

# Alma para educar, alma para innovar una escuela que forma para la transformación

Sistematización de la Experiencia de la Institución Educativa  
Nuestra Señora del Rosario, Huancayo, Junín, Perú



"...son alumnas emprendedoras, alegres, perseverantes, fraternas, sencillas. Cuando uno se acerca puede ver que no es un colegio, sino es una familia. Siempre se imprime el valor del respeto y la alegría"

Hna. Lola Felicita Cuadros, Directora

### Consejo de Administración del FONDEP (CONAF)

Jesús Ruitón Cabanillas  
Manuel Hermenegildo Santos Montoro  
Jorge Luis Jaime Cárdenas

### Gerente Ejecutivo

Francisco Fidel Rojas Luján

+ Creditos

### Unidad de Gestión y Evaluación del Financiamiento (UGEF)

Nadja Anahí Juárez Abad – Responsable  
Juan José Yupanqui Llancari  
Lucy Ayesta Ramos  
Yuri Gallegos Saldívar  
Karend Verónica Castillo Cáceres

### Equipo de comunicaciones (Diseño y diagramación)

Franz León Rojas  
Jaime Montes García  
Rosa Milagros Rosales Ybarra

Deposito legal:

Impreso por:

Esta publicación del FONDEP incorpora la sistematización encomendada a Patricia Quevedo C, con la participación del Equipo de Sistematización IE Nuestra Señora del Rosario

### Autores de la experiencia - IE Nuestra Señora del Rosario y coordinadores de los proyectos y subproyectos

Hna. Lola Felicita Cuadros Salazar: Organización del Consejo para el Mejoramiento de los Aprendizajes (COMEAP)  
Prof. María Elena Rivera Torres: Macro Proyecto “Mejorando los aprendizajes para una Cultura de Paz y Bien – Enfoque sistémico”  
Prof. María Elena Rivera Torres: Escuela virtual de maestros como medio para el mejoramiento del desempeño docente “Una Institución Educativa dentro de otra Institución Educativa”  
Prof. José Antonio Eguzquiza Canta: Dinamización las situaciones desafiantes, la investigación y el día del logro en el currículo  
Prof. Silvio Chávez Acevedo: Viviendo en armonía con la Madre Tierra.  
Prof. Fabiola Del Rocio Prosopio Pomalaya, y Ángela Mariela Ochoa Rivera: Contextualizando el plan de estudios mediante el área curricular de metodología

Prof. Maritza Rosario Atencio Ramos: La Escuela de Familia como Herramienta para su fortalecimiento  
Prof. María Valladolid Sosa: Tras las huellas de Francisco  
Prof. José Inga Laureano: Mirando hacia la acreditación  
Prof. María Elena Rivera Torres: E-learnig Rosarino “Por una comunicación más oportuna”  
Prof. José Orellana Lazo: Dinamizando la hora de recreo  
Prof. Leonor Palomino Rodríguez y Jeanne Muñico Rivas: Aprendiendo con mis padres  
Hna. Rosa Juana Ticona Arias: Aprendiendo a convivir “La felicidad un camino no un destino”  
Prof. María Elena Rivera Torres: Certamen de contrastación de logros de aprendizaje

Av. Paseo del Bosque 940, San Borja, Lima - Perú.

<http://www.fondep.gob.pe>

Teléfono: 4353905 - 4353904 (anexos 101 - 111)

