a través de seis talleres impartidos por expertos de Fe y Alegría durante el segundo semestre de 2014 y el primero de 2015 donde se analizó el contexto latinoamericano y se profundizó en los contenidos de

calidad. Los talleres propiciaron la reflexión y construcción de procesos innovadores y la revisión de la práctica, además de enfocarse en la formación en sistematización e innovación de experiencias de convivencia y ciudadanía, enseñanza-aprendizaje y gestión directiva.

Al finalizar el curso escolar de 2014, cinco escuelas más renunciaron al proyecto mientras que las 41 restantes comenzaron 2015 haciendo ajustes a sus planes de mejora y redactando su primer borrador del relato de sistematización.

A finales de 2015, justo antes de que el proyecto SMCE llegara al final del acompañamiento y se despidiera de los centros para que ellos continuaran su andadura en solitario se tenía que volver a evaluar.

**Se realizó entonces la evaluación de contraste, contando con la participación de 4.744 personas en total entre estudiantes (2.142), docentes (1.176), directivos (77), familias (1.003) y líderes comunitarios (346).**

Terminada la evaluación, el proyecto SMCE cesó su acompañamiento a los centros con el cometido de volver en 2016 para presentar los nuevos resultados. Había llegado el momento de continuar por separado; el centro llevaría a cabo su último año del PM sin acompañamiento mientras que el equipo del SMCE trabajaría en el análisis de los resultados de la evaluación.

Había dos grandes bloques de información que analizar. Por un lado, todo lo recogido durante el seguimiento y el acompañamiento en la aplicación de la metodología. Por otro lado, los resultados de la evaluación de contraste. La unión de los dos análisis tendría como fruto los informes que se entregarían a las escuelas, la mejor carta de despedida para que pudieran continuar su viaje.

**A lo largo de la implementación de la metodología se realizó un seguimiento y acompañamiento centrado en empoderar a los centros en la metodología y capacitarlos para que su proceso de mejora continuara una vez finalizado el proyecto.**

En el análisis de los resultados de seguimiento a fases, procesos y condiciones se observaron cambios significativos.

Antes de la aplicación de la metodología era preciso sensibilizar a toda la comunidad educativa sobre la relevancia de la misma, esta labor fue asumida por el equipo del proyecto mientras que a lo largo de la implementación del proyecto fueron los equipos de calidad de los centros los que asumieron esta labor. Terminado el primer ciclo, 30 de los 41 centros reorganizaron o ratificaron el equipo de calidad, y 34 presentaron su compromiso de continuar con el trabajo de mejora de la calidad de forma autónoma.

La evaluación inicial fue organizada por el equipo del proyecto con el apoyo de los equipos de calidad. En 2015, para la evaluación de contraste la mayoría de las escuelas lanzaron la convocatoria a

toda la comunidad educativa y se crearon las condiciones necesarias para una buena comunicación en las reuniones.

La metodología SMCFYA promueve un proceso de reflexión continua y aunque la mayoría de las escuelas (36) no lograron institucionalizar estos espacios, reconocían la necesidad de reflexionar sobre la práctica y afirmaban su disposición para continuar trabajando en la generación de estos espacios.

Los centros iniciaron la planificación e implementación del PM con el acompañamiento pedagógico del equipo del proyecto y con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

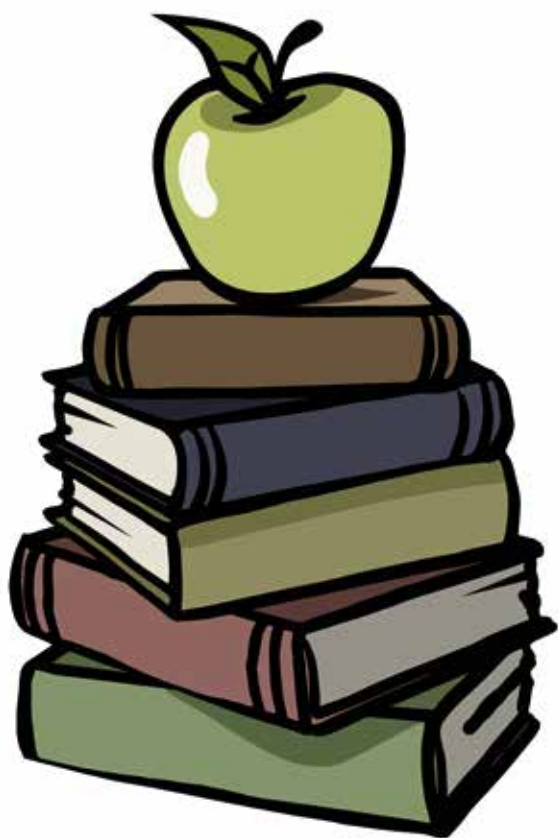
Durante los años de implementación de sus PM las escuelas valoraron periódicamente el avance del plan, introdujeron los ajustes necesarios y fortalecieron su capacidad de autocritica y transformación, generando una nueva cultura educativa.

18 escuelas consiguieron construir su PM con todos los criterios necesarios. El resto de los centros seguían trabajando para resolver sus dificultades en la definición de metas e indicadores.

La última fase fue la más compleja, sobre todo al tratarse de centros que estaban en su primer ciclo de aplicación de la metodología y aunque casi la totalidad de escuelas redactaron un buen relato de la experiencia, tan solo cuatro llegaron al nivel de construcción de conocimiento. A pesar de ello, la experiencia podía calificarse de interesante y enriquecedora.

En cuanto al seguimiento de condiciones, es significativo que la gran mayoría de centros educativos experimentaron una transformación en cuanto a participación, dando la posibilidad a los diferentes miembros de la comunidad educativa de ser consultados para la toma de decisiones.

**En 38 centros se organizaron planes y procesos de formación apoyados por los acompañantes del equipo del SMCE o en articulación con las instancias de los Ministerios de Educación o en planes de autoformación.**



La condición de socialización se había logrado a través de procesos de comunicación e incidencia a docentes, estudiantes y directivos, no así en la totalidad de familias y comunidad, lo cual era previsible ya que el cambio en estos agentes suele darse tras cinco años de implementación.

**Los centros transformaron su organización, creando equipos y definiendo tiempos y espacios en torno a la mejora, aun cuando dichos tiempos y espacios no estaban institucionalizados.**

**En 33 centros educativos se establecieron convenios y relaciones con otras organizaciones o personas externas a las comunidades y se avanzó en la búsqueda de financiación para la implementación de las acciones propuestas en el plan de mejora.**

**Aunque la condición de articulación era de gran importancia para la mejora de la calidad, solo 17 centros llegaron a articular el plan en relación con sus proyectos propios, pero no con los planes regionales o planes departamentales. Este hecho dio lugar a que la mayoría de los centros aplicaran acciones independientes.**

El seguimiento era una de las condiciones más relevantes para la transformación. En este sentido, se reconocieron avances en cuanto a la utilización de herramientas de registro y en la aplicación semestral de la evaluación al plan de mejora.

Los equipos SMCE realizaron el acompañamiento para lograr la implementación de los procesos y procedimientos de la metodología. Entendiendo la importancia de su función, un buen número de centros, según se reflejaba en la evaluación de contraste, desarrollaron competencias para llevar a cabo el acompañamiento por sí mismos lo que suponía poder implementar el segundo ciclo de la metodología de forma autónoma.

De las 41 escuelas, 32 obtuvieron en más del 50% de los 36 indicadores de condiciones un avance significativo.



**Se observó que 36 de los 41 centros consiguieron mejoras en procesos (gestión directiva, enseñanza-aprendizaje, convivencia y ciudadanía e interacción escuela-comunidad) y en procedimientos (organización de equipos, espacios de reflexión, definición de planes de mejora, registro de la acción y narración).**

**Además, 32 centros educativos se apropiaron de las condiciones de la cultura de mejora (participación, formación, socialización, organización, articulación, seguimiento y acompañamiento).**

**A modo de resumen, se puede afirmar que los procedimientos que experimentaron mayor transformación fueron la organización de equipos, los espacios de reflexión, la definición de PM, el registro de la acción y la narración. En las condiciones, las acciones mejor acogidas fueron la información y consulta a la comunidad educativa, la formación en procedimientos del sistema, la sensibilización hacia la mejora y la articulación del plan de mejora con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).**

Los resultados obtenidos en la evaluación de contraste mostraron importantes avances a nivel de los seis países y así lo reconocieron docentes, directivos y estudiantes de los centros educativos.

En términos generales, la percepción relativa al proceso de gestión directiva cambió. Docentes y comunidad valoraron positivamente el liderazgo y gestión de los equipos de dirección<sup>1-2</sup>, el proyecto educativo, la creación de espacios para la participación y la posibilidad de compartir pensamientos y opiniones. Se apreciaron los avances en cuanto al conocimiento de la realidad y las necesidades de las comunidades y se evidenciaron mejoras en los procesos de acompañamiento, seguimiento y en el reconocimientos a las buenas prácticas.

**En relación a los resultados de 2012, en mayor o menor medida, toda la comunidad educativa percibió un cambio positivo, siendo relevante destacar que en algunos centros el estilo de liderazgo sufrió numerosos cambios debidos a la continua rotación de directivos y docentes en los centros educativos que participaron.**

Como consecuencia del esfuerzo realizado por los 41 centros, el estilo de gestión mejoró notablemente con respecto a 2012, y así fue percibido por directivos, docentes y líderes comunitarios.

El proceso de enseñanza-aprendizaje también experimentó una notable mejoría en opinión de estudiantes y docentes, resultando especialmente significativa la valoración positiva de los estudiantes de básica primaria (6° curso) en lo referente a planificación de los docentes de acuerdo a los objetivos educativos, estrategias

de aula, evaluación de los aprendizajes y evaluación sistémica, estructurada desde parámetros en los que se analiza su alcance, temporalidad, foco y finalidad, y no basada exclusivamente en los resultados de las pruebas.

En este sentido, los resultados de la evaluación de contraste reflejaban que tanto los estudiantes de 6° como los de 9° sentían que sus docentes les evalúan de una forma más completa<sup>3</sup>.

Los resultados del proceso de construcción de ciudadanía y convivencia constataban una evolución positiva, siendo así percibido por estudiantes de básica y de secundaria. La transformación se dejó ver en la forma de gestionar y construir frente a situaciones de conflicto y en las relaciones entre los diferentes sujetos que forman parte de la comunidad educativa. Todos consideraban que la convivencia en el centro era más justa y equitativa<sup>4</sup>.

Directivos, docentes, estudiantes, familias y comunidad fueron testigos del gran logro en materia de valores. El hecho de que más de la mitad de los centros priorizaran sus líneas de actuación en valores tuvo su reflejo en las percepciones de toda la comunidad educativa<sup>5</sup>.

La relación escuela-comunidad se constituyó como el factor con menor impulso a pesar de que directivos y comunidades percibían cierta apertura traducida en la creación de espacios de trabajo y en una mayor preocupación por las situaciones que vivían las comunidades locales<sup>6</sup>.

**Familias y comunidades comenzaron a sentir la incidencia de las escuelas en sus realidades y contextos<sup>7</sup>.**

Ver gráficos en pág. 24, 25 y 26.



Por último, dentro de la evaluación de contraste se aplicó una prueba de conocimientos en lengua, matemáticas y valores a los estudiantes de 6° y 9°. Los resultados respondieron positivamente al trabajo y a los cambios introducidos en las 41 escuelas que finalizaron el proceso. Los estudiantes de 6° de primaria avanzaron tanto en lengua como en matemáticas y valores<sup>8-9</sup>.

Los estudiantes de 9° de secundaria lo hicieron en matemáticas y valores<sup>10</sup>.

Sin embargo, aunque los resultados de la evaluación de contraste fueron muy satisfactorios, dos ámbitos no experimentaron mejora durante el proyecto, dato relevante de cara al planteamiento de nuevas y futuras vías de acción:

- **Enfoque curricular:** estudiantes de 6° y de 9° no experimentaron mejoría en el diseño de los currículos por parte de los docentes y los centros y consideraban que no se trabajaba de manera interdisciplinar e integrada.
- **Lengua en 9° de secundaria:** los resultados respecto a los años anteriores permanecían constantes.

Como conclusión de los resultados de la evaluación de contraste se podía afirmar que 39 de los 41 centros mejoraron en alguno de los procesos evaluados (gestión directiva, enseñanza-aprendizaje, convivencia y ciudadanía e interacción escuela comunidad).

Ver gráficos en pág. 24, 25 y 26.





# ¿LO MÁS DESTACABLE?

## 13 CENTROS

**mejoraron en todos los procesos:**

General Santander y Escuela Libre en Colombia; Carlos Prats en Chile; El Novillero en Guatemala; Crio Los Lucas, Dr. Francisco Antonio Reyes, La Papalota y Nuevo Amanecer en El Salvador; Manuela H. Pérez y Santa Rita en Panamá; Sagrado Corazón de Jesús, El Divino Maestro y Atumpampa en Perú.

## 14 CENTROS

**mejoraron en lengua, matemáticas y valores:**

Sagrado Corazón de Jesús, El Divino Maestro, Jesús Ospina Díaz y Atumpampa en Perú; Cantón Xepache y Paraje Tzan Juyub en Guatemala; María Mendoza de Baratta, Dr. Francisco Antonio Reyes, Antonio J. Alfaro y La Papalota en El Salvador; Santa Teresa de Jesús, General Santander, Mercadotecnia y Escuela Libre en Colombia; y Liceo 860 en Chile.

## 10 ESCUELAS

**mejoraron en todos los elementos del SMCFYA, en fases, condiciones, principios y contenidos:**

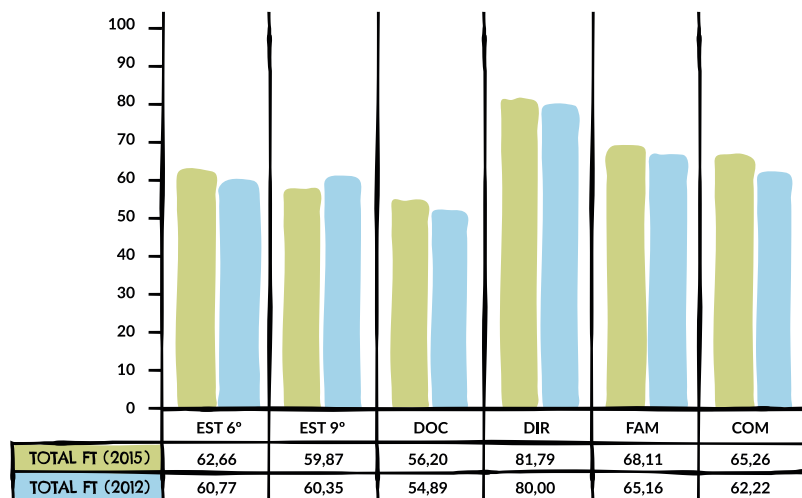
General Santander en Colombia; Liceo 860 en Chile; Dr. Francisco Antonio Reyes y La Papalota en El Salvador; Cantón Xepache y El Novillero en Guatemala; Divino Maestro, Nuestra Señora de Lourdes, Mariscal Cáceres y Atumpampa en Perú.

En conclusión, la mayoría de las escuelas lograron un avance significativo en la aplicación de la metodología SMCFYA, superior al esperado en el primer ciclo de implementación. Uno de los motivos que facilitaron ese avance fue el acompañamiento pedagógico a la medida de las necesidades de los centros participantes durante toda la implementación del proyecto.

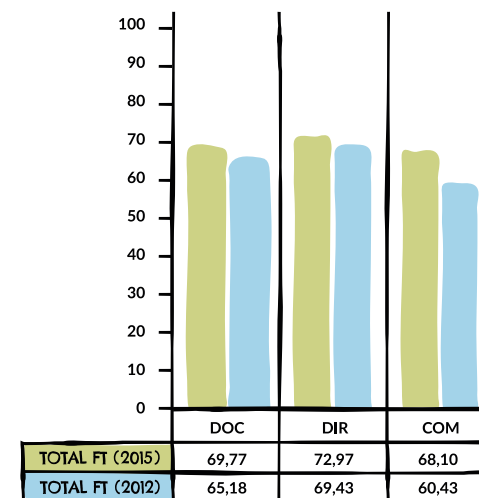
En mayo del 2016, el viaje había llegado a su fin. Los acompañantes del proyecto entregaron a cada centro el diploma de reconocimiento de avances en la metodología SMCFYA, el informe detallado de la evaluación de contraste y un manual metodológico. Estos documentos representaban la hoja de ruta que cada centro podría seguir para continuar por el camino hacia la mejora de la calidad educativa.

# AVANCES EN LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CONTRASTE

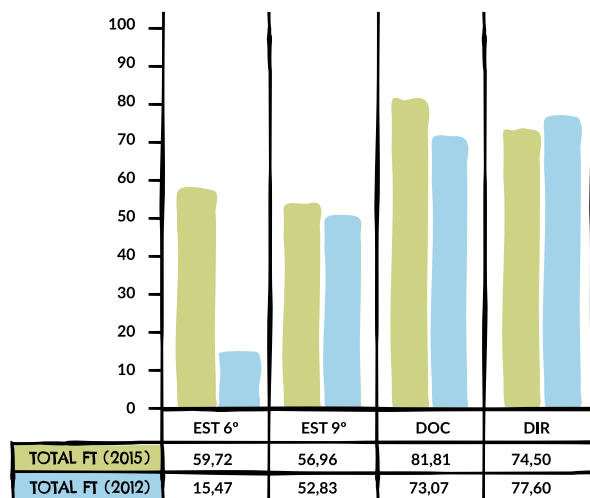
## 1. ESTILO DE LIDERAZGO



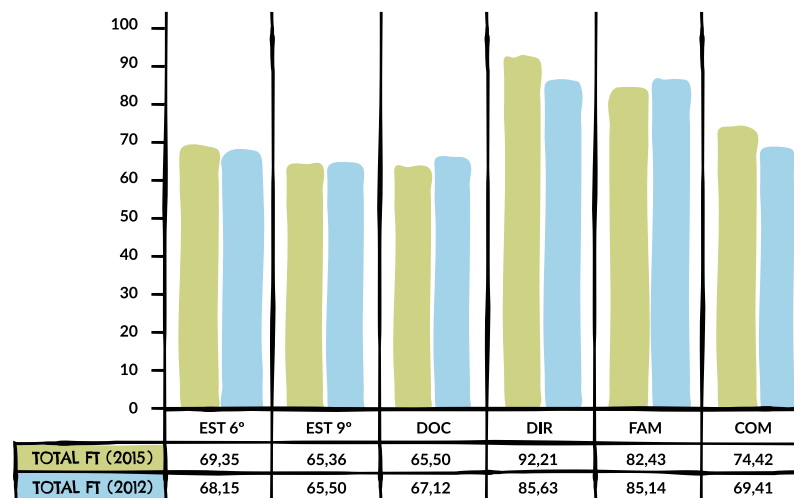
## 2. ESTILO DE GESTIÓN



## 3. EVALUACIÓN SISTÉMICA

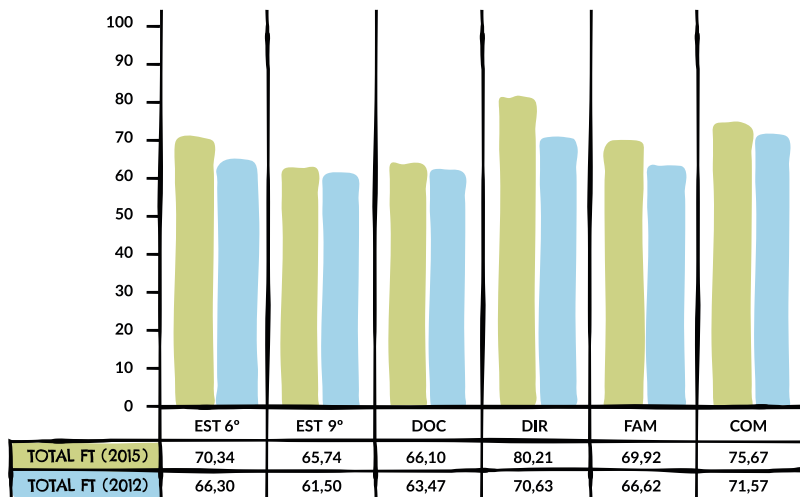


## 4. JUSTICIA Y EQUIDAD

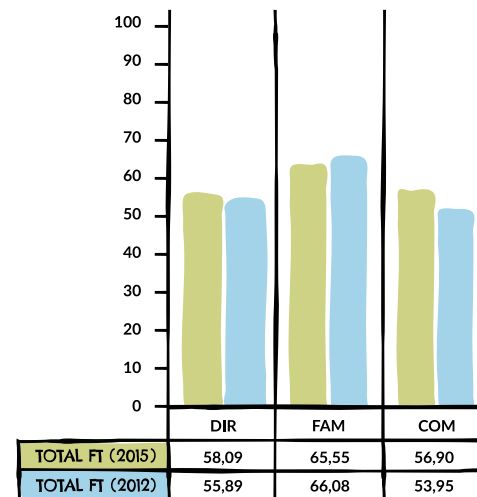


Los resultados muestran los avances a nivel de los seis países respecto a la evaluación inicial. Los participantes de la comunidad educativa que participaron dieron a conocer sus percepciones sobre las transformaciones logradas en los procesos escolares fundamentales que se llevaron a cabo en el centro educativo.

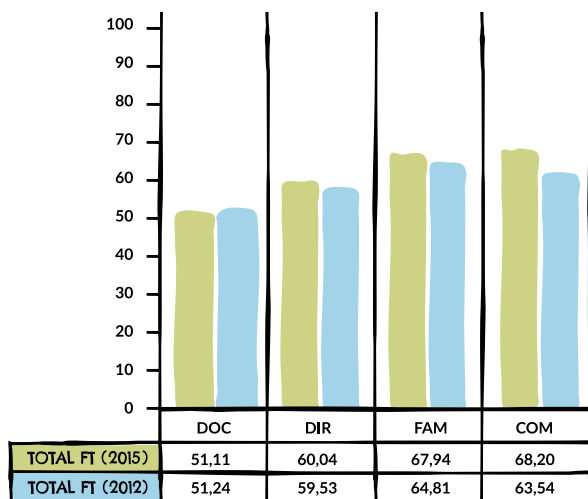
## 5. FORMACIÓN EN VALORES



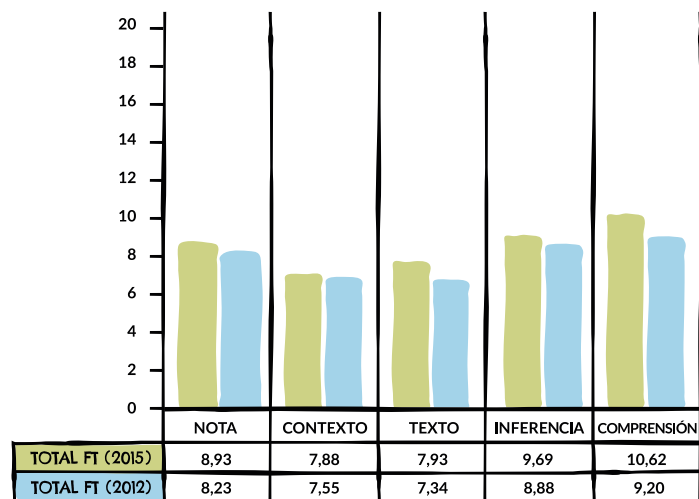
## 6. APERTURA A LA COMUNIDAD



## 7. INCIDENCIA EN LA COMUNIDAD

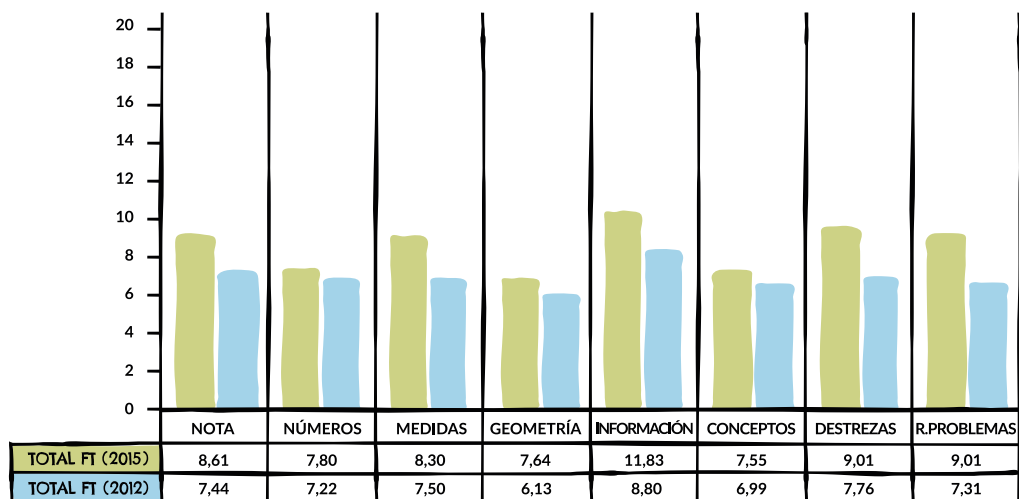


## 8. RESULTADOS LENGUA 6°

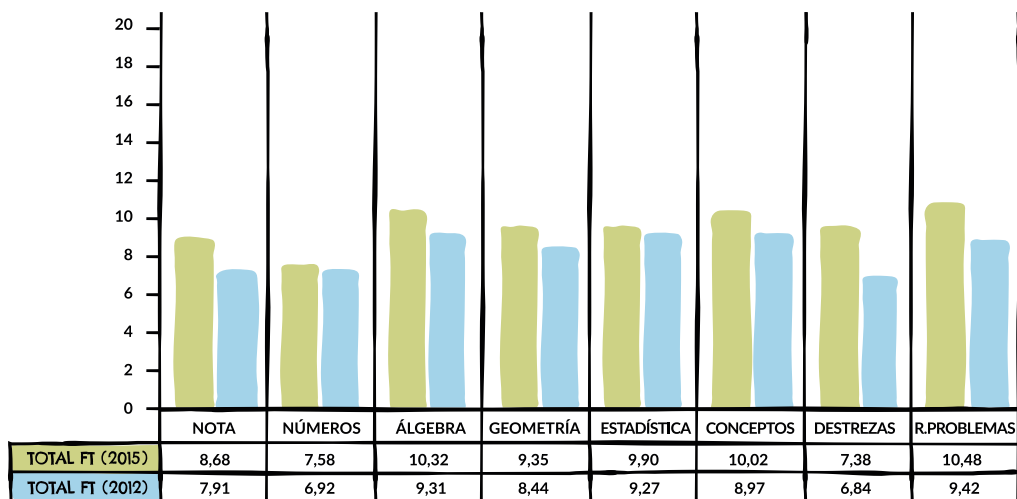


EST = estudiantes; DIC = directores; DOC = docentes; FAM = familia; COM = comunidad.

## 9. RESULTADOS MATEMÁTICAS 6º



## 10. RESULTADOS MATEMÁTICAS 9º



# SMCE

## EN 41 ESCUELAS DE LATINOAMÉRICA

## GUATEMALA

- EORM Licda. María Luisa Beltranena de Padilla (J.M.) @
- EORM Cantón Xepache (J.M.) \* @
- EORM Paraje Patzutzutz, Barrio Chuisiguán \*
- EORM Tzanjuyub, Aldea Paxixil
- EORM El Novillero (J.M.) \* @

## EL SALVADOR

- Centro Escolar Caserío de las Marías
- Complejo Deportivo María Mendoza de Barata
- Centro Escolar Caserío Los Lucas @
- Centro Escolar Sabana San Juan Arriba \* @
- Centro Escolar Doctor Francisco Antonio Reyes \* @
- Complejo Educativo Antonio J. Alfaro \* @
- Centro Escolar Caserío La Papalota \* @
- Centro Escolar Caserío Nuevo Amanecer

## PERÚ

- I.E. Sagrado Corazón de Jesús @
- I.E. Divino Maestro @
- I.E. Jesus Ospina
- I.E. Nuestra Señora de Lourdes \* @
- I.E. Mariscal Cáceres \* @
- I.E. San Agustín @
- I.E. Atumpampa \* @
- I.E. Tupac Amaru
- I.E. Luisa del Águila \* @

## PANAMÁ

- José de la Cruz Mérida @
- Manuela H. De Pérez @ \*
- San Carlos @ \*
- Hernando Bárcenas @
- Domingo Faustino Sarmiento @ \*
- Santa Rita

## COLOMBIA

- I.E. Gustavo Matamoros D'Costa @ \*
- I.E. La Adielá @
- I.E. Las Colinas @
- I.E. República de Francia @
- I.E. Santa Teresa de Jesús @ \*
- I.E. General Santander \* @
- I.E. Mercadotecnia María Inmaculada @
- I.E. Libre @ \*

## CHILE

- Liceo 860, María Pinto \*
- Presidente Aguirre Cerda
- Liceo Municipal San Pedro
- Carlos Prats \*
- Instituto Cumbre de Cóndores



20

HISTORIAS

DE TRANSFORMACIÓN DE ESCUELAS  
EN LATINOAMÉRICA



**Antonio J. Alfaro**

Colegio

**Concepción de Ataco**

Municipio

**Ahuachapán**

Departamento

**El Salvador**

País

**Párvulos, primaria,  
secundaria y  
bachillerato**

Oferta educativa

**Rafael Enrique Cabrera Rodríguez**

Director

**María del Carmen Jovel**

Sistematización

**Adán Zúniga Ramos**

Sistematización

**Víctor Neftalí Flores**

Seguimiento a la mejora de la calidad

**Miguel Antonio Valdiviezo**

Seguimiento a la mejora de la calidad

**Óscar Armando Ramírez**

Seguimiento a la mejora de la calidad

**Cecilia del Carmen Canizález**

Seguimiento a la mejora de la calidad

**Roberto Antonio González**

Seguimiento a la mejora de la calidad

**Alma Margarita Fagioli**

Seguimiento a la mejora de la calidad

**Maritza Amparo Ruiz**

Seguimiento a la mejora de la calidad

**Fátima Lourdes Roque**

Estudiante 2° año Bachillerato

**Rosmery Cabeza**

Estudiante 2° año Bachillerato

**Francisca del Carmen Silvestre**

Estudiante 8°B

**Irma Janeth Ramos Álvares**

Estudiante 9° B

**Valeria Celeste Morales**

Estudiante 7° B

**Bryan Enrique Sigüenza**

Estudiante 7° B

HISTORIA #1

C.E.  
**ANTONIO J. ALFARO**  
EL SALVADOR



# FUE EN EL AÑO 2000...

... cuando la Escuela Antonio J. Alfaro, ubicada en la comunidad de Concepción de Ataco, empezó a funcionar como una única institución mixta con una oferta educativa que abarcaba desde el nivel de preescolar hasta el 9° grado.

Las circunstancias de los miembros de la comunidad no eran especialmente negativas en términos económicos, sociales y familiares. La población era bastante homogénea, las relaciones de convivencia familiar eran buenas con padres y madres que apoyaban a sus hijos, existía una buena interacción entre escuela y comunidad y el uso de nuevas tecnologías estaba a la altura de los avances en este terreno. Sin embargo, no estaban exentos de ciertos problemas, como la violencia o el alcoholismo entre los jóvenes que, inevitablemente, tenían reflejo en el aula. A pesar de ello, los docentes de Antonio J. Alfaro tenían una percepción positiva sobre la escuela, sobre los procesos aplicados y los resultados obtenidos. En materia de rendimiento escolar la institución había recibido ciertos reconocimientos lo que reforzaba la imagen de buen funcionamiento.

En 2012 se propuso a la escuela la participación en el proyecto SMCE y ante el “sí” de la directiva, los docentes reaccionaron con recelo. En principio les invadió la confusión acerca de esta metodología y de las entidades que iban a apoyarlo, creyendo que se trataba de ayuda económica. Más tarde, la confusión cedió paso al desacuerdo y el desacuerdo a la resistencia. La labor del equipo directivo para concienciar sobre el valor del proyecto fue esencial para cambiar la actitud de los docentes.

*“Descubrimos que gestión no es solo relativa a material económico, sino que también es mejorar el hacer educativo y la proyección del proceso de enseñanza-aprendizaje”.*

Equipo docente - Entrevista 2015.

Detectar los problemas que afectaban a la calidad educativa era el primer objetivo. Y no fue tarea sencilla. La disposición de algunos docentes seguía siendo negativa y los miembros de las familias y de la comunidad se resistían a contestar a ciertas cuestiones relativas al análisis de contexto (salario, higiene, economía y número de habitaciones) que incidían en el aprendizaje de los estudiantes y afectaban a la calidad educativa.

*“Era el momento en que empezábamos a romper ciertos paradigmas”.*

Equipo directivo - Entrevista 2015.

## LAS DEBILIDADES SOBRE LAS QUE TRABAJAR

Los resultados de la evaluación abrieron los ojos de todos los participantes de los grupos de reflexión. Por primera vez fueron conscientes de comportamientos que tenían lugar en el día a día y que afectaban al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Descubrieron que las familias vivían ajenas y no eran tenidas en cuenta para la mejora de la educación de sus hijos e hijas. Por primera vez sintieron que tenían ante ellos el reto de cambiar una realidad que hasta ese momento no habían visto.

*“Aquí pasa algo muy bonito porque por primera vez nos sentamos cara a cara todos los que estamos involucrados en la educación en la comunidad. Los equipos de reflexión han sido fundamentales para que esto continuara, porque comprendieron que esta realidad tenía dos caras”.*

Equipo docente - Entrevista 2015.

Y aquella cara de la realidad, hasta ese momento invisible, reveló tres problemas claves a combatir:

- Las estrategias pedagógicas de lectura y escritura no eran adecuadas para generar aprendizajes en los estudiantes y en sus familias.
- Las actitudes y prejuicios sexistas, fuertemente arraigados en la comunidad, y la falta de formación en valores se reflejaban en el comportamiento de los estudiantes.
- La ausencia de visión planificada, coordinada y consistente impedía la participación y el compromiso integrado de todas las partes de la comunidad educativa.

# LAS PALANCAS DE LA TRANSFORMACIÓN

Con los problemas pendientes de resolver claros, era el momento de activar las palancas que darían lugar a una Escuela Antonio J. Alfaro renovada. Una escuela con capacidades e intereses por la lectura y escritura en los estudiantes y en sus familias. Una escuela con valores y comportamientos ajustados a la equidad entre hombres, mujeres, niñas y niños. Una escuela que favorecería las mejores condiciones de vida educativas, ecológicas y culturales de la comunidad de Concepción de Ataco.

Había mucho por hacer para llegar a las metas fijadas.

En el primer curso, junto con la socialización del propio plan de mejora a través de reuniones de estamentos, asamblea general con familias, actos cívicos y reuniones por sección, necesarias para la implicación y el compromiso de todos los actores involucrados, se pondrían en marcha varias medidas:

- “Círculos de estudios docentes” con reuniones para abordar diferentes temáticas de acuerdo a las necesidades pedagógicas.
- Formación a docentes en gramática, morfología y sintaxis, metodologías activas y educación integral de la sexualidad.
- Proyecto de lectura “Carrito lector”, vehículo de madera construido

por un padre de familia, con libros y material lúdico para los estudiantes en horas de recreo.

- Concursos de deletreo, declamación, oratoria, matemáticas y de conocimiento general de las asignaturas básicas.
- Comité Fomento de Cultura Digital, nacido de la necesidad de compartir conocimientos tecnológicos entre hijos y familias,



dirigido por el *coach* y los dinamizadores juniors del proyecto AFT, cuyo rol era el acompañamiento tecnológico a padres y madres en cursos de alfabetización digital.

- Desarrollo de tareas escolares con el apoyo de la familia utilizando TIC, para que en el hogar los padres y madres pudieran ayudar a sus hijos en tareas escolares.
- Incorporación en “Escuela de padres” de técnicas de estudio, comprensión lectora, estudio de tablas de multiplicar y estrategias para la formación de los hijos.

Durante 2015 se emprenderían otras iniciativas, como la elaboración del periódico institucional por parte de los estudiantes, organización de *tours* pedagógicos, desarrollo de grupos artísticos teatrales, seguimiento y evaluación de estrategias para involucrar a las familias en el proceso de aprendizaje, talleres literarios motivacionales, foros literarios, creación de una biblioteca comunitaria, seguimiento del Comité Fomento de Cultura Digital y lanzamiento del “**Libro viajero**”, una estrategia de lectura familiar que partía de la entrega de un libro a cada estudiante para ser leído en familia y al día siguiente compartir la experiencia en el aula.

Para el último año se planificaron las últimas acciones que acelerarían la llegada a la meta, como un blog literario de estudiantes y docentes, un blog institucional con publicaciones de experiencias pedagógicas exitosas y una exposición de textos literarios y no literarios. También se promovió la creación de narraciones cortas y de textos literarios y no literarios en libro digital.

La transformación en la práctica de valores pasaba por capacitar a docentes en la educación de valores, desarrollar el círculo de estudio con docentes; gestionar charlas a las familias, impartidas

por expertos, implementar una agenda diaria en formación de valores morales y espirituales con la participación de los estudiantes en el desarrollo de los eventos cívicos cada lunes, llevar a cabo acciones que fomentaran la práctica del saludo, revisar y evitar comportamientos discriminatorios hacia la mujer y trabajar con las familias en la elaboración de proyectos de vida.

Para dar solución al tercer problema detectado, la falta de coordinación escuela-comunidad, se programaron otras muchas acciones: organización de comités, incorporación en el PEI del desarrollo de proyectos y actividades educativas; comunicación con la comunidad educativa, identificación de intereses de formación vocacional; asistencia a la Feria Universitaria, indagación y selección de instituciones para establecer convenios, alianzas para la implementación de la continuidad educativa, desarrollo de proyectos comunitarios en ecología por parte de estudiantes en horas sociales con campañas de limpieza en áreas específicas de la comunidad y en coordinación con la unidad de salud y lanzamiento de campañas de concienciación para el cuidado del medio ambiente y apertura del aula informática AFT a la comunidad.