© Lima, Perú

Octubre 2015

# Índice

Índice	05
Presentación	07
Introducción	09
<b>1. UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GESTORA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA</b>	<b>11</b>
1.1 Información General sobre la Institución Educativa	12
A) ¿Dónde se ubica la Institución Educativa?	12
B) ¿Qué características tiene la población de la Institución Educativa?	12
C) ¿Qué principios pedagógicos rigen la Institución Educativa?	13
1.2 ¿Cómo se da la innovación en la Institución Educativa?	14
1.3 ¿Qué estrategias pedagógicas han conducido a la innovación educativa?	17
A) La capacitación y reflexión, docentes transformando su práctica	17
B) La planificación, eligiendo caminos para asumir los desafíos educativos	18
C) La evaluación, revisando el impacto de las estrategias pedagógicas	18
1.4 Criterios que aseguran procesos sólidos de innovación	19
<b>2. UN MARCO CONCEPTUAL PARA LOS DESCUBRIMIENTOS</b>	<b>21</b>
2.1 La Cultura de Paz y Bien, paradigma axiológico de la Institución Educativa	22
A) La filosofía franciscana y su aporte en la formación educativa	22
B) Aporte en la formación educativa	22
C) El carisma espiritual como corazón de la labor educativa	23
2.2 El liderazgo como actitud y estrategia en la gestión	24
A) La gestión pedagógica y el liderazgo	24
B) Características del líder como agente de cambio	25
C) El liderazgo transformacional	25
D) El liderazgo y la calidad educativa	26
E) El liderazgo distribuido	27
2.3 Innovación para la transformación y mejora educativa	28
A) La innovación y la mejora educativa	28
B) Estrategias institucionales para la innovación educativa	30
C) Investigación e innovación	31
2.4 El pensamiento sistémico, como herramienta para una visión compartida	32

<b>3</b>	<b>LOS APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>33</b>
3.1	Aprendiendo de lo aprendido	34
	A) La metodología...	34
	B) El proceso...	35
	C) Los resultados...	36
3.2	Aprendizaje 1: Tenemos un sello especial: el carisma espiritual y la innovación en la formación de las estudiantes	36
	A) Estudiantes con un sello especial...	37
	B) Un aprendizaje con sensibilidad y sentido...	38
	C) Una formación innovadora a la altura de las nuevas demandas	40
3.3	Aprendizaje 2: Todos podemos liderar: una gestión que promueve agentes de cambio	42
	A) Una cultura organizacional que apuesta por el cambio con ética	43
	B) Un liderazgo visionario y distribuido	46
	C) Un clima escolar con mística	48
3.4	Aprendizaje 3: La innovación por sí sola no sirve, necesita la investigación	51
	A) Una plataforma para la innovación	52
	B) El ethos de una Institución Educativa que se transforma	54
	C) Investigación e innovación	55
<b>4</b>	<b>REFLEXIONES, CONCLUSIONES Y DESAFÍOS</b>	<b>59</b>
4.1	Reflexiones	60
4.2	Conclusiones	62
4.2	Desafíos	63
	Referencias bibliográficas	65
	Anexos	67

# Presentación

La educación tiene un profundo sentido “moral” que está relacionado con la influencia que ejerce en la formación y en la vida de una persona. Diversos estudios sobre innovación educativa en Instituciones, destacan la relevancia de este factor, vinculado con la internalización de valores, la cultura organizacional, la motivación pedagógica y la gestión del cambio.

El Fondo Nacional del Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) es consciente del poder de los paradigmas, de las fuerzas individuales y colectivas que se ponen en marcha en un proceso innovador, del potencial de los liderazgos transformacionales y de las convicciones espirituales o de valores que muchas veces motivan la dinámica de exigencia y la identidad de trabajo por una educación humana, de calidad, orientada al desarrollo social.

Por ello, FONDEP, en alianza con la Dirección Regional de Educación de Junín, identifica, sistematiza y comparte la experiencia de la IE. Nuestra Señora de Rosario, destacada en la región Junín por sus importantes logros pedagógicos, a fin de difundir e irradiar sus aprendizajes, con el fin de que estos puedan ser semillas de inspiración a nivel regional y nacional.

La sistematización “Alma para educar, alma para innovar” refleja los procesos innovadores de la Institución Educativa, que le ha permitido consolidarse como una organización que aprende constantemente y se transforma con autonomía desde una lectura permanente de su entorno y los desafíos que deben asumir sus estudiantes frente a un mundo globalizado, una sociedad de permanentes cambios, signados por el avance de la tecnología, el crecimiento económico y las demandas sociales.

A partir de una dinámica de reflexión permanente y de cultura investigativa flexible y abierta a propuestas creativas, la Institución Educativa se pregunta, ¿qué clases de mujeres estamos formando?, ¿cómo desarrollar conocimientos y competencias sólidos y pertinentes para ponerlos al servicio de un mundo más humanizado, en el que primen valores sociales? En la aventura de descubrir sus propias respuestas, la sistematización recorre su cultura organizacional y de liderazgos compartidos, sus

paradigmas epistemológicos, sus principios pedagógicos, y las estrategias que han concretado un estilo de innovación que empuja la mejora permanente, tanto de estudiantes como de docentes.

Alma para educar, alma para innovar, es una sistematización que recupera el corazón de un proceso innovador sostenido en tres estrategias pedagógicas: 1) una formación continua para la transformación de la práctica docente, orientada en los aprendizajes de los estudiantes a partir de los círculos de inter-aprendizaje, jornadas de autoformación, capacitación docente, entre otros espacios; 2) la planificación, que comprende ir más allá de la programación curricular, partiendo de la identificación de problemáticas socio-educativas y actividades que se definen en los círculos de estudios, de investigación y de calidad educativa institucionalizados; 3) la evaluación, que refleja la intencionalidad de los proyectos educativos y su aplicación transversal en la práctica pedagógica del diagnóstico, jornadas de reflexión, monitoreo y evaluación.

Esta experiencia propone que la Institución Educativa debe ser concebida como organización compleja en cambio permanente para la consecución del propósito educativo. Esto permite garantizar las condiciones organizacionales, espacios y recursos desde la gestión institucional, el liderazgo y el carisma espiritual, que para este caso son factores determinantes que impulsan una gestión pedagógica orientada a la innovación. Pero sobre todo permite formar estudiantes con sensibilidad y emoción social frente a los acontecimientos de su entorno, desde un enfoque humanista.

Finalmente, el proyecto educativo Alma para educar, alma para innovar, contribuye a las políticas educativas del sector orientadas a la transformación de las instituciones de educación básica en organizaciones efectivas e innovadoras capaces de ofrecer una educación pertinente y de calidad, realizar el potencial de las personas y aportar al desarrollo social, establecidos en el Proyecto Educativo Nacional al 2021.

CONAF - FONDEP

## Presentación



Alma para educar, alma para innovar, una Institución Educativa que forma para la transformación, es una propuesta de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Rosario” que a través de su vida institucional es fomentadora de innovación y promotora de la práctica de valores, buscando que los estudiantes se adapten a un mundo que cambia a pasos agigantados con la velocidad creciente de la tecnología, los conocimientos y la información.

Considero que este libro dirigido al magisterio, padres de familia, autoridades, estudiantes y la sociedad en su conjunto, surgió en la mente de los y las autoras, como un producto de la sistematización de estrategias pedagógicas, orientadas a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, acordes con los lineamientos pedagógicos y retos educativos que nos exige el mundo globalizado.

La innovación presentada por la Institución Educativa “Nuestra Señora del Rosario”, espero que influya en los cambios, la transformación y mejora de la realidad existente, teniendo en cuenta la actividad valorativa, creativa e innovadora, que da a conocer la vida en las aulas, la organización, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado.

Creo como sus autores, que es propósito de esta obra, alterar favorablemente la realidad existente, modificando concepciones y actitudes, mejorando métodos e intervenciones y transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Consecuentemente, la innovación, va asociada al cambio y tiene componentes cognitivos, éticos y afectivos, orientados a los estudiantes para su mejor formación: con valores, reflexivos, creativos, críticos e innovadores.

La Dirección Regional de Educación Junín, dependiente de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Junín, como responsable de dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de la educación, la ciencia y la tecnología, la cultura, la recreación y el deporte en su ámbito, recomienda a los diversos actores educativos, conocer a través de esta publicación, el proyecto de innovación “Alma para Educar, Alma para Innovar” y replicar en lo que sea posible, la experiencia innovadora basada en valores, en las diversas instituciones educativas y organizaciones sociales del ámbito regional, alcanzando sugerencias para su mejora.