Así mismo, se estableció la puesta en práctica del seguimiento al rendimiento académico de estudiantes, la revisión del desarrollo curricular docente, el fomento de la identidad institucional y la gestión de becas y/o créditos educativos para estudiantes de la institución.

# DOS AÑOS DESPUÉS

## los resultados lo decían todo

El total de los docentes cursaban los módulos de formación del proyecto AFT donde se brindaban estrategias y herramientas para mejorar la calidad en la enseñanza.

Todos los docentes habían actualizado sus conocimientos en gramática.

Varios líderes comunitarios se involucraban en la realización de actividades culturales de la escuela.

Los barrios participaban en la celebración de fiestas populares y la gran parte de la comunidad educativa intervenía en las tradiciones culturales y sociales comunitarias.

Todos los agentes implicados reconocían la importancia de abrir la escuela a la comunidad. Era esencial conocer la realidad de los estudiantes y sus familias lo que desembocó en la decisión de realizar visitas domiciliarias por parte de los docentes.

Por otro lado, más de la mitad de los docentes del centro se organizaban para llevar a cabo estrategias enfocadas a la práctica de valores.

Un gran número de estudiantes manifestaban un mejor comportamiento con mayor práctica de valores.



Todos los estudiantes de educación media lideraban la ejecución de actividades y celebraciones para los niveles de educación básica y parvulario.

Un grupo de familias participaban activamente en las acciones que fomentaban la práctica de valores.

Las familias se implicaban en el proceso de lectura y escritura de sus hijos y esto se reflejaba en los avances de los estudiantes. Del 2013 al 2014 el porcentaje de estudiantes que repetían se redujo en un 2,1%.

Los resultados en la evaluación de contraste reconocían los cambios logrados durante la implementación del proyecto en las percepciones de mejora de la comunidad educativa frente a la gestión directiva y la relación interactiva escuela-comunidad. La comunidad se sentía más partícipe del proyecto educativo. Los resultados académicos de matemáticas y lengua de 6° y 9° mejoraron.

El centro educativo había logrado apropiarse de la implementación de los procesos y procedimientos de la mejora en todas sus fases. Se había generado una cultura de mejora en la transformación de la comunidad educativa desde la formación y la socialización, en la transformación de la escuela, en la articulación de sus programas y proyectos, en la capacidad de generar procesos de reflexión de la práctica y en el empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.



An illustration of a school complex. In the foreground, a paved walkway leads to a low wall with a sign. The sign reads "COMPLEJO EDUCATIVO 'ANTONIO J. ALFARDO'". To the left of the sign is a black lamppost. Behind the wall, there are several green trees and bushes. In the background, there are rolling hills and a sunset sky with orange and yellow tones. Several birds are flying in the sky.

**COMPLEJO EDUCATIVO "ANTONIO J. ALFARDO"**



# HOY EN DÍA

La Escuela Antonio J. Alfaro ha recibido varios reconocimientos a nivel nacional y cuenta con la preparación y la ilusión para seguir trabajando en la línea marcada. Para seguir aprendiendo y compartir lo aprendido. Para llegar a ser la institución que soñaron dos años atrás. La Escuela Antonio J. Alfaro se había transformado.

***“En este momento se puede decir que estamos consolidando. Agradecemos a Fundación Telefónica y a Fe y Alegría y creemos que sí se va a mantener. Tenemos una semilla que seguir abonando para que siga proyectándose”.***

Equipo docente - Entrevista 2015.

**Atumpampa**

Colegio

**San Martín**

Región

**Tarapoto**

Provincia

**Tarapoto**

Distrito

**Educación inicial,  
primaria y secundaria**

Oferta educativa

**Eisen Pinedo Vela**

Director

**Teódulo Cotrina Briones**

Coordinador de la Comisión de Calidad

**Juan Carlos Mori Villanueva**

Miembro de la Comisión de Calidad

**Floria Hidalgo Vásquez**

Miembro de la Comisión de Calidad

**Pedro Villacorta Flores**

Miembro de la Comisión de Calidad

**Caleb Cuesta Falcón**

Coordinador de la Comisión de Sistematización

**Román Paredes Ushiñahua**

Coordinador de la Comisión de Análisis de Contexto

**Magalith Ramírez Grandez**

Miembro de la Comisión de Análisis de Contexto

HISTORIA #2

I.E.  
**ATUMPAMPA**  
PERÚ



# ALLÁ POR 1957...

...fue creada la escuela Atumpampa. Estaba principalmente conformada por nativos de la región pero contaba con gran presencia de familias procedentes de otros lugares. Ese hecho influía en falta de identidad de comunidad y complicaba la aceptación de diferencias culturales, propiciando discriminación y exclusión.

En materia de estudios, la mayoría de la población no había finalizado el nivel secundario e incluso el primario.

En este entorno, el desempeño de la labor educativa de la institución no era fácil. La inestabilidad en el empleo y las bajas condiciones económicas de las familias repercutían directamente en la actitud hacia el aprendizaje de los niños y adolescentes, muchos de los cuales tenían que faltar a clase con frecuencia o abandonar la escuela para ayudar en actividades domésticas o económicas. Esta realidad afectaba a todos los niveles: al rendimiento de los estudiantes; a la relación entre familias e hijos; a la integración de los chicos en pandillas que les acercaban al mundo de la droga y a conductas de riesgo; y a la relación entre docentes y familias.

La infraestructura de la institución tampoco gozaba de las mejores condiciones. Además, carecían de un ambiente adecuado para aplicar un proceso de enseñanza y aprendizaje acorde a las necesidades del estudiante. No contaba con aulas especializadas como: biblioteca, laboratorio, sala de música, sala de informática ni otras muchas necesidades.

A pesar de que estas circunstancias influían en el compromiso de algunos de los docentes, limitándose a realizar justo las responsabilidades que se les solicitaban, no supuso un freno para que el equipo directivo aceptara la propuesta de Fundación Telefónica con Fe y Alegría de iniciar el proyecto del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa.

En el centro educativo ya venía implementando el programa Proniño lo que constituyó un punto a favor de que el equipo directivo y algunos docentes recibieran el proyecto con una actitud abierta y expectante y con la mente puesta en las transformaciones que podrían llevarse a cabo.



Hubo quienes en un principio se cuestionaron la participación en el proyecto. El momento coyuntural del país y el hecho de que una empresa privada se acercara a una escuela pública generaba desconcierto, de ahí que no todos los docentes se involucraran desde el inicio al mismo nivel.

Los grupos de reflexión trabajaron sobre los resultados de la evaluación inicial aplicada a todos los miembros de la comunidad educativa. Algunos aspectos destacaban especialmente:

- **El estilo de gestión era una debilidad para docentes, estudiantes y comunidad, sin embargo la dirección no lo percibía así.**
- **Todos los grupos consideraban que el enfoque curricular era un área a trabajar, pero nunca antes se había expresado.**
- **Tanto las estrategias de aula como la evaluación formativa eran percibidas por los estudiantes y las familias de forma negativa mientras que directivos y docentes sólo creían que se debía fortalecer.**

A la luz de estos resultados, se identificó una problemática central:

***“Inadecuada convivencia y práctica ciudadana de los agentes educativos”.***

P.M. - Escuela Atumpampa.

# EL FOCO DEL PROBLEMA

**era la distancia entre el centro, las familias y los estudiantes**

El componente relacional y la comunicación interpersonal se evidenciaron como claves de la realidad educativa que envolvía a Atumpampa.

Las dificultades de convivencia y la mala práctica de valores entre estudiantes, docentes y familias eran consecuencia del desconocimiento de normas de convivencia y del conformismo generalizado hacia la situación. Ese entorno no facilitaba la consecución de una enseñanza eficaz ni un buen rendimiento académico.

El estado de la escuela era tan crítico que sus propios alumnos se avergonzaban de ella, pero la propia escuela no era consciente. Esa era la primera puerta que obstaculizaba el avance en la dirección correcta. Había que concentrarse en encontrar la llave que daría acceso a la nueva realidad que todos buscaban:

***En tres años, la escuela Atumpampa “debería ser una institución ejemplo de relaciones interpersonales y líder en valores, formando a ciudadanos comprometidos con su propio progreso, el desarrollo de su comunidad y la mejora de su país”.***

PM - Escuela Atumpampa

# ABRIENDO LAS PUERTAS HACIA LA MEJORA

Con el objetivo de generar cambios en la comunidad educativa hacia unas relaciones interpersonales armoniosas, la comisión de calidad elaboró e implementó un programa llamado “Mejorando nuestra convivencia”, programa que incluía la planificación de actividades orientadas a la práctica de buenas relaciones interpersonales y a la participación responsable en interacciones sociales de toda la comunidad educativa, demostrando una convivencia democrática, justa y solidaria sustentada en valores éticos y cívicos.

Entre las actividades que se desarrollaron, algunas destacaban especialmente por su potencial para la transformación.

Se organizaron reuniones de padres y madres destinadas a crear un espacio en el que las familias pudieran manifestar su opinión sobre las relaciones interpersonales entre los diferentes actores. Se discutió, se reflexionó y se limaron asperezas. En estas reuniones se adquirió el compromiso de llevar a cabo acciones para la mejora de la relación con el centro: acercarse a la escuela para informarse sobre la situación pedagógica y el comportamiento de sus hijos; dialogar permanentemente con los docentes; comunicar a la institución o al tutor indicios de un comportamiento anormal en sus hijos; apoyarlos con las tareas educativas; tener más confianza y comunicación con sus hijos.



Se llevaron a cabo talleres para estudiantes sobre la temática de la convivencia. “Un paseo para recordar” fue uno de ellos. Los estudiantes de cuarto grado de secundaria viajaron al distrito de Cabo Lebeau para visitar otra escuela. Fueron recibidos con entusiasmo y, tras los saludos iniciales, se puso en marcha la “operación amigo”. Cada alumno de la escuela Atumpampa comía en la casa del amigo asignado perteneciente a la otra escuela. Se compartieron juegos, vivencias, pensamientos...

***“Fue una experiencia maravillosa que imprimió en los estudiantes el deseo de corresponder con el trato recibido”.***

Relato de una maestra.

Cada comité de aula elaboró sus normas de convivencia priorizando la puntualidad, el respeto, la solidaridad, la equidad, la responsabilidad y el cuidado del medio ambiente. Los alumnos también establecieron sus normas entre las que se incluía cumplir con sus obligaciones del hogar y de la escuela.

La formación en valores y educación parental fue otra de las teclas activadas. En las escuelas de padres, guiados por el equipo de psicólogos de Proniño, cada familia narraba su propia experiencia y recibía asesoramiento sobre la gestión de situaciones difíciles.

También se realizaron encuentros entre docentes, estudiantes y familias para el intercambio de experiencias. El “paseo de confraternidad” a la localidad de Bello Horizonte fue un buen ejemplo. Asistieron los estudiantes de primaria y secundaria, todos los docentes, personal administrativo y un gran número de padres y madres. Hicieron deporte, compartieron los distintos platos que cada grupo preparó y se conversó sobre puntos que aquejaban a la institución como el inicio en el consumo de drogas de algunos estudiantes, el clima institucional desfavorable entre docentes, o la educación de los hijos.



Expresar las opiniones permitió acercar posturas y empatizar los unos con los otros.

Se estudiaron las experiencias de otras instituciones que habían superado dificultades de convivencia para extraer aprendizajes aplicables a Atumpampa.

A través de la municipalidad provincial y su comité de actividades culturales se permitió incorporar en la programación actividades familiares. Los padres y madres pudieron acompañar a sus hijos y allí encontraron momentos de diálogo y aproximación a los docentes.

Para implicar a la comunidad se creó un Comité de Defensa del Niño y del Adolescente, con participación directa en el municipio escolar, fiscalías escolares, defensores escolares y profesores defensores. Este instrumento permitió solucionar problemas relativos a los y las adolescentes.

El deporte fue la palanca utilizada para crear y reforzar valores y relaciones, organizándose un campeonato de fútbol y vóley entre padres e hijos, con un enfoque de confraternización y convivencia.

En definitiva, un conjunto de actuaciones destinadas a acercarse cada día más al cambio

# A LO LARGO DE DOS AÑOS

**las primeras puertas se fueron abriendo dando vía libre a la transformación**

Las familias se habían unido más a sus hijos y al centro, lo que les permitió entender mejor los problemas de la escuela y la situación académica de los estudiantes. Gracias a esa toma de conciencia las relaciones entre ellos fueron más saludables.

***“Los familias van cambiando, se ha mejorado mucho. Ahora se percibe mayor responsabilidad... incluso vienen a ayudar a sus hijos, especialmente a los más pequeños.”***

Entrevista Equipo Directivo, 2015.





Los estudiantes manifestaron más respeto hacia los docentes y mayor conexión emocional, lo que fortaleció su compromiso para asistir a clase. Se sentían parte de la institución porque estaban siendo implicados y reconocidos, lo que reforzaba su autoestima.

La relación entre los propios docentes también mejoró, adquiriendo sentimiento de grupo y aunando criterios y fuerzas en beneficio de la enseñanza.

***“Si nos hemos comprometido a desarrollar el programa lo vamos a hacer desde el principio hasta el final... Es un reto para nosotros haber iniciado este proyecto, yo he cambiado mucho, me ha servido como herramienta para poder mejorar.”***

Entrevista Equipo Docente, 2015.

Las experiencias vividas en las distintas actividades generaron un marco de convivencia armónica y democrática. Se lograron acuerdos con la Universidad Cesar Vallejo para el fortalecimiento de los valores en la escuela. Los principales valores a trabajar fueron consensuados entre docentes y estudiantes y los estudiantes se fueron comprometiendo cada día más con las normas que ellos mismos habían establecido.

***“La convivencia ha mejorado notablemente, no solo a nivel de docentes sino también de estudiantes. Todos somos una familia, entre docentes, familias y estudiantes se han ido limando ciertas actitudes hasta alcanzar el buen clima que estamos viviendo”.***

Entrevista Equipo de Docentes, 2015.

Los docentes trabajaban en equipo, valoraban el trabajo de cada uno y compartían más. La mejora de la convivencia en el centro había logrado un mayor sentimiento de pertenencia e identidad con la institución. El bienestar docente dio paso a la motivación y ese fue el motor de cambio de la Institución.

***“Estamos dispuestos a hacer las cosas para alcanzar la transformación total”.***

Entrevista Equipo Directivo, 2015.

## LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN

revelan que la escuela va por buen camino

Los resultados de la evaluación de contraste, según el análisis de percepciones, evidencian que la institución Atumpampa ha mejorado en gestión directiva, enseñanza y aprendizaje, convivencia y construcción de la ciudadanía, relación interactiva escuela-comunidad y en equidad de género en cuanto al acceso a bienes y servicios.

El estilo de liderazgo de la institución fomenta que la comunidad se sienta participe en la gestión del proyecto educativo. Los resultados académicos de lengua, matemáticas y valores de sexto, así como los de valores relativos a 9° han crecido de forma destacable.

El centro educativo ha logrado apropiarse la implementación de los procesos y procedimientos de la mejora en todas sus fases. Ha infundido una cultura de mejora en la transformación de los sujetos y de la escuela desde la formación y la socialización; en la articulación de sus programas y proyectos; en la generación de procesos de reflexión de la práctica y en el empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.

# EL PRESENTE DE LA ESCUELA ATUMPAMPA

Hoy se respira otro aire en la institución educativa.

Hoy hay orgullo de pertenencia.

Hoy se reconocen los aciertos y se mira al futuro con el deseo de seguir mejorando.

Hoy la Atumpampa de hace dos años ha quedado atrás.



**Centro Educativo  
Caserío La Papalota**  
Colegio

**Jiquilisco**  
Municipio

**San Marcos Lempa**  
Cantón

**Usulután**  
Departamento

**El Salvador**  
País

**Parvulario, primaria  
y secundaria**  
Oferta educativa

**María Elsa Cortez Gutiérrez**  
Directora

**Lucía Margarita Calderón García**  
Docente

**Claudia Lisset Cerna Guerrero**  
Docente

**Ana Evelyn Coreas de Zelaya**  
Docente

**William Ernesto Flores**  
Docente

**Rosario del Carmen Girón**  
Docente

**Evelin Yaneth Guerrero de Norio**  
Docente

**Sandra Roxana Maravilla de Sosa**  
Docente

**Gladis Dolores Martínez Molina**  
Docente

**Luis Ernesto Robles Hernández**  
Docente

**Carmen Aracely Trejos de Marengo**  
Docente

**Catherine Guadalupe Rivera Molina**  
Docente

**José Vicente Martínez Barahona**  
Estudiante

**Elda Magdalena Chávez Parrilla**  
Estudiante

**Brenda Stephanie Rivas Rojas**  
Estudiante

**Carlos Jordán Díaz Vásquez**  
Estudiante

**Jairo José Rojas Rivera**  
Estudiante

**Ricardo Isaac Rojas Rivera**  
Estudiante

**Wendy Guadalupe Umaña**  
Estudiante

**María Elena Vásquez de Díaz**  
Madre de familia

**Candelaria Beatriz López**  
Madre de familia

**Amelia Verónica Fabián**  
Madre de familia

**Paz Amelia Rodríguez**  
Madre de familia

**Teresa de Jesús Serrano**  
Madre de familia

**Martha Elizabeth Martínez**  
Madre de familia

**Mirna Concepción Chávez**  
Madre de familia

**Marina Isabel Iraheta**  
Madre de familia

**Rosa Margarita Díaz**  
Madre de familia

**Laura Estela Rojas**  
Madre de familia

**Omar Rojas**  
Padre de familia

**Amaya José Mauricio**  
Madre de familia

HISTORIA #3

C.E.  
**CASERÍO LA PAPALOTA**  
EL SALVADOR



# CON SOLO UNA MAESTRA...

... el Centro Escolar Caserío La Papalota inició su trayectoria en una vieja casa prestada por la comunidad. En 1999 contaba con 65 estudiantes matriculados en parvulario que, sentados en envases de leche, recibían sus clases. El 6° grado no se implantó hasta 2002.

A pesar de que las condiciones estaban muy lejos de ser favorables, la visión de la institución era esperanzadora: jóvenes capaces de desenvolverse con competencia, aspirar a una vida mejor y comportarse de acuerdo a valores que fortalecieran su identidad en la sociedad. Para responder a esa visión había que formar a niños y niñas con una educación social inclusiva en un contexto de convivencia armónica dentro y fuera de la escuela, aprovechando los cambios y rediseños del aula para un mejor aprovechamiento de los objetivos y poniendo en práctica los valores.

La ayuda de las familias y de diferentes instituciones, como el MINED, la Unión Europea o Fundación Telefónica fue clave para superar obstáculos a los que se enfrentaban: climatología adversa, terremotos y circunstancias socioeconómicas complicadas, como la escasez de recursos en muchas familias y el trabajo infantil, en la mayoría de las ocasiones admitido y promovido por los progenitores como única vía para conseguir algún ingreso más. Obstáculos que incidían de forma directa en el entorno educativo.

Pero la escuela no se rendía, siempre buscando cómo mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, siempre abierta a las invitaciones de diversas organizaciones para formar parte de proyectos educativos. Fue por ello que cuando se ofreció a la directiva la

participación en el SMCE, la respuesta no se hizo esperar. Era una oportunidad que se debía aprovechar.

***“Recibimos una visita de Fundación Telefónica con Fe y Alegría y nos plantearon si queríamos empezar con este proyecto. Era una decisión nuestra. Vimos que era beneficioso para estudiantes, docentes y familias. Era la respuesta a nuestras expectativas de mejora de la calidad educativa”.***

Equipo directivo - Entrevista 2015.

Algunos docentes estaban confundidos sobre el objetivo del proyecto pero el proceso de formación les hizo entender el sentido del mismo asociado al reconocimiento de que se estaban haciendo muchas cosas, pero muchas de ellas alejadas de las necesidades reales. Calidad significaba transformación de los estudiantes para que no solo adquirieran habilidades académicas, sino que también se descubrieran como líderes capaces de cambiar su entorno para una mejor calidad de vida.

Todos se fueron sumando con entusiasmo, lo que predecía un buen desarrollo del proyecto.

***“Cuando nos llamaron para participar en este proyecto nos sentimos contentas, con cierta curiosidad porque sabíamos que los niños y las niñas necesitaban mejorar en su educación, queríamos que fueran mejores de lo que nosotros éramos”.***

Madre de familia - Entrevista.

Los resultados de la evaluación dieron paso a la reflexión. Una reflexión que puso de manifiesto las fortalezas y debilidades de la escuela. De 2007 a 2010 las matrículas habían aumentado y el abandono y el índice de repetición habían disminuido, pero esas mejoras no eran suficientes y ahora tenían la oportunidad de seguir avanzando.

En la comunidad predominaba el machismo y en el entorno familiar no se brindaba a los hijos e hijas el apoyo necesario. Desde la escuela se transmitía información y se intentaba sensibilizar en derechos humanos y sexualidad y reproducción responsable, sin conseguir grandes logros por exceso de tabúes en la comunidad y por la resistencia de las familias.

Otra de las debilidades más destacables era la relativa al trabajo infantil, tan común en la comunidad que nadie se sorprendía, lo cual era muy preocupante.



# MUCHO POR HACER

Se detectaron varios problemas y había que hacerlos frente para alcanzar el objetivo principal: mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje con estrategias de aula, con un enfoque de equidad de género y con la vista puesta en la prevención del trabajo infantil.

La implementación del SMCE tenía que conseguir que los estudiantes del Centro Educativo Caserío La Papalota tuvieran garantizadas mejores oportunidades de educación y desarrollo integral, que no hubiera prejuicios y distinciones por género, y que se lograra mayor sensibilización en lo relativo a derechos humanos, sexualidad y reproducción responsable.

Se manifestó la necesidad de mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje tanto en lo relativo a objetivos educativos como a la evaluación formativa, percibida por las familias como una debilidad.

El área de convivencia y construcción de ciudadanía debía ser foco de especial atención ya que había muchas opiniones contrapuestas al respecto. Tampoco había acuerdo sobre la formación en valores que para unos era una debilidad y para otros una fortaleza.

Los resultados en lengua, matemáticas y valores, aun no siendo en todos los casos, y para todos los grados, una debilidad, también debían ser atendidos.

En lo relativo a recursos, era preciso reflexionar sobre aspectos como las características del inmueble y las relaciones entre volumen de estudiantes y docentes.

Con todo un plan de actividades se plantaría cara a los problemas, y con la participación y cumplimiento de las acciones programadas se daría con las soluciones.

## EL PLAN PARA ALCANZAR LA META

Había que trazar los caminos para conseguir los objetivos perseguidos: mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, vencer la desigualdad, sensibilizar en lo relativo a derechos humanos y sexualidad y reproducción responsable, y garantizar mejores oportunidades de educación y desarrollo integral.

El primer paso fue la conceptualización de las estrategias de aula como el conjunto de estrategias educativas, métodos y procedimientos utilizados por el docente diariamente en el aula para explicar, hacer comprender, motivar, estimular y, en definitiva, mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Para monitorear estas estrategias de aula se establecieron los “**Círculos de estudio**”, donde los docentes compartían y debatían las experiencias de la semana relativas a las estrategias implementadas en el aula.

Los “**Círculos de estudio**” eran encuentros de docentes destinados a la reflexión, la formación en equipo y la formación autodidacta. Y fue en estos círculos donde descubrieron que algunas estrategias desarrolladas hasta el momento no respondían a objetivos de aprendizaje sino más bien a objetivos de entretenimiento. Había llegado el momento de revisar, cuestionarse, probar y volver a probar las estrategias aplicadas en el aula. Esas estrategias debían ser coherentes con las necesidades de los estudiantes, con la igualdad de género y con la batalla contra el trabajo infantil.

*“Estábamos desarrollando estrategias que no eran las que necesitábamos para nuestro problema. Le dolía el estómago pero le dábamos medicina para el oído, para la vista y no mejorábamos. Hoy con las estrategias de aula ya sabemos a dónde queremos llegar”.*

Claudia - Docente de aula.

Con el ánimo de hacer a los estudiantes partícipes de las estrategias de aula, se organizaron unos talleres en los que expresar sus intereses con relación a las actividades extracurriculares. Y aunque en un principio se sentían cohibidos y sin capacidad para opinar sobre las estrategias más apropiadas, pronto comenzaron a participar con entusiasmo. El uso de la tecnología y los trabajos de plástica y manuales eran sus preferencias. También mostraron inclinación hacia actividades de tutoría a otros niños y niñas, previa formación por parte de Fundación Telefónica.

En la búsqueda de fórmulas para la mejora del ejercicio de la enseñanza y la gestión directiva, se detectó la necesidad de trabajar sobre el uso de las TIC, lo que propició la puesta en marcha de formación a docentes.

Para combatir los estereotipos y la desigualdad de género se adoptaron varias medidas: la involucración de los padres en actividades educativas, la creación de espacios de participación estudiantil con perspectiva de género, el diseño de un plan de intervención organizado para trabajar equidad de género y sin sexualidad y reproducción responsable con toda la comunidad educativa, el desarrollo de jornadas de concienciación sobre el cambio de roles tradicionales para familias y estudiantes, la incorporación de recreos dirigidos con perspectiva de género y la evaluación de prácticas de igualdad de acceso a oportunidades.

Estas actividades de sensibilización requerían de otras actuaciones como la gestión de alianzas con instituciones, el diseño de un plan de intervención, la formación a padres de familia y la creación de espacios de participación estudiantil.

El plan para garantizar mejores oportunidades de educación y desarrollo integral incluía la instrucción a docentes sobre leyes de erradicación de trabajo infantil, impartida por entidades competentes, así como la implementación de talleres informativos de deberes y derechos.





# LA TRANSFORMACIÓN EN DOS AÑOS

Antes de la llegada del proyecto, la escuela ya había mostrado su inquietud e interés por la mejora, desarrollando diversas actividades en el aula, pero nunca se había trabajado en una estrategia pedagógica.

Después de dos años de aplicación del plan se habían alcanzado logros significativos.

Los docentes eran capaces de diseñar, implementar y evaluar una estrategia educativa que demostraba ser muy efectiva y apegada a la realidad.

Todos y todas las docentes estaban capacitados para el uso y aplicación de las TIC. La mitad de los estudiantes utilizaban y compartían sus propios recursos tecnológicos en el aula (móviles, *tablets* y *laptops*). Los padres y madres eran más conscientes del uso de la tecnología informática y de la necesidad de supervisar los contenidos consumidos por sus hijos e hijas en la red.

Se mejoró en participación y comunicación entre docentes y familias, que eran informadas permanentemente de lo que estaba sucediendo en la escuela.

Los avances en el plano cultural se vieron reflejados en hechos tan simples como niñas y niños involucrados por igual en actividades que hasta entonces estaban destinadas exclusivamente a las niñas.

Un gran número de padres y madres se sensibilizó sobre la igualdad de acceso a oportunidades en el grupo familiar.

Las horas destinadas al trabajo infantil, tanto en horario lectivo como extraescolar y vacacional, descendieron desde el comienzo del plan.

Las cifras eran alentadoras:

La asistencia diaria a la escuela entre los estudiantes aumentó en un 80%.

El 85% de los estudiantes mejoró su rendimiento académico, gracias a la implementación de estrategias innovadoras con la participación de la comunidad educativa y la integración de herramientas tecnológicas.

El 100% de docentes y estudiantes realizó acuerdos de convivencia en el aula y se logró un cambio de actitud en la perspectiva de género en la mayoría de ellos.

La mayoría de los estudiantes y más de la mitad de las familias habían adquirido mayor sensibilización en derechos humanos y en sexualidad y reproducción responsable.



En los resultados de la evaluación de contraste se reconocía al Centro Educativo por los cambios obtenidos durante la implementación del SMCE en las percepciones de mejora de la comunidad educativa frente a la gestión directiva, la relación interactiva escuela-comunidad y en equidad de género en acceso a bienes y servicios.

También se evidenciaron mejoras en los resultados académicos de lengua y matemáticas de 6° y lengua, matemáticas y valores de 9°.

El centro educativo había logrado apropiarse de la implementación de los procesos y procedimientos de la mejora en todas sus fases. Había generado una cultura de mejora en la transformación de los sujetos desde la formación y la socialización, en la transformación de la escuela, en la articulación de sus programas y proyectos, en la capacidad de generar procesos de reflexión de la práctica y en el empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.

## HOY EN EL CENTRO ESCOLAR CASERÍO LA PAPALOTA...

...docentes y estudiantes valoran muy positivamente la experiencia. Han abierto los ojos en muchos aspectos y han descubierto sus capacidades y potencial para mejorar.

Hay cierta decepción por no haber alcanzado todo lo que se habían propuesto. Todavía hay que avanzar con paso firme para que los problemas formen parte del pasado. Pero afrontan el futuro con optimismo, y es esa actitud la que permite asegurar que se puede continuar trabajando en el programa hasta alcanzar la meta.

**Escuela Domingo  
Faustino Sarmiento**  
Colegio

**San Miguelito**  
Distrito

**Panamá**  
Ciudad

**Panamá**  
País

**Prekinder hasta 6°  
grado de primaria**  
Oferta educativa

**Gisel Maturin**  
Docente

**Isalia Palacio**  
Docente

**Maritza Santos**  
Docente

**Alina Tuñón**  
Docente

**Xiomara Banard**  
Docente

**Yadiselis Vásquez**  
Equipo de calidad

**Ema Fernández**  
Equipo de calidad

**Anaika Clark**  
Equipo de calidad

**Aymeth Espinosa**  
Equipo de calidad

**Carmen Jiménez**  
Equipo de calidad

**Indira Espinosa**  
Equipo de calidad

**Thelma Grandison Dextré**  
Equipo de calidad

**Alvin Díaz**  
Equipo de calidad

**Adrián Bethancourt**  
Estudiante

**Maribel Torres**  
Madre de familia

HISTORIA #4

C.E.  
**DOMINGO  
FAUSTINO SARMIENTO**  
PANAMÁ



# INICIALMENTE UBICADA...

... en la antigua comunidad de Cerro Batea, la Escuela Domingo Faustino Sarmiento fue traspasada en 1962 a San Isidro, comunidad urbana cuyas familias compartían un denominador: bajo nivel de ingresos, trabajos inestables o independientes y padre/madre ausente durante la mayor parte del día.

Alrededor de 800 estudiantes eran atendidos por un número de docentes no ajustado al volumen de matriculados. Más allá de esa realidad, claramente mejorable, la escuela contaba con puntos a su favor como el apoyo de algunas instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

En 2012 la comunidad educativa fue informada sobre el proyecto SMCE. La escuela aceptó su participación, si bien existía cierto escepticismo entre los docentes y falta de compromiso entre las familias. Unos y otros eran reacios a participar en las actividades planteadas, lo que de partida constituía una evidente barrera para su implementación.

Poco a poco se fue consiguiendo la involucración de los diferentes actores y así pudo dar comienzo la fase de evaluación. Las discrepancias en percepciones y opiniones de los grupos encuestados eran muy significativas. Ni todo era negativo, ni todo era óptimo, pero había algo que complicaba todo.

Por un lado, las dificultades en las relaciones entre el personal docente, administrativo y directivo. Por otro lado, el desencuentro entre familias y docentes. Los padres y madres manifestaban

no entender la gestión del centro y los objetivos pedagógicos de la escuela y no ser tenidos en cuenta por los docentes. Los docentes lamentaban la ausencia de apoyo por parte de las familias.

Se empezaba a vislumbrar que la falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa afectaba al desempeño del proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que implicaba la necesidad de plantear estrategias de aula que a través de la innovación despertaran el deseo de aprender.

## ¿LA CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN? LA COMUNICACIÓN

A pesar de la inicial resistencia al proyecto, incluso por parte del director del centro, con el transcurrir del tiempo todos se fueron concienciando de la importancia de entender e implicarse en el proceso. Y desde aquella convicción se logró consensuar algo tan relevante como el punto de partida para la transformación: la mejora de la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa fomentando el trabajo en equipo en beneficio de la mejora de la calidad de la educación. A partir de ahí, se decidió ampliar el equipo de calidad involucrando a más docentes y contando con un directivo que facilitaba la implementación del proyecto.

Tampoco se podía obviar otra de las debilidades detectadas en las reflexiones: la relativa a la metodología utilizada por los docentes en el aula, metodología pasiva y no adaptada a la realidad de los

estudiantes que desembocaba en desinterés y desmotivación en el alumnado.

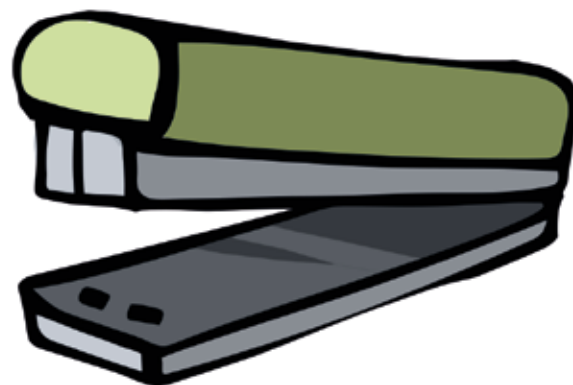
Era el momento del cambio y era necesario establecer las medidas para activarlo.

## PASO A PASO HACIA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

Enfocados en la mejora de la comunicación y en la utilización de estrategias en el aula adecuadas, se diseñaron acciones destinadas a los tres grupos claves para la consecución de los objetivos: las familias, los docentes y los estudiantes.

El primer paso era sensibilizar a todos sobre el proyecto en el que estaba inmersa la escuela y el plan de acción, lo cual se hizo a través de jornadas específicas lideradas por el equipo de calidad del centro educativo.

Se creó la “**Escuela de padres**” con el objetivo de capacitarles en temas vitales para la educación de sus hijos y propiciar un entorno familiar sano que favoreciera el desarrollo de estudiantes con valores, comprometidos y autónomos en su aprendizaje y en su vida. Para ello se organizaron talleres sobre convivencia, relaciones interpersonales, comunicación asertiva, manejo de autoestima y disciplina y técnicas de estudio para apoyar a sus hijos e hijas.



Esta asociación de padres de familia propició diversas acciones para lograr mayor involucración de la comunidad, como jornadas de limpieza donde se involucró a docentes, estudiantes, directivos, personal administrativo, policía nacional e, incluso, al alcalde. Propiciaron una capacitación de sensibilización para familias, “**Cuida tu familia por amor a tus futuras generaciones**”.

También se lanzó el programa “**Yo te apoyo**” en el que padres y madres compartían aula con sus hijos e hijas para realizar un trabajo manual, con un resultado muy satisfactorio, y donde las familias se sintieron parte del proceso al conocer con mayor detalle la dinámica escolar y el trabajo de los docentes. Y los docentes, a su vez, se sentían felices al observar la implicación de las familias.

Para reforzar la formación del personal docente se desarrollaron jornadas sobre trabajo en equipo, impartidas por un gabinete psicopedagógico, sobre la diversidad y necesidades especiales; y capacitación sobre metodologías y evaluación, donde realizaron un diseño de guías metodológicas e instrumentos de evaluación, muy útiles para su labor docente.



La mejora del proceso de aprendizaje se trabajó a partir de la aplicación de pruebas diagnósticas a los estudiantes de pretest y postest para determinar la base de conocimiento inicial y el progreso adquirido.

Se dispuso un original taller de relaciones interpersonales llamado “**Lo haremos juntos**”, con el objetivo de mejorar la relación entre docentes. En él parejas de docentes que no tenían trato o incluso que en el pasado habían tenido algún problema adoptaban un huevo que simbolizaba un hijo en común, y llegaban a un consenso sobre sus características. La comunicación y la creatividad fluyeron durante los cinco días de duración de la actividad y la mayoría de los participantes reconocieron que la experiencia había sido útil e inolvidable.

La mejora de la gestión directiva era clave para asegurar el buen desarrollo del proyecto. Con la vista puesta en ello se adoptaron algunas prácticas tan sencillas como eficaces:

- **Reuniones mensuales de directivo y docentes para informar de las actividades programadas o líneas de trabajo que el Ministerio de Educación (MEDUCA) iba incorporando, discutir sobre ellas y tomar decisiones.**
- **Reuniones con los coordinadores de diferentes comités de trabajo, encargados de liderar las actividades escolares, para coordinar sus actividades educativas y económicas.**
- **Mediación de los directivos en caso de conflictos entre el personal del centro.**

Para avanzar en la gestión pedagógica se establecieron algunas medidas como la planificación de estrategias más consensuadas, la incorporación de actividades programadas por grados paralelos





que ya habían resultado efectivas, o la programación anticipada de una agenda semanal de tareas para que los estudiantes pudieran organizarse con sus familias y recibir de ellas el mejor apoyo posible. Trabajar sobre la convivencia de la comunidad educativa era fundamental para paliar los problemas de relación. En ese sentido, se realizaron actos cívicos en donde no solo se fomentaba un trato directo entre el equipo de la escuela y las familias sino que también servían de plataforma para informar sobre las acciones del SMCE.

Otras actuaciones importantes fueron el plan de refuerzo para estudiantes con necesidades educativas transitorias, el programa de necesidades educativas especiales del MEDUCA y la reunión de coordinadores de grado para la elaboración de guías y herramientas.

Como vía para impulsar una metodología eficiente en el aula se activaron proyectos como “**Hagamos ciencias**”, consistente en promover la indagación para que el estudiante construyera su aprendizaje en base a los conocimientos previos, realizando trabajos artísticos con materiales reciclados.

Las TIC fueron otro de los focos de atención abordado desde el proyecto Aulas Fundación Telefónica, ofreciendo a los docentes del centro cursos virtuales sobre uso de las TIC y sus aplicaciones para el aprendizaje.

# LA ESCUELA DOS AÑOS DESPUÉS

La participación en actividades de equipo, que dos años atrás provocaba rechazo en los docentes, pasó a ser percibida como algo positivo.

Las habilidades de los estudiantes mejoraron, evidenciándose en diferentes concursos de oratoria y matemáticas y llegando a destacar con los proyectos presentados en la feria científica.

El número de familias implicadas activamente y con entusiasmo en las iniciativas recogidas en el plan de mejora iba creciendo.

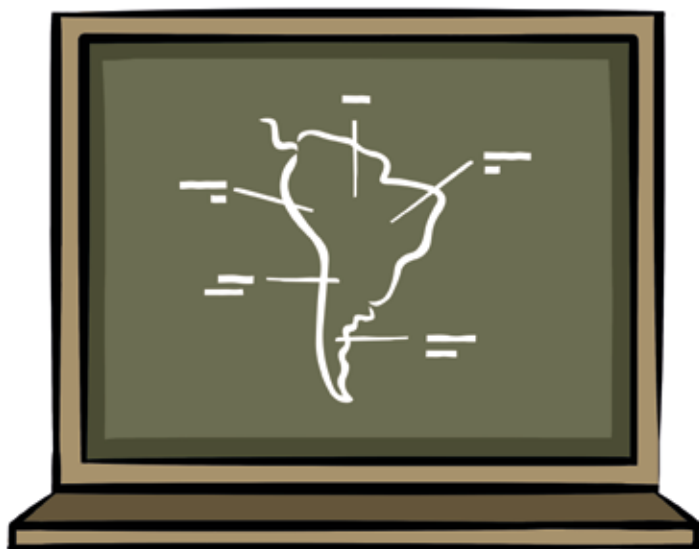
La comunicación entre docentes, familia y comunidad empezó a ser satisfactoria dentro y fuera del aula como resultado de los talleres y jornadas para la mejora de la comunicación.

Una parte de los estudiantes que cursaban 5° y 6° grado se habían sensibilizado sobre la importancia del proyecto y la mayoría de ellos, como actores principales del proceso, se sentían más cómodos y motivados para lograr un mejor rendimiento académico y desarrollar su máximo potencial.

Según los resultados de la evaluación de contraste se reconocía al centro educativo por los cambios obtenidos al instalar una cultura de participación de todos los implicados en el proceso, logrando que en algunos espacios, padres, madres y docentes participaran en las actividades propuestas por los equipos de sistematización y calidad. El director ya había empezado a implicarse en el proceso

y la comunidad tenía mayor presencia en los espacios donde se exponían los resultados de las acciones.

La socialización fue una de las claves más interiorizadas, creando mecanismos para un flujo constante de información sobre todo lo que desde el centro educativo se iba modificando. ¿Objetivo? El conocimiento y reconocimiento de todos los cambios por parte de la comunidad.



# LA ESCUELA DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO DE HOY

Es un centro educativo en el que se ha empezado a instalar la cultura de la participación. La transformación empieza a ser una realidad, aunque todavía queda trabajo por hacer:

- Potenciar la colaboración entre todos los actores de la comunidad educativa.
- Mantener los espacios de reflexión creados para identificar avances, estancamientos y tomar decisiones consensuadas.
- Fortalecer el proceso de socialización a través de material escrito, carteles y espacios de reunión comunitaria.
- Trabajar el proceso de enseñanza-aprendizaje con foco en la planificación y la evaluación, como partes constitutivas del proceso.

Echando la vista atrás, hace dos años se puso el foco en la mejora de la comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa. Hoy se ha alcanzado el 80% de esa mejora. El camino está abierto, solo hay que seguir recorriéndolo hasta llegar al final.



**PROYECTO:  
UNA EMPRESA, UN AULA**



Asociación de Amistad  
**ARGENTINO PANAMEÑA**

**Dr. Francisco Antonio  
Reyes**  
Colegio

**El Canelo**  
Cantón

**Nahuizalco**  
Municipio

**Sonsonata**  
Departamento

**El Salvador**  
País

**Parvulario, primaria y  
secundaria**  
Oferta educativa

**Manuel Alberto Barillas**  
Director

**José Roberto Magaña Vanegas**  
Docente

**Claudia Carolina García**  
Docente

**Luis Alberto Lúe Lúe**  
Docente

**Ruth Leticia Olmos**  
Docente

HISTORIA #5

C.E.  
**DR. FRANCISCO  
ANTONIO REYES**  
EL SALVADOR



# EL CENTRO ESCOLAR DR. FRANCISCO ANTONIO REYES...

... comenzó su andadura en 1966 bajo el nombre de Escuela Rural Mixta “Cantón El Canelo”. Situada en una vieja casa, atendía a 97 estudiantes para los grados de 1º, 2º y 3º. Desde entonces recorrió un largo camino de cambios hasta llegar al 2000, año en el que la escuela, ya denominada Centro Escolar Doctor Francisco Antonio Reyes, optó por la fundación del tercer ciclo.

En 2002 albergaba cerca de 800 alumnos, desde parvulario hasta 9º grado de educación básica, en un espacio reducido para ese volumen de estudiantes, y contaba con 13 docentes comprometidos con la visión de dar una educación integral para conformar una sociedad mejor y entregados a la misión de proporcionar a los estudiantes una enseñanza de calidad con proyección humana a través de la innovación de los servicios educativos.

La población del Cantón, con una gran representatividad de jóvenes, tenía un nivel socioeconómico muy bajo. La mayoría de los habitantes no disfrutaban de muchas comodidades tecnológicas en sus hogares y sus trabajos eran eventuales.

Muchas familias estaban desintegradas y la atención hacia los estudios de sus hijos e hijas era escasa. La falta de formación en valores y escasa educación en planificación familiar daba lugar a numerosos embarazos no deseados entre las más jóvenes.

La violencia también hacía mella en la población y afectaba directamente a la escuela y a la calidad educativa.

Por todo ello, la escuela fue seleccionada para participar en el proyecto SMCE. En un principio, nadie sabía de qué se trataba, no comprendían el sentido del proyecto ni sus implicaciones y nadie era consciente del compromiso adquirido al aceptar la propuesta de participación.

***“Se dio inicio y nos invitaron a una reunión y nos presentaron el proyecto. Nosotros en ese instante no comprendimos su magnitud”.***

**Equipo directivo - Entrevista 2015.**

A pesar de la incertidumbre, en enero de 2013 iniciaron, llenos de expectativas, la andadura que les revelaría los principales problemas sobre los que intervenir para experimentar la transformación. La escuela había dado pasos agigantados desde su creación, pero estaban muy lejos de convertirse en el agente de cambio que necesitaba el Cantón.



# AL ENCUENTRO DEL PROBLEMA

La evaluación desveló una realidad de grandes complejidades que directivos y docentes desconocían. Se reflejaron problemáticas como la violencia en las familias y en los ambientes en los que convivían los estudiantes, las difíciles situaciones económicas que afectaban a muchos hogares, la falta de empoderamiento de los actores principales de la institución educativa o el significado otorgado por los docentes a la evaluación.

*“La definición del problema es uno de los pasos más importantes del proceso de reflexión, es el resultado del análisis que el centro educativo ha venido realizando al reflexionar sobre las debilidades y fortalezas encontradas en el análisis de contexto y la evaluación de contenidos”.*

Taller de reflexión - 2013.

Sumergiéndose en esa realidad se obtuvieron conclusiones importantes.

- Había escasas experiencias de participación de la comunidad educativa en la promoción del pensamiento crítico y una casi nula participación conjunta entre docentes, estudiantes y comunidad, lo que limitaba la formación del liderazgo y el compromiso social.
- No se promovían los espacios para el desarrollo profesional y la autoformación ni se estimulaban prácticas pedagógicas docentes.

- El centro escolar no implicaba a la comunidad educativa en el proceso de deliberación, análisis, construcción del PEI y toma de decisiones.

En definitiva, había que actuar sobre dos ámbitos principales: convivencia y construcción de ciudadanía, y gestión directiva.

Todos los agentes involucrados en el proceso de enseñanza; estudiantes, familias, líderes de la comunidad, docentes y autoridades del Ministerio de Educación debían comprometerse si querían lograr cambios significativos:

- Un espacio social donde docentes, líderes comunitarios, familias y estudiantes se relacionaran de forma armónica, promoviendo el pensamiento crítico, la formación en liderazgo y el compromiso social.
- Un equipo docente que mejorara el desempeño del desarrollo curricular en el centro escolar.
- Una comunidad educativa partícipe, en busca de la creación de un ambiente de confianza, respeto y tolerancia en pro de la mejora interna del centro educativo y de la comunidad.

Una vez formuladas las líneas de acción, el equipo de calidad convocó al resto de docentes para trasladar el mensaje de que todos ellos tenían que estar implicados en alguna de las líneas de acción. Este hecho provocó cierto revuelo porque algunos docentes lo interpretaron como mayor carga de trabajo. Sin embargo, después de discutirlo, se decidió que todos, incluyendo el director, formaran parte de alguno de los tres equipos: equipo de empoderamiento, equipo de gestión directiva y equipo de desarrollo profesional.





El punto de confluencia de las tres líneas de trabajo resultó ser la formación de líderes estudiantiles para la mejora de la comunidad.

## DIRIGIÉNDOSE A LA META

Con tres años por delante para alcanzar la meta propuesta, había que programar las actividades que despejaran el camino del cambio.

Para avanzar en el ámbito de la convivencia y construcción de ciudadanía se marcaron múltiples acciones.

- Incorporaron en la planificación docente temas de liderazgo y compromiso social, involucrando a estudiantes y familias, materializados en “Círculos de estudio” en los que los docentes propusieron una malla curricular que tras ser debatida y consensuada se llevaría a la práctica de forma transversal.
- Se hicieron ajustes del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en función de la formación del liderazgo y compromiso social de los estudiantes.
- Presentaron experiencias de líderes comunitarios en los salones de aulas.
- Pusieron en marcha la autoformación de docentes en liderazgo y compromiso social, lo cual precisaba una búsqueda entre el personal de especialistas en las diferentes disciplinas.

- Se ofrecieron capacitaciones a líderes estudiantiles en la realización de proyectos con apoyo de familias, destacando la participación de madres de familia, ejemplo de superación, y líderes de la comunidad como pastores religiosos, promotores de salud y otros.
- Organizaron diferentes directivas de grado, de nivel y del gobierno estudiantil.
- Se abrió la “Escuela para padres” en forma de asambleas generales en las que se desarrollaban temas específicos como disciplina con dignidad o educación con valores.
- Implementaron mesas de discusión con las distintas organizaciones estudiantiles por trimestre en las que se debatían y proponían soluciones a problemas identificados por los estudiantes.
- Identificaron necesidades para implementar proyectos por ciclo y a nivel institucional.
- Planificaron proyectos estudiantiles para ser desarrollados, como el proyecto de mejora de las instalaciones del centro.
- Se activó el acompañamiento de docentes en la ejecución de proyectos estudiantiles.

En el transcurso de las actividades se descubrieron algunos estudiantes con cualidades de liderazgo y comprometidos con la institución. Estos estudiantes conformaron el grupo de tutores cuya finalidad era tratar de superar junto a los docentes los obstáculos que interferían en la mejora de los procesos de aprendizaje, o resolver situaciones de ausencia de algún docente sustituyéndolo en el aula.

El equipo de empoderamiento organizó a los estudiantes dando un nuevo rumbo al gobierno estudiantil y las directivas de grado desde una óptica diferente. Fundación Telefónica realizó un taller sobre liderazgo con la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) para los estudiantes que formaban parte de los gobiernos estudiantiles.

*“Nunca pensé que la escuela me daría esta oportunidad; ojalá otros pudieran vivirla”.*

Estudiante - Entrevista.



Los docentes propusieron a todos los estudiantes que habían asistido al taller la creación de un equipo para formar líderes en la institución.

Poco a poco, el equipo del empoderamiento fue involucrando a más estudiantes y consolidando un gran grupo con los representantes de cada grado y sección. Sus esfuerzos estaban encaminados a que éstos compartieran sus experiencias con los compañeros que no se habían involucrado.

***“Yo creo que nosotros, siendo estudiantes, podemos convencer a más estudiantes que son como nosotros”.***

Líder estudiantil - Entrevista.

Fueron varias las acciones realizadas por ellos:

- Proyectos de reforestación y ornamentación escolar.
- Talleres de panadería y guitarra.
- “Círculos de estudio” sobre liderazgo que ellos mismos desarrollaron con sus compañeros.
- Talleres de liderazgo que docentes y líderes de la comunidad impartieron a los alumnos de las directivas de cada grado.
- Actividades para recaudar dinero, como rifas en las aulas y juegos tradicionales en los recreos, con la finalidad de comprar material para la elaboración de mesas y bancas.

Otro aspecto sobre el que trabajar era la gestión directiva. Para su mejora se organizaron reuniones ordinarias y extraordinarias; se procedió a la construcción, análisis, revisión y validación del PEI;

se constituyó un equipo de gestión con docentes, estudiantes, familias y líderes, siendo su trabajo seguido y evaluado; se formó un equipo pedagógico; se mantuvieron reuniones con el equipo de gestión para la formulación del PEA (Plan Escolar Anual), desarrollando espacios para su socialización y creando una asamblea con la comunidad educativa del centro para su validación; y se estableció la ejecución del PEA por parte de la comunidad educativa.

La capacitación en el uso de herramientas tecnológicas de la mano del proyecto Aulas Fundación Telefónica fue otra de las áreas a reforzar. Se comenzó con la formación de los docentes a través de plataformas digitales.

El calendario estaba organizado, su cumplimiento dejaría huella.



# UNA TRANSFORMACIÓN CADA DÍA MÁS CERCA

En dos años de aplicación del proyecto, los logros alcanzados fueron muchos. La gestión directiva mejoró sustancialmente.

Se transformó la mentalidad tradicional y se abrió la puerta de la innovación. Representantes de los diferentes sectores de la comunidad educativa formaron parte del equipo de gestión y su eficacia se hizo notar en puntos tan claves como la revisión completa del PEI en el 2014 y de la misión y visión de la institución.



*“¿Cambios en sí? Para mí, desde la gestión, sería el de aceptar opiniones para mejorar mi trabajo, el de los docentes, el de las familias, el de los líderes y el de los estudiantes. Hay mayor acercamiento entre nosotros, mejor trabajo y mejor desempeño. Eso ha sido lo más gratificante para mí”.*

Equipo directivo - Entrevista 2015.

La respuesta de los docentes ante la nueva gestión también desencadenó consecuencias positivas:

- Todos los docentes participaron en los círculos de estudio desarrollados por el equipo encargado.
- Un gran número de docentes aplicó los conocimientos adquiridos en los círculos de estudios y contextualizó sus procesos de enseñanza-aprendizaje.
- El equipo de calidad docente, conformado por tres docentes y el técnico de centro de creatividad y aprendizaje, elaboró el *Manual de evaluación al desempeño curricular docente*.
- Todos los docentes autoevaluaron su proceso de enseñanza-aprendizaje, estableciendo áreas de mejora a la luz de los resultados.
- Los docentes dirigieron espacios de formación profesional.

El avance en convivencia y ciudadanía fue notable. Tanto estudiantes como docentes manifestaron que uno de los grandes cambios había sido la formación en liderazgo.

- El equipo docente creó una malla curricular sobre formación en valores y liderazgo, diseñando cinco espacios para talleres

formativos y actividades extracurriculares que fortalecieran el liderazgo y compromiso social en los jóvenes.

***“Hay avances concretos. Por ejemplo, tenemos un grupo de estudiantes que son líderes, que se sienten comprometidos con la institución. Hay una directiva de grado, Consejo Estudiantil. Los mismos liderazgos que van para afuera, hicieron la capacitación sobre liderazgo a alumnos más pequeños”.***

Equipo docente - Entrevista 2015.

- La mayoría de estudiantes fue formada en liderazgo y compromiso social.

***“Un líder es una persona capaz de guiar a un grupo o a un pueblo. No es el que solo va a mandar, es el que sirve a los demás para que sigan hacia delante. Es el que siempre ve y vela por los demás”.***

Estudiante - Entrevista 2015.

- El 90% de los estudiantes se organizó en el gobierno estudiantil.
- Se dio equidad de género en la integración de las organizaciones estudiantiles.

- Un buen número de estudiantes y, en menor medida, padres y madres de familia, participaron en la toma de decisiones que iban en beneficio de la escuela.
- Se habilitaron cuatro grupos de reflexión para la participación de los sectores de la comunidad educativa en la gestión educativa y curricular en el año 2015.
- Se organizaron grupos estudiantiles para detectar y resolver necesidades por medio de la ejecución de proyectos.

El aprovechamiento de las herramientas tecnológicas en las aulas de informática AFT fue otro de los grandes avances. Los docentes no solo comprendieron mejor la utilización de las aulas virtuales, sino que empezaron a articularlas con sus clases y así sacarles mejor provecho.

Los resultados de la evaluación de contraste pusieron en evidencia los cambios experimentados durante la implementación del proyecto en las percepciones de mejora de la comunidad educativa frente a la gestión directiva, enseñanza-aprendizaje, convivencia y construcción de la ciudadanía y la relación interactiva escuela-comunidad.

La gestión estimuló altos niveles de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y una mejora sustancial en las relaciones entre estudiantes, docentes, escuela y familias.





También se produjeron mejoras significativas en los resultados académicos de matemáticas, lengua y valores de 6º, y matemáticas y lengua de 9º. El centro educativo había logrado apropiarse de la implementación de los procesos y procedimientos de la mejora en todas sus fases.

Se había generado una cultura de mejora en la transformación de los sujetos desde la formación y la socialización, en la transformación de la escuela, en la articulación de sus programas y proyectos, en la capacidad de generar procesos de reflexión de la práctica y en el empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.

# HOY EL CENTRO DR. FRANCISCO ANTONIO REYES...

... es un centro educativo que ha avanzado de manera considerable gracias a la buena gestión y dirección del director y al compromiso de los miembros de los equipos de calidad y sistematización.

Estudiantes y docentes tienen acceso a nuevos caminos de enseñanza y de aprendizaje que incentivan la creatividad y la innovación en las aulas.

Estudiantes y docentes han logrado descubrir y potenciar sus capacidades y habilidades para convertirse en un referente de cambio y una esperanza para su comunidad. Se ha demostrado que el liderazgo positivo de los estudiantes es posible aún con circunstancias adversas, siempre y cuando se les facilite la formación adecuada y se les permita participar.

Ha habido dificultades a lo largo del camino pero hoy la Escuela Dr. Francisco Antonio Reyes está decidida a continuar su proceso de mejora hasta alcanzar la transformación total del centro.

**Escuela Oficial Rural  
Mixta El Novillero**

Colegio

**Santa Lucía Utatlán**

Municipio

**Sololá**

Departamento

**Guatemala**

País

**Educación primaria**

Oferta educativa

**Maximiliano Chávez Cochoy**

Ex-director

**Alfredo César Tacán Vásquez**

Subdirector

**Sergio Armando López Yax**

Director

**Secia Floridalma Vásquez González**

Docente

**Juana Olivia Chávez Chávez**

Docente

**Patricia Eusebia Vásquez Chávez**

Docente

**Eraldo Otoniel Gregorio Vásquez Saquic**

Docente

**Mynor Rodolfo Anleu Mogollón**

Docente

**Emigdia Virginia Vásquez Chávez**

Docente

**María Elena Tunay Ixcol**

Docente

**Frank Cochoy Ovalle**

Estudiante

**Carolina González Vásquez**

Madre de familia



HISTORIA #6

E.O.R.M.  
**EL NOVILLERO**  
GUATEMALA



# EN UN HERMOSO VALLE EN EL MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA DE UTATLÁN

## se encuentra la aldea El Novillero

En ella, una escuela con su mismo nombre brinda a niños y niñas la educación necesaria para que en un futuro sean buenos profesionales. Comenzó siendo una pequeña escuela pero año tras año, conforme crecía la población escolar, “El Novillero” hacía lo propio construyendo más y más aulas.

Directivos y docentes estaban inmersos en su día a día cuando recibieron la propuesta para participar en el proyecto del SMCE. El director del centro, conocedor de la labor de Fundación Telefónica por el proyecto de AFT, decidió aceptar la propuesta.

Pronto percibieron el valor del proyecto que estaban emprendiendo.

*“En el momento de responder las preguntas había cosas que desconocía y conforme iba contestando, iba reflexionando e identificando los logros y los fallos.”*

*Había preguntas que realmente nos hacían ver que íbamos a mejorar y poco a poco íbamos entendiendo lo que pretendía el sistema de mejora con las preguntas”.*

Equipo docente de calidad - Entrevista 2015.

Tras la aplicación de los cuestionarios y la recogida de datos, se formaron grupos de reflexión con el objetivo de identificar las problemáticas objeto de atención. Y los datos evidenciaron percepciones contradictorias respecto a temas tan relevantes como gestión de recursos, formación de docentes, evaluación formativa, justicia y equidad en las relaciones, formación en valores o acceso a oportunidades por género, entre otros. Algunos recibieron estos resultados con sorpresa, otros con inquietud, pero todos con el agrado de poder transformar la situación.



# Y REFLEXIONANDO SOBRE ELLO,

se detectaron los principales problemas

Era fundamental resolver la falta de comunicación entre familias y docentes y, en paralelo, poner medidas para la creación de un modelo pedagógico propio de la escuela, inexistente hasta la fecha.

La mayoría de docentes decidieron priorizar su actuación en la mejora de la relación entre docentes y padres de familia, considerando fundamental la implicación de las familias en el proceso de aprendizaje de sus hijos, que junto con su labor docente, supondría obtener mejores resultados. Para ello, decidieron trabajar sobre el componente de convivencia y construcción de la ciudadanía.

Con una visión clara sobre la escuela de futuro que todos deseaban, ya estaba todo dispuesto para diseñar el plan de mejora.



# ¿CÓMO ALCANZAR LA META DE CALIDAD EDUCATIVA PERSEGUIDA?

Para lograr una comunicación constante y eficaz entre docentes y familias se estableció un conjunto de actividades:

- Sensibilización a las familias para que apoyaran la formación integral de sus hijos y para que mejoraran su rendimiento educativo. Los docentes organizaron talleres para las familias consiguiendo la meta prevista.
- Evaluación formativa y animación con padres de familia de estudiantes con bajo rendimiento.
- Utilización de las TIC con estudiantes y con padres de familia. Se favoreció el uso de aplicaciones tecnológicas y se animó a la participación de padres de familia en este proceso.
- Visitas domiciliarias a estudiantes y padres con casos especiales para lograr disminuir el absentismo escolar.

# DOS AÑOS DESPUÉS

## de iniciar la aplicación del Sistema de Mejora de Calidad Educativa

Aquella escuela de aquella pequeña aldea había experimentado una gran transformación.

- Los docentes lograron mantener una comunicación con las familias y éstas se involucraron en el proceso educativo de sus hijos e hijas.
- Los docentes realizaban visitas domiciliarias de periodicidad bimestral a estudiantes con necesidades concretas, para trazar conjuntamente con la familia y el estudiante un plan de acción con el fin de lograr mayor asistencia y una mejora del rendimiento escolar.
- Tanto las familias como la comunidad estaban más involucradas en la escuela gracias a diferentes capacitaciones, talleres y juntas que se habían ido implementando. Además la comunidad tenía la oportunidad de usar el Aula Fundación Telefónica.
- Se había realizado un esfuerzo para que la relación entre familias, estudiantes y escuela mejorase.

*“Hace dos años tuve yo la iniciativa de estar y usar el ordenador y así se lo expusimos a Fundación Telefónica, quienes nos dieron su apoyo, invitando a todos los padres que quisieran aprender a utilizar el AFT. Cada mes nos daban capacitaciones sobre valores, derechos de los niños, obligaciones de los padres...”*

Familias - Entrevista 2015.



*“Ha habido talleres donde no solo participaba la junta escolar sino las familias así como charlas con toda la comunidad educativa. Tuvimos la oportunidad de tener a un juez de Santa Lucía de Utatlán que nos habló de los beneficios y de lo que no se podía hacer en un centro educativo, tanto padres como maestros. También hemos participado en talleres de nutrición para mejorar la alimentación de nuestros hijos”.*

Equipo docente - Entrevista 2015.

Las mejoras en el modelo pedagógico también fueron evidentes en aspectos tan relevantes como uso de las TIC. Dentro de las aulas se empezaron a manejar en mayor medida las nuevas tecnologías, con docentes mucho más capacitados sobre el uso de las mismas.

***“Yo aprendí a utilizar el ordenador, no al 100%, pero sí en gran medida, manejando la mayor parte de los programas. A mí personalmente me fortaleció bastante”.***

Equipo docente - Entrevista 2015.

Los docentes actualizaban su formación académica en rutas formativas online, a través del itinerario de los cursos de Fundación Telefónica, en el Programa Académico de Desarrollo Educativo Profesional PADEP de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el MINEDU, en estudios universitarios, en talleres, en congresos, en diplomas y en Becas Semilla.

*“Todo está encaminado para la innovación en el aula, para la mejora de las técnicas y la metodología empleadas para captar la atención en el aula y poder realizar una actividad dinámica, creativa e innovadora”.*

Equipo docente - Entrevista 2015.

## LOS LOGROS ERAN ESPERANZADORES

El 95% de los padres de familia participó en las cuatro actividades de sensibilización.

Todos los docentes manifestaron buena comunicación con las familias, demostrando responsabilidad y honestidad.

Según los resultados de la evaluación de contraste basados en percepciones de la comunidad educativa se constataba una mejora del centro frente a la gestión directiva, enseñanza-aprendizaje, convivencia y construcción de ciudadanía y la relación interactiva escuela-comunidad.

Este tipo de liderazgo implicaba que en la gestión del proyecto educativo toda la comunidad se sentía partícipe. También se reflejaron mejoras en los resultados académicos de matemáticas y lengua de 6°.

# EL NOVILLERO HOY...

... es una escuela con estudiantes más ilusionados, más participativos y comprometidos, dentro de una comunidad mucho más conectada y coordinada, en la que padres y madres participan más activamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje fruto de un acercamiento continuado de la escuela a las realidades de las familias, conscientes todos del valor de la educación.



**Escuela General  
Carlos Prats González**  
Colegio

**Jacqueline Silva**  
Directora

**Huechuraba**  
Comuna

**Santiago de Chile**  
Ciudad

**Educación inicial,  
primaria y secundaria**  
Oferta educativa

HISTORIA #7

ESCUELA  
**GENERAL CARLOS PRATS**  
CHILE





# LA ESCUELA GENERAL CARLOS PRATS GONZÁLEZ...

... inició su actividad educativa en 1970 en la comuna Huechuraba, al norte de Santiago, en respuesta a la petición de las familias que reclamaban una educación digna para sus hijos.

La visión que guió su andadura fue la de ser una escuela inclusiva que ofreciera a los estudiantes la oportunidad de construir su proyecto de vida y propiciar una participación activa en la transformación de la sociedad.

El camino hacia esa visión significaba integrar, acoger y formar niños y niñas de diversos contextos socioculturales, transmitiendo una educación de calidad, rica en valores, pública y gratuita.

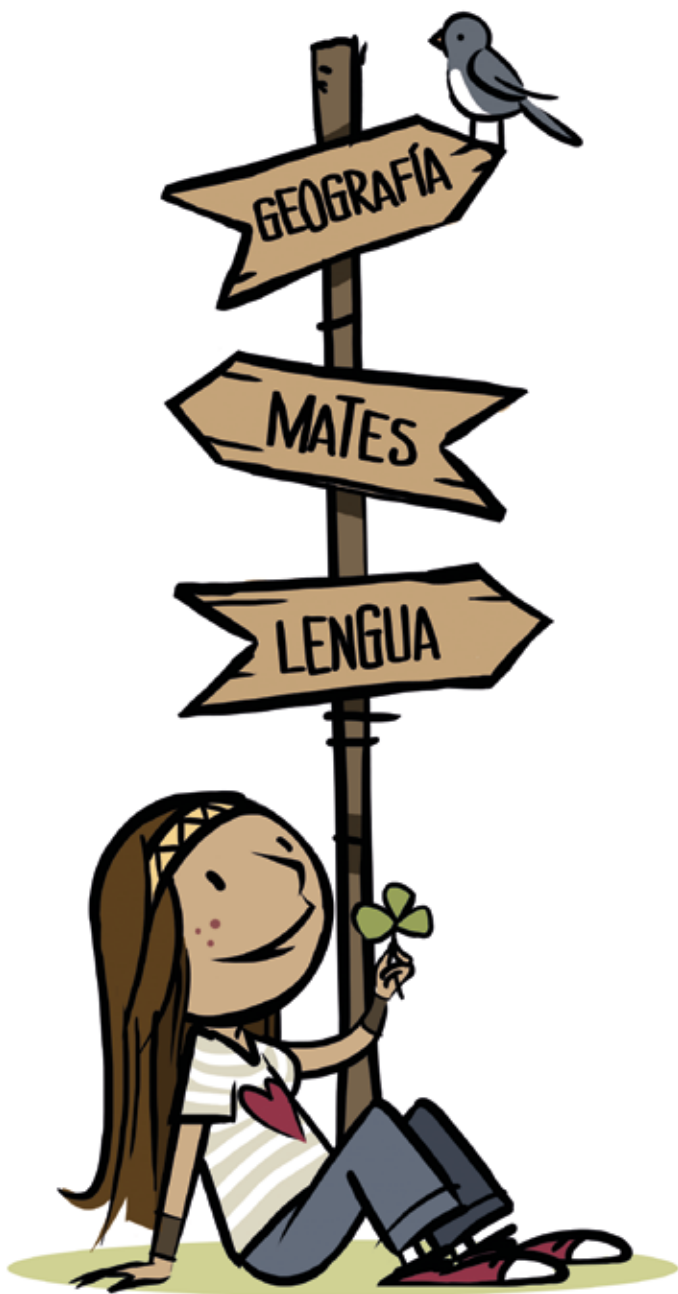
Era un reto ambicioso teniendo en cuenta las grandes dificultades presentes en la comunidad. La Escuela Carlos Prats contaba con el mayor índice de vulnerabilidad de las seis escuelas municipales comunales. En la población donde se ubicaba la escuela se concentraba la mayor cantidad de delitos de tráfico y consumo de drogas de la comunidad.

La mayoría de los estudiantes provenían de hogares disfuncionales y muchos tenían algún familiar condenado o procesado por algún delito. Había casos de abandono, malos tratos y abusos. La falta de oportunidades culturales y la carencia de recursos personales de las familias era habitual.



En el entorno escolar los problemas de convivencia eran frecuentes. Había una ausencia notable de valores. Había discusiones y peleas. Todos estos factores afectaban negativamente a la escuela. A la gestión, a la convivencia, al aprendizaje.

El Ministerio de Educación diseñó un plan destinado a dar respuesta a las dificultades que vivían los centros educativos. Estaba basado en la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), fundamentada en la mejora de la calidad y equidad de la educación subvencionada del país. Proveía de recursos financieros a los centros educativos con alumnos en situación de vulnerabilidad socioeconómica que, como consecuencia, presentaban dificultades en su desarrollo académico.



El plan exigía compromisos que involucraban a toda la comunidad escolar.

Las acciones esenciales que, desde el Proyecto de Calidad Educativa del Ministerio, se apoyaron y acompañaron fueron:

- **Presentación e implementación de un Plan de Mejora Educativa anual.**
- **Determinación y cumplimiento de las metas de efectividad del rendimiento académico de los alumnos.**
- **Acompañamiento en la formulación del Plan de Mejora Educativa (PME) que desarrollaba cada centro, enfocado en cuatro áreas claves:**
  - › Área de Gestión del Currículum.
  - › Área de Liderazgo Escolar.
  - › Área de Convivencia Escolar.
  - › Área de Gestión de Recursos.

Sin embargo, el acompañamiento generaba cierta incertidumbre en cuanto a la forma de llevarlo a cabo. Y fue entonces, en el año 2012, cuando la escuela recibió la propuesta de participar en el proyecto de Sistema de Mejora de la Calidad Educativa. En un principio no se entendía qué podría aportar su aplicación estando recién implantado el plan del Ministerio. Finalmente la propuesta del SMCE se integró y adaptó a las circunstancias de la escuela, con un modelo de colaboración para la planificación y ejecución de las acciones exigidas por el Ministerio de Educación.

# HACIA LA TRANSFORMACIÓN

Como punto de partida había que esclarecer las dudas generadas sobre el PME (Plan de Mejora Educativa) para lo cual se marcaron una serie de hitos:

- Promover la reflexión y el trabajo colaborativo con docentes y directivos.
- Establecer pautas claras para la definición de objetivos y coherencia en el desarrollo de las acciones expuestas en el PME.
- Cruzar las acciones con las necesidades escolares.
- Redactar los indicadores de seguimiento.
- Revisar las acciones descritas en cada una de las áreas y sus dimensiones.
- Posibilitar una mayor vinculación, empoderamiento y cumplimiento de las exigencias ministeriales.

La formación para la sincronización de los proyectos del SMCE y del Ministerio fue una de las acciones más destacables. Dentro del plan del Ministerio se exigía la creación de PME. Un equipo directivo y algunos docentes fueron capacitados para iniciar el proceso.

Pero, sin duda, lo más significativo para el centro fue el proceso de sistematización dentro del cual se ordenaron conocimientos desordenados, se agruparon percepciones dispersas, se explicitaron intuiciones, intenciones y experiencias, se discutieron, compartieron y confrontaron opiniones e interpretaciones. Era un proceso nuevo para el centro y diferente a lo solicitado por los planes ministeriales. En definitiva, fue un proceso de empoderamiento y cualificación. Y en aquel contexto de la sistematización, una acción trascendió por encima de todo: las “**Tutorías integrales**”.

Esta iniciativa tenía tres objetivos principales: potenciar la integración e inclusión de estudiantes con dificultades de convivencia y de aprendizaje, reducir las faltas de asistencia y mejorar el desempeño escolar en habilidades sociales, habilidades escritas, habilidades lectoras y habilidades científicas.

Sus implicaciones abarcaban distintos campos: implicaciones en convivencia escolar, implicaciones pedagógicas, psicológicas, sociofamiliares, docentes y en el conjunto de la comunidad.

El proceso de tutorías era dirigido y acompañado por un equipo multidisciplinar representante del centro, con el objetivo de transmitir los aprendizajes obtenidos tanto a los estudiantes como a los docentes y a las familias.

Las tutorías podían proporcionar diferentes tipologías de apoyo:

El **apoyo emergente** se aplicaba en el transcurrir de una jornada cuando el estudiante impedía el curso de la clase, pese a la llamada previa de atención. El estudiante permanecía solo en un bloque y se incorporaba al aula a la hora siguiente. Los docentes debían dar aviso de esta situación al orientador e inspector general para que el estudiante fuera atendido lo antes posible.

El **apoyo parcial** se establecía para faltas graves y gravísimas, tales como usar violencia física o psicológica en contra de otro estudiante o de un adulto en la escuela, destruir material escolar, interferir en el normal funcionamiento del aula y/o jornada escolar, consumir drogas y/o alcohol de forma reiterada. El estudiante debía pasar cinco días o más fuera del centro. Cuando el estudiante regresaba a la escuela su comportamiento era evaluado por el docente jefe, por el docente de asignatura y por el inspector general. Los contenidos que el estudiante debía trabajar durante su ausencia eran coordinados por la Unidad Técnica Pedagógica en colaboración con el docente de asignatura.

El **apoyo permanente** se destinaba a alumnos que necesitaban ayuda en su proceso escolar durante gran parte del año, atendido directamente por un psicopedagogo en la escuela de forma continuada y con seguimiento académico.

Ocho atributos conformaban el carácter de las tutorías:

- **Formativas**, ayudando a que los estudiantes adquiriesen competencias, capacidades, habilidades, valores y actitudes para enfrentar las exigencias y los desafíos en su proceso de desarrollo.
- **Preventivas**, fomentando factores de protección y minimizando factores de riesgo.
- **Permanentes**, facilitando herramientas que permitieran a los estudiantes manejar las situaciones en su proceso de desarrollo durante todo su recorrido educativo.
- **Personalizada**, brindando una atención adaptada a las circunstancias de cada estudiante.

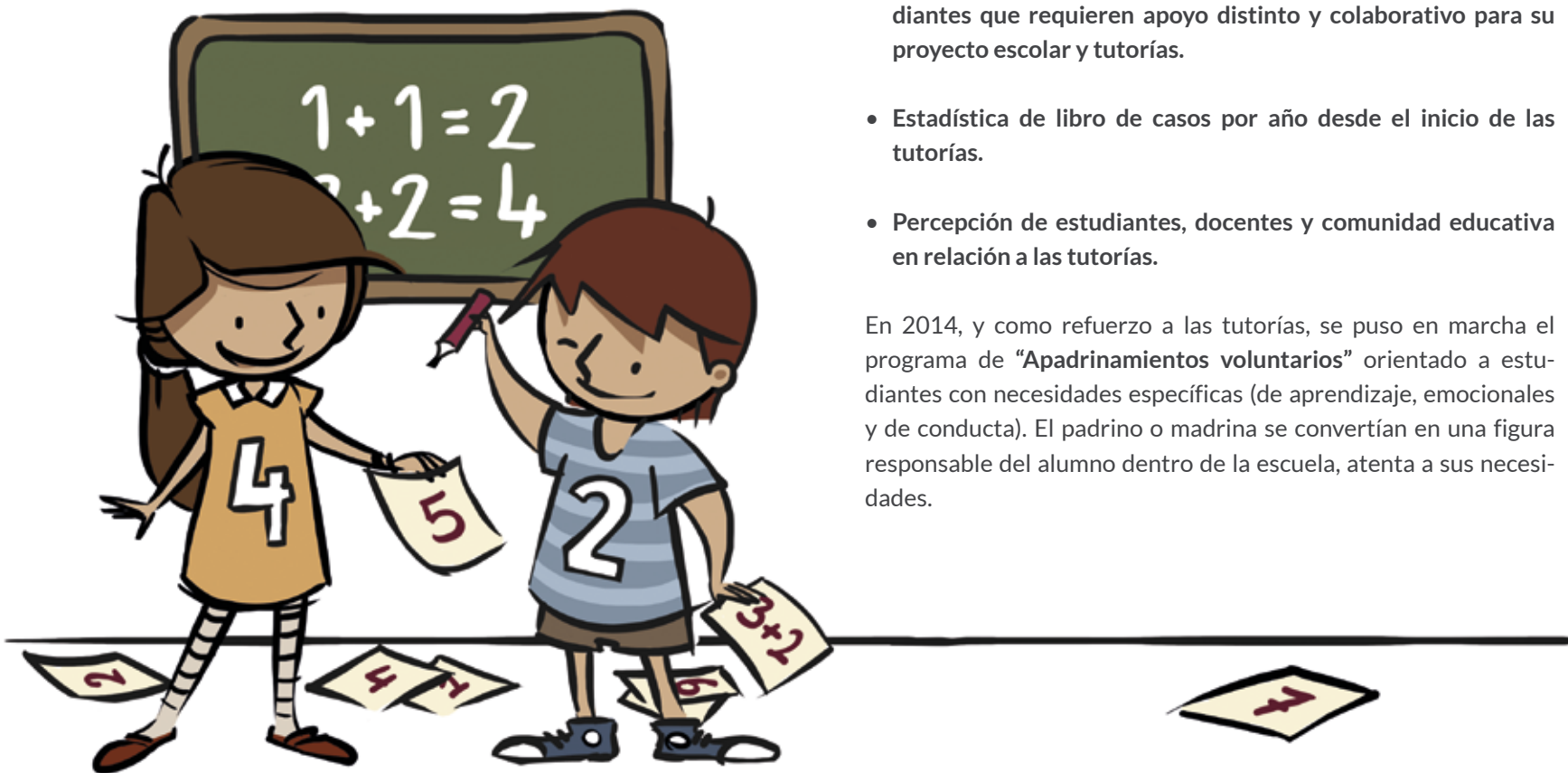
- **Integrales**, promoviendo una formación integral de lo físico, lo cognitivo, lo emocional, lo moral y lo social.
- **Inclusivas**, integrándose en el proceso educativo.
- **Recuperadoras**, detectando las dificultades a tiempo para evitar complicaciones mayores.
- **No terapéuticas**, siendo solo un primer soporte dentro de la institución educativa y un observador de posibles problemas en los estudiantes.