Finalmente recuerda a los estudiantes de la región, que el camino de la vida está lleno de contrastes, contradicciones y hasta injusticias. Debemos aprender a vivir en medio de esa realidad, sin alterarnos y sin perder nuestros valores. Si queremos tener éxitos, debemos considerar al mundo con un sinfín de oportunidades, un tesoro invaluable que nos espera para que lo descubramos y hagamos parte de nuestras vidas.

Econ. WALTER ANGULO MERA  
Director Regional de Educación -Junín



# Introducción

**“Educa a una mujer y el mundo será diferente”**

Hna. Lola Felicita Cuadros, Directora

Alma para educar, alma para innovar es un desafío a los constantes cambios económicos y tecnológicos que parecieran hoy en día haber marcado la pauta de la sociedad hacia el crecimiento económico antes que el del desarrollo social. Frente a esta realidad compleja, desde la pedagogía franciscana de la cultura paz y bien, se concibe que es necesario formar personas competentes con herramientas de última tecnología, pero sobretodo con sensibilidad y valores que sean capaces de orientar sus destrezas y conocimientos académicos para aportar en una sociedad justa para todos y todas. El fin mayor es lograr una formación del liderazgo de las jóvenes estudiantes que se reconocen como agentes de cambio, capaces de incidir en la realidad. De esta manera, a partir de la formación académica y espiritual son capaces de construir un sentido a la vida humana y social, donde el aprendizaje y el estudio no son un fin en sí mismo, sino un medio para buscar soluciones a la problemática de la realidad.

Esta experiencia educativa es el resultado del arduo proceso de “aprender a aprender” que ha asumido la Institución Educativa fiel a su misión, y que ha conducido su labor educativa con un matiz muy especial y particular: el carisma espiritual, que ha encaminado una permanente búsqueda de la calidad educativa llevándola a incorporar la innovación como un requisito para renovar y transformar métodos y estrategias educativas con auténtico significado para la vida de las niñas y jóvenes de la Institución Educativa.

Es importante resaltar que uno de los mayores logros de la Institución Educativa es haber conducido sus procesos de innovación basándose en la reflexión y participación permanente de sus integrantes, consolidando espacios para la sistematización continua y el aprendizaje. De esta manera, este documento es el esfuerzo de un trabajo de sistematización que fue aprovechado con la llegada del FONDEP, y que capitaliza los logros obtenidos poniendo en valor el cúmulo de aprendizajes históricos de la Institución Educativa.

Para conocer bien la experiencia y comprender de dónde se desprenden estos aprendizajes, el documento se ha organizado en tres grandes capítulos: en el primero se realiza una presentación de la Institución Educativa y las estrategias que han hecho valiosa la experiencia, en el segundo un marco conceptual que brinda argumentos para la interpretación de la experiencia y es a donde se espera contribuir con el conocimiento generado a partir de la misma, y el tercer capítulo son los aprendizajes logrados.

La presente sistematización no es un documento que narra un proceso culminado. La riqueza de este documento es que da fe del recorrido logrado de una Institución Educativa que sigue innovando, por lo tanto, no espera convertirse en referente para replicar la experiencia, sino en referente de inspiración. Se espera que los lectores involucrados en la educación puedan encontrar aquí luces para iniciar sus propios recorridos, pistas para renovar y mejorar sus procesos, ideas claves para consolidar sus estrategias, y así seguir motivando más experiencias que se animen a innovar mejorando la calidad de la educación peruana.



**1** Una Institución Educativa gestora de innovación educativa

## 1.1 Información General



La Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario cuenta con más de 80 años de trayectoria pedagógica formando a niñas y jóvenes estudiantes en la ciudad de Huancayo.

En este tiempo, la Institución Educativa, firme a su misión, ha encaminado una permanente búsqueda de la calidad educativa que la ha llevado a incorporar la innovación como un requisito para renovar y transformar métodos y estrategias educativas.