Para el adecuado desempeño de las tutorías se marcaron pautas de actuación:

- **Articular la colaboración entre los profesionales de apoyo y docentes.**
- **Implementar experiencias de aprendizaje interesantes, pertinentes e ilusionantes para los estudiantes.**
- **Utilizar recursos audiovisuales y medios tecnológicos y pictóricos (dibujos, grafitos y murales).**
- **Prestar una atención diversificada y rigurosa acorde a las necesidades e intereses de los estudiantes.**
- **Actuar con rapidez ante las demandas, en especial en las tutorías parcial y permanente.**

El seguimiento del discurrir de las tutorías era fundamental. Con ese fin se planteó un conjunto de prácticas, como las evaluaciones del avance de los estudiantes en cuanto al desempeño escolar y

asistencia, el monitoreo de notas y libro de clases, el seguimiento del estudiante que vuelve al aula tras la tutoría, el compromiso escrito por parte del apoderado y del estudiante, un protocolo y un orden en la derivación de los alumnos, la devolución del modelo de intervención y la elaboración de pautas para el docente.



Los indicadores de evaluación y avance que se utilizaron fueron:

- **Comparativa de flujo entre meses y semestres.**
- **Estadística de asistencia por curso.**
- **Estadística de motivos de derivación.**
- **Estadística de profesores con mayor y menor demanda.**
- **Comparativa de libro de casos, un registro sobre los estudiantes que requieren apoyo distinto y colaborativo para su proyecto escolar y tutorías.**
- **Estadística de libro de casos por año desde el inicio de las tutorías.**
- **Percepción de estudiantes, docentes y comunidad educativa en relación a las tutorías.**

En 2014, y como refuerzo a las tutorías, se puso en marcha el programa de “Apadrinamientos voluntarios” orientado a estudiantes con necesidades específicas (de aprendizaje, emocionales y de conducta). El padrino o madrina se convertían en una figura responsable del alumno dentro de la escuela, atenta a sus necesidades.

# DOS AÑOS MÁS TARDE...

... se había avanzado considerablemente. La dirección del centro había generado espacios de acercamiento con la comunidad y se sentía respaldada en la gestión.

La reflexión era promovida como un proceso necesario en todas las áreas y con todos los actores del centro educativo.

Los planes se realizaban de manera colectiva y colegiada, poniendo el acento en el desarrollo humano por encima de los resultados académicos.

La dirección cumplía con lo exigido por el Ministerio de Educación, creando espacios de trabajo para la revisión, evaluación, reflexión y ajuste de los planes.

La dimensión trabajada con más énfasis era la gestión escolar, siendo prioridad la consolidación de un equipo ampliado, interdisciplinar y centrado en la mejora.

La gestión escolar promovía la construcción del proyecto educativo, no solo con docentes sino con otros actores como estudiantes y apoderados, siempre en aras de corresponsabilidad.

La evaluación de contraste, según las percepciones de mejora de los sujetos frente a la gestión directiva, enseñanza-aprendizaje, convivencia y construcción de la ciudadanía y la relación interactiva escuela-comunidad, arrojó datos positivos:

- Toda la comunidad educativa se sentía participe en la gestión del proyecto educativo.
- Los resultados académicos de valores de 6º, y matemáticas y lengua de 9º mejoraron.
- El centro educativo logró apropiarse de la implementación de los procesos y procedimientos de la mejora en todas sus fases.
- Se generó una cultura de mejora en la transformación de los sujetos, desde la formación y la socialización, en la transformación de la escuela, en la articulación de sus programas y proyectos, en la capacidad de generar procesos de reflexión de la práctica y en el empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.

## HOY...

... el equipo de dirección mantiene vivo el interés por el SMCE y se esfuerza por comprenderlo y aplicarlo.

Hoy se cuenta con mecanismos de comunicación para que todos los agentes estén al corriente de las decisiones tomadas y de cómo afectan a los demás.

Pero aún queda camino por recorrer: ampliar el equipo de liderazgo, haciendo partícipes a otros actores diferentes, a la dirección y a los docentes, registrar todo lo realizado para identificar el aquí y ahora de las transformaciones, reflexionar sobre avances y barreras, potenciar los mecanismos de comunicación para que todos y todas se impliquen en los cambios, retomar el



material propuesto por el SMCE en conexión con la propuesta del Ministerio de Educación chileno y ajustar el Plan de Mejora Educativa a la realidad del centro.

Un camino que conducirá a la transformación deseada haciendo realidad la escuela inclusiva y generadora de oportunidades que en 1970 habían imaginado.



**General Santander**

Colegio

**Montenegro**

Municipio

**Quindío**

Departamento

**Colombia**

País

**Preescolar, primaria,  
secundaria,  
educación media  
técnica y educación  
para personas  
discapacitadas**

Oferta educativa

**Martha Lucía Pineda García**

Rectora

**José Didier Bedoya Vargas**

Coordinador

**Myriam Villegas de Gómez**

Coordinadora

**Adelina Montenegro Reyes**

Docente

**Oscar Efrén Mateus Romero**

Docente

**Liliana Patricia Barrero Larrota**

Docente

**Nubia Elena Valencia Arias**

Orientadora

**María Claudia Montoya Arango**

Docente de Apoyo

**Manuela Puerta Acosta**

Estudiante

**Jhoan Andrés Salazar Valencia**

Estudiante

**Nelly María Castañeda Carranza**

Madre de Familia



HISTORIA #8

I.E.  
**GENERAL SANTANDER**  
COLOMBIA



# CREADA EN 2002...

... la Escuela General Santander daba cobertura a todos los niveles de enseñanza en el año 2004, atendiendo a más de 1.600 estudiantes y contando con tres sedes: la sede principal, la sede Jesús María Obando y la sede La Isabela que prestaba su servicio en el salón comunal, todas localizadas en el barrio La Pista, prestando también servicio educativo al Centro del Menor Infractor La Primavera para jóvenes privados de la libertad por tener causas pendientes con la justicia.

La situación socioeconómica de la comunidad era de vulnerabilidad con un alto porcentaje de familias en dificultades laborales. El nivel de estudios de padres y madres también era bajo. Los hogares no contaban con las mejores condiciones de espacio para el estudio e incluso, en ocasiones, los estudiantes tenían que trabajar. Debido a estas circunstancias tuvo lugar la vinculación de la escuela al programa Proniño. De aquel primer contacto con Fundación Telefónica, años más tarde surgiría la oportunidad de participar en el proyecto SMCE, el cual se implementó en toda la institución educativa incluidas las sedes Jesús María Obando y La Isabela.

## EL PROBLEMA A RESOLVER

Las evaluaciones aplicadas en la primera fase del proyecto revelaron fortalezas y debilidades de la escuela. Reflexionando sobre ello se obtuvieron conclusiones claves que dirigían la atención hacia dos problemas esenciales e interrelacionados:

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) se encontraba descontextualizado. Los nuevos proyectos y metodologías propuestas por el Ministerio de Educación Nacional no se habían incorporado y faltaba mayor conocimiento y apropiación del PEI por parte de todos los estamentos de la institución educativa, lo que incidía de forma directa en la calidad educativa.

Ni el equipo de dirección, ni los docentes, ni las familias concedían al Proyecto Educativo Institucional el valor que este debía tener, lo que denotaba una ausencia profunda de compromiso. El PEI se había convertido en un simple requisito sin ningún efecto práctico, era un documento cerrado que no guiaba la actuación de la escuela como lo reconocían algunos docentes.

***“El PEI estaba descontextualizado a las necesidades de la comunidad y era prioridad para la institución adaptarlo a estas necesidades para que lo conociera y se apropiara de él”.***

Docente.

***“En la primera evaluación institucional en la que participé en la General Santander, me sorprendió la poca importancia que se le daba a la revisión del PEI, en su gran mayoría nos limitábamos a realizar la actividad como un compromiso a cumplir. En ese momento no se notaba el interés por llevar a cabo todo lo que en él se planteaba como por ejemplo la autoformación y la práctica del modelo pedagógico existente”.***

Orientadora Escolar.

En el Comité de Calidad se acordó revisarlo y hacer grupos de trabajo con toda la comunidad para analizarlo y actualizarlo de acuerdo a las necesidades del contexto y al nuevo marco legal.

El modelo pedagógico que se encontraba definido en el PEI, Modificabilidad Estructural Cognitiva, no se aplicaba, por ausencia de planificación, falta de claridad en cuanto al saber, hacer y ser de los estudiantes o por la resistencia de algunos docentes.

Se tenían que activar los mecanismos oportunos para transformar la situación.



# LA META FIJADA

Ante la existencia de estos problemas, había que plantear soluciones encaminadas a una doble meta:

- Hacer del Proyecto Educativo Institucional (PEI) una carta de navegación que fuera la guía de los procesos educativos de la escuela, garantizando la transformación social y educativa de la comunidad.
- Convertir a la Escuela General Santander en una institución educativa con procesos de enseñanza-aprendizaje fundamentados en el modelo pedagógico Modificabilidad Estructural Cognitiva. Una institución educativa caracterizada por el desarrollo de estrategias didácticas innovadoras y por el uso de herramientas TIC. Una institución educativa con mejores resultados académicos.

La tarea no era fácil y la adecuada planificación del camino a seguir era imprescindible.

# PASO A PASO

La formación y la socialización fueron importantes bazas para la implementación del plan de mejora. En esa línea, se gestionaron y establecieron acuerdos con diversas entidades para permitir a los diferentes estamentos la participación en la formación y se reforzaron las dinámicas de socialización haciendo uso de diversos recursos y estrategias para mantener a la comunidad escolar siempre informada del funcionamiento escolar.

Ahora el foco de atención era el Proyecto Educativo Institucional. Lograr el conocimiento relativo al PEI y asignarle el rol de carta de navegación exigía un proceso de resignificación, socialización y apropiación del mismo, siempre de manera participativa y respondiendo a las necesidades educativas y sociales, a los procesos internos y externos y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Sobre esa base, se marcaron una serie de hitos de actuación:

- **Conformación de comisiones de trabajo para la evaluación y resignificación del PEI.**
- **Planificación de grupos de trabajo por gestiones con el objetivo de involucrar los modelos flexibles, revisar la misión y visión y el perfil del estudiante.**
- **Creación de instrumentos de valoración del nivel de satisfacción y conocimiento del PEI de los padres, docentes y estudiantes**
- **Seguimiento y apropiación de cada acción del Plan Educativo Institucional.**

- **Socialización del PEI, con creación de vídeos explicativos de cada uno de los componentes del Proyecto Educativo Institucional, publicados en el blog institucional<sup>1</sup>, un taller dirigido a docentes y un plan de recorrido de once estaciones donde el grupo visitante era recibido por los encargados de cada sección quienes facilitaban información relevante:**

Estación I: Contextualización, justificación, objetivos, filosofía institucional y criterios.

Estación II: Horizonte institucional, perfil del estudiante, metas institucionales.

Estación III: Gestión directiva.

Estación IV: Gestión académica I.

Estación V: Gestión académica II.

Estación VI: Gestión académica III.

Estación VII: Gestión administrativa y financiera.

Estación VIII: Servicio de orientación, servicio de apoyo pedagógico, perfiles, talento humano y capacitación.

Estación IX: Gestión de proyección a la comunidad.

Estación X: Modelo pedagógico.

Estación XI: *Manual de convivencia.*

1. <http://iegeneralsantandermontenegroquindio.blogspot.com.co/p/sistema-de-calidad.html>

- Desarrollo de un *Manual de inducción* en plegable y libro digital, como respuesta a la dinámica de movilidad docente, que permitía a las nuevas incorporaciones una rápida inmersión en la asimilación de los proyectos propuestos y en la información básica de la institución: misión, visión, principios, valores institucionales, símbolos institucionales, perfil del estudiante, función del docente y la apuesta de calidad de proyecto SMCE.

Para conseguir que la aplicación del modelo pedagógico Modificabilidad Estructural Cognitiva fuera una realidad, había que formar a los docentes guiándolos en el diseño de estrategias didácticas, innovadoras y capacitarlos en el uso de herramientas TIC.

- Se generaron espacios de revisión, reflexión y construcción alrededor del modelo pedagógico y estrategias de aula, dando lugar a unidades integradas para el trabajo de aula.
- Se incorporó el uso de las TIC en la enseñanza, acompañado de un proceso de gestión y consecución de recursos informáticos con los que no se contaba al inicio del proceso.
- Se mejoró el ambiente del aula según testimonios de los propios docentes y los estudiantes.



# TRAS DOS AÑOS DE ACTUACIÓN

La mayoría de las familias, de los docentes y el 35% de los estudiantes participaron en las encuestas para establecer el conocimiento que tenían sobre lo que era un PEI, los componentes que se manejaban en él y la funcionalidad dentro de la institución. Al dar a conocer los resultados de la encuesta a la comunidad educativa se reflejó el alto grado de desconocimiento acerca del PEI y los docentes manifestaron la inconformidad de lo escrito en el documento existente ya que poco coincidía con la realidad que se vivía en la institución.

Las comisiones de trabajo se reunieron para adecuar, modificar y complementar el documento PEI. ¿Siguiendo el siguiente paso? Ser aprobado por el Comité de Dirección y socializarlo a la comunidad educativa. Con la resignificación del PEI y con el conocimiento pleno del modelo pedagógico, Modificabilidad Estructural Cognitiva, se solicitó a las directivas gestionar la formación en dicho modelo para los docentes. De ello surgieron dos espacios, para formación y autoformación entre pares, promovida por los docentes más inquietos y comprometidos.

El ambiente laboral había mejorado a nivel docente y directivo, quienes percibían la posibilidad de participar de forma activa en propuestas sobre dinámica escolar, lo que incidía directamente en su compromiso con la construcción de la mejora. El liderazgo de la rectora de la escuela, con un alto nivel de apropiación del sentido y la metodología del Sistema, había propiciado las condiciones para que todo avanzara por el camino marcado.

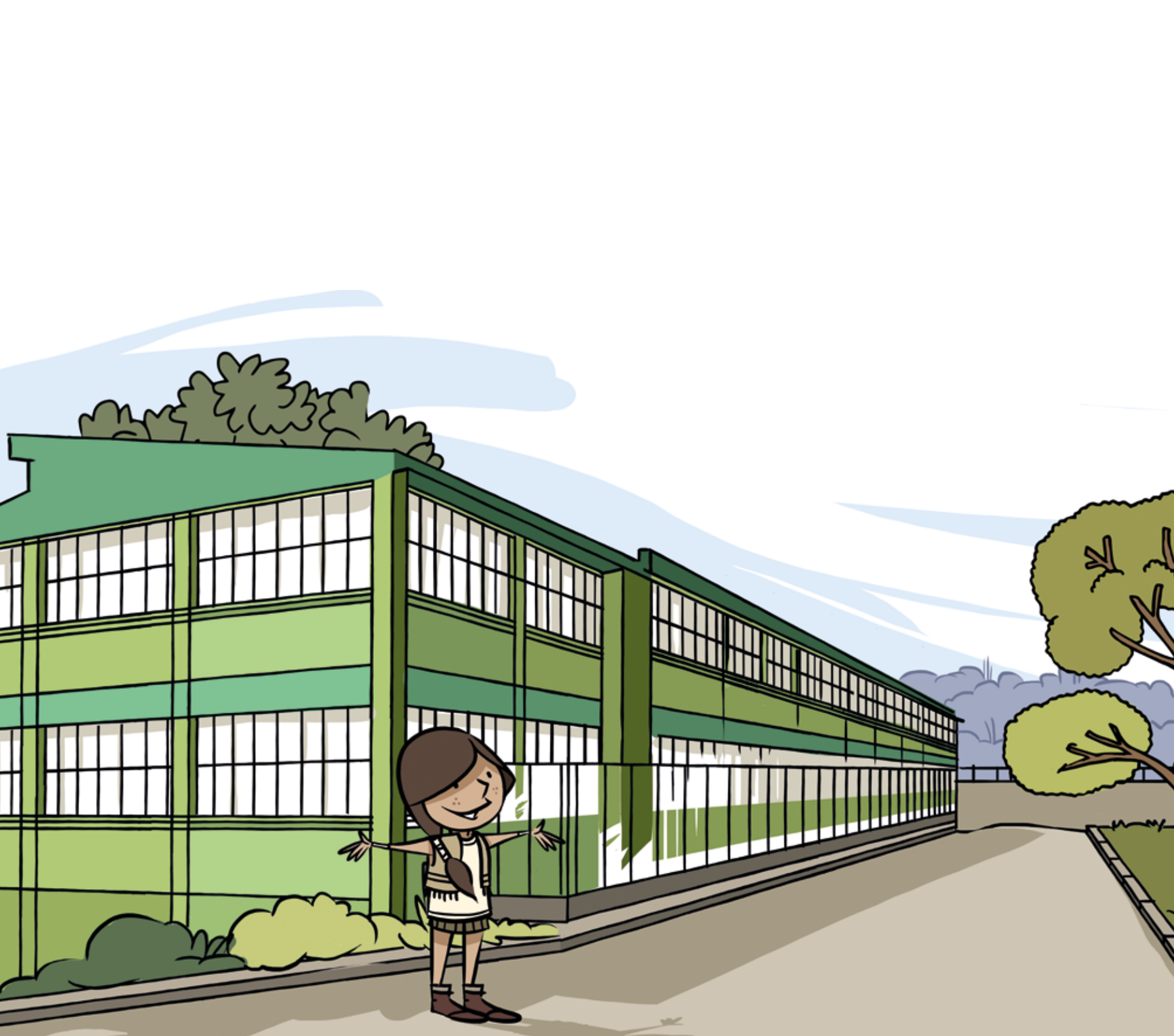
El cambio de actitud de los estudiantes, tanto en comportamiento como en rendimiento académico, fue evidente en pruebas internas, externas y estatales, logrando los tres primeros puestos a nivel departamental en las olimpiadas matemáticas.

En la evaluación contraste aplicada en 2015 a la institución, dentro de la dinámica del SMCE, los resultados en las áreas de lengua y matemáticas mostraron mejoría, destacándose los obtenidos por los estudiantes de grado 6° con un avance de aproximadamente dos puntos con relación a la nota general relativa al 2012, mientras que los estudiantes de grado 9° mostraron mejoría de aproximadamente un punto en la nota general de matemáticas y mantuvieron al mismo nivel los resultados de la prueba de lengua.

También se generaron cambios a nivel de organización institucional: en la sede La Obando crearon aulas especializadas por áreas de 3° a 5°; el rol del coordinador general se transformó en coordinador pedagógico, con funciones de asesoría y seguimiento a la labor docentes que favorecieron el enriqueciendo de los espacios de reflexión y la planificación del trabajo en el aula.







# HACIA LA ESCUELA DEL FUTURO

Hoy toda la comunidad alrededor de la Escuela General Santander tiene claro que el proceso no ha terminado y que el último año de implementación del plan de mejora será clave para identificar aprendizajes y recopilar evidencias que fundamenten su experiencia y pongan en valor los avances conseguidos.

Teniendo en cuenta el alto nivel de compromiso de la escuela y su constante dinámica de cumplimiento y desarrollo de las acciones propuestas durante todo el proceso de implementación, la mejora de la calidad educativa es una meta alcanzable.



**Gustavo Matamoros  
D'Costa**  
Colegio

**Armenia**  
Municipio

**Armenia**  
Ciudad

**Quindío**  
Departamento

**Colombia**  
País

**Enseñanza preescolar,  
primaria y secundaria**  
Oferta educativa

**María Consuelo Ocampo Correa**  
Rectora

**Edwin Arnol Mamián Muñoz**  
Coordinador

**Leonardo Lozano Echeverry**  
Coordinador

**Doris Jutinico Vega**  
Orientadora

**Will Yesid López Echeverry**  
Docente de Filosofía

HISTORIA #9

I.E.

# GUSTAVO MATAMOROS D' COSTA

COLOMBIA



# EN LA CIUDAD DE ARMENIA...

...se encontraba la Institución Educativa Gustavo Matamoros D'Costa. Atendía a una extensa población conformada por doce barrios con un total de 1.535 estudiantes matriculados entre preescolar y el grado undécimo.

La mayoría de los estudiantes provenía de hogares con dificultades económicas en los que la madre ejercía el rol de cabeza de familia. Problemas sociales como drogadicción, promiscuidad sexual y violencia intrafamiliar eran frecuentes. La ausencia de padres y madres dio lugar a un fenómeno denominado “huérfanos de padres vivos” situación que no favorecía el desarrollo de los estudiantes en el entorno educativo. De hecho, a pesar de contar con un excelente *Manual de convivencia* (reconocimiento realizado por la Comisaría Segunda del Municipio de Armenia), se sucedían escenas de agresiones físicas y verbales, desobediencia y demás conflictos en el aula. Todos eran conscientes de ello y la preocupación se hacía sentir en directivos, docentes, familias, e incluso en los propios estudiantes.

Fue así que en marzo de 2012 se ofreció a la institución participar en el proyecto SMCE y el equipo directivo aceptó la propuesta.

Había aspectos positivos sobre los que se podía construir el puente hacia la mejora. La mayoría de los estudiantes querían permanecer en la institución con buenas expectativas y deseos de continuar con sus estudios hasta el nivel superior, lo cual ponía de manifiesto un alto sentido de pertenencia. Las encuestas para el diagnóstico de

la institución revelarían los puntos claves sobre los cuales reflexionar y actuar. Y aquellos puntos claves resultaron estar vinculados a dos áreas vitales para cualquier proyecto educativo de calidad: el proceso de enseñanza-aprendizaje y la convivencia y construcción de ciudadanía.



# DOS PROBLEMAS POR RESOLVER

La ausencia de un modelo pedagógico y la falta de competencias para la resolución de conflictos fueron los dos frentes localizados hacia los cuales dirigir la atención y los esfuerzos con el objetivo de finalizar el año lectivo 2015 con un modelo pedagógico establecido en la Institución Educativa y un ambiente de convivencia sustentado en la mediación y la asertividad por parte de la población estudiantil y los docentes.

# CONSTRUYENDO PUENTES HACIA LA MEJORA

Para que el modelo pedagógico de Aprendizaje Significativo fuera una realidad había que formar a los docentes.



Se elaboró un material adecuado y se organizaron talleres sobre el modelo de estrategias didácticas y estrategias de aula innovadoras.

También se puso foco en la capacitación para el uso de herramientas TIC, con el objetivo de hacer frente a las exigencias de una sociedad digital. El seguimiento y acompañamiento a la práctica académica de los docentes fue parte importante del plan.

La socialización del modelo se realizó a través de la página web institucional<sup>1</sup> y mediante reuniones de docentes orientadas por el personal directivo.

Todos debían interiorizar y compartir el modelo como guía para la enseñanza-aprendizaje.

Con todas estas medidas en curso, la mejora del desempeño académico de los estudiantes estaba cada día más cerca. De cara a las pruebas Saber, promovidas por el Ministerio de Educación para la mejora de calidad mediante evaluaciones periódicas de monitoreo, se aplicaron simulacros para los grados 1º, 3º, 5º, 7º, 9º, 10º y 11º.

El otro pilar importante para la mejora también pasaba por la formación, en este caso en técnicas de resolución de conflictos. Fueron muchas las actividades programadas para conseguir la convivencia deseada:

- **Resignificación, aprobación y socialización del *Manual de convivencia*.**
- **Conformación del Comité Escolar de Convivencia.**

- **Organización de talleres para desarrollarlos en las reuniones de dirección de grupo frente al conocimiento y aplicación del *Manual de convivencia*.**
- **Desarrollo del *Manual de procedimientos* y capacitación a docentes en el manejo de los mismos.**
- **Creación del Consejo Estudiantil al que se capacitó en técnicas de resolución de conflictos al igual que a los jueces de paz. Esta actividad fue direccionada desde la orientación escolar con la organización de grupos reducidos, sesiones con proyección de vídeos, representación de situaciones y análisis de casos reales.**
- **Realización de reuniones periódicas de trabajo con los docentes y de atención a casos relevantes, donde el apoyo de la orientación escolar fue fundamental y en las que, en algunas ocasiones también participaron los funcionarios de la Comisaría Segunda de Familia, Policía de Infancia y Adolescencia y padres de familia.**
- **Incorporación de la práctica de valores institucionales en los planes de estudio.**
- **Establecimiento de relaciones interinstitucionales con el fin de tener un apoyo en estrategias de promoción de la salud social y prevención de los riesgos psicosociales, alianzas que tuvieron lugar a partir de la gestión de la institución con las diferentes entidades del municipio.**

<sup>1</sup> <https://sites.google.com/site/gmatamorosceduco/documentos>

# DOS AÑOS LLENOS DE TRABAJO Y GRANDES CAMBIOS

Habían transcurrido dos años desde el arranque del proyecto y los logros alcanzados eran notables.

El equipo de calidad había generado dinámicas que favorecían la organización del archivo con los logros conseguidos, labor esencial no solo para la muestra de resultados sino también para la reflexión y evaluación.

***“Nos ha servido para desarrollar acciones de seguimiento a las acciones propuestas”.***

Coordinador.

En lo relativo al modelo pedagógico de aprendizaje:

- La totalidad de los planes de área estaba resignificada en el marco teórico y conceptual del modelo.
- El 90% de los planes de aula estaba elaborado en el formato institucional y cumplían con los parámetros del modelo.
- Aproximadamente la mitad de los docentes diseñaba los planes introduciendo el uso de las TIC.
- El 50% de los docentes hacía uso de las aulas especializadas y de las herramientas tecnológicas (sala de TV, aula virtual, sala de sistemas, vídeo *beam* y portátiles, entre otras).

Los resultados en rendimiento académico eran alentadores:

- El porcentaje de aprobación de los estudiantes en cada área, al finalizar cada periodo académico, aumentó.
- Los resultados de las pruebas Saber de los grados 3º, 5º y 9º crecieron.

En materia de convivencia, el respeto y la tolerancia habían vencido al desprecio y al insulto:

- Los casos de conflictos interpersonales remitidos por parte de los docentes a coordinación y orientación habían descendido.
- El estudio de casos remitidos al Comité Escolar de Convivencia disminuyó.
- El 50% de los integrantes del Consejo Estudiantil estaban capacitados en técnicas de resolución de conflictos.

La permanencia de directivos, docentes y estudiantes durante todo el proceso propició el conocimiento profundo de la metodología y de su dinámica de implementación.

Se establecieron fórmulas propias para mantener informada a la comunidad educativa del día a día de la institución y de las decisiones tomadas, utilizando recursos informáticos previa formación en uso de las TIC.

El papel de la rectora como líder del proceso de calidad fue otra de las claves del éxito.

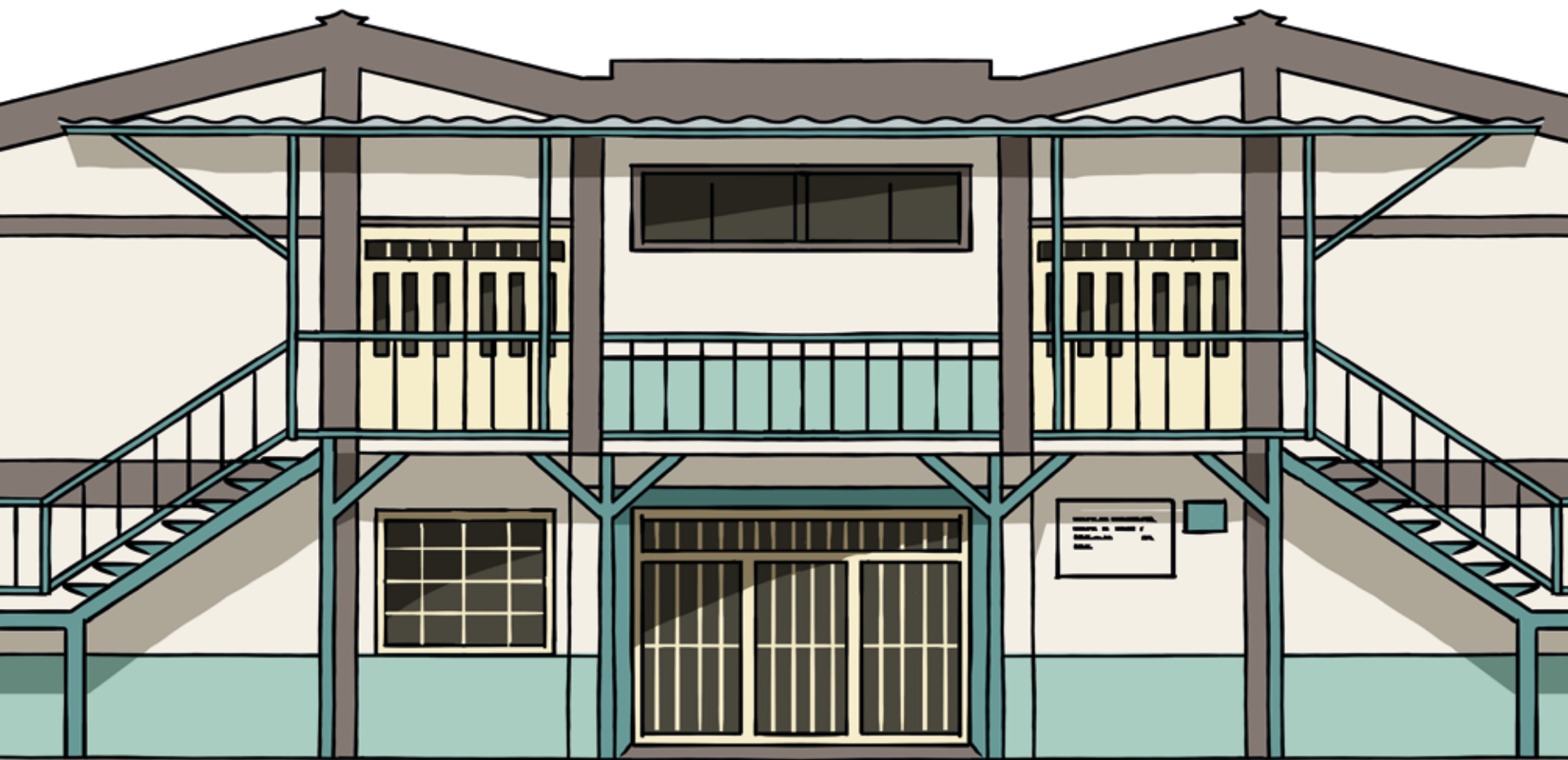
Gracias a los espacios de revisión y reflexión de estrategia en el aula, los docentes se cuestionaban sus prácticas y reajustaban los instrumentos utilizados como vía para la mejora.

# LA ESCUELA GUSTAVO MATAMOROS D' COSTA HOY...

... es el resultado del interés y compromiso demostrado desde un principio por la propuesta de implementación del proyecto SMCE.

La permanencia del equipo directivo, de los docentes y de los estudiantes durante la implementación del proyecto ha garantizado la consolidación y el conocimiento de la metodología y dinámica necesarias para la mejora.

La organización, participación y socialización han sido condiciones claves para situar a la escuela Gustavo Matamoros D'Costa en una posición preferente de salida hacia el futuro.





**Escuela Libre**

Colegio

**Circasia**

Municipio

**Quindío**

Departamento

**Colombia**

País

**Enseñanza infantil,  
primaria, secundaria  
y educación para  
personas con  
discapacidad**

Oferta educativa

**John Ever Oyuela Ramírez**

Rector

**Ana María Bustamante**

Coordinadora

**Yur Mary Roa Restrepo**

Psicorientadora

**Martha Cecilia Ramírez Rodríguez**

Docente

**Olga Esperanza Jiménez**

Docente

**Freddy Alexander Betancourt**

Docente

**Robinson Patiño**

Docente

**María del Socorro Salcedo**

Docente

**Gladys Serna Flórez**

Docente

HISTORIA #10

I.E.  
**LIBRE**  
COLOMBIA



# DESDE HACÍA TIEMPO...

... la Escuela Libre tenía inquietudes sobre el tema de mejora de la calidad en la educación. Fue por ello, y por la experiencia previa de la escuela con el programa Proniño, que decidió formar parte del proyecto de SMCE, aun cuando ya participaba en una iniciativa de calidad con la Fundación Empresarios por la Educación.



*“Vino la propuesta de Fundación Telefónica y la Federación Internacional de Fe y Alegría y se decidió trabajar bajo esa nueva óptica de la calidad y metodología”.*

Directora - Entrevista 2015.

Los docentes acogieron la propuesta con cierta reticencia. Por un lado, la percibían como un mecanismo de evaluación sobre su trabajo y eso les generaba inseguridad y, por otro lado, temían que su carga de trabajo pudiera aumentar. Pronto, la actitud de todos cambió.

## ACOTANDO EL PROBLEMA

Con el ánimo y el deseo de mejorar se puso el foco de atención sobre los factores que afectaban al óptimo discurrir del proceso educativo. Uno de los principales escollos era relativo al modelo pedagógico que se debía aplicar: los directivos y docentes no habían recibido formación sobre dicho modelo y todo lo que llegaron a conocer fue fruto del autoaprendizaje, por tanto, no existía una propuesta pedagógica institucional clara.

Se evidenciaba también una carencia de recursos tecnológicos y didácticos, problemas de autoestima por parte de los estudiantes y bajos niveles de desempeño escolar. Problemas sociales como drogadicción, vandalismo, deshonestidad y prostitución también afectaban a la escuela de forma notable.

Poco a poco se fue avanzando hasta delimitar el problema: bajo rendimiento académico, deficiente formación en valores y procesos de convivencia ciudadana.

# HACIA LA MEJORA

Era el momento de plantear el camino a seguir y eran muchos los temas que había que abordar para ir avanzando hacia la solución. Cada paso debía estar encaminado a la mejora del logro de competencias ciudadanas, cognitivas y laborales de los estudiantes, teniendo en cuenta los elementos estructurales de la gestión académica, los aspectos básicos de las prácticas en el aula, el seguimiento y la evaluación.

Para hacer frente al reto de la mejora de la calidad educativa se planificaron acciones de refuerzo de las competencias de docentes con formación y recursos, así como formación en valores y convivencia.

El desempeño académico de los estudiantes se potenció a través de un conjunto de medidas:

- Implementación de media técnica en matemáticas y programación de *software* homologada con la universidad del Quindío y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
- Organización de clases de geometría analítica, matemáticas y cálculo diferencial.
- Aplicación de un currículo para básica primaria acorde a la enseñanza en Japón y los referentes de calidad del país, acompañado por docentes japoneses de matemáticas.
- Desarrollo de estrategias de enseñanza mediante materiales educativos manipulables y virtuales.

- Formación de reuniones de áreas y presentación de plan de acción de mejora.
- Diseño de transversalidad de competencias con otras áreas y proyectos.
- Gestión de recursos para la Formación Docente en el modelo pedagógico Modificabilidad Estructural Cognitiva<sup>1</sup>.
- Utilización de TIC en el aula como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Solicitud al Comité de formación docente de talleres prácticos y funcionales respecto al trabajo con estudiantes con déficit de atención.
- Fortalecimiento del plan de dirección de grupo con aplicación de estrategia de monitores de aula para reforzar académicamente a los compañeros con dificultades.
- Planificación de evaluaciones tipo pruebas Saber<sup>2</sup>, acordes a las competencias que se deseaban alcanzar en los estudiantes.
- Análisis de resultados de las pruebas Saber y elaboración del plan estratégico para la mejora de resultados.
- Sensibilización a familias y tutores sobre la importancia de mejorar los resultados de las pruebas Saber, por su implicación en el proyecto de vida del estudiante.
- Acciones de mejora en el Sistema de Evaluación Educativa (SIEE) respecto al diseño de un currículo y procesos de evaluación acordes a las habilidades cognitivas de estudiantes con barreras para el aprendizaje y la participación.