### A) ¿Dónde se ubica la Institución Educativa?

La Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario se ubica en el centro de la ciudad, distrito de Huancayo, provincia de Huancayo, en la región Junín. Es una entidad pública de gestión privada, dirigida por la Congregación de Religiosas Franciscanas de la Inmaculada Concepción.

La I.E. fue fundada en el año 1934 (Resolución N° 074) por las hermanas religiosas franciscanas de la Inmaculada Concepción. Durante este tiempo ha pasado por un proceso de transformación en todo sentido, manteniendo como esencia la mística axiológica con que la congregación ha gestionado el Colegio.

### B) ¿Qué características tiene la población de la Institución Educativa?

La I.E. Nuestra Señora del Rosario es un centro de formación para mujeres, cuenta con una población estudiantil de un total de 2,094 estudiantes: nivel primaria 473 y secundaria 1,621 alumnas. Así mismo, está conformado de 17 docentes de nivel primario y 83 para nivel secundario (ESCALE 2015).

Las estudiantes proceden de hogares con diversa situación socioeconómica. La mayoría de padres y madres de familia tienen nivel de estudios superiores, mientras que una menor proporción se dedica a la agricultura y la pequeña y mediana empresa

En la Institución Educativa, un 53 % de las estudiantes pertenece a familias nucleares, el 19% en estado de convivencia y el 18% de las estudiantes proceden de familias mono parentales maternas en el que falta uno de los progenitores por fallecimiento o separación.

La actitud de las familias ante la educación es muy positiva y se manifiesta en las expectativas de estudios para sus hijos; pero la poca participación en las actividades de la I.E., desfavorece al desarrollo integral de las mismas.

### C) ¿Qué principios pedagógicos rigen la Institución Educativa?

La Institución Educativa ha establecido un conjunto de principios<sup>1</sup> que orientan la gestión pedagógica e institucional a fin de asegurar que todas las propuestas y mejoras sean orientadas desde un mismo enfoque educativo.

#### a. Principio de la construcción de los propios aprendizajes

- ✓ El **aprendizaje es un proceso de construcción** interno, activo, individual e interactivo con el medio social y natural.
- ✓ **La estudiante es el centro de las actividades pedagógicas**, es el principal actor- receptor del mismo y hacia cuyo beneficio deben ir encaminados todos los esfuerzos de prestación de servicios y de formación.
- ✓ **El rigor de exigencia académica tiene un valor central** en el proceso de enseñanza –aprendizaje de la institución educativa.
- ✓ El éxito del proceso educativo lo determina el propósito de **conseguir en nuestras estudiantes una formación integral** en provecho de su desarrollo personal, social y académico.
- ✓ **Autonomía en los aprendizajes**, el aprendizaje de la estudiante debe tender a ser cada vez más autónomo, de tal forma que la misión del docente sea cada vez más orientadora y de asesoramiento.

#### b. Principio de la necesidad del desarrollo del lenguaje y el acompañamiento en los aprendizajes.

La interacción entre la estudiante y la profesora y entre la estudiante y sus pares se produce sobre todo a través del lenguaje.

Verbalizar los pensamientos lleva a reorganizar las ideas y facilita el desarrollo. **Esto obliga a propiciar interacciones de carácter crítico y reflexivo en el aula.** En este contexto el docente es quién crea situaciones de aprendizajes adecuadas para facilitar la construcción de los saberes, propone actividades variadas y graduadas, orienta y conduce las tareas, promueve la reflexión, ayuda a obtener conclusiones, entre otros.

#### c. Principio de la significatividad de los aprendizajes

El aprendizaje significativo es posible cuando se relacionan los nuevos conocimientos con los que ya posee el sujeto. En la medida que el aprendizaje sea significativo para las alumnas se hará posible el desarrollo de la motivación para **aprender a aprender, aprender a pensar, a sentir y actuar, y la capacidad para construir nuevos aprendizajes.**

#### d. Principio de la organización de los aprendizajes y el uso de la herramientas tecnológicas de la informática y las comunicaciones (TICs)

Las relaciones que se establecen entre los diferentes conocimientos se amplían a través del tiempo y de la oportunidad de aplicarlos en la vida. En esta sociedad del conocimiento y la revolución de las comunicaciones, es necesario desarrollar la capacidad de acceder y procesar información mediante técnicas, procedimientos y estrategias de aprendizaje y enseñanza.

Ho y día existiendo diversos organizadores del conocimiento y herramientas tecnológicas de la informática y las comunicaciones (TICs). La Institución Educativa considera necesario que las estudiantes puedan manejar estas herramientas a fin de asegurar un proceso formativo crítico, agudo y cada vez más autónomo en un mundo que evoluciona aceleradamente.

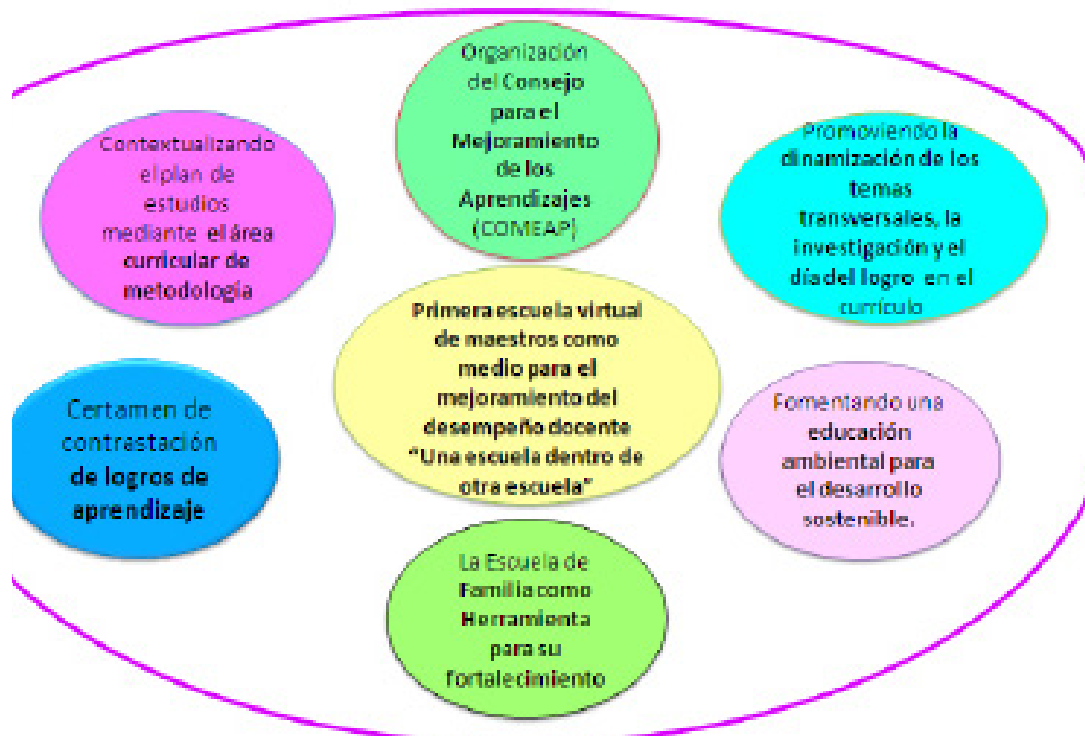
<sup>1</sup> Documento Institucional de la IE. Nuestra Señora del Rosario.

## 1.2 ¿Cómo se da la innovación en la Institución Educativa?

Durante los últimos 3 años la Institución Educativa ha desarrollado un conjunto de proyectos de innovación que han partido de problemáticas pedagógicas y socio-educativas específicas. Estos proyectos marcharon en sus inicios respondiendo a las demandas particulares y articulándose a las diferentes áreas curriculares.

Con el tiempo, se consolidaron como un “todo”, y desde una mirada sistémica, se integraron como parte del esfuerzo conjunto de la Institución Educativa por mejorar los aprendizajes de las estudiantes. En el siguiente gráfico se muestran los diversos proyectos educativos implementados en los últimos años denominados “sub proyectos” o sub sistemas de la cultura paz y bien.