1. La Teoría de la Modificabilidad Estructural Cognitiva consiste en favorecer el desarrollo de los procesos y estrategias del pensamiento que no solo están implícitos en las actividades escolares sino también en las situaciones de la vida social y familiar del niño. La "modificabilidad" de un individuo se define como la capacidad de partir desde un punto de su desarrollo, en un sentido más o menos diferente de lo predecible hasta ese momento, según su desarrollo mental. Ver más en:

[http://www.utemvirtual.cl/plataforma/aulavirtual/assets/asigid\\_745/contenidos\\_arc/39250\\_c\\_feuerstein.pdf](http://www.utemvirtual.cl/plataforma/aulavirtual/assets/asigid_745/contenidos_arc/39250_c_feuerstein.pdf)

- Introducción de acciones para la mejora de la convivencia armónica y cultura del buen trato con todos los integrantes de la comunidad educativa, mediante distintos programas desarrollados en jornadas extraclase como escuelas deportivas, clases de yoga, danza, música, formación en procesamientos de aceites y mantenimiento de plataformas, entre otras.
- Detección temprana de acciones generadoras de conflictos y trabajos de formación y orientación preventiva con la comunidad.
- Campañas de conservación de muebles y enseres para cuyo fin se asignó a cada docente un aula, rotando los estudiantes en cada cambio de clase, generando así ambientes enriquecidos de aprendizaje por áreas donde el docente era autónomo y responsable de su espacio académico.
- Fomento de expresiones o manifestaciones artísticas como el baile, la danza, el teatro y el arte como medios para reforzar el autoestima, desarrollo de la personalidad, la libertad y el amor, y bajar los niveles de ansiedad y agresividad.
- Replanteamiento del área de ética para que girara en torno al trabajo por proyectos, principalmente el proyecto de vida y el desarrollo humano vivencial.
- Recuperación del servicio de biblioteca y compra de libros de literatura fantástica, ciencia ficción, cuentos, leyendas y libros atractivos para los estudiantes.

# Y EL TRABAJO DE LOS DOS PRIMEROS AÑOS DIO SUS FRUTOS

Los docentes cambiaron de actitud y el cambio que tiempo atrás se veía con recelo, ahora se esperaba con ilusión. Poco a poco la formación en el nuevo modelo de Modificabilidad de Estructura Cognitiva se fue interiorizando y aplicando en el aula. La capacitación en el uso de las TIC se tradujo en una mejora de las metodologías aplicadas a la enseñanza y en un mayor rendimiento de los estudiantes.

Desde el área de matemáticas se estructuró la metodología de estudio de clase para promover la transformación de los ambientes de aprendizaje escolar. Se conformaron grupos de estudio donde los docentes reflexionaban sobre su práctica de aula y se diseñaron propuestas pedagógicas innovadoras para un mejor desarrollo de las competencias matemáticas y científicas de los estudiantes.

2. El propósito principal de las pruebas Saber, que el Ministerio de Educación Nacional aplica anualmente para los grados 3°, 5° y 9° es contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación colombiana mediante la realización de evaluaciones aplicadas periódicamente para monitorear el desarrollo de las competencias básicas en los estudiantes de educación básica, como seguimiento de calidad del sistema educativo.

Con orgullo asistieron a una mejora en los resultados académicos de matemáticas y lengua de 6º, así como en los valores de 9º. Sin duda, el camino tomado era el correcto.

La comunicación entre la escuela y la comunidad mejoró de forma significativa. Las familias manifestaron su apoyo y participaron en las actividades programadas. En la “Escuela de padres”, las familias asimilaron la importancia de aplicar cambios en los hábitos y estilos de crianza. Cambios a favor del respeto y de la convivencia.

Desde el área de psicorientación se implementaron tres iniciativas:

- Programa de innovación social, con el apoyo de la Universidad del Quindío, incluyendo la realización de prácticas de conciencia corporal y emocional mediante técnicas de meditación, relajación y yoga dirigido a estudiantes con problemas de consumo de psicoactivos y de *bullying*.
- Apoyo al programa “Escuela de padres” mediante talleres sobre la crianza de los hijos, el fomento del respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa, etc.
- “La noche de los mejores”, de periodicidad bimensual, exaltando a los padres y estudiantes que más habían progresado en aspectos actitudinales y cognitivos.

Los resultados de la evaluación de contraste mostraron la mejora del estilo de liderazgo. Se había logrado que toda la comunidad se sintiera partícipe en los procesos y, adicionalmente, los resultados académicos de matemáticas y lengua de 6º, y valores de 9º también experimentaron mejoría.

Un factor esencial para avanzar con paso firme hacia la transformación fue la búsqueda de convergencia entre las fases y procesos de seguimiento del Sistema con lo exigido por la Secretaría de Educación.

# MIRANDO AL FUTURO CON OPTIMISMO

Hoy la Escuela Libre ha dejado atrás el miedo al cambio y camina con paso firme hacia una meta de calidad académica y de convivencia.









**Liceo Municipal 860:  
María Pinto**  
Colegio

**Patricia Vargas**  
Coordinadora Académica

**María Pinto**  
Comuna

**Metropolitana**  
Región

**Santiago de Chile**  
Ciudad

**Educación de infantil  
a octavo básico**  
Oferta educativa

HISTORIA #11

LICEO  
**MUNICIPAL 860:  
MARÍA PINTO**  
CHILE



# FUNDADO EN 1915...

... el Liceo Municipal 860 atendía a 330 estudiantes desde prekinder a octavo, con un equipo de 42 profesionales entre directivos, docentes, educadores y asistentes cuya misión era desarrollar una gestión escolar capaz de lograr la excelencia.

El respeto a la diversidad, el fomento de la participación activa y comprometida de todos los actores de la unidad educativa y la incorporación de recursos tecnológicos serían las claves para una educación de calidad que desarrollara al máximo las capacidades, habilidades y destrezas de los estudiantes siempre sustentadas en valores fundamentales. Como resultado de todo ello se formarían individuos con un rol activo en una sociedad cambiante y conscientes del cuidado de su entorno.

La reflexión sobre las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas era una constante en la comunidad del Liceo 860 de María Pinto y las decisiones que se iban tomando respondían a las conclusiones de dicha reflexión.

En 2009 asumió la gestión de la institución el actual equipo directivo, enfrentándose a distintas problemáticas primordiales para el correcto funcionamiento de la escuela. Era necesario priorizar y fruto de ello se optó por actuar sobre el área de convivencia, centrándose en el clima laboral y escolar. Tuvieron que invertir mucha energía y tiempo para mejorar en convivencia y resolución de conflictos pero sabían que era el primer paso para abordar el resto de dificultades.



En ese momento la escuela recibió una subvención preferencial, lo que implicó contar con más recursos financieros. Se invirtió en contratación de Asistencia Técnica Educativa (ATE) como apoyo al docente durante el proceso educativo, fuera o dentro del aula, en compra de equipamiento tecnológico, en adquisición de bibliografía y materiales complementarios, etc. Sin embargo, a pesar de aquella inyección de recursos, los resultados académicos en los últimos años habían empeorado. Ante esa inquietante situación se puso en marcha una iniciativa de apoyo y asesoría directa al docente guiada por una ATE que se encargó de la planificación a través de un guión pedagógico y de las evaluaciones.

La escuela hacía todo lo que estaba en su mano para avanzar en la dirección correcta, pero no era fácil. En 2012, la llegada del SMCE abrió una nueva vía de esperanza.

La primera fase de implementación del programa mostró la mayor debilidad de la escuela: la ausencia de estrategias adecuadas de aula y evaluación. Este hecho ya se había advertido con anterioridad. Había fisuras importantes en cuanto a objetivos, estructura de aula, asimilación de aprendizajes, secuencia y coherencia de actividades..., junto con una profunda falta de motivación de los estudiantes y un comportamiento alejado del deseable. Sin embargo, hasta ese momento siempre se había considerado que la causa esencial de los malos resultados de aprendizaje era la falta de recursos.

Había llegado el momento de dirigir la atención hacia el verdadero foco del problema.

# LOS PROBLEMAS PRESENTES

Detectada la debilidad principal se concretaron los problemas a resolver. En primer lugar había escasez de docentes capacitados para la gestión de grupos así como para la utilización de tecnologías en el aula. Otro de los aspectos a combatir era la ausencia de espacios recreativos y culturales, lo que incidía negativamente en el nivel de motivación, aprendizaje y comportamiento de los estudiantes.

Era preciso dar la vuelta a esta situación y para lograrlo se tenían que replantear procedimientos y aplicar nuevas fórmulas.





# MUCHO POR HACER

Con el ánimo e interés que siempre había caracterizado a la escuela comenzaron a trabajar para alcanzar su objetivo: estudiantes preparados para liderar una sociedad en constante cambio.

Como primer paso se planteó la acción de “**Observación a la gestión de aula**”, para lo cual se formó al equipo directivo, del que surgió el Equipo de Liderazgo Escolar (ELE) conformado por docentes, jefas técnicas y una psicóloga. La acción consistía en un acompañamiento en el aula para poner en relación lo planificado con lo implementado.

Los resultados de la observación posibilitarían la planificación de mejoras y la incorporación de nuevas estrategias de enseñanza encaminadas al cambio:

- Las actividades en el aula debían ser coherentes con el objetivo prefijado, objetivo que sería transmitido a los estudiantes de forma didáctica.
- La evaluación se ajustaría a lo aprendido en el aula y se pondría atención sobre los conocimientos previos de los estudiantes, utilizando vocabulario y recursos pedagógicos apropiados para sus necesidades y adaptados a sus ritmos de aprendizaje.
- La nueva metodología de instrucción implicaba asegurarse de que todos los estudiantes entendían los conceptos enseñados en el aula. El error se utilizaría como una oportunidad de aprendizaje, y se motivaría la argumentación y la comunicación en el aula.
- Con el objetivo de fomentar un clima y cultura escolar favorable se tenía que propiciar la participación de los estudiantes en un marco de orden y respeto. Era clave contar con los recursos de aprendizaje disponibles para el aula y organizar el espacio de manera flexible y coherente con las actividades de aprendizaje, fomentando en los estudiantes un pensamiento abierto y participativo.
- Los docentes debían captar la atención de los niños y niñas, motivarles, favorecer el trabajo autónomo, promover el esfuerzo y la perseverancia y retroalimentar positivamente a los estudiantes.
- La gestión del tiempo era otro de los aspectos a tener en consideración. Se cumpliría el horario estipulado para cada clase en función de los objetivos establecidos y de las necesidades de los estudiantes.

# Y DESPUÉS DE DOS AÑOS...

... la mejora esperada en resultados de aprendizaje no se había logrado, pero la escuela no se rendía. Los avances eran significativos.

Se pasó de una dirección directiva, centrada en una sola cabeza visible, a una dirección colegiada con implicación de varias personas y mirada interdisciplinar.

Se incorporó el uso de material didáctico y se aplicaron nuevas estrategias para estimular el aprendizaje en los estudiantes.

Los docentes colaboraban para la aplicación de lo planeado.

***“Vemos que estamos sistematizando una práctica que nos permite trabajar de forma más ordenada y alineada, siempre en colaboración”.***

Equipo docente - Entrevista 2015.

La renovación de la sala de ordenadores, gracias a la financiación vinculada a la Ley SEP, y la consecuente implementación de herramientas tecnológicas para el aprendizaje tuvieron muy buena respuesta por parte de los estudiantes, quienes disfrutaban de lo que antes les resultaba indiferente.

La escuela se abrió a la comunidad.

***“Por lo general informan de todo: obras de teatro, misa...”.***

Padre de familia - Entrevista 2015.

Los datos de la evaluación de contraste fueron positivos. Toda la comunidad se sentía partícipe en la gestión del proyecto educativo. Los resultados académicos de matemáticas, lengua y valores de 6º y de matemáticas, lengua y valores de 9º, mejoraron. El centro educativo había logrado apropiarse de la implementación de la metodología y estaba trabajando en generar una cultura de mejora en la transformación de los sujetos y en la articulación de sus programas y proyectos. Además, había potenciado la capacidad de generar procesos de reflexión de la práctica, así como el empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.





# HOY, AÚN QUEDA CAMINO POR RECORRER

La escuela tiene por delante el desafío de traducir los avances conseguidos en mejores resultados académicos.

Los directivos y el equipo de liderazgo educativo apuestan por seguir trabajando e invitan a la reflexión, al análisis y al intercambio de opiniones. Saben que solo persistiendo se conseguirá la transformación.





**Luisa del Carmen  
del Águila Sánchez.  
“LUCADAR”**

Colegio

**San Martín**

Región

**Tarapoto**

Provincia

**La Banda del Shilcayo**

Distrito

**Educación inicial,  
primaria y secundaria**

Oferta educativa

**Alen Román Marina Arévalo**

Director

**Washington Ushiñahua Salas**

Subdirector 2015

**Hildebrando García Paredes**

Subdirector 2012-2014

**Manuel Quispe Guevara**

Coordinador de la comisión de calidad 2014 - 2015 y  
sistematización

**Milca Luz Cudeña Rengifo**

Coordinadora de la comisión de calidad 2012- 2013

**Ybes Del Pilar Castro Moreno**

Miembro de la comisión de calidad

**Ysaela Pérez Ramírez**

Miembro de la comisión de calidad

**Francisca García García**

Miembro de la comisión de calidad

**Jhony Murrieta Alya**

Miembro de la comisión de calidad

**César Arquímedes Bardales Flores**

Miembro de la comisión de calidad

**Alcidia Quinteros García**

Miembro de la comisión de calidad

**Javier Vásquez Sandoval**

Miembro de la comisión de sistematización

HISTORIA #12

# LUISA DEL CARMEN DEL ÁGUILA SÁNCHEZ

PERÚ



# CON MÁS DE 700 ESTUDIANTES...

... la Escuela Luisa del Carmen del Águila (LUCADAR) ubicada en la selva nororiental del Perú daba cobertura a niveles inicial, primaria y secundaria con una plantilla de 37 docentes.

La situación socioeconómica de las familias, con bajos ingresos y escasa formación académica, repercutía en los estudiantes. Por un lado, muchos de ellos tenían que compaginar el estudio con trabajos en fin de semana y durante las vacaciones; y por otro lado, no podían contar con la atención de sus padres para temas relativos a la escuela.

Había un alto grado de desinterés y de abandono por parte de los estudiantes, las calificaciones eran bajas y lo único que parecía despertar su interés eran las actividades deportivas y artísticas. Los docentes tampoco daban muestra de implicación ni compromiso. Sin embargo, a pesar de la aparente desmotivación de unos y otros, cuando Fundación Telefónica y Fe y Alegría llegaron a Luisa del Carmen con la propuesta del Sistema de Mejora de Calidad Educativa, la institución no tuvo dudas en aceptar la invitación dando comienzo a una nueva etapa.



# IDENTIFICANDO EL PROBLEMA

Los resultados del diagnóstico inicial permitieron obtener una fiel fotografía del centro. Y lo cierto es que la fotografía reflejó claramente el problema nuclear, un problema que no podía dejar a nadie indiferente:

La institución adolecía de ciertas debilidades que inevitablemente conducían a un bajo rendimiento de los alumnos.

Surgieron diversos aspectos susceptibles de mejora como las funciones administrativas, las relaciones interpersonales, el proceso de enseñanza-aprendizaje, los materiales educativos y didácticos, los procesos de evaluación y la aplicación de metodologías adecuadas por parte de los docentes.

Nadie era ajeno a la existencia de esas dificultades pero hasta entonces nadie se había planteado el cambio. En el informe de docentes del centro estos hechos se reflejaban con claridad:

***“La mayoría de docentes de la institución educativa Luisa del Carmen del Águila Sánchez no elaboran ni usan materiales didácticos en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, a pesar de que son conscientes de que la utilización de materiales didácticos en el aula motiva y logra mejores aprendizajes en sus estudiantes. Se identificó que muy pocas veces se elaboran y aplican instrumentos de evaluación para recoger información que refleja el real avance en la adquisición de capacidades por los estudiantes, a pesar de que los docentes utilizan los textos enviados por el Ministerio de Educación.*”**

*Para los estudiantes también es importante el uso de materiales didácticos en clase y consideran que aprenden mejor cuando el profesor hace uso de ellos. Asimismo consideran que sus docentes muy pocas veces utilizan una comunicación asertiva con ellos y les gustaría también que se preocuparan por los problemas que afrontan como personas”.*

Fuente: Informe de docentes.

***“Un alto porcentaje de los estudiantes manifiesta que, en casa, sus padres no les prestan atención, a pesar de que ellos sí muestran y expresan cariño hacia sus padres y demás seres queridos”.***

Relato de sistematización del centro.

Además, la relación con los padres de familia era costosa o casi inexistente. Tenían poca o nula participación en el seguimiento, control y motivación de sus hijos, y esta situación afectaba negativamente en el proceso de formación de los chicos y chicas.

Y ahora, con la realidad de la escuela expuesta y compartida, era el momento de fijarse una meta y planificar el recorrido para alcanzarla.

La institución Luisa del Carmen del Águila debía transformarse en una comunidad comprometida con el proceso educativo para mejorar progresivamente los niveles de rendimiento académico.

# MECANISMOS PARA LA MEJORA

Cinco grandes áreas de actuación determinaron los pasos a seguir:

- **Sensibilización a la comunidad educativa (docentes, familias y estudiantes) con respecto al problema del bajo rendimiento académico.**



Se establecieron reuniones con estudiantes y familias para revisar el reglamento interno, debatir propuestas de ajuste, reformularlo y validarlo.

- **Formación y capacitación a la comunidad educativa.**

Se capacitó a los docentes sobre diferentes estilos de aprendizaje aplicables a los estudiantes de la institución en función de un diagnóstico concreto de los estudiantes teniendo en cuenta su contexto y entorno social.

Se categorizaron cuatro estilos de aprendizaje de los estudiantes: activo, reflexivo, teórico y pragmático, llegando a las siguientes conclusiones:

- › El estilo de aprendizaje que predominaba en los estudiantes de primaria era el estilo teórico con un 35,1%, seguido por el estilo reflexivo con un 32,4%. En tercer lugar se encontraba el estilo de aprendizaje pragmático con un 21,6% y, por último, con un 10,8%, el estilo de aprendizaje activo.
- › El estilo de aprendizaje que predominaba en los estudiantes de secundaria era el estilo de aprendizaje reflexivo con un 44%, seguido del estilo de aprendizaje teórico con un 24%. A continuación los estilos activo y pragmático con un 16% cada uno. Los estudiantes aprendían mejor cuando podían adoptar la postura del observador, analizar la situación y pensar antes de actuar. Sin embargo, les costaba trabajo aprender cuando se les forzaba a convertirse en el centro de atención, cuando se pasaba de forma rápida de una actividad a otra y cuando tenían que actuar sin planificación previa.

**Fuente:** Informe de Encuesta sobre Estilos de Aprendizaje

A la luz de estos resultados, la Unidad de Gestión Educativa Local de la ciudad de Tarapoto organizó un taller de capacitación con especialistas sobre dicho tema.

Tras el análisis de los datos y la formación, los docentes llegaron a la conclusión de que todos los estilos de aprendizaje se debían tener en consideración en la práctica pedagógica, ya que había estudiantes de todos los estilos. Lógicamente teniendo en cuenta la existencia de estilos predominantes.

También se trabajó una iniciativa gubernamental denominada “**Rutas de aprendizaje**” con la finalidad de dotar con recursos técnico-pedagógicos a los maestros de todo el país.

El centro venía trabajando una propuesta pedagógica constructivista, con una metodología activa donde el estudiante era el protagonista de su aprendizaje, por lo que la propuesta del Ministerio de Educación con las Rutas del Aprendizaje se sumó a la línea ya avanzada en la institución con el SMCE.

Las capacitaciones fueron ejecutadas por la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, siendo permanentes y monitoreadas por los especialistas. Dichas capacitaciones fueron dirigidas a los tres niveles educativos, en el caso de secundaria especialmente concentradas en las áreas de matemáticas, comunicación, formación cívica y ciudadana, y ciencia, tecnología y ambiente.

- **Fortalecimiento del Consejo Académico.**

El objetivo era que el Consejo Académico asumiera el rol de líder de la propuesta pedagógica institucional con el fin de facilitar, encaminar, y evaluar el trabajo en el aula. Para que el Consejo realizara el acompañamiento era indispensable actualizar y

socializar la propuesta pedagógica. Para ello se emprendieron una serie de pasos:

- › **Actualización de la propuesta pedagógica.** En el PEI faltaba especificar los fundamentos teóricos del constructivismo. Los docentes mostraban escasa predisposición pero se contó con el apoyo del Consejo Académico y se logró actualizarlo.
- › **Capacitación a docentes sobre los estilos de aprendizaje y los fundamentos de nuestra propuesta pedagógica.**
- › **Elaboración, ejecución y evaluación de un plan de acompañamiento pedagógico a los docentes.**

En 2014 se elaboró el primer Plan de Acompañamiento Pedagógico para los docentes de la institución a cargo del Consejo Académico. El plan fue socializado al conjunto docente, recogiendo sugerencias y realizando algunas modificaciones.



También fueron presentadas las fichas de monitoreo para su aplicación en el aula a los tres niveles educativos durante el año 2015. Sin embargo, no se contó con el respaldo de todos los docentes, ya que muchos de ellos percibían las actividades de control como pérdida de libertad en su quehacer pedagógico.

En 2015 llegó a la institución un nuevo equipo directivo con una propuesta de monitoreo docente que cedía el acompañamiento pedagógico a la dirección docente. Este nuevo modelo estaba alineado con la normatividad del Ministerio de Educación y con las “Rutas de aprendizaje”.

Desde la dirección se decidió dar peso a las fichas de monitoreo propuestas por las “Rutas de aprendizaje” del Ministerio y estas fueron las que finalmente se aplicaron a los tres niveles.

La metodología de aplicación del acompañamiento pedagógico se articuló en dos fases:

- **Autoevaluación por parte del personal docente de inicial, primaria y secundaria, aplicada en el primer trimestre del 2015.**
- **Reuniones de reflexión sobre el trabajo pedagógico que, por diversas dificultades, solo se lograron realizar en el último trimestre del 2015.**

Se trataron temas sobre el cumplimiento de los compromisos exigidos por el Ministerio de Educación, la mejora del rendimiento académico, las fórmulas para que los estudiantes aprendieran mejor, las metodologías a aplicar en las sesiones de aprendizaje, la incentivación a los docentes para la utilización de las TIC en las aulas y la coordinación de algunas actividades institucionales relacionadas con cada especialidad.



El proceso resultó muy enriquecedor para los docentes, mejorando su labor pedagógica. Ver cómo se preocupaban por hacer bien su trabajo generaba gran satisfacción para todo el centro.

- **Motivación a los estudiantes para la organización de su tiempo y la definición de un proyecto de vida.**

Los docentes reconocieron la importancia de abordar con los estudiantes de los últimos grados el tema del proyecto de vida, ya que entre los varones la aspiración era terminar secundaria para conseguir un trabajo fácil y de ingreso diario, como chófer; y entre las mujeres, terminar secundaria y comprometerse.

Así comenzaron a sensibilizar a la comunidad educativa, elaborando un plan que incluía formación en habilidades sociales con apoyo del organismo de salud de su jurisdicción, charlas de orientación vocacional en un convenio con la Universidad César Vallejo, y desarrollo de un proyecto de vida por parte de los estudiantes.



- **Enriquecimiento del banco de materiales didácticos y tecnológicos y estimulación del uso adecuado de los mismos.**

Se realizó formación en implementación y manejo de los recursos del centro.

Se identificaron las necesidades de recursos tecnológicos y didácticos por áreas y niveles.

Se elaboró un plan de creación e implementación de recursos tecnológicos y didácticos de la institución educativa.

En 2015 el centro recibió el proyecto de Aula Móvil de Fundación Telefónica, introduciendo en la escuela un total de 22 *tablets*, un ordenador portátil y un proyector. Aquello supuso un revulsivo traducido en una mayor inquietud por parte de los docentes para su formación en TIC y su incorporación a la práctica pedagógica.

# PARECÍA IMPOSIBLE,

**pero cada día se estaba más cerca de la meta**

El reglamento interno fue reformulado con acuerdo de docentes, estudiantes y familias, algo poco habitual ya que solía ser un documento interno de la dirección.

El 90% de los docentes cambió de actitud sobre el acompañamiento pedagógico. Se había unificado el trabajo de acuerdo a la propuesta pedagógica institucional, se había logrado que el 100% de docentes tuviera al día su carpeta pedagógica.

Los docentes estaban más concienciados sobre la realización de trabajos colaborativos y abiertos a las opiniones y prácticas de otros colegas.

Las aulas se articulaban de acuerdo a la visión y objetivos de la escuela. Las metas eran claras y el trabajo en el aula estaba dirigido a alcanzarlas con éxito.

Ya se conocían los estilos de aprendizaje y fomentaban un clima de confianza en el aula, desempeñando su trabajo con responsabilidad y compromiso.

Se contaba con más equipos tecnológicos, gracias a los avances en la gestión con la municipalidad del distrito, y el 88,6% de los docentes estaba capacitado para utilizar el aula de innovación pedagógica y el Aula Móvil de Fundación Telefónica, lo que repercutía, a su vez, en la capacitación de los estudiantes en el uso de tecnologías.

¿La consecuencia? Una mejora significativa en el rendimiento académico. Los estudiantes de 6º mejoraron los resultados académicos de lengua, matemáticas y valores comparándolos con los del año 2012.

Un 100% de estudiantes tenía su proyecto de vida y los alumnos de los últimos cursos decidían qué carrera estudiar en línea con sus capacidades. Su autoestima había subido, así como su sentimiento de pertenencia a la institución.

Las familias estaban más implicadas, asistían a reuniones, se informaban sobre el rendimiento de sus hijos y les apoyaban en el proceso de aprendizaje.

A pesar del cambio de dirección, el compromiso y el convencimiento del equipo de calidad de que la transformación era posible posibilitó llevar a cabo el plan de mejora.

La comunidad educativa reconoció los avances en el proceso de la gestión directiva.

El centro educativo había logrado apropiarse de la lógica de los procesos y procedimientos de la mejora en las distintas fases de la metodología y las acciones desarrolladas habían propiciado la generación de una cultura de mejora para la transformación de las personas y de la escuela. Toda la comunidad educativa trabajó en la articulación de sus programas y proyectos alrededor del plan de mejora fomentando la reflexión y empoderando al equipo de calidad.

# CADA VEZ MÁS LEJOS DE LA ESCUELA LUISA DEL CARMEN DE 2012...

... y con la intención de seguir progresando para conseguir los logros pendientes, como incrementar el número de estudiantes con proyecto de vida hasta llegar a un 100%, o aplicar ficha de monitoreo del plan de acompañamiento.

Hoy sigue vivo el deseo de progresar y alcanzar los logros pendientes.

Sin duda, la escuela Luisa del Carmen del Águila es un ejemplo de voluntad de mejora traducida en realidad.



**Escuela Manuela  
H. de Pérez**  
Colegio

**Distrito de Santiago,  
provincia de Veraguas**  
Distrito

**Panamá**  
País

**Preescolar y primaria**  
Oferta educativa

**María del Rosario Herrera de Bradica**  
Directora

**Ubaldo Ivanor Cárdenas**  
Subdirector

**Haydee Irasema García**  
Subdirectora

**Julia Zambrano**  
Docente

**Ada María Pineda**  
Docente

**Yamilka Sánchez**  
Docente

**Jaime Santamaría**  
Docente

**Irina Hernández**  
Docente

**Ariel Rodríguez**  
Docente

**Beatriz Medina**  
Docente

**Mercedes Milord**  
Docente

HISTORIA #13

C.E.  
**MANUELA**  
**H. DE PÉREZ**  
PANAMÁ



# EN 1953...

... ante el interés de docentes, familias, autoridades y comunidad, nació la Escuela El Coco, que en 1970 pasó a llamarse C.E.B.G. Manuela H. de Pérez.

La visión del centro era ser modelo de calidad educativa cimentada en valores que permitieran el progreso individual y social. Formarían a estudiantes capaces y competentes con responsabilidad y compromiso institucional contribuyendo al desarrollo de la comunidad a través de los avances humanísticos, científicos y tecnológicos, poniendo en práctica los valores.

Desde 2010 la escuela contaba con un Aula Fundación Telefónica, un aula de tecnología con computadoras multimedia, acceso a Internet, cámara web, cámara digital, escáner e impresora. Sin embargo, aquella aula estaba infrutilizada.

La escuela trabajaba guiada por su visión cuando en junio de 2012 recibió la invitación para participar el proyecto SMCE y aceptó sin dudar. No obstante, las opiniones entre los docentes acerca del proyecto estaban divididas. Unos sentían la presión de un proyecto que consideraban destinado a evaluar y juzgar su forma de hacer. Otros lo veían como una oportunidad. Con el tiempo las posturas se fueron encontrando hasta que todos valoraron por igual el proyecto.

*“¿Quién va a evaluar, qué van a evaluar, querrán ver si lo estoy haciendo mal?... No sabíamos qué tipo de evaluación sería pero a medida que fuimos caminando nos fuimos dando cuenta. Ahora nosotros mismos hacemos evaluación interna en pro de mejorar”.*

Equipo docente de calidad - Entrevista 2015.



Y con el punto de mira en el futuro emprendieron el análisis de contexto para entender la situación que rodeaba a la escuela, conocer cómo se estaba desarrollando en las aulas el proceso de enseñanza-aprendizaje y comprobar hasta qué punto la metodología aplicada suscitaba en los estudiantes el deseo de aprender.

Los resultados obtenidos en la aplicación de pruebas donde participó toda la comunidad y la posterior reflexión sobre las debilidades revelaron cuestiones de especial transcendencia para el desempeño de docentes y estudiantes.

Los docentes impartían las clases de manera tradicional, prescindiendo de estrategias de aula innovadoras y evitando el uso de las herramientas tecnológicas disponibles. Tan solo una minoría las utilizaba con fines pedagógicos, y la actividad en el aula de informática AFT se limitaba a la observación de videos que no despertaban interés alguno en el alumnado.



Los estudiantes mantenían una conducta pasiva frente al proceso de evaluación y las familias apenas participaban en el aprendizaje de sus hijos e hijas.

Con los ingredientes sobre la mesa, ya era posible acotar el terreno sobre el que comenzar a trabajar.

## DEFINIENDO LA LÍNEA DE MEJORA

El reto era implementar estrategias de aula innovadoras que involucraran a las fuerzas vivas (docentes, estudiantes, padres y madres) que intervenían en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Aplicar metodologías inspiradoras, utilizar la tecnología y activar la relación entre la escuela y la comunidad eran las claves para promover en el estudiante la construcción del conocimiento utilizando su saber previo para aprender más y más.

***“Ahí fue donde concretamos que nos íbamos a enfocar en las estrategias de aula y en la formación en valores porque la prioridad eran nuestros estudiantes; vimos que era lo más necesario”.***

Equipo docente de calidad - Entrevista 2015.

# ACCIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN

Con la ilusión que despertaba el proyecto se comenzó por la formación docente en la práctica de estrategias de aula innovadoras y uso de nuevas tecnologías.

Desde el programa de calidad, se realizó la capacitación necesaria sobre la metodología y su aplicación para conseguir mejores resultados. A través del Ministerio de Educación de Panamá (MEDUCA) se recibió formación en pizarra digital, pero el proceso no podía limitarse a eso, era preciso el seguimiento para lo cual una hora a la semana los docentes continuaban la capacitación con el apoyo del proyecto AFT. También fue destacable la formación del proyecto AFT en uso de otras herramientas tecnológicas, proporcionando herramientas innovadoras para su utilización en el aula. Además, el MEDUCA proporcionó formación en la comprensión de estrategias de aula, complementada con la capacitación en refuerzo de liderazgo impartida por una ONG aliada.

En la búsqueda de fórmulas para superar el reto establecido se planteó la idea de realizar un evento educativo y cultural que reuniera a la comunidad en su totalidad. Así surgió el “**Día del Logro Manuelista**”, un acto abierto que evidenciaría el trabajo colaborativo de estudiantes, familias, docentes, sociedad civil, instituciones gubernamentales y medios de comunicación. Un acto organizado por y para la gran familia Manuelista unida y con la mirada puesta en la mejora de la calidad educativa. Un hito en el proceso de transformación de la escuela.

La comunidad se convertía en sujeto activo para la promoción del centro. Directivos, docentes, familias y estudiantes integrados en un modelo pedagógico amistoso donde imperaba la participación en democracia y la organización del trabajo en equipo.

Celebrado al final de cada trimestre, el objetivo principal del “**Día del Logro Manuelista**” era el trabajo colaborativo y la socialización con la comunidad. Los estudiantes tenían la oportunidad de demostrar los logros alcanzados como resultado del trabajo interactivo realizado para las diferentes asignaturas durante cada trimestre.

Había exposición de maquetas, artesanías, manualidades, láminas ilustrativas, trípticos, carteles informativos, arreglo de mesas con frutas... Todo ello realizado por los estudiantes con el asesoramiento de los educadores.

Los valores también estaban presentes en ese día, dejándose ver en trabajos confeccionados con materiales reciclados y con recursos del entorno, o en la participación de niños con necesidades educativas especiales que demostraban sus habilidades y competencias.

El “**Día del Logro Manuelista**” fue mejorando con cada edición. Los padres se involucraban más y la motivación y el orgullo de todos los participantes iba creciendo en un total de cuatro ediciones, la última de las cuales fue presentada bajo el lema “Educación, arte y valores”.



# Y DESPUÉS DE DOS AÑOS...

... las clases tradicionales eran historia y habían cedido el paso a la innovación con el uso pedagógico de la tecnología.

Al finalizar 2015, la mayoría del equipo de docentes había recibido mayor formación en diversas temáticas, aplicaban estrategias de aula y evaluación innovadoras y hacían uso de las herramientas tecnológicas a su alcance.

***“Podemos asegurar que el 100% de los docentes utilizan un recurso tecnológico. Y es todo un éxito porque en 2012 eran pocos los docentes que se atrevían a usar un ordenador. Gracias a la formación se adquirió el empoderamiento”.***

Equipo docente de calidad - Entrevista 2015.

***“Lo más importante es que el docente inculca al niño que esa herramienta no es solo para jugar, sino que le permite aprender”.***

Padre de familia - Entrevista 2015.

El cambio de actitud de los docentes se reflejaba en la forma de preparar sus clases y en su motivación para aplicar técnicas innovadoras, siempre dispuestos a mejorar.

El impacto del proyecto del “Día del Logro Manuelista” entre las familias era significativo.

- Integración de las familias en las actividades escolares.



- Interés de las autoridades sobre el desarrollo de otros proyectos educativos de la escuela.
- Trabajo en equipo.
- Mayor responsabilidad y compromiso por parte de los estudiantes.
- Empoderamiento de la comunidad educativa.
- Proyección del centro educativo hacia la comunidad.

*“Soy madre de familia desde hace catorce años, conozco el Sistema de Mejora de Calidad y también la celebración de los días de logros que se han llevado a cabo. Ahora mi hija se desenvuelve mejor y es más comunicativa y los padres esperamos la llegada de ese día para observar el avance de nuestros hijos”.*

Madre de familia - Entrevista.

Los cambios también se dejaban ver en los estudiantes a través de las presentaciones académicas, culturales, artísticas y tecnológicas en las que participaban.

Los resultados de la evaluación de contraste evidenciaban los cambios experimentados por el centro educativo durante la implementación del proyecto. Se crearon espacios para poder comunicar los avances realizados a todas las personas involucradas en el proyecto. El equipo docente adquirió mayor presencia en el proceso apoyando el desarrollo de actividades y tomando decisiones conjuntas con el equipo de calidad.

La formación fue imprescindible en el proceso. Desde el programa de calidad, se realizó la capacitación necesaria sobre la metodolo-

gía y su aplicación para conseguir mejores resultados. También fue destacable la formación del proyecto AFT en uso de las herramientas tecnológicas, proporcionando herramientas innovadoras para su utilización en el aula. El MEDUCA proporcionó formación en la comprensión de estrategias de aula; complementada con la capacitación en refuerzo de liderazgo impartida por una ONG aliada.

Fruto de todos esos logros, el centro educativo fue invitado a encuentros donde se congregaban equipos del Ministerio de Educación de la zona para presentar lo realizado desde su plan de mejora y su proceso de sistematización. Como resultado de ello fueron muchas las solicitudes de padres y madres para que sus hijos e hijas se matricularan en la escuela.



# Escuela Manuela H. de Pérez



# LA ACTUAL MANUELA H. DE PÉREZ

Busca innovar cada día en sus prácticas pedagógicas.

Mantiene un gran interés por el proceso de mejora, dedicando tiempo y espacio para poder llegar a ser una escuela mejor.

Demuestra que el trabajo en equipo es la mejor herramienta para la transformación.

Hoy, en la escuela hay mayor predisposición al trabajo, mayor aprovechamiento del tiempo y cumplimiento de tareas, mayor sentido del deber, de la responsabilidad y de la solidaridad, mayor integración de la comunidad y mayor capacidad de comprensión y tolerancia.

Hoy, hay un gran futuro por delante.

**Mariscal Cáceres**

Colegio

**Huancavelica**

Región

**Tayacaja**

Provincia

**Daniel Hernández  
(Pampas)**

Distrito

**Educación inicial,  
primaria y secundaria**

Oferta educativa

**Bárbara Octavia Sáenz Chamorro**

Directora

**Pelayo Gutiérrez De La Cruz**

Subdirector

**Ángela María Valle García**

Coordinadora de la Comisión de Calidad

**Ninoska Micaela Aliaga López**

Miembro de la Comisión de Calidad

**Yosalinda Marcelina Figueroa Torres**

Miembro de la Comisión de Calidad

**Lisbeth Giovanna Laureano Agüero**

Miembro de la Comisión de Calidad

**María Elena Velásquez Solier**

Coordinadora de la Comisión de Sistematización

**Deysi Blanca Serva Paucar**

Coordinadora de la Comisión de Análisis de  
Contexto

HISTORIA #14

I.E.  
**MARISCAL CÁCERES**  
PERÚ





## CON GRAN ILUSIÓN...

... en 2001 abrió sus puertas una escuela llamada Mariscal Cáceres, situada en la capital del distrito de Daniel Hernández, provincia de Tayacaja (Perú).

Nació movida por el deseo de combatir la discriminación de los colegios de la ciudad de Pampas hacia jóvenes de zonas rurales y familias desplazadas, en muchos casos, en situaciones de extrema pobreza.

Su visión era clara. Querían brindar una educación científica humanística de calidad e inculcar valores esenciales al alumnado propiciando la formación de profesionales competentes, emprendedores y comprometidos, capaces de transformar la realidad y construir un futuro mejor.

Al cabo de unos años, docentes, directivos, otros profesionales de la institución y padres de familia se manifestaban satisfechos por la gestión y la atención académica, y sentían el orgullo de pertenecer a la comunidad mariscaliana.

En 2011, sin embargo, siempre abiertos a la mejora, acogieron con confianza la propuesta de participar en el proyecto SMCE a tres años.

Una vez organizado el equipo de trabajo, el proyecto se puso en marcha con la planificación y aplicación de las encuestas de evaluación.



Expectantes por conocer los resultados, solo pudieron sentir desconcierto al descubrir que la realidad de la institución distaba mucho de la imagen previa que docentes, directivos, padres y autoridades de la población tenían sobre el Mariscal Cáceres.

***“Decía que los colegas no se entendían y a pesar de que contestábamos la encuesta simplemente por responder, salían cosas tremendas de cada persona. Reflejaba cómo eran las personas, cómo eran los alumnos, cómo eran los padres. Hasta la directora se asombró, todos nos hemos quedado pasmados”.***

Equipo docente - Entrevista 2015.

La situación real de la escuela y de los estudiantes se desconocía por completo. Era preciso acortar distancia entre imagen y realidad.

***“No es posible que estemos pensando que estamos sobre ruedas, mientras los estudiantes no piensan lo mismo”.***

Coordinador SMCE - Informe de sistematización.

***“Empezamos con el diagnóstico y nos centramos en cómo estábamos realmente trabajando y cómo eran nuestros alumnos, cuando esta estadística nos arroja un resultado del 68% de estudiantes que vivían solos y alquilaban sus cuartos porque venían de zonas lejanas”.***

Testimonio directora del Mariscal Cáceres - Vídeo Historias transformación Perú.



# Y ¿CUÁL ERA EL FOCO DEL PROBLEMA?

Los estudiantes tenían un **rendimiento académico bajo** y manifestaban una **escasa práctica de valores**, con conductas muy alejadas de los mismos. Pero conocer esta situación no era suficiente. En los grupos de reflexión se identificaron las causas.

*“Fuimos aprendiendo, incluso a priorizar nuestras actividades porque en todo queríamos participar, pero no sabíamos si esa actividad era útil y así, comenzamos fijándonos metas por año”.*

Equipo docente - Entrevista 2015.

Y, sin perder ni un minuto, se marcaron los puntos claves sobre los que construir el plan de mejora:

- **Fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución, trabajando sobre la evaluación sistémica y priorizando las actividades institucionales.**
- › Las técnicas e instrumentos de evaluación no eran los correctos, lo cual no solo representaba una injusticia para los alumnos sino que también incidía en su autoestima.
- › Los ritmos de aprendizaje de cada alumno eran ignorados provocando desinterés y desconexión.

- › Los contenidos curriculares eran excesivos afectando a la asimilación de conceptos.
- › El exceso de actividades extraescolares interfería en el proceso de aprendizaje de los contenidos.
- **Fomentar la práctica de valores, involucrando a directivos, docentes, familias y estudiantes.**
- › La educación en valores era una cuestión más teórica que práctica.
- **Involucrar a padres y comunidad en la educación.**
- › Los padres de familia no estaban comprometidos con la formación de sus hijos, lo que, sin lugar a dudas, era un obstáculo para la autoestima de los estudiantes y su afán de superación.
- › El interés de la comunidad educativa por la visión y misión institucional era mínimo.

Otro aspecto a tener en cuenta era la falta de recursos, con infraestructuras deficitarias y un exceso de alumnos por aula.

En definitiva, había un largo camino por recorrer...

# EL VIAJE HACIA LA MEJORA

Las causas se habían detectado. El viaje hacia la mejora de la calidad educativa no había hecho más que empezar...

Destino: fortalecer la comunidad educativa para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de proyectos de actualización y de la práctica en valores.

Y así, casi de inmediato, se planteó el Plan de Mejora en el que se propusieron, priorizaron y calendarizaron actividades a tres años. Hubo varias revisiones del plan hasta que se llegó a la versión definitiva de ese gran viaje con paradas indispensables para no desviarse de las metas marcadas.



- Talleres sobre técnicas, estrategias e instrumentos de evaluación y talleres de interaprendizaje de docentes para el manejo de las mismas.
- Programa de formación en valores a la comunidad educativa.
- Reuniones periódicas entre padres y tutores para seguir el avance de los hijos.
- Curso de metodología del aprendizaje que se incluyó en el plan curricular de la I.E.
- Recreos reflexivos sobre práctica de valores.
- Talleres vivenciales enfocados en la práctica de valores.
- Cruzadas, pasacalles y jornadas sobre la práctica de valores dirigidos a la comunidad.

## Y TRAS DOS AÑOS DE VIAJE

la institución Mariscal Cáceres seguía avanzando en su transformación

Era preciso evaluar las actividades planificadas y ejecutadas para ver en qué medida se habían logrado los objetivos. El viaje había progresado según lo previsto, lo que se reflejó en los siguientes avances:

- Docentes sensibilizados y más comprometidos sobre temas de gestión, aprendizaje y convivencia adecuados a la visión y misión de la institución.

***“La dirección sabe estimular a los docentes y eso repercute en que nosotros trabajemos con más ganas. No hay división, todos somos uno, trabajamos de la mano, con un solo corazón”.***

Equipo docente - Entrevista 2015.

- Docentes formados en el manejo de técnicas e instrumentos de evaluación con utilización de la rúbrica como fórmula para valorar los contenidos aprendidos en el aula.

La mayoría de los docentes empezaron a investigar sobre instrumentos de evaluación por iniciativa propia. De hecho, hoy es un tema cotidiano en las conversaciones de los docentes, donde las preguntas, aclaraciones y los intercambios de ideas se van enriqueciendo progresivamente.

***“Lo importante es que todos en el colegio tenemos muchas ganas de aprender y mejorar. Estamos interesados en nuevas estrategias y métodos de aprendizaje. Queremos estar integrados en el mundo de la tecnología. Nos encanta. A veces hay cosas que nos obstaculizan, por ejemplo, tenemos un Internet debilitado... pero poco a poco vamos a ir mejorando, estamos contentos porque estamos en el cambio”.***

Equipo docente - Entrevista 2015.

- Estudiantes más motivados y con mejores resultados.

***“A raíz de esto se ha despertado el interés en los chicos y las chicas. Hay una fuerte motivación en los alumnos de 4° y 5° año, que ya están pensando un proyecto claro a futuro, están pensando en una universidad, están pensando en un instituto”.***

Comunidad - Entrevista 2015.

- Sentimiento de mayor equidad y mejor trato hacia los estudiantes.

***“Me gusta el trato que tienen los maestros hacia nosotros. Intentan que estemos a gusto y motivados con el tema que van a tratar. Son dinámicos y nos dan tutorías para orientarnos sobre la vida, sobre cómo debemos ser y cómo debemos expresarnos”.***

Estudiante - Entrevista 2015.

- Familias más conectadas que trasladaban a los docentes situaciones de sus hijos susceptibles de perjudicarlos en sus estudios.

Se formalizó la “Escuela de padres” como herramienta de conexión con las familias. Los tutores convocaban a padres y madres para informarles sobre el avance y comportamiento académico de sus hijos, tanto para felicitar como para solicitar su apoyo cuando era preciso. En los casos de familias con dificultades que les imposibilitaban asistir a las reuniones, un psicólogo y algunos docentes realizaban visitas domiciliarias.

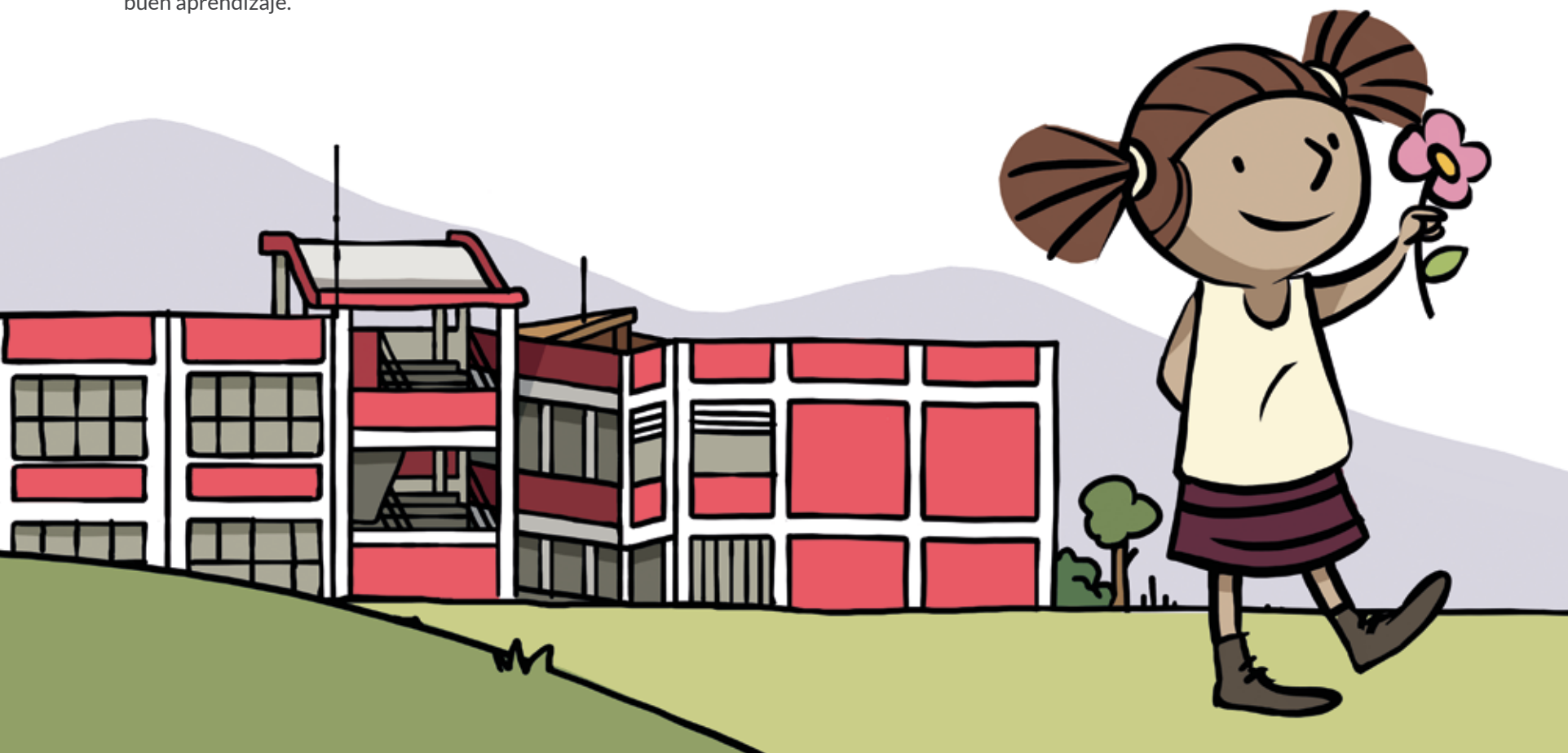
- **Familias más comprometidas con el aprendizaje y los valores de sus hijos.**

La “Escuela de padres” no era la única vía de implicación, también se diseñó un documento denominado *Guía de apoyo* para facilitar a padres y madres el seguimiento de las actividades académicas de sus hijos y de sus progresos en materia de convivencia tanto en la escuela como en el hogar, anotando, por ejemplo, cuántas veces a la semana el padre abrazaba a su hijo, qué días jugaba con él...

Para que las familias entendieran las calificaciones de sus hijos, la forma de evaluación y el significado de las calificaciones se creó un “**Semáforo**”. Se organizaron talleres con los padres para explicar la asociación entre colores y calificaciones. El rojo indicaba que el estudiante necesitaba ayuda del docente y de los padres, el ámbar informaba de un rendimiento medio y el color verde significaba un buen aprendizaje.

- **Actividades extraescolares más alineadas con los objetivos de la institución.**

Se acordó evaluar todas las actividades extracurriculares, identificando fortalezas, debilidades y puntos de mejora, con el objetivo de realizar las actividades más significativas para apoyar el logro de las metas institucionales de acuerdo a la misión y visión de la escuela. Se estableció la formación de una comisión organizadora para la elaboración de planes específicos por actividad y posterior revisión de resultados.



# ¿CÓMO SE MIDIÓ ESA TRANSFORMACIÓN?

Dentro del plan de mejora se incluía un formato para la evaluación en el que se registraban los resultados perseguidos por años y los avances conseguidos. Los equipos de trabajo realizaron reuniones por áreas en las que se presentaron y valoraron los aciertos y desaciertos relativos a las actividades planteadas.

Según los resultados de la evaluación de contraste basados en percepciones de la comunidad educativa se constataba una mejora de los sujetos frente a la gestión directiva y la relación interactiva escuela-comunidad.

Este tipo de liderazgo implicaba que en la gestión del proyecto educativo toda la comunidad se sintiera partícipe. También se reflejaron mejoras en los resultados académicos de matemáticas y lengua de 9º.

# Y HOY, MARISCAL CÁCERES...

... ha logrado apropiarse de la implementación de los procesos y procedimientos de la mejora en todas sus fases.

Ha generado una cultura de mejora en la transformación de los sujetos desde la formación y la socialización, en la transformación de la escuela, en la articulación de sus programas y proyectos, en la capacidad de generar procesos de reflexión de la práctica y en el empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.

Hoy es una institución más comprometida, con familias y autoridades de la población más implicados y con docentes más formados y capacitados en materia de técnicas de evaluación que se reflejan en una asignación más justa de calificaciones y en una mayor autoestima de los estudiantes.

***“Vamos a poner Mariscal Cáceres rumbo a la acreditación. Cuando ves a tus docentes animados y con ganas de avanzar te das cuenta de que vamos a seguir mejorando. Ya hemos visto los frutos con ese proceso, ¿cómo vamos a dejar de hacerlo? Tenemos que continuar. Estamos en el camino correcto y no podemos desviarnos”.***

Equipo directivo - Entrevista 2015.

**Nuestra Señora de Lourdes**

Colegio

**Huancavelica**

Región

**Tayacaja**

Provincia

**Pampas**

Distrito

**Educación secundaria**

Oferta educativa

**Sor Vilma María Nieva Navarro**

Directora

**José Enrique Ávila Morales**

Subdirector

**Marino César Aranda Rivera**

Coordinador de la Comisión de Calidad y Sistematización

**Néstor David Muñoz Gómez**

Coordinador de la Comisión de Calidad

**Marilú Palomino Pacheco**

Miembro de la Comisión de Calidad

**Marina Doris Ayala Sinchez**

Miembro de la Comisión de Calidad

**Luz Munive Canchanya**

Miembro de la Comisión de Calidad

**Miriam Máxima Munguía Silvera**

Miembro de la Comisión de Calidad

**Juan Teodosio Gonzáles Ávila**

Miembro de la Comisión de Calidad

**Héctor Manuel Nunajulca Yangali**

Coordinador de la Comisión de Análisis de Contexto

**Carlos Orellana Barretón**

Miembro de la Comisión de Análisis de Contexto



HISTORIA #15

I.E.  
**NUESTRA SEÑORA  
DE LOURDES**  
PERÚ



# EL 15 DE JUNIO DE 1962...

... con cuatro maestras y 46 alumnas, abrió sus puertas la Escuela Nuestra Señora de Lourdes, regentada por la Congregación de Hermanas Franciscanas Misioneras del Niño Jesús, siendo la primera institución educativa de mujeres de la localidad.

Tenía como misión la “formación integral en valores y conocimientos que promueva el desarrollo de personas líderes e innovadoras capaces de contribuir al desarrollo comunitario y del país abordando los desafíos del tercer milenio” (equipo fundador de la institución).

Su visión: “Un proyecto educativo dentro del marco cristiano, que una la formación de capacidades y actitudes que respondan al avance y exigencias de las sociedades modernas” (equipo fundador de la institución).

Y en sintonía con la visión y misión, en 2012 asumieron con responsabilidad el proyecto del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa como una estrategia que contribuiría a optimizar la calidad educativa.

En la primera fase de aplicación del proyecto se puso en evidencia la necesidad de mejorar aspectos de enseñanza-aprendizaje.



# PONIENDO EL FOCO EN EL PRINCIPAL PROBLEMA

Los cuestionarios aplicados habían arrojado algunos detalles que permitían ir acotando el problema.

En lo relativo a la dimensión social se descubrió que algunas de las niñas trabajaban fuera de casa, a la mayoría le gustaba su colegio pero no se detectaba un sentimiento de pertenencia, el tiempo destinado a ver televisión era elevado, la influencia de pandillas en la comunidad sobre algunas de las niñas era negativa, y la mayoría de las alumnas percibía discriminación por su condición social y económica.

Atendiendo a la dimensión sociofamiliar, se observó que un porcentaje importante de estudiantes vivían solas y sufrían cierto descuido afectivo. Otros puntos destacables eran las prácticas de nutrición e higiene, muy mejorables, la existencia de casos de violencia física y psicológica, y los embarazos en adolescentes.

En el plano económico, las familias desempeñaban trabajos eventuales destinados habitualmente a la pequeña agricultura y ganadería.

En materia cultural, las docentes declaraban un exceso de conformismo ante la iniciativa de programas asistenciales.

En el enfoque curricular se reflexionó sobre muchos temas que tenían mucho que ver con prácticas pedagógicas. Tanto estudiantes como docentes expresaron sus opiniones.

Las estudiantes manifestaron que solamente algunos profesores daban a conocer el temario a tratar durante el trimestre y les brindaban la oportunidad de debatir sobre técnicas o métodos de aprendizaje. Indicaban que muchos profesores se limitaban a dictar o hacer resúmenes del libro cuando ellas preferían otras fórmulas como las exposiciones, los debates o las prácticas.

Sobre la evaluación sistémica las estudiantes declaraban que, aunque se evaluaba de acuerdo a lo desarrollado en el aula, no se tenía en cuenta su esfuerzo ni el proceso de aprendizaje.

Sin embargo, no todo eran críticas hacia los docentes, las estudiantes también mostraban mucha dejadez por su parte, revelando que en casa no reforzaban lo aprendido en el aula.

Los docentes, a su vez, hicieron un ejercicio de análisis y sinceridad. Señalaron que solo en ocasiones trabajaban en coordinación con sus pares durante el proceso de planificación debido a que cada uno tenía su propio criterio. Admitieron no tener en consideración los estilos y ritmos de aprendizaje de las estudiantes, probablemente vinculado al hecho de que no contaban con un diagnóstico socioeducativo por estudiante, ni con un plan de refuerzo para aquellas estudiantes que mostraban mayores dificultades, salvo el realizado por Fundación Telefónica dentro del programa Proniño.

Todo ello conformaba un contexto con tres ingredientes poco favorables:

- Deficientes relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa que potenciaban una atmósfera de susceptibilidad generalizada y una apatía manifiesta en la realización de las actividades programadas.
- Falta de compromiso en la práctica de valores que, o no figuraban de forma explícita, o no se habían establecido bajo un acuerdo de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Desempeño docente y del alumnado en el logro de capacidades no ajustado al entorno educacional y social.

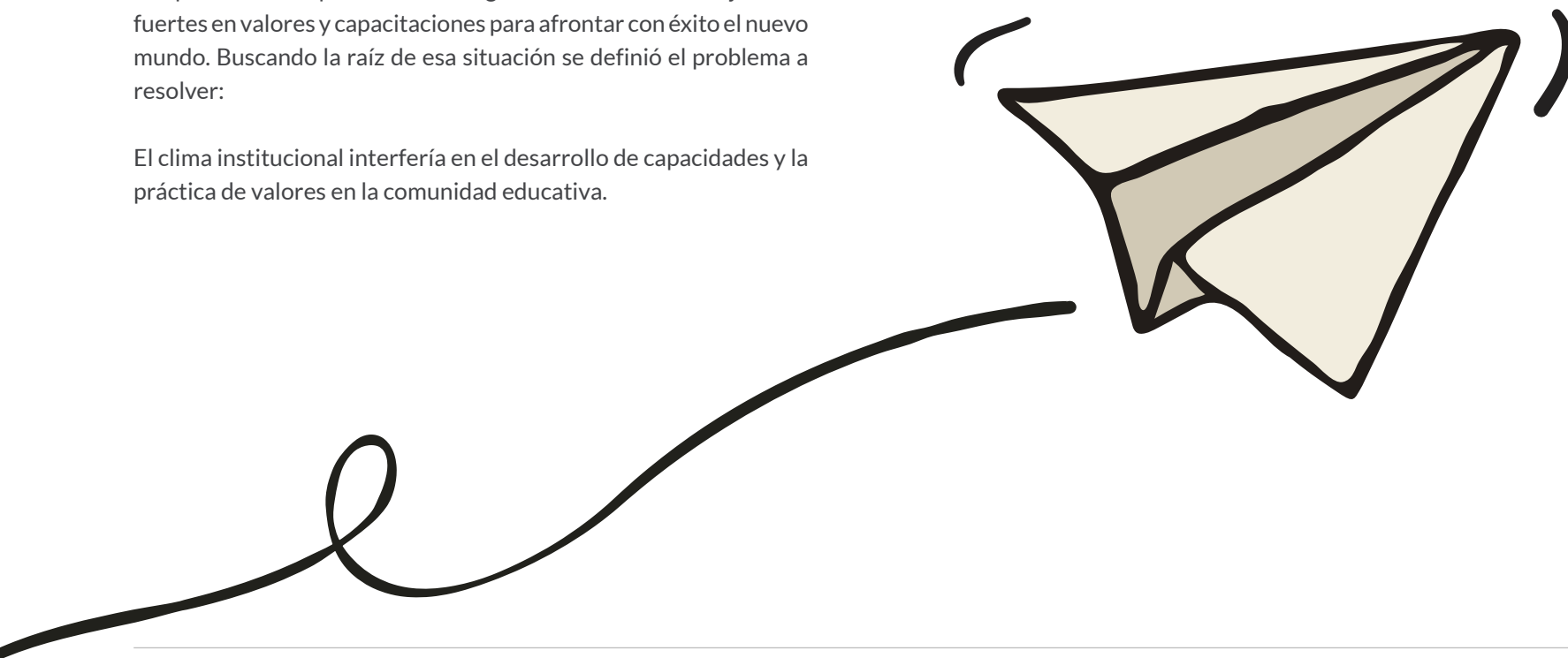
En definitiva, la realidad de Nuestra Señora de Lourdes no se correspondía con aquella visión dirigida a la formación de jóvenes fuertes en valores y capacitaciones para afrontar con éxito el nuevo mundo. Buscando la raíz de esa situación se definió el problema a resolver:

El clima institucional interfería en el desarrollo de capacidades y la práctica de valores en la comunidad educativa.

# LA META HACIA LA QUE CAMINAR

Había que trazar el recorrido para *“llegar a ser una comunidad educativa con el clima óptimo que fomentara el desarrollo de competencias y la práctica de valores. Una comunidad comprometida con el cambio para convertirse en agente transformador de la sociedad”*.

P.M. - Escuela.



Con esa finalidad, y como línea de mejora, se centró el foco en la formación de una comunidad educativa líder e involucrada con las buenas prácticas pedagógicas, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la apertura al cambio, fomentando la práctica de valores, y se establecieron las primeras líneas de actuación:

- **Revisión y ajuste del reglamento interno y *Manual de organización y funciones* para clarificar las normas de la educación peruana y el carisma franciscano.**
- **Socialización y compromiso de la comunidad educativa con el reglamento interno.**
- **Explicación del concepto de respeto y sensibilización sobre el mismo.**
- **Reconocimiento a los miembros de la comunidad que destacaran por un comportamiento respetuoso.**
- **Mayor involucración de directivos y docentes con la puesta en práctica de:**
  - › **Visitas de monitoreo y acompañamiento a docentes para el fortalecimiento de buenas prácticas pedagógicas, actuación que si bien en un principio despertó ciertas reticencias por considerarse una intromisión a la labor del docente en el aula, poco a poco, y gracias al diálogo, fue aceptándose como una herramienta eficaz para la mejora.**

***“El monitoreo es necesario ya que nos ayuda a reconocer nuestras debilidades. Es importante ver los errores que estamos cometiendo y es bueno aceptarlos como paso para el cambio de actitud, un cambio que***

***debe ser progresivo ya que de la noche a la mañana no todo va a ser efectivo”.***

Dina Palomino Huamaní - docente del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente.

- **Observaciones entre parejas, destacando un proyecto interdisciplinario creado por un grupo de docentes titulado “Aprendo de mi pasado, vivo mi presente, construyo mi porvenir”, que consistía en la organización de actividades por parte de cada docente, en torno al mismo tema, y la observación entre pares. El resultado fue positivo para profesores y estudiantes.**

***“...los docentes realizábamos la observación entre pares y ya no solo trabajábamos cada uno en sus respectivas horas sino que cualquiera de nosotros podía ingresar y observar la clase del otro docente y orientar a las estudiantes...”.***

Equipo docente.

- › **Círculos de aprendizaje e interaprendizaje que consistían en talleres de formación docente sobre diversos temas aludiendo al compromiso con la formación de las estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanas orientadas a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, materializándose, por ejemplo, en una réplica sobre *bullying*.**
- › **Actividades institucionales a la luz de PEI, como actividades en torno al aniversario, actividades deportivas, concurso de ciencias, festival de la lectura o el Día del Logro.**

Con la llegada en 2015 de la jornada escolar completa se amplió la plantilla docente y se marcaron prioridades en cuanto a las actuaciones.

En lo relativo a lograr mejoras en el proceso pedagógico, se realizó un mayor acompañamiento del estudiante con atención tutorial integral y refuerzo pedagógico.

Se promovió el aprendizaje con TIC y el acceso a equipos informáticos con conexión a Internet en la IE.

Con el foco en mejorar las competencias del estudiante, comenzaron a aplicar nuevas herramientas pedagógicas, como:

- Programa innovador de inglés utilizando soporte tecnológico.
- Incremento de horas en matemáticas, inglés, comunicación, formación ciudadana, tecnología y tutorías.
- Educación para el trabajo con competencias para la empleabilidad y alianzas con empresas.

Atendiendo a las debilidades detectadas relacionadas con el clima institucional y la implicación de la comunidad educativa se aplicaron un conjunto de prácticas, tales como:

- Determinar horas de atención a los padres para reforzar la relación y la comunicación.
- Organizar talleres para las familias enfocados a las dificultades del contexto, al modelo de jornada escolar completa y a estilos de familia.

- Fomentar reuniones frecuentes de coordinación entre los docentes para tratar temas referentes al avance en el aprendizaje de las alumnas y revisar los casos de mayor dificultad.
- Implementar actividades de refuerzo con las estudiantes que necesitaran mayor apoyo y de nivelación académica.

## EN DOS AÑOS, el contexto había experimentado evidencias de mejora

Tras un primer año de sensibilización, el monitoreo y acompañamiento se logró realizar al total de los docentes.

*“Los monitoreos por parte de la coordinadora son una forma de ayuda y apoyo para mejorar mi desempeño en el aula. Se realizó de manera muy respetuosa generándose una asesoría y diálogo personalizado. Este acompañamiento a través de la reflexión nos ayuda a fortalecer capacidades para mejorar los aprendizajes en nuestras estudiantes y lograr mejores resultados”.*

Lilly Ana Gozar - Docente del área de Matemáticas.

Los coordinadores pedagógicos se encargaban de realizar la hora de trabajo colegiado que es un espacio de apoyo, asesoramiento e intercambio de conocimientos pedagógicos, realizando la actividad con cada uno de los docentes por un espacio de dos horas semanales.

***“Resulta interesante porque es un interaprendizaje constante con los docentes del área donde podemos expresar inquietudes, dudas y manifestar abiertamente como podemos resolver nuestras dificultades dentro del aula y superar errores en la planificación de sesiones y unidades”.***

Paco Everson Palomino - Docente.

El asesoramiento pedagógico externo con certificación oficial fue otro de los logros, capacitando al 99% de los docentes en el uso de tecnologías para mejorar el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje a través del programa Aulas Móviles de Fundación Telefónica.

Las niñas interiorizaron las normas, respetando más la higiene personal y la del centro y logrando que la puntualidad sea dinámica habitual en el aula.

Los acuerdos de convivencia se fueron cumpliendo y se logró disminuir los conflictos en el aula.

Los docentes cumplían con las normas del *Manual de organización y funciones*, documento clave por la aplicación de la jornada escolar completa.

Las familias asistían con mayor frecuencia a la convocatoria de la escuela, siguiendo el desarrollo de sus hijas con interés y conociendo más sus fortalezas y debilidades.



Las responsabilidades eran compartidas por los docentes, las familias y las estudiantes.

La evaluación de contraste reveló una percepción positiva hacia la gestión directiva y la relación interactiva escuela-comunidad.

Toda la comunidad se sentía partícipe, los resultados académicos de matemáticas y valores de 9º mejoraron.

Tras estos años, el centro educativo había logrado apropiarse de la implementación de la metodología. Se había generado una cultura de mejora en la transformación de la comunidad educativa desde la formación y la socialización. La escuela se había transformado. Articulaba sus programas y proyectos de centro y generaba procesos de reflexión de la práctica y empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.



# HOY NUESTRA SEÑORA DE LOURDES

**puede sentirse orgullosa del cambio**

Todos los objetivos fijados para los dos primeros años de aplicación del Sistema de Mejora de Calidad Educativa han sido superados.

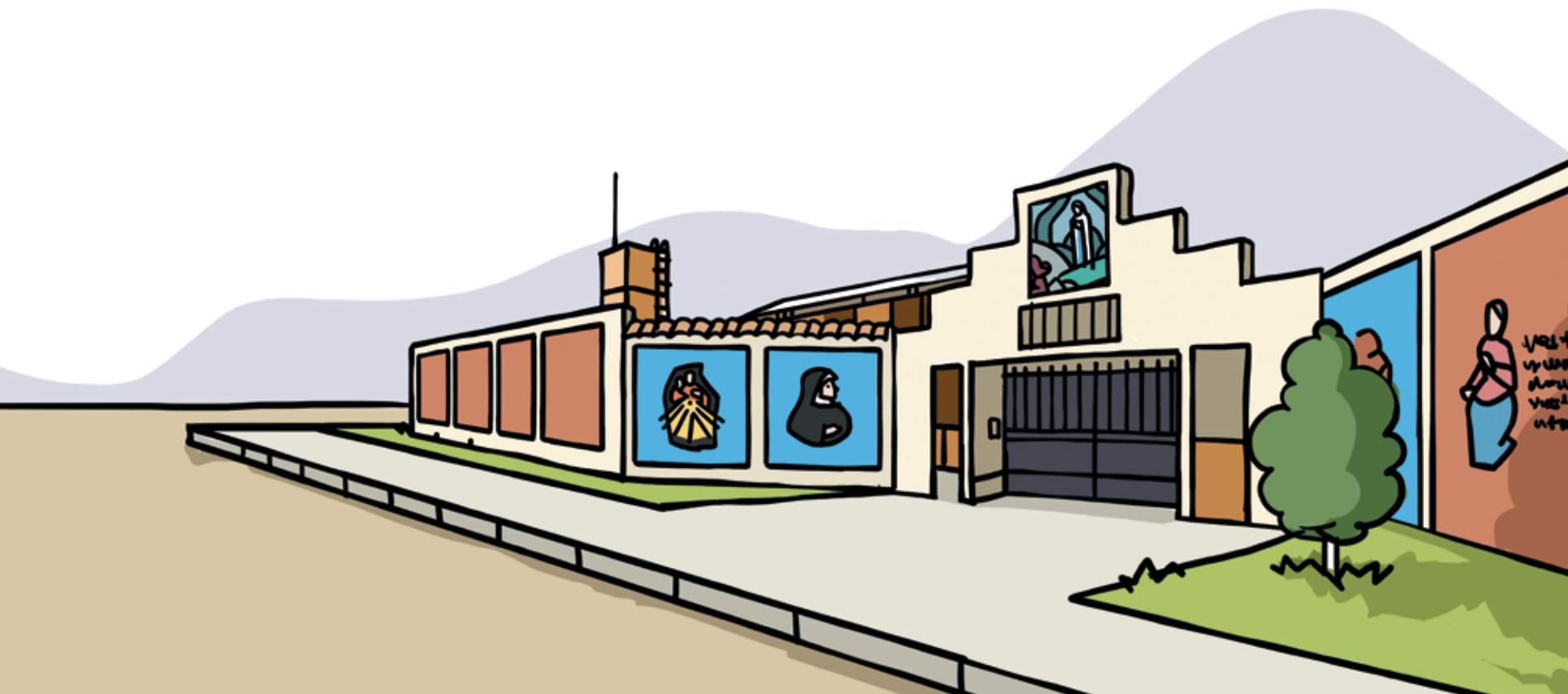
Casi toda la comunidad educativa cumple las normas acordadas institucionalmente.

La mayoría de la comunidad educativa pone en práctica un comportamiento ajustado a valores de respeto y responsabilidad.

Una gran parte de los alumnos y las familias están concienciados de la importancia de una buena educación.

Un gran número de docentes aplican buenas prácticas pedagógicas.

Sin ninguna duda, un gran avance para una pequeña escuela.



**Escuela Oficial Rural  
Mixta del Paraje  
Patzutzutz**  
Colegio

**San Francisco el Alto**  
Municipio

**Totonicapán**  
Departamento

**Guatemala**  
País

**Educación de  
párvulos y primaria**  
Oferta educativa

**Patricia Anabela Tzul Velásquez**  
Director

**Verónica Magaly Huinac Gómez  
Rosa Emperatriz Yax Morales  
Gladys Alicia Huix Juárez  
Nicolasa Odilia Coz Gómez**  
Docentes

**Pablo Paxtor**  
Padre de familia

**María Angélica Vicente Pérez**  
Madre de familia

**Wendoly Melissa Ramírez Vail**  
Alumna

**Elida Julissa Renoj Baquix**  
Ex-Alumna

HISTORIA #16

E.O.R.M.

**PARAJE  
PATZUTZUTZ  
GUATEMALA**





# EL ÚNICO CENTRO EDUCATIVO EN PATZUTZUTZ...

... nació de la iniciativa de dos personas movidas por la evidente necesidad de contar con una escuela para dar formación a los niños y niñas del paraje. Aquella escuela, llamada PRONADE en sus orígenes (Programa Nacional de Autogestión Educativa), pasó a ser en 2009 la Escuela Oficial Rural Mixta del Paraje Patzutzutz.

Ubicada en una zona de alto riesgo, el centro contaba con niveles de párvulos y primaria. Su prioridad era el respeto y comunicación como base para tener una buena relación entre los diferentes actores del proceso educativo: dirección, docentes, familias y estudiantes. Sin embargo, los valores perseguidos no se estaban practicando.

Algunos de los habitantes de Patzutzutz vivían en condiciones precarias. Padres y madres se veían obligados a trabajar e incluso los hijos tenían que contribuir al sustento del hogar. Las familias no podían atender adecuadamente la educación de los hijos. Entre los estudiantes predominaba el incumplimiento de las actividades escolares y la poca motivación por el estudio. Las peleas entre estudiantes eran frecuentes, así como el empleo de palabras obscenas. Aquella prioridad por el respeto y la comunicación no se correspondía con la realidad.

Fue en 2012 cuando se le propuso al centro participar en el proyecto SMCE. La directora convocó a las docentes para compartir con ellas la propuesta de participación en el Sistema de Mejora de Calidad Educativa y, sin tener muy claro el concepto del proyecto, decidieron aceptarlo.

***“Cuando me hablaron de mejora de la calidad, pensé en un edificio nuevo porque era lo que necesitábamos, lo que no sabía es que la mejora no era física sino de transformación del proceso enseñanza-aprendizaje de esos niños y niñas que nos traen año a año, para que den lo mejor de sí mismos”.***

Directora - Entrevista 2015.

El SMCE sería la palanca para guiar a la escuela por la dirección correcta.

***“Uno de nuestros objetivos era que los estudiantes llegaran a ser personas que contribuyeran al desarrollo de su comunidad. Esta idea estaba presente desde el 2005. Con el Sistema de Mejora vimos una oportunidad para poder lograrlo.***

***Vino a complementar el sueño que habíamos tenido siempre. Nos cayó como anillo al dedo este proyecto”.***

Equipo docente de calidad - Entrevista 2015.

Los cuestionarios de la fase de evaluación permitieron conocer la realidad de la escuela sacando a la luz dificultades relevantes que fueron analizadas y discutidas hasta llegar a acuerdos sobre el foco del problema que debían resolver.

## IDENTIFICANDO LA CAUSA

Era una escuela con un modelo educativo multigrado que contaba con la directora y cinco docentes para formar en seis grados y unos 120 estudiantes por ciclo escolar, y el factor tiempo iba en contra de la correcta atención a todos los grados. No había formación en metodología de multigrado, con documentos o guías que permitieran facilitar el trabajo del docente.

Las docentes se dieron cuenta de que para ser más eficientes en el proceso de enseñanza-aprendizaje se debía mejorar el enfoque metodológico, poniendo especial atención en la formación en valores y convivencia a los niños y niñas. El camino para lograrlo implicaba trabajo en equipo con todos los actores educativos.

Había muchas debilidades, pero también existían fortalezas que hacían sentir que la transformación era posible.



De la necesidad de fortalecer los valores, dentro de una metodología multigrado, floreció una experiencia, la “Fiesta de valores”, que pretendía hacer de la escuela Patzutzutz un centro educativo con estudiantes abiertos a la mejora de las normas de convivencia. Sin duda, ese cambio de actitud en materia de respeto y convivencia iba a repercutir en el rendimiento académico.

# HACIA LA METODOLOGÍA MULTIGRADO

Ingredientes como trabajo en equipo, gobierno escolar formado por líderes estudiantiles para la gestión de proyectos en beneficio de la institución, aprendizaje significativo e intercambio de experiencias y rincones de aprendizaje para propiciar el desarrollo de experiencias innovadoras y relaciones interpersonales, formaban parte de la metodología multigrado.