Gráfico N° 01: El Macro Proyecto: mejorando los aprendizajes para una cultura de paz y bien.





Los sub-proyectos que se observan parten de problemáticas específicas y tienen objetivos y estrategias particulares, todos tienen como propósito común “la mejora de los aprendizajes de las estudiantes” cuyo componente articulador recae en la **mística de la axiología Mariano- Franciscana** que se traduce en la “Cultura de PazyBien” como constructo pedagógico-espiritual de la institución educativa.

Hoy ya no hablamos de proyectos aislados sino de un macro-proyecto que integran todos los proyectos que se han ido desarrollando, porque creemos que a través del enfoque sistémico se pueden interrelacionar los proyectos; de manera que todos utilicemos los recursos y estrategias que nos aportan esos proyectos, y a la vez, los demás se enriquezcan de lo que hacemos; queremos que den frutos comunes y que vayan a una sola consolidación, que es el aprendizaje significativo de nuestras estudiantes.

(Prof. Fabiola Prosopio, Coordinadora del área de Metodología)

Los esfuerzos de las y los docentes por orientar todos los sub-proyectos hacia la concepción de una misma unidad y propósito, viene contribuyendo con el sentido de identidad educativa de los profesores y estudiantes; así como con la promoción de la innovación y el liderazgo como cualidades que vienen irradiándose entre los docentes de la IE.

En el gráfico N° 01 se pueden apreciar 7 sub-proyectos, los cuales han tenido un mayor tiempo de consolidación y evidencian logros en los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, el continuo trabajo de innovación de la institución educativa ha hecho posible el diseño de nuevos proyectos, con aún corto tiempo de implementación sumando hoy un total de más de 12 proyectos. A continuación narramos la lista de los mismos y en los Anexos podrá conocer sobre cada uno de ellos a detalle:

Cuadro N° 01: Sub proyectos educativos orientado a la mejora de los aprendizajes “cultura paz y bien”

PROYECTOS	OBJETIVOS	DURACIÓN
<b>PROYECTO 1:</b> “METODOLOGIA: diversificando Estrategias de Estudio, Aprendizaje e investigación, optimizaremos el aprendizaje”	Mejorar el rendimiento académico de las estudiantes de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Rosario” en sus dos ciclos, partiendo por brindar estrategias de estudio, aprendizaje e investigación a través del área de Metodología, de modo que les permitan reconstruir y analizar sus propios procesos intelectuales; desarrollar procesos de estudio personal y, en equipo, ingresar al mundo de la investigación.	Desde el 2000 a la actualidad
<b>PROYECTO 2:</b> “Viviendo en armonía con la madre tierra”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar una educación para el desarrollo sostenible.</li> <li>• Promover la limpieza y el cuidado de la salud en la comunidad rosarina.</li> <li>• Promover la generación de oxígeno, mediante el cuidado y la conservación de las plantas.</li> <li>• Promover el consumo racional del agua y la energía.</li> <li>• Utilizar las tecnologías de información y comunicación para la sensibilización de la sociedad para el cumplimiento del protocolo de Kioto.</li> </ul>	Desde el 2012 a la actualidad
<b>PROYECTO 3:</b> “Dinamizando situaciones problemáticas: la investigación y el Día del Logro en el currículo”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el intercambio y socialización de experiencias pedagógicas valiosas entre los maestros(as), estudiantes y demás miembros de la comunidad.</li> <li>• Fortalecer el desarrollo de capacidades para el sostenimiento de una cultura investigativa en los maestros, maestras y estudiantes para el logro de los aprendizajes a partir de situaciones significativas de aprendizaje relacionadas con las problemáticas de contexto asumidos desde los proyectos de aprendizaje interdisciplinarios, evidenciándose en los productos planificados.</li> </ul>	Desde el 2012 a la actualidad
<b>PROYECTO 4:</b> Consejo para el mejoramiento de los aprendizajes (COMEAP 2013 -2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar, interpretar y evaluar información de los niveles de logro de los aprendizajes de las estudiantes y del desempeño docente, de manera cuantitativa y cualitativa.</li> <li>• Promover redes de comunicación oportuna y eficaz en la comunidad educativa.</li> </ul>	Desde el 2013 a la actualidad
<b>PROYECTO 5:</b> “Una Institución Educativa dentro de otra Institución Educativa: Escuela de capacitación virtual de maestros”	Contar con Maestros en la institución Educativa que incorporan estrategias adecuadas y actualizadas para el mejor aprendizaje de las estudiantes como resultado del desarrollo de sus aprendizajes fundamentales y la formación permanente.	Desde el 2012 a la actualidad
<b>PROYECTO 6:</b> “Certamen de Contrastación de Logros de Aprendizaje”	Verificar los logros de aprendizaje dando una mirada significativa, pertinente y relevante hacia los aprendizajes fundamentales y la comprobación de compromisos asumidos en el Plan de trabajo anual Institucional.	Desde el 2012 a la actualidad
<b>PROYECTO 7:</b> “La Escuela de Familia”	Lograr que las familias estén integradas a la formación académica y personal de las estudiantes y así generar un adecuado aprendizaje en nuestra Institución.	Desde el 2012 a la actualidad