- Se impartió un taller de formación de metodología multigrado por parte del Ministerio de Educación.
- El Ministerio de Educación organizó formación en capacitaciones, como el manejo adecuado del Currículo Nacional Base (CNB), donde los docentes recibieron guías sobre metodología de escuelas multigrado.

- También se aplicó una formación para reforzar el modelo pedagógico multigrado ERA: Explorando conocimientos, Reafirmando conocimientos y Aplicando conocimientos.
- Se puso en práctica la atención personalizada a estudiantes, familias y docentes para conocer la problemática de los estudiantes. El compromiso de las docentes fue clave para lograr esta actividad, realizada fuera del horario de clases.
- Se mantuvieron reuniones con las familias.



Las docentes gestionaron la aplicación de tratamientos de la mano de un psicólogo para casos especiales de conducta de algunos estudiantes. Para trabajar los valores de forma concreta se pusieron en marcha diferentes iniciativas:

- **Organización de talleres con familias, estudiantes y docentes enfocados en valores como el respeto, responsabilidad y honestidad, entre otros.**
- **Planificación e implementación del proyecto de solidaridad dirigido a familias con problemas económicos y afectados por desastres naturales. Una vez identificadas las necesidades, la dirección del proyecto, formada por miembros de la comunidad y por docentes, mantenía reuniones para recaudar fondos y alimentos.**
- **Programación de actividades cívicas quincenales en las que los estudiantes exponían durante 20 minutos un tema seleccionado por el docente, y actividades deportivas y culturales con la celebración de temas relevantes como el día de la amistad, la fiesta de colores o el festival de los valores.**
- **Aplicación por las docentes de la metodología de la escuela multigrado enfocada en la formación en valores, específicamente en el respeto, solidaridad, responsabilidad y honestidad.**
- **Manejo de un instrumento denominado “Conviviómetro”, creado por el Ministerio de Educación para impulsar y reforzar la práctica de valores en la escuela por medio de diversas actividades en el ámbito escolar, familiar y comunitario.**
- **Apertura de espacios para la participación de los diferentes actores educativos en las actividades de la escuela.**

# ¡AVANCES CONSEGUIDOS!

Las acciones emprendidas obtuvieron los resultados deseados con avances significativos en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la escuela de Patzutzutz.

La escuela logró sensibilizar a la comunidad sobre valores de solidaridad, respeto, honestidad y responsabilidad.

La directora y todas las docentes hicieron un gran esfuerzo para conseguir un marco de respeto y convivencia en los niños y niñas, implementando en paralelo la metodología multigrado.

- **Todos los docentes se formaron en la aplicación de la metodología multigrado enfocada en valores como respeto, reconocimiento del otro y trabajo en equipo, y lo pusieron en práctica día a día.**
- **Un amplio número de familias y de estudiantes recibieron formación en valores.**
- **Todas las docentes diseñaron estrategias en línea con la metodología multigrado que implicaba experiencias de convivencia ligadas al desarrollo de conceptos específicos de las diferentes materias.**



La participación de las familias había aumentado considerablemente, traduciéndose en un mayor interés y acercamiento a la escuela para velar por el rendimiento escolar de los estudiantes.

Las opiniones y decisiones de las familias y estudiantes eran tomadas en cuenta mejorando notablemente la relación.

Ante la presencia de conflictos, el primer paso era el diálogo.

Un alto porcentaje de estudiantes tratados por problemas de actitud experimentaron un cambio positivo.

Los estudiantes participaban en las actividades programadas por la escuela, ya fueran charlas motivacionales, dramatizaciones, juegos creativos, actividades pedagógicas (elección del gobierno escolar, cuenta cuentos), culturales y cívicas o deportivas.

La honestidad y la solidaridad reinaban en la escuela. Se apoyó económicamente a familias necesitadas. Y el ciclo escolar 2015 culminó con la participación de estudiantes, familias, docentes y demás personas de la comunidad en una fiesta en completa armonía.

La percepción sobre la relación interactiva escuela-comunidad mejoró, así como los resultados académicos de matemáticas y lengua de 6°. El centro educativo logró apropiarse de la implementación de los procesos y procedimientos del sistema en todas sus fases y se generó una cultura de mejora en la transformación de la comunidad educativa desde la formación y la socialización, en la transformación de la escuela, en la articulación de sus programas y proyectos, en la capacidad de generar procesos de reflexión de la práctica y en el empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.





# HOY LA ESCUELA PATZUTZUTZ ES ORGULLOSA TESTIGO DE LA TRANSFORMACIÓN

En los procesos de enseñanza.

En la mirada y confianza en las familias.

En la manera de resolver conflictos.

En la comunicación y empoderamiento del equipo de docentes.

En la participación y escucha a los estudiantes para la construcción del conocimiento.

El proceso vivido ha tenido un gran alcance y el convencimiento de desarrollar en los estudiantes capacidades de liderazgo, habilidades comunicativas y valores para lograr buenos niveles de escucha, respeto y diálogo ha calado en todos.

La metodología multigrado funciona por guías de trabajo y está contextualizada a la realidad de la escuela Patzutzutz, de tal forma que antes de iniciar el proceso de desarrollo de guías de la escuela descubren la importancia de fortalecer las relaciones de conviven-

cia entre los estudiantes, la escuela y la familia para que se pueda respetar y valorar el trabajo del otro.

Para lograr la formación en metodología multigrado han buscado profesionales que puedan desarrollar el trabajo, y el Ministerio de Educación ha contribuido a la formación, impartiendo cursos sobre la metodología.

La escuela y sus docentes han descubierto la gran relación entre ciudadanía, formación en valores y aprendizaje, y ya cuentan con todas las capacidades para poder continuar avanzando en el camino de la mejora.

**Sabana de San Juan**

Colegio

**Sabana de San Juan**

Cantón

**Nahucizalco**

Municipio

**Sonsonate**

Departamento

**El Salvador**

País

**Básica**

Oferta educativa

**José Adan Vásquez**

Director

**Rosa Elvira Hernández de Hernández**

Docente

**Dora Magdalena Guirola**

Docente

**José Antonio Solano Gonzales**

Docente

**Marta Guadalupe Gómez Jule**

Docente

**Cristabel Flores Artiga**

Docente

**Manuel Alfonso Polanco**

Docente

**Juan Pablo Blanco**

Docente

**Byron Armando Martínez**

Docente

**Ana Mercedes Pérez**

Equipo de sistematización

**Vilma Estela Sánchez**

Equipo de sistematización

**Rebeca Abigail Ramírez Moralez**

Estudiante

HISTORIA #17

C.E.  
**SABANA DE SAN JUAN**  
EL SALVADOR



# DESDE 1964...

... año en el que comenzó a funcionar la Escuela Rural Mixta Cantón Sabana de San Juan, hasta el 2012, año en el que se recibió la propuesta de participar en el SMCE, la institución sufrió muchos avatares. En sus orígenes un solo docente atendía a 70 estudiantes de 1° y 2° grado. Tras tres años de actividad tuvo que cerrar sus puertas permaneciendo inactiva durante muchos años. En 1984 la población había aumentado y, gracias a una docente de la comunidad, la escuela se puso en marcha de nuevo.



Sin embargo, tres años después nuevamente tuvo que cesar su actividad por motivos personales de la maestra. En 1990 tendría lugar la apertura definitiva, si bien no dejó de padecer vicisitudes como traslados, cambios de docentes, terremotos... Todo ello en un contexto marcado por un crecimiento de la población estudiantil que llegó a rozar la cifra de 600 matriculados en 2012.

La vida en el cantón Sabana de San Juan no era fácil.

El 90% de las familias padecía pobreza moderada y el analfabetismo predominaba en un 50% de los padres y madres.

La cultura imperante, extremadamente machista, provocaba casos de violencia hacia las mujeres. Hijos e hijas también recibían maltrato verbal y físico por parte del padre.

Era frecuente la presencia de jóvenes en las calles fumando, ingiriendo bebidas alcohólicas o consumiendo drogas. Las adolescentes solían abandonar sus estudios y en ocasiones se quedaban embarazadas a edad temprana.

Niños y niñas eran víctimas del trabajo infantil.

Todo ello incidía en la escuela, dificultando el desempeño de su visión y misión: impulsar el crecimiento íntegro y democrático de los estudiantes en su entorno social a través de una educación de calidad con bases sólidas inspiradas en la práctica de valores y en la convivencia armónica.

Como parte de esa misión, la escuela había puesto en marcha diferentes iniciativas como el proyecto de valores, en conjunto con el MINED, y otros proyectos para la mejora en lectura y matemáticas. También estaba participando en el programa Proniño, contando



desde 2010 con un Aula Fundación Telefónica y un aula de atención para brindar apoyo personalizado a niños con bajo rendimiento académico en lengua y matemáticas.

Y con ese pasado a sus espaldas, en 2012 aterrizó en la escuela el SMCE.

Al principio los docentes lo percibieron como una imposición que de forma inmediata tradujeron en más trabajo, más papeleo y más dedicación pero lo aceptaron y en poco tiempo ya habían hecho suyo el proyecto. Así comenzaba el sueño de la transformación.

## **LAS FUENTES DE LOS PROBLEMAS**

Los resultados de la evaluación inicial y la reflexión sobre los mismos pusieron de manifiesto que los problemas procedían de tres fuentes interrelacionadas: la escuela, los estudiantes y las familias.

Las estrategias de aula no funcionaban y los docentes consideraban que la principal causa era que las familias no acompañaban a sus hijos e hijas en el proceso de aprendizaje e incluso, en algunos casos, exigían o fomentaban el trabajo infantil. Las familias, a su vez, otorgaban al docente la responsabilidad única sobre la educación.

Desde el centro escolar se habían ejercido prácticas aisladas para fomentar la equidad de género, pero no dieron frutos ya que ni docentes, ni familias, ni estudiantes llegaron a interiorizarlas.

Las injusticias se fomentaban en el hogar y se reproducían en la escuela. Estudiantes y familias no estaban comprometidos con la práctica de valores humanos ya que pocas familias lo impulsaban o vigilaban.

La escuela desarrollaba anualmente un programa de valores con actividades destinadas a potenciar e inculcar un valor cada mes, pero tampoco en este caso se lograban grandes cambios ya que se llevaban a cabo de forma rutinaria y sin atender a un plan preestablecido.

Solo combatiendo esos problemas se llegaría a la meta deseada: aplicación de estrategias de aula innovadoras que generaran impacto en la mejora del aprendizaje y del rendimiento académico, siendo apoyadas por padres y madres, propiciando así la disminución del trabajo infantil; impulso del cambio de roles para un acceso equitativo a la educación y fomento de la práctica de valores morales, cívicos y espirituales dentro de un proyecto de vida para estudiantes con el soporte de sus familias.

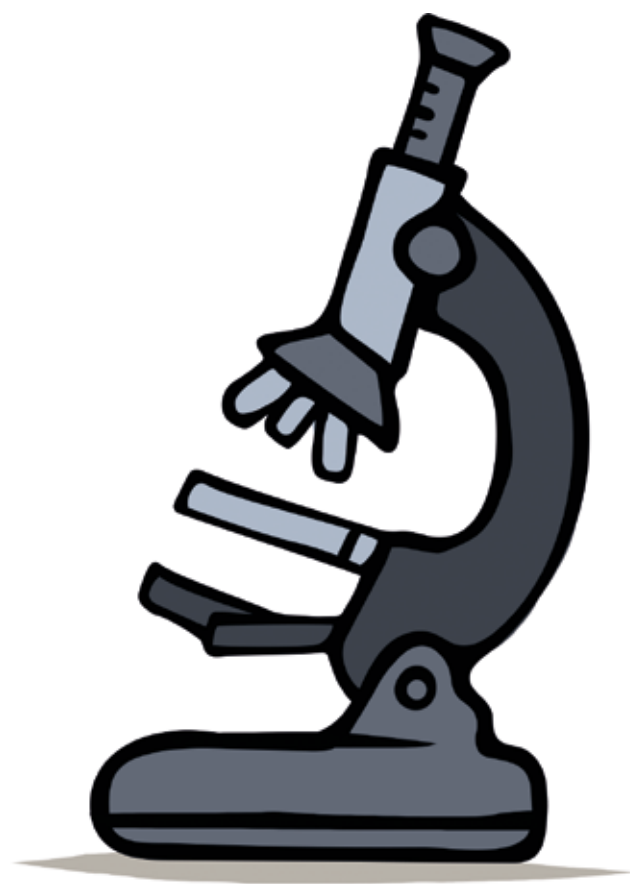
## **TRABAJANDO PARA HACER REALIDAD EL SUEÑO**

Para llegar a implantar estrategias innovadoras en el aula había que formar a docentes. La estrategia “Maestro-espejo”, que impli-



caba la observación de un docente a otro docente en el aula para la identificación de hallazgos en su desempeño, y la estrategia de director-asesor, apoyando a los docentes, fueron aplicadas en el aula como parte clave de la formación.

Había que conseguir la complicidad de las familias en las estrategias de aula y fueron muchas las acciones destinadas a tal fin, como el “**Bolsón viajero**” que consistía en la entrega a los niños de un bolso con un libro de cuentos y un cuaderno para trabajar en casa,



en colaboración con sus padres, la gimnasia familiar, las mañanitas recreativas, los proyectos de investigación y la resolución de problemas con el apoyo de familias y la orientación de los docentes a las familias en el proceso de seguimiento de tareas escolares.

Fueron muchas las acciones programadas. Se abrió una minibiблиотеa y para concienciar sobre la importancia de la lectura se organizó un grupo de jóvenes de diferentes grados guiados por los docentes, llamado “Pasión lectora”.

Se emprendieron actividades lúdicas, se pusieron en marcha campañas educativas de sensibilización para las familias, se incentivó a los estudiantes a elaborar proyectos de vida, se fomentó un mejor uso de la tecnología, utilizando programas educativos virtuales, se realizaron trabajos en familia y se organizaron festivales y exposiciones de trabajos desempeñados por estudiantes.

Se destinaron espacios para el estudio, se aplicaron proyectos de apoyo a las matemáticas, a la lectura y al refuerzo académico con el apoyo de padres y madres y se diseñaron estrategias enfocadas a los padres de familia para prevenir el trabajo infantil.

Con el objetivo de evaluar las estrategias implementadas, el Comité Pedagógico elaboró y aplicó a un grupo focal de estudiantes una prueba evaluativa enfocada a valorar el trabajo que realizaba el docente en el aula.

Para lograr el cambio en los roles tradicionales se requería de otras actuaciones: había que contar con el compromiso de todos los agentes de la comunidad educativa, por ello se programó una jornada para la socialización y aprobación del PEI, con enfoque en perspectiva de género. También se organizaron reuniones con familias en las que padres y madres lanzaban ideas de cara a su incorporación en actividades escolares.

Especialistas en temas de género fueron invitados a las escuelas de padres. Los docentes también debían ser formados al respecto y se abrieron espacios para que los estudiantes pudieran opinar y reflexionar. La equidad de género se promovió a través de videos, talleres de trabajo y actividades teatrales en las que participaban padres, madres y estudiantes recreando situaciones cotidianas que daban pie a la reflexión.

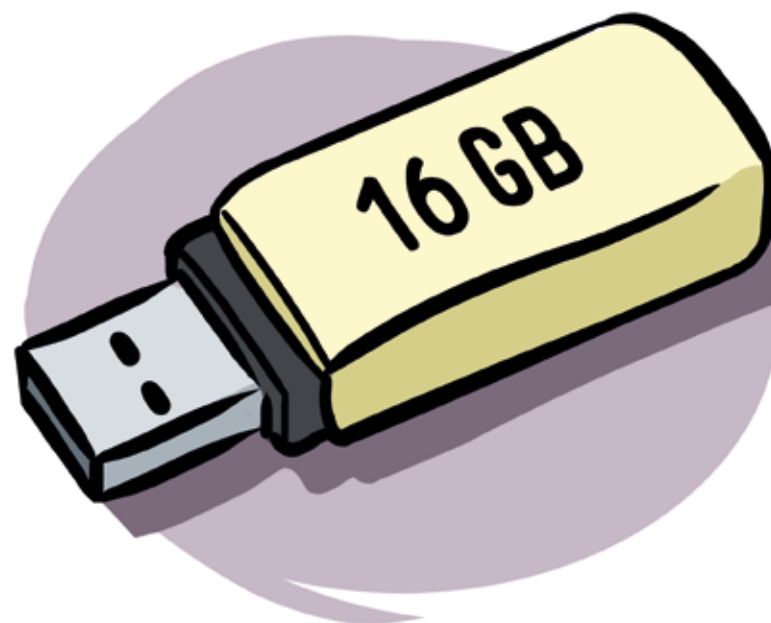
Se desarrollaron programas de prevención y erradicación de violencia entre adolescentes y en el hogar y se gestionaron alianzas con organizaciones no gubernamentales para ayudar en la orientación respecto a derechos humanos, sexuales y reproductivos.

La práctica de valores era otro terreno sobre el que actuar. El proyecto de valores ya existente en la escuela tenía que ser reestructurado a fin de incorporar tanto el uso de las TIC como de creaciones artísticas (obras teatrales, cuentos, bailes, cantos, *collages*) que motivaran a los jóvenes a la reflexión y al cambio de conducta.

La implicación de la familia era esencial, de ahí que se organizaran charlas sobre la importancia de enseñar valores desde el ejemplo.

Se formularon estrategias educativas para controlar el uso de las TIC en el hogar, se abordaron temas relacionados con derechos humanos, sexuales y reproductivos en la “**Escuela de padres**”, y se crearon canales de comunicación entre los padres y madres con sus hijos e hijas.

Como vía para promover la buena convivencia se desarrollaron dramatizaciones creativas dirigidas a toda la comunidad posibilitando que muchos niños y niñas se expresaran mejorando sus habilidades de comunicación y liderazgo en un marco parecido al de las situaciones comunicativas fuera del aula. Al mismo tiempo



se impulsaba el trabajo en grupos mediante la cooperación e interacción, y se favorecía que los estudiantes aprendieran y adquirieran valores en colaboración, negociación, participación, respeto y análisis de las situaciones.

Sobre las TIC, y dada su importancia, se propiciaron oportunidades de capacitación desde el parvulario. En el centro de cómputo escolar, se trabajó sobre el uso adecuado del tiempo en la red, indicando temas y enlaces de provecho y motivando el uso de las TIC para tareas, exposiciones de temas y ocio sano.

Finalmente, se buscó la colaboración de la alcaldía municipal y otras instituciones para la realización de proyectos destinados a enseñar oficios así como proyectos sobre el respeto al medio ambiente.

# TRAS DOS AÑOS INTENSOS...

... era el momento de comprobar los avances alcanzados. Los resultados eran reconfortantes.

Todos los docentes diseñaron y aplicaron estrategias de aula adecuadas al ciclo académico correspondiente.

La mitad de las familias acompañó el proceso pedagógico de sus hijos e hijas en el segundo año de implementación del SMCE.

La participación de las familias en la elaboración de acciones comunitarias fue del 20% en el 2014 y del 30 % al año siguiente.

En 2015 el total de los docentes promovió acciones educativas en equidad de género.

La mitad de las familias y docentes estaban informada sobre la equidad de género y derechos al finalizar 2014. En el caso de los estudiantes la cifra ascendió al 75%.

Los estudiantes de los diferentes niveles educativos propusieron acciones para los procesos de formación en valores de la escuela en 2014 y 2015, y el 30% de los grupos familiares se involucraron en la ejecución de los procesos en el primer año. En 2015 la cifra aumentó hasta alcanzar el 50%.

Los estudiantes evidenciaban la práctica de valores en la convivencia en el aula y la escuela.

*“Nuestro mejor indicador para medir el éxito del proyecto es la participación activa de madres y padres de familia; es el cambio observado en los estudiantes; es el cambio de nuestra propia actitud”.*

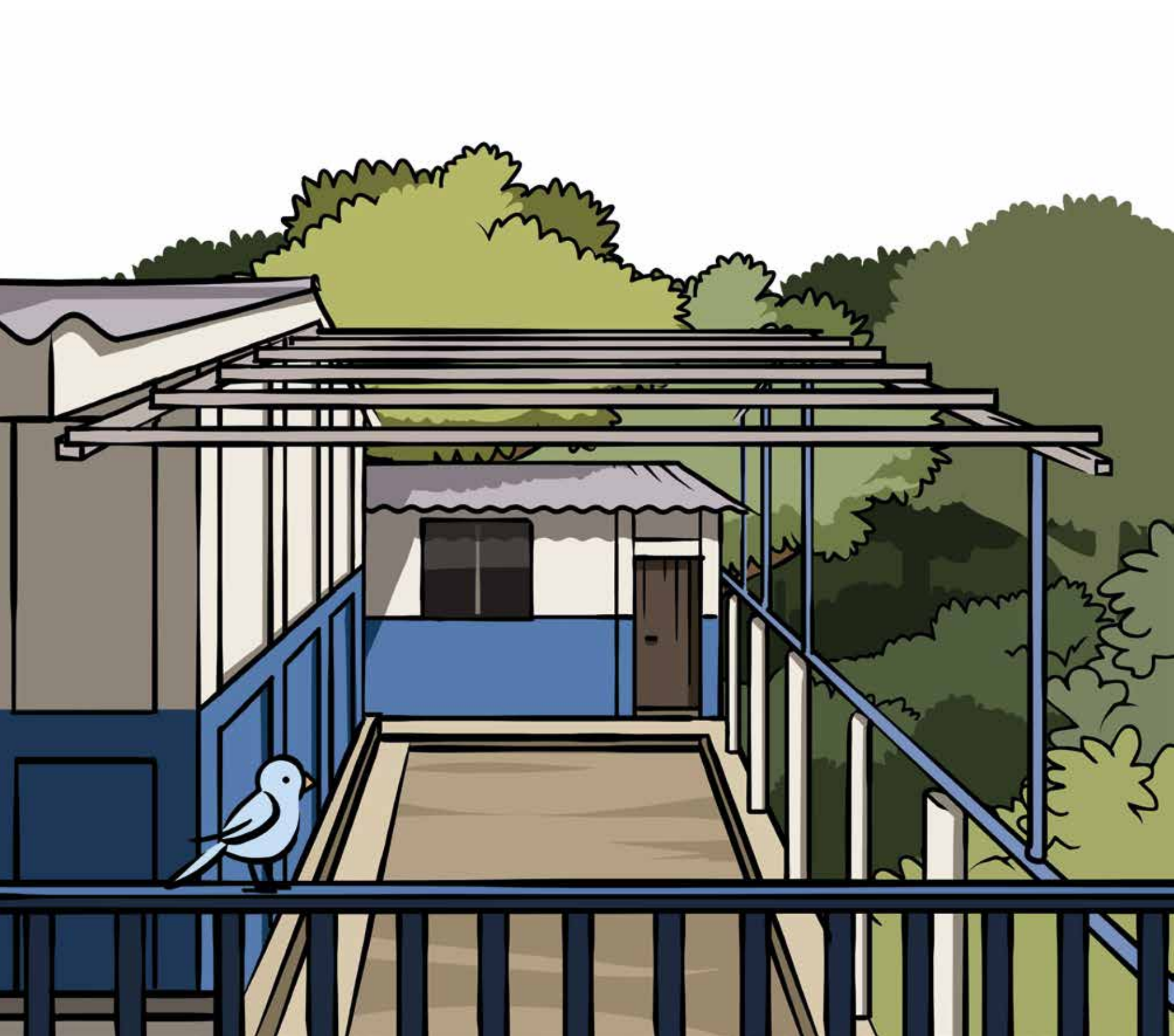
Miembro del equipo docente - Entrevista.

La evaluación de contraste revelaba los cambios vividos en el centro educativo: el compromiso de la comunidad era permanente, familias, estudiantes y docentes reconocían el valor de las acciones que se habían llevado a cabo para la transformación.

El equipo directivo y de calidad se había apropiado de la implementación de los procesos y procedimientos de la mejora en todas sus fases.

Se había generado una cultura de mejora en cuanto a la preocupación de las directivas por la formación, especialmente para estrategias de aula, y por la socialización de todo lo que sucedía en la escuela.

Las experiencias de reflexión a lo largo del proceso permitieron aplicar ajustes en las actuaciones planteadas, lo que fomentó una mejora continuada con un gran futuro por delante.



# HOY, EN LA ESCUELA SABANA DE SAN JUAN

Tienen claro que hay que aceptar todos los retos en beneficio del proceso educativo, aunque parezcan difíciles de afrontar.

Saben que los planes operativos y estratégicos son herramientas para la evolución del trabajo en la escuela y para la participación activa de los miembros de la comunidad educativa.

Han aprendido a trabajar bajo presión, con el tiempo en contra, y en equipo.

Han fortalecido valores y mejorado la convivencia.

Hoy, están convencidos de que su sueño es posible.

**San Carlos**  
Colegio

**El Nance**  
Comunidad

**San Carlos**  
Distrito

**Panamá**  
Ciudad

**Panamá**  
País

**Premedia (12 a 15 años) y media (15 a 18 años)**  
Oferta educativa

**Modesto Guardia Herrera**  
Director

**Rosario Corrales**  
Subdirectora técnico docente

**Rosaura E. de Blanco**  
Subdirectora técnico administrativa

**Hildaira Osorio**  
Docente

**Rodolfo Martínez**  
Docente

**Dianet de la Cruz**  
Docente

**María Guerrero**  
Docente

**Nelson Mendoza**  
Docente

**María Elena Sánchez**  
Docente

**María Vega**  
Docente

**Marta Reyes**  
Docente

**Iritza Torres**  
Docente

**Minerva Nuñez F.**  
Docente

**Arelis Lorena Pérez**  
Docente

**Nelly Suárez**  
Docente

HISTORIA #18

C.E.  
**SAN CARLOS**  
PANAMÁ





# NACIDA EN LA DÉCADA DE LOS 80...

... la Escuela San Carlos no contó con instalaciones propias hasta el año 2006.

Comenzó con una sección premedia y media para incorporar más tarde los bachilleratos de Ciencias, Turismo, Humanidades, Tecnología e Informática. Con el lema “Estudia y lucha por un ideal” transmitía su forma de entender el proceso de enseñanza-aprendizaje como parte esencial para alcanzar un objetivo de vida. En sintonía con ese pensamiento, la comunidad educativa era activa y estaba abierta a toda iniciativa que pudiera redundar en la calidad de la educación de sus estudiantes.

Estaba dividida en dos sedes, lo que no favorecía la construcción de una identidad única y propia que generase orgullo de pertenencia.

El hecho de que la escuela ya participara en el programa Proniño y que contara con un aula de informática AFT motivó la propuesta de formar parte del proyecto SMCE. La propuesta fue aceptada y, aunque en un principio no logró despertar mucho interés, se puso en marcha.



La existencia de problemas de convivencia entre los docentes y el equipo directivo afectaba al proceso de interiorización del proyecto educativo del centro pero poco tiempo después se dio un giro importante para la consecución del objetivo de mejora.

Con el estudio de contexto se detectaron las fortalezas y debilidades de la escuela. En aquel momento se percibió un cambio importante ya que hasta entonces lo negativo se atribuía a una mala infraestructura por falta de recursos cuando la realidad no era esa. Y al descubrir que tenían en sus manos la posibilidad de resolver los principales problemas empezaron a implicarse con la ilusión de poder llegar a ser una escuela mejor.



**“Fortalezas: el apoyo de los estudiantes y de los padres de familia. Debilidades: falta de comunicación y de conocimientos de lo que tenemos en el centro educativo”.**

Subdirectora - Entrevista 2015.

## EL FOCO DE LA MEJORA

Salieron a la luz tres grandes campos de actuación:

- La gestión directiva, la convivencia y la ciudadanía constituían aspectos claves a mejorar. Llamaba la atención el hecho de que el PEC (Proyecto Educativo de Centro) era elaborado por directivos sin la participación de los docentes y de la comunidad educativa.
- Los docentes mostraban falta de actitud, interés y conocimientos hacia las estrategias de aula innovadoras y uso de las TIC, cuestión medular para la mejora.
- La comunicación con la comunidad era pobre, específicamente con las familias, que carecían de información sobre lo que se realizaba en el centro.

Había que superar esas barreras para que la Escuela San Carlos se transformara en una comunidad educativa en armonía, informada, participativa e involucrada en la renovación, actualización y construcción constante de un PEC que diera respuestas a las necesidades de los estudiantes y a la oferta educativa del centro.

# ACCIONES PARA LA MEJORA

El objetivo de un ambiente de armonía, respeto y tolerancia se abordó desde la planificación de una suma de acciones. Se dieron charlas sobre relaciones humanas y autoestima y se realizaron actividades de integración entre los docentes.

Se instauraron hitos anuales como el brindis de inicio de año escolar y diferentes celebraciones como el día de los estudiantes, el día del padre, el día de la madre o el día del educador.

El hecho de que todos fueran tenidos en cuenta propiciaba un ambiente en el que todos se sentían implicados e importantes.

El PEC, documento que marcaba la organización de la escuela desde su misión y visión, era otra de las “asignaturas pendientes” de mejora. Como punto de partida para su renovación, el equipo de calidad identificó sus debilidades. A partir de ahí se involucró al equipo directivo, a los docentes, a los estudiantes y a las familias. Se aplicaron encuestas a docentes, estudiantes y familias con el objetivo de explorar el grado de conocimiento que tenían sobre el PEC y empezar a trabajar desde esa perspectiva.

La comunidad educativa en su conjunto participó en talleres para la construcción del nuevo PEC, un documento nacido de la diversidad de opiniones, de la reflexión y del intercambio de ideas. La visión y misión de la institución fueron revisadas y presentadas por medio de *banners*, láminas y carteles informativos.

Para propiciar la aplicación de estrategias de aula innovadoras que permitieran lograr en los estudiantes el dominio de competencias y habilidades para la vida con criterios de inclusión y equidad, se emprendió una formación continuada a través de seminarios, poniendo el acento en el lenguaje oral y la comunicación como vías esenciales para que los estudiantes fueran capaces de expresar sus ideas y opiniones sin temor. El pensamiento lógico-matemático, el tratamiento de la información, las competencias digitales, la autonomía e iniciativa personal constituían otras áreas de interés.



El seguimiento de la capacitación era parte imprescindible del proceso. Mensualmente los coordinadores de las materias verificaban la utilización de las estrategias innovadoras por parte de los docentes. Incluso los propios docentes evaluaban a sus compañeros a través de los llamados “Seminarios entre pares” en los que los docentes explicaban y asesoraban a sus compañeros sobre estrategias en el aula que habían tenido resultados satisfactorios.

Como parte de las estrategias planteadas se instauró la “Semana de logros”, en la que los estudiantes demostraban lo aprendido a docentes, padres y comunidad en general.

Con los recursos obtenidos por el centro, se gestionó la construcción de nuevos laboratorios y se procedió a la compra de equipos multimedia, telescopios, microscopios, grabadoras, cámara de vídeo y cámara fotográfica, entre otros. Todos ellos materiales necesarios para que el proceso de mejora de calidad fuera más efectivo.

La donación de tres pizarras digitales interactivas dio lugar a que los docentes fueran también capacitados para su utilización en el aula.

Estudiantes y familias pudieron manifestar su opinión sobre las nuevas estrategias a través de entrevistas de satisfacción. Era preciso comprobar que se avanzaba por el camino adecuado.

Finalmente, para atajar la problemática de la comunicación con las familias se creó la “Escuela de padres” donde las familias recibían formación para impulsar una comunicación más fluida y abierta con sus hijos. También se organizaron reuniones monográficas como la semana de la ciencia, el día de inglés o el día de acción de gracias, a las que los padres y madres podían asistir y participar junto con sus hijos en diferentes actividades.

# LA ESCUELA TRAS SU PASO POR EL SMCE

(Sistema de Mejora de la Calidad Educativa)

Aunque en un principio el proyecto no despertó mucho interés, el compromiso por parte de todos los implicados fue en aumento y tres años después los resultados eran positivos.

El equipo de calidad y el equipo directivo al completo estaban capacitados para la construcción del PEC (Proyecto educativo de centro).

El 100% del equipo de calidad y el 95% del equipo docente contaban con dominio de competencias y habilidades relativos a estrategias de aula innovadoras. La gran mayoría de los docentes las aplicaban, utilizando el equipo multimedia y elaborando su propio material didáctico, producto de lo cual las clases eran mucho más motivadoras y enriquecedoras para los estudiantes, según se evidenciaba en el seguimiento continuado de la metodología.

***“Nos sentimos motivados a asistir a clase. Es una forma diferente de aprender los contenidos de las asignaturas”.***

**Estudiante.**

***“Asimilaremos los contenidos con entusiasmo y de forma significativa. Esto nos permitirá afrontar los retos que se nos presenten, tanto en la vida profesional como personal”.***

**Docente.**

Tanto el nivel de abandono como el de fracaso disminuyeron. Y en 2014 vieron con orgullo como todos los estudiantes de 12° se graduaron.

La atmósfera había cambiado, la seguridad y autoestima de los estudiantes se palpaba en el ambiente, y así lo reconocían las familias. Aquellos problemas que antes de la participación en el proyecto nadie creía solucionables, empezaban a desvanecerse gracias al trabajo en equipo, la reflexión, la identificación de metas, la implementación y el análisis de resultados.

Los cambios eran visibles:

- **Docentes unidos y más comprometidos, siempre abiertos a recibir formación en aras de la mejora.**
- **Consejo de docentes para garantizar el funcionamiento de todos los estamentos de la institución.**
- **Estudiantes responsables con sus obligaciones y más respetuosos con el entorno.**
- **Familias implicadas en las actividades propuestas por la escuela y más involucradas en el progreso de aprendizaje de sus hijos.**
- **Nuevas formas de evaluación más eficaces.**

- **Planificación más óptima del aprendizaje con foco en competencias necesarias para el desarrollo del estudiante.**

Otros muchos avances eran dignos de mención. El centro educativo había empezado a instalar una filosofía de participación y en algunos espacios padres, madres y docentes intervenían en las actividades propuestas por los equipos de sistematización y calidad.

Los resultados de la evaluación de contraste destacaban la mejora en la gestión directiva, en la relación interacción escuela-comunidad, en equidad de género y en acceso a bienes y servicios. Toda la comunidad educativa se sentía partícipe del proyecto educativo. El centro había logrado apropiarse de la metodología y había mejorado en todas sus fases.

Por fin, se había generado una cultura de mejora en la transformación de la comunidad educativa desde la formación y la socialización, en la transformación de la escuela, en la articulación de sus programas y proyectos, en la capacidad de generar procesos de reflexión de la práctica y en el empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.



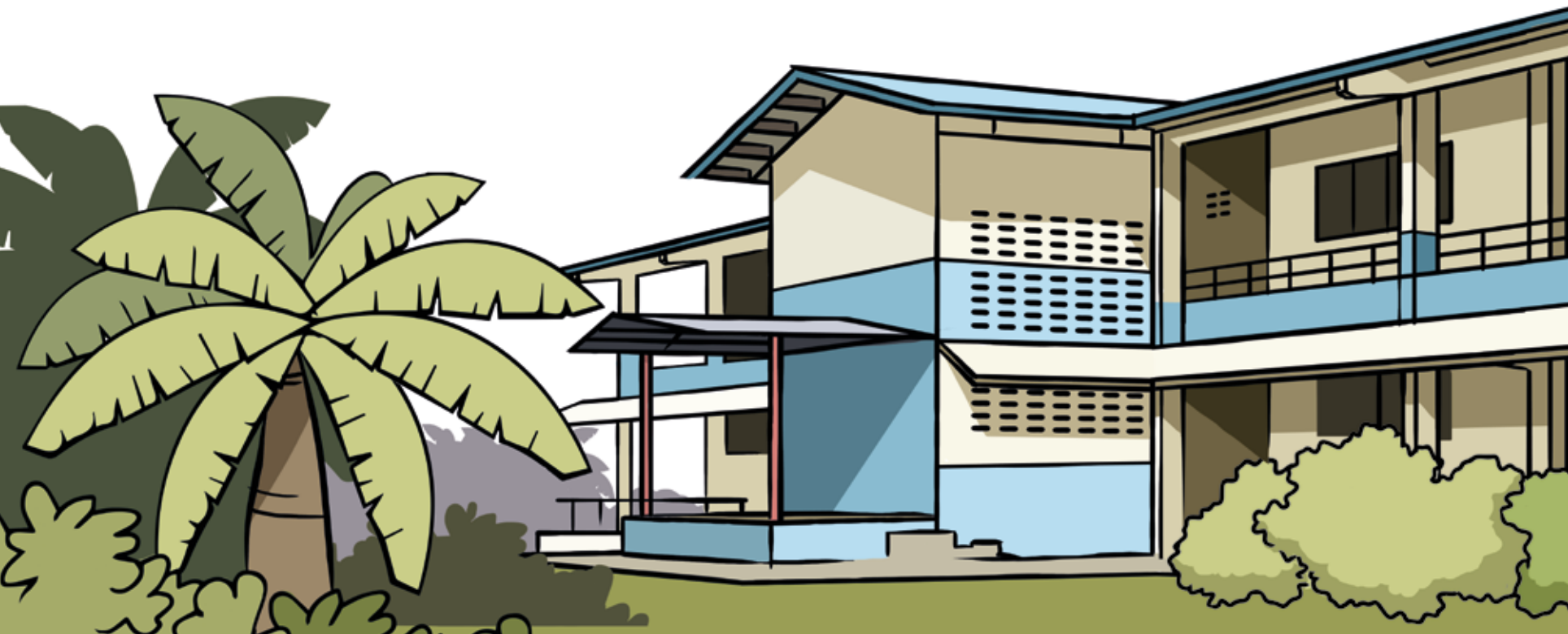


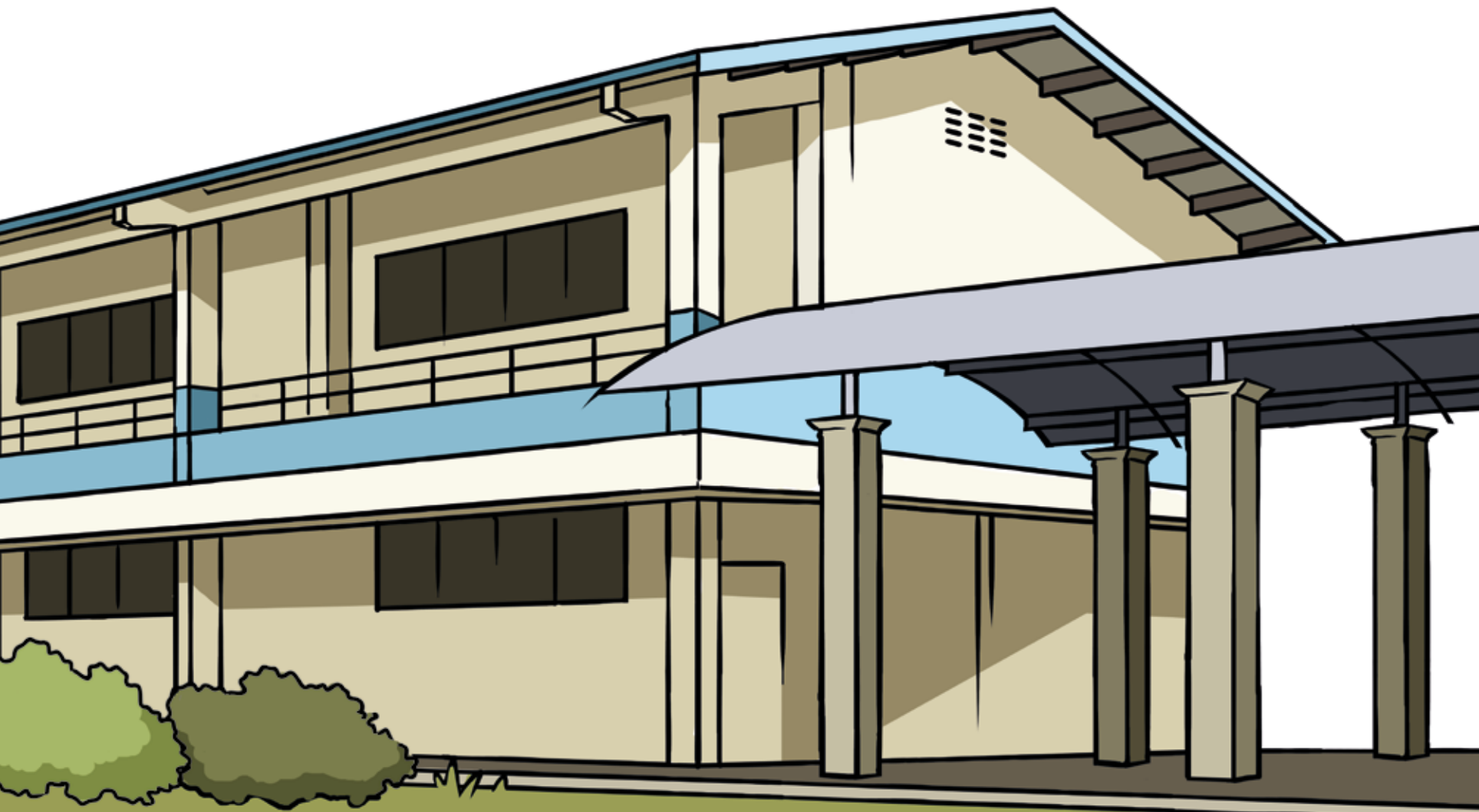
# LA ESCUELA SAN CARLOS DE HOY

Es una escuela decidida a buscar la excelencia, deseosa de ser modelo de referencia.

Ha encontrado en el desarrollo del proyecto la motivación para trabajar en equipo, tomar decisiones consensuadas, ser mejor escuela y estar más comprometida.

Siente el poder de tomar las riendas de su destino para mejorar en beneficio de la educación, de su sociedad y de su país.







**Santa Teresa de Jesús**

Colegio

**Armenia**

Ciudad

**Quindío**

Departamento

**Colombia**

País

**Preescolar, primaria,  
secundaria y  
educación técnica  
media.**

Oferta educativa

**Amparo Cecilia Tirado Mejía**

Rectora

**Luz Mary Bedoya Montoya**

Orientadora

**Paola Andrea Marín**

Orientadora

**Edgar Cruz Henao**

Coordinador

**Mónica Valencia Parra**

Coordinadora

HISTORIA #19

I.E.

# SANTA TERESA DE JESÚS

COLOMBIA



# CON UN LARGO PASADO...

... la Escuela Santa Teresa de Jesús unía bajo una misma institución tres sedes que tiempo atrás funcionaron por separado: el Colegio Oficial de Señoritas Santa Teresa de Jesús, fundado en 1909, la Institución Educativa Ciudad Armenia y La Florida. En su conjunto cubrían desde los niveles de preescolar hasta la totalidad de grados de enseñanza de la educación básica (primaria y secundaria) y media.

La moderna edificación de Santa Teresa, la hermosa sede campestre de La Florida y los antiguos bloques de Ciudad Armenia acogían a una población variada. Algunos estudiantes procedían de familias con condiciones socioeconómicas complicadas. A la inestabilidad laboral y escasez de ingresos se sumaba el hecho de que muchos de los hogares estaban fracturados con la madre como única cabeza de familia. El nivel cultural en los hogares no propiciaba un ambiente de estudio.

Las drogas, la prostitución y la violencia se dejaban ver entre los jóvenes empeorando aún más las circunstancias y el compromiso de los estudiantes con las obligaciones de la escuela. En este contexto, el trabajo de los docentes no era sencillo, obligados en muchos casos a ejercer la labor educativa en solitario en lugar de compartirla con las familias.

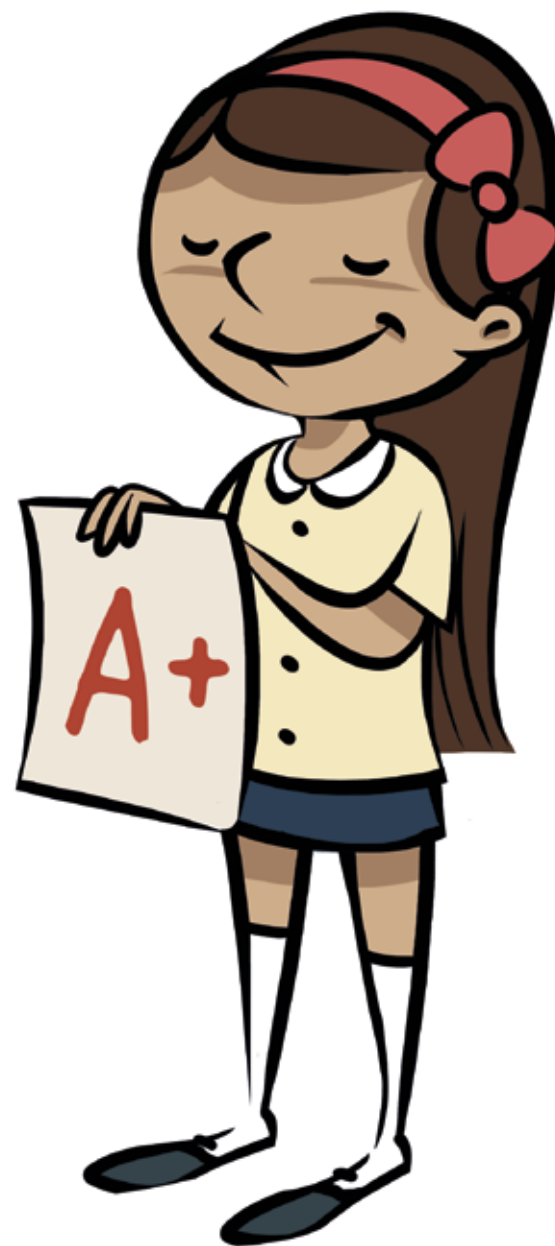
Los conflictos en la escuela eran frecuentes, por ello la institución fue seleccionada para formar parte del proyecto SMCE ante lo que docentes y directivos se unieron de forma óptima en la dinámica de la implementación del proyecto.



# EL PROBLEMA A COMBATIR

Las encuestas aplicadas en la primera fase reflejaron factores críticos que estaban afectando a los propósitos de la comunidad, detectando un número importante de debilidades:

- Dificultad para la interpretación de las comunicaciones transmitidas.
- Escasa participación activa de los integrantes de la comunidad educativa en el desarrollo de los procesos institucionales.
- Negativa por parte de la mayoría de los integrantes de la comunidad educativa a escuchar y aceptar propuestas que invitaran a participar en la toma de decisiones.
- Malas relaciones entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- Inconformismo y desmotivación ante los constantes cambios en las directrices ministeriales educativas.
- Falta de evaluación sobre las debilidades y fortalezas de la institución.
- Actitud negativa o indiferente ante la posibilidad de cambio.
- Ausencia de planificación, verificación y actuación de manera integrada y en equipo, de acuerdo a las políticas institucionales.



- Incumplimiento en los procesos establecidos en el conducto regular.
- Prioridad en la búsqueda de culpables en lugar de la búsqueda de soluciones.
- Falta de empoderamiento frente a las responsabilidades inherentes a cada rol.

Tras sesiones de reflexión se identificó la causa de aquellos hechos: la falta de apropiación y liderazgo de los integrantes de la comunidad educativa en los asuntos institucionales dificultaba el normal desarrollo de los procesos y el clima institucional.

El objetivo estaba claro, en 2016 la Institución Educativa Santa Teresa de Jesús debería contar con dinámicas institucionales funcionales a partir del empoderamiento y la participación efectiva de todos los actores de la comunidad educativa, garantizando una educación inclusiva y de calidad. Todos los esfuerzos irían encaminados a conseguirlo.

## LA FÓRMULA DEL CAMBIO

Había que establecer un conjunto de acciones para progresar en la dirección adecuada dentro de cada área de actuación. El camino para la mejora de las relaciones entre las diferentes partes de la comunidad pasaba por tres cambios claves:

- Reconocer las habilidades, capacidades y fortalezas de cada docente para asignarle los trabajos más acordes a su desempeño.

- Involucrar a las familias en la participación de las actividades programadas en la institución, designando tareas concretas a cada uno.
- Reestructurar los equipos de acuerdo a las fortalezas de cada uno.

Para la transformación en el área de gestión académica, se establecieron tres objetivos:

- Implementación del enfoque “Enseñanza para la comprensión” y presentación de la experiencia por área.
- Desarrollo de la práctica pedagógica bajo el modelo “Enseñanza para la comprensión”.
- Realización de simulacros de pruebas Saber o pruebas del Estado, en cada área y en cada período con sus respectivos análisis.

La mejora de las competencias TIC se llevó a cabo a través de CREA-TIC, un programa de formación a docentes, de acuerdo con las directrices del Ministerio de Educación Nacional, para la inspiración, creación, diseño de aprendizajes y desarrollo de estrategias innovadoras con contenidos digitales educativos.

También se continuó reforzando el proyecto Aulas Fundación Telefónica como vía para el desarrollo de competencias del siglo XXI, la creatividad y la innovación educativa.

La gestión directiva también requería de nuevas prácticas para la mejora.

- Había que propiciar entre los docentes la discusión sobre el ejercicio de funciones inherentes a cada cargo y la formación en liderazgo. Para ello se realizó una dinámica en la que los docentes debían identificar mediante el debate entre coordinadores, administrativos y docentes qué funciones correspondían a cada estamento y definir el liderazgo de cada uno de los roles en la institución.
- Era preciso evaluar los resultados alcanzados en cada gestión, exaltando aquellas que hubieran logrado mejor desempeño.
- Se verificaría el cumplimiento efectivo de todos los procedimientos y procesos institucionales a través de los diferentes comités conformados en la institución y socializados en plenaria a toda la comunidad educativa, conformándose equipos de trabajo para favorecer la gestión y la identidad institucional.
- Se debían identificar las fortalezas y competencias de las personas que iban a liderar los procesos institucionales.

Finalmente el objetivo de mejora sobre la convivencia y construcción de ciudadanía se iba a trabajar desde tres ángulos:

- Organización de un equipo interdisciplinario para revisar y hacer los ajustes pertinentes sobre la Ley 1.620 de Convivencia Escolar en el *Manual de convivencia institucional* y creación del Comité de Convivencia Escolar de la institución con los representantes requeridos de cada estamento de la comunidad.
- Formación de estudiantes, docentes y familias líderes representantes en convivencia y construcción de ciudadanía, realizando diferentes capacitaciones para cada uno de los esta-



mentos y asignando responsabilidades a algunos estudiantes y docentes para liderar en cada uno de los grupos el proyecto “Promotores de convivencia” para la mediación de conflictos en el aula y dentro y fuera de la institución.

- Aplicación de contenidos de civismo, urbanidad, democracia y construcción de ciudadanía desde las diferentes áreas del conocimiento mediante foros institucionales en los que se evidenció la participación activa de todos los estudiantes, el buen comportamiento en el acto y el respeto por las diferencias.

Todo estaba preparado para que la transformación fuera una realidad.

# Y LA TRANSFORMACIÓN COMENZÓ A SER UNA REALIDAD

Lo que dos años antes parecía imposible empezaba a tomar forma.

Un número importante de docentes hacía uso de los criterios de estrategia y planificación del aula, mejorando de manera significativa el interés de los estudiantes que percibían las clases dinámicas y atractivas.

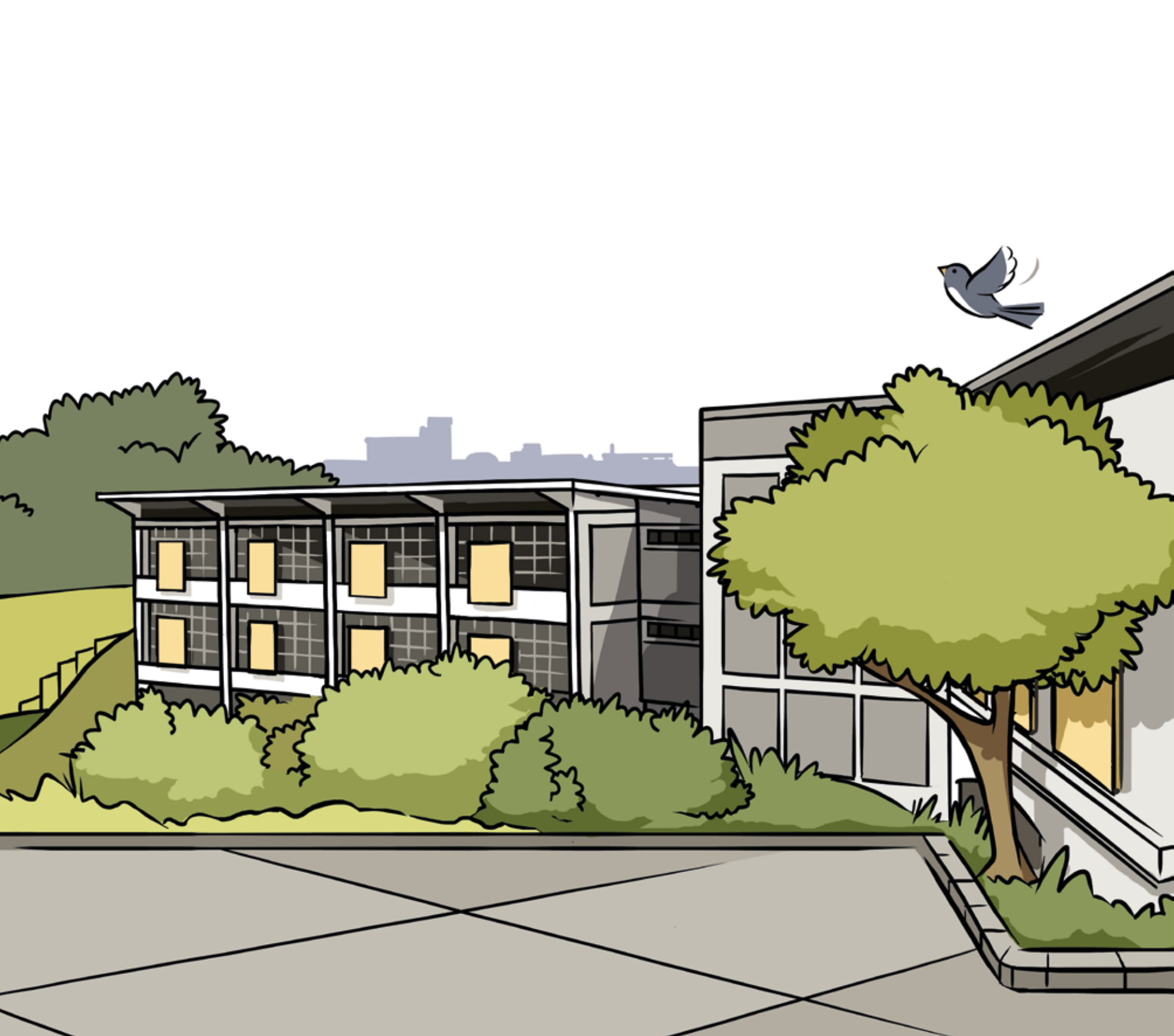
El equipo de calidad generó líderes para los diferentes procesos de mejora que, a su vez, asumían el rol de coordinación desde el cual motivaban la participación de otros docentes.

La formación en liderazgo fue clave para que docentes, estudiantes y familias se involucraran en el desarrollo de proyectos institucionales promoviendo espacios de planificación conjunta y toma de decisiones consensuada.

El *Manual de convivencia* se modificó de acuerdo a la normatividad vigente y aunque el Comité de Convivencia aún no funcionaba como mediador de los conflictos escolares, estaba en camino. ¿Lo más importante? La convivencia era mejor e incluso los estudiantes se convirtieron en agentes con capacidad para la mediación y solución de los conflictos.







Nada de ello hubiera sido posible sin el nivel de implicación en la implementación del Sistema, que docentes y directivos demostraron en todo momento, poniendo en relieve la confianza en una metodología que hicieron suya y la convicción de que había que respetar las acciones planificadas en los tiempos marcados para provocar la transformación.

# AHORA LA ESCUELA SANTA TERESA...

... disfruta de los logros alcanzados, de un mejor comportamiento por parte de los estudiantes dentro y fuera de la escuela, de un mayor compromiso de docentes y familias, y de unas dinámicas de aprendizaje en el aula más provechosas.

Ahora la Escuela Santa Teresa es una institución enfocada en el futuro.

**Escuela Oficial Rural  
Mixta de Xepache**

Colegio

**Quetzaltenango,  
Cantón Xepache**

Municipio

**Guatemala**

País

**Educación primaria**

Oferta educativa

**Ingrid Fabiola Roesch Quiroa**

Directora

**Miriam Aracely García González**

Dinamizadora AFT

**Silvia Elizabeth Solís Chojolán**

Docente

**Glendy Magaly Guzmán Puac**

Docente

**Lorena Amabilia Lucas López**

Docente

**Vilma Ziomara Ralda de Paz**

Docente

**María Alicia Guzmán**

Madre de Familia

**Josué Estuardo Marín Quixtán**

Alumno de 6° de primaria

**Brandon Martín Guzmán Quijivix**

Alumno de 6° de primaria

**Angélica Elizabeth Cupil Monzón**

Alumno de 6° de primaria

**Allan Alexander Xicará Sacalxot**

Alumno de 6° de primaria

**Kevin Gadiel Sacol Xicará**

Alumno de 6° de primaria

HISTORIA #20

E.O.R.M.  
**XEPACHE**  
GUATEMALA



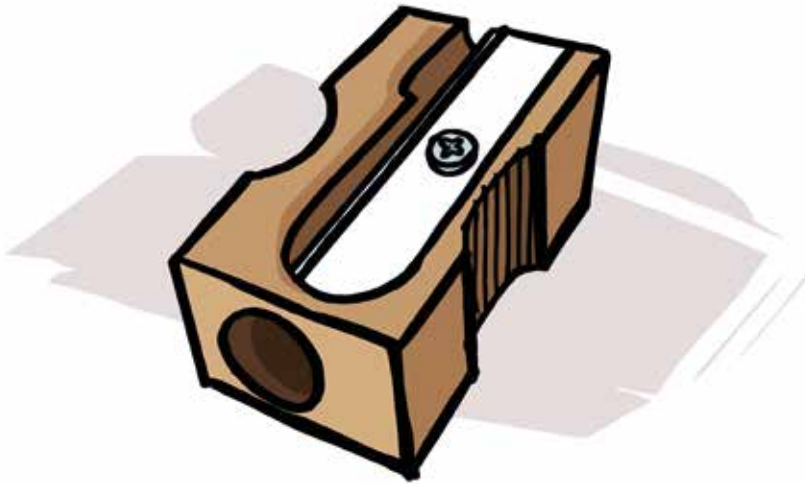


## MUCHOS AÑOS DESPUÉS...

... del establecimiento del cantón Xepache, a las faldas del Volcán Santa María, sus habitantes se dieron cuenta de la necesidad de progresar y del valor esencial que la educación tenía para hacer realidad ese progreso. Así se fundó la Escuela Oficial Rural Mixta de Xepache. Fue el esfuerzo de familias y docentes lo que hizo posible que al cabo de varias décadas la escuela llegara a contar con siete aulas, una para cada grado desde párvulos a 6º, un laboratorio de informática, biblioteca, cocina y almacén despensa, despacho para la dirección y un patio de recreo.

Gracias a las gestiones que la directora y el personal docente fueron realizando, poco a poco iban consiguiendo el apoyo de institutos, colegios y universidades en cuanto a dotación de libros, materiales de construcción para mejoras en la infraestructura, mobiliario para la biblioteca escolar y lograr apoyo de instituciones en formación para familias y docentes.

Al cabo de los años todos se sentían cómodos en este contexto y no se planteaban cambios importantes en el día a día. Fue en ese momento cuando Fundación Telefónica llegó a la escuela con la propuesta de implementar el programa Proniño, tras constatar casos de trabajo infantil en los estudiantes, y tiempo después, se procedió a instalar un Aula Fundación Telefónica. La respuesta de la dirección desde el comienzo fue afirmativa a estos proyectos. Y como resultado de aquella primera experiencia, años después surgiría la oportunidad de participar en el SMCE promovido por Fundación Telefónica con Fe y Alegría.



Era preciso conocer bien la situación de la escuela con relación a factores externos e internos antes de adentrarse en los puntos de mejora. Para ello se puso en práctica una iniciativa innovadora, sustitutiva de la evaluación de contexto inicial, que fue el seminario **“Proyectando mi comunidad”**, organizado por los estudiantes de 6° grado con la guía de una profesora. Los estudiantes realizaron entrevistas a todos los miembros de la comunidad (directora, docentes, familias, estudiantes y líderes comunitarios) para recopilar información. Ahí se hallaron las pistas que permitirían identificar el principal problema de la escuela.

Muchos padres trabajaban fuera del hogar, quedando la responsabilidad solo en manos de la madre, otros habían emigrado para poder mantener a la familia, algunos hogares estaban desintegrados y en estas circunstancias, el rendimiento y el desarrollo escolar y personal pasaba a un segundo plano. Pero no todo era atribuible a la situación de las familias, también los docentes influían en ella y era preciso reflexionar al respecto, con el objetivo de mantener lo positivo y mejorar lo mejorable. Era el inicio de la aventura hacia la mejora educativa.

## A QUÉ SE ENFRENTABAN

La aventura entrañaba una batalla contra las malas actitudes y conductas de los estudiantes. Dentro de la escuela los niños y niñas discutían por cualquier hecho, por pequeño que fuera. Las palabras groseras entre ellos eran frecuentes y el rendimiento en las principales materias era, en algunos casos, bajo. La escuela se refería a esta situación como fenómeno “Esto”. Un fenómeno que afectaba a todos. Un fenómeno contagioso que no podría desaparecer sin la implicación de los docentes, algo que en aquel momento no sucedía.

El objetivo principal era dar solución al problema de comportamiento y convivencia, un problema que afectaba negativamente al compromiso de la comunidad educativa en las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje y que estaba asociado a la ausencia de valores entre niños y niñas.

La conquista del respeto, la justicia, la libertad y la responsabilidad sería la forma de activar el cambio buscado: estudiantes en convivencia pacífica, centrados y comprometidos con su crecimiento personal y escolar.

La labor de familias y docentes era clave. Las familias tenían que acercarse a sus hijos e involucrarse en su formación. Los docentes tenían que darles afecto, generarles autoconfianza y liberar sus mentes de cualquier duda sobre su capacidad.

# CÓMO CONSEGUIRLO

Concienciados de la importancia del medio para conseguir el fin, se establecieron las acciones a seguir. Como punto de partida, docentes y familias se organizaron y formaron en la importancia de una educación integral. Para conseguirlo había que avanzar en una dirección concreta que pasaba por el desarrollo de un conjunto de actividades:

- Estructuración y redacción de los compromisos adquiridos y reglamento interno de la escuela con implicación de la comunidad educativa.
- Socialización de los compromisos internos con docentes, familias y estudiantes.
- Elaboración de un plan de formación a tres años, sobre educación integral, uso de TIC, participación educativa, principios y valores para familias y docentes.
- Incorporación de un diplomado en la “Escuela para padres”, en la que los padres recibían formación sobre temas relacionados con valores, y creación de un equipo para dar continuidad a ese proyecto.
- Realización de un taller de sensibilización sobre la importancia de participar activamente en la formación de los estudiantes, familias y docentes.

- Realización de actividades diversas como dramatizaciones, que utilizaban como tema principal los valores programados en la planificación bimensual de cada docente, y que contaban con una metodología para su presentación en el aula de informática AFT a todos los grados.
- Realización de juegos y actividades en las aulas para todos los grados, destinadas a reforzar los valores de respeto, justicia, libertad y responsabilidad.
- Planificación de reuniones de reflexión y compromisos adquiridos entre los actores educativos para implementar el plan de mejora de la escuela.





# Y DURANTE EL RECORRIDO...

... más de la mitad de las familias y docentes se formaron en la importancia de una educación integral en temas como comunicación efectiva, planificación de aprendizajes y agenda pedagógica, uso de las TIC a través de proyectos colaborativos y evaluación de los aprendizajes por competencias según el Currículo Nacional Base (CNB).

La mayoría de las familias participaron en las capacitaciones de sensibilización.

Las familias empezaron a visitar la escuela con más constancia, llegando a un alto porcentaje de asistencia a las distintas actividades programadas.

Las familias fueron más críticas en las reuniones, participando con más iniciativa e implicación en los problemas planteados.

La identificación de una carencia de valores en los estudiantes, por desconocimiento o por no tener la costumbre de utilizar estos conceptos, se trabajó para lograr cambios. Las quejas por mal comportamiento descendieron notablemente en más de la mitad y el nivel académico se incrementó.

Las evaluaciones de los aprendizajes se realizaron de forma constante tomando en cuenta el CNB.

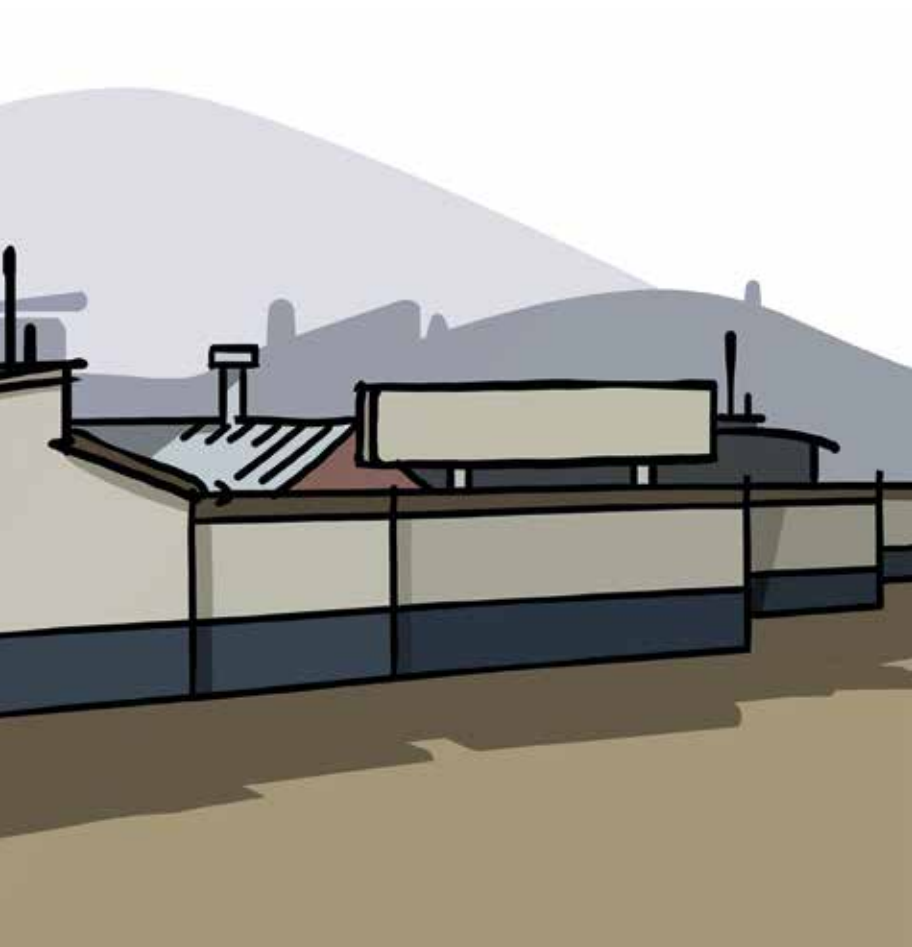
Se utilizó el aula de informática AFT para estas formaciones como vía para búsqueda de información, el proyector multimedia para presentación de los diferentes temas y cámara y videocámara para llevar registro de la formación.



Mejóro la percepción sobre la gestión directiva, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la convivencia y construcción de ciudadanía y la participación en la toma de decisiones.

Los resultados académicos en matemáticas, lengua y valores de 6° también experimentaron un impulso positivo.

El centro educativo había logrado apropiarse de la implementación de los procesos y procedimientos del Sistema en todas sus fases y se había generado una cultura de mejora en la transformación de la comunidad educativa de la formación y la socialización, en la transformación de la escuela, en la articulación de sus programas y proyectos, en la capacidad de generar procesos de reflexión de la práctica y en el empoderamiento de los equipos de calidad y dirección.



# LA ESCUELA XEPACHE A DÍA DE HOY

Ha salido de su área de confort y es una escuela consciente de sus debilidades y de sus fortalezas, siempre alerta para detectar cualquier fisura en valores y rendimiento que haya que sellar.

Se ha transformado en un espacio de diálogo y resolución de conflictos con profesionales fortalecidos para responder a los problemas de la comunidad.

***“Como docentes consideramos que las prácticas realizadas han marcado un hito en el desarrollo de las futuras generaciones escolares y en nosotras mismas ya que en años anteriores no se había dado la importancia a la práctica de valores como agente de cambio en el comportamiento de los estudiantes y su trascendencia en el desarrollo de los niños”.***

Equipo docente.

***“La jungla ideológica a la que nos enfrentábamos al inicio de esta aventura ya no es la misma. Todos los actores hemos cambiado, para bien, claro. Ahora nos vemos más comprometidos, esforzados y sobre todo positivos ya que “Esto” no es invencible. Cada día todos nos enfrentamos a él y de nosotros depende el vencerlo”.***

Equipo docente.

Es una comunidad educativa renovada y comprometida que desea seguir mejorando y siente la fuerza para hacerlo, con el apoyo de todos.

# APRENDIZAJES

A lo largo de esta publicación hemos seguido el camino hacia la mejora de la calidad recorrido por veinte escuelas.

Ha sido un camino marcado por la participación, la solidaridad, la reflexión, la creatividad, la equidad... Un camino que ha provocado la transformación dando lugar a una educación más eficiente y más eficaz en la que todos los miembros de la comunidad educativa juegan un papel fundamental, ejemplo del liderazgo grupal. Un camino que puede inspirar y guiar a otras escuelas. A todas aquellas escuelas que con el ánimo de mejorar su calidad educativa:

- Analizan su contexto como factor esencial que contribuye al establecimiento de una relación significativa entre el aula y la realidad.
- Optimizan sus recursos y se adaptan a sus estructuras.
- Trabajan por mejorar continuamente sus procesos pedagógicos en materia de gestión, enseñanza-aprendizaje, construcción y ejercicio de ciudadanía y proyección a la comunidad.
- Consideran los resultados de conocimientos de sus estudiantes como un instrumento más para lograr la calidad educativa en vez de cómo una única evidencia de mejora.



---

# DECÁLOGO DEL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA:

---

**1** **Liderazgo y gestión colegiada.** Un líder comprometido que aunque no sea parte de la dirección, cuente con su respaldo.

**2** **Participación de toda la comunidad educativa.** Para ello es preciso mantener buenas relaciones, generar un ambiente de confianza y promover una comunicación fluida.

**3** **Compromiso de todos los actores.** Única vía para detectar problemas y buscar soluciones.

**4** **Autoevaluación periódica.** Clave para medir la evolución del proceso de mejora.

**5** **Reflexión continua.** Permite narrar, reconstruir, desarrollar, reconocer, proponer y ajustar.

**6** **Conciencia sobre el sentido del proyecto.** Conocer la orientación de la meta a la que se desea llegar permite trabajar de forma coherente.

**7** **Organización por equipos.** Favorece la continuidad y el seguimiento de los procesos.

**8** **Formación a los equipos docentes.** Siempre ajustada a sus necesidades o requerimientos a fin de solventar las problemáticas priorizadas.

**9** **Integración del proceso de mejora en la dinámica escolar.** Entender el día a día del centro, la influencia del contexto y los requerimientos del Ministerio de Educación de cada país.

**10** **Vivencia de la mejora como proyecto del centro.** Hay que organizar la escuela en torno a la mejora.

# AGRADECIMIENTOS

Desde el equipo de Educación de Fundación Telefónica queremos agradecer a todas aquellas personas que han participado en el desarrollo del proyecto y que con su esfuerzo han contribuido a los resultados logrados, y por tanto a esta publicación.

## Coordinación general

**Carmen de la Serna Inicarte**

Fundación Telefónica

**Alejandro Díaz Garreta**

Fundación Telefónica

**Diana Hincapié Castilla**

Fundación Telefónica

**Javier González Casado**

Fundación Telefónica

**Víctor Murillo Urraca**

Federación Internacional Fe y Alegría

**Ramón Almansa López**

Fundación Entreculturas

**Javier Urrecha Castillo**

Fundación Entreculturas

## Coordinación ejecutiva

**Carolina García Delgado**

Fundación Telefónica

**Cristina Soler Nebreda**

Fundación Telefónica

**María Isabel Lobo de León**

Fundación Telefónica

**Marina Sanz Bravo**

Fundación Telefónica

**Elizabeth Riveros Serrato**

Federación Internacional  
Fe y Alegría

**Arantxa La Casta Muñoa**

Fundación Entreculturas

## Equipo de la Federación Internacional Fe y Alegría. Programa P-1

**Bernardo Acevedo**

**Gloria Fernández**

**Mauricio Otálora**

**Alexander Zarto**

**Sol Morales**

**Carolina Duarte**

**Karen Rodríguez**

## Equipos de países. Fundación Telefónica nacionales.

### Chile

**Paulina Gutiérrez**

**Allyson Mondiglio**

### Colombia

**Natalia Arbeláez**

**Luz Aida Quintero**

**Luis Alfredo Cuesta**

### El Salvador

**Yanira Espinola**

**Roger Rendero**

**Julio Sura**

### Guatemala

**María Gabriela Gaitán**

**Hugo Claudio**

**Alfonso Pelico**

**Adrián Matul**

**Fernando Mejía**

**Jeremías de León**

### Panamá

**Mónica Chirino**

**John Hawkins**

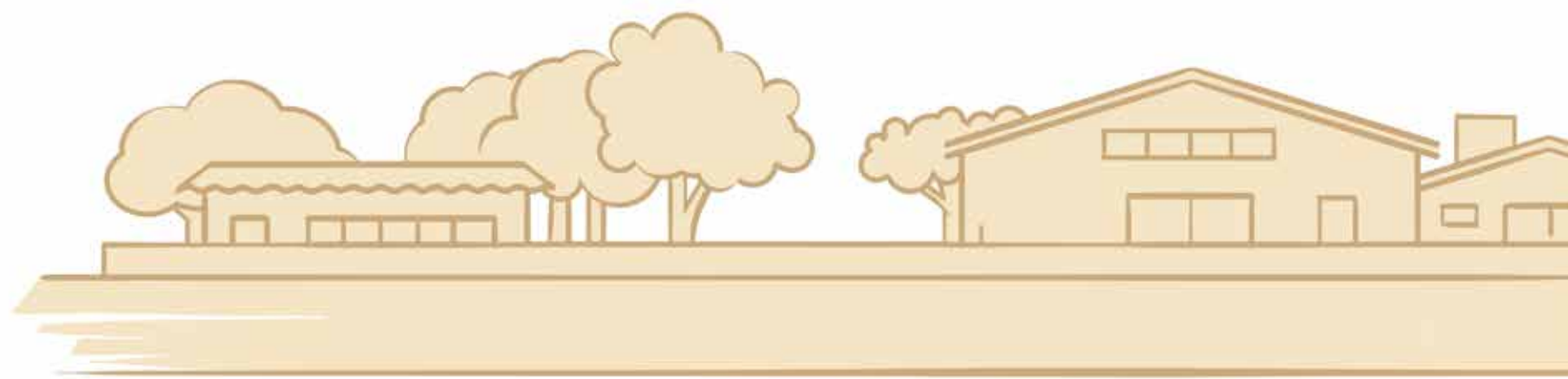
### Perú

**Lillian Moore**

**Derly Casapia**

El proyecto del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa ha sido un proyecto de larga duración, en el que mucha gente que no aparece explícitamente mencionada sí que ha estado implicada.

Queremos hacer mención a todos los que de una forma u otra han pasado y participado activamente en el proyecto, a todas las escuelas que han pasado por todo el proceso, y a todas las escuelas que trabajan cada día por mejorar su calidad educativa y por lograr que sus alumnos estén mejor preparados para la sociedad del futuro.



[www.fundaciontelefonica.com](http://www.fundaciontelefonica.com)