En la actualidad, se ha decidido incorporar varios nuevos subproyectos articulados a los esfuerzos anteriores, con la finalidad de fortalecer los aprendizajes, estos son:

- “Tras las huellas de San Francisco: proyecto educativo pastoral”
- “Expreso mis talentos orales con mis papis”
- “E-learning rosarino: por una comunicación más oportuna”
- “Dinamizando la hora de recreo”
- “Aprendiendo a convivir: la felicidad un camino no un destino”
- “Promoviendo la buena práctica pedagógica de los profesores y profesoras de la I.E. “Nuestra Señora del Rosario para un mejor desempeño docente”

### 1.3 ¿Qué estrategias pedagógicas han conducido a la innovación educativa?

La experiencia educativa se caracteriza por un conjunto de estrategias y recursos pedagógicos, que a lo largo de los últimos años han venido fortaleciendo su labor y demostrando un impacto significativo; tanto en el logro de aprendizaje de sus estudiantes como en la formación espiritual e integral de las mismas.

A continuación se describen las estrategias que destacaron como ejes que atraviesan la gestión pedagógica de la Institución Educativa e impulsan desde adentro procesos sólidos de mejora e innovación, convirtiendo a la Institución Educativa en un crisol de la innovación educativa.



#### A) La capacitación y reflexión, docentes transformando su práctica

Las iniciativas de capacitación han ganado un lugar importante en la gestión educativa de la Institución. Hoy en día están institucionalizados y conforman parte vital del proceso de actualización permanente de los docentes, y generan un trabajo cohesionado y alineado con los objetivos y aspiraciones educativas de la Institución Educativa.

- **Círculos de inter- aprendizaje:** Son espacios de discusión y reflexión pedagógica que favorecen la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de las experiencias en aula.
- **Jornadas de autoformación docente:** A partir de una plataforma virtual se han desarrollado módulos de capacitación, en donde un grupo de docentes ocupa el rol de capacitadores y a la vez participan, junto con el resto, como beneficiarios de los otros módulos estudiando los contenidos en tiempos flexibles. Esto ha permitido fortalecer las competencias de los docentes mediante la incorporación de conocimientos pedagógicos en donde se profundizan los aprendizajes fundamentales.
- **Talleres pedagógicos:** Son espacios de capacitación presenciales que priorizan la integración de los docentes vinculando la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico.

El fortalecimiento de las capacidades docentes y el intercambio de conocimientos abonan el terreno fértil desde donde se va a gestar la innovación, entendida como cambio pedagógico permanente y sustentado en el aprendizaje de las estudiantes.

Hay un afán de superación profesional de los docentes, muchos docentes de aquí son docentes universitarios o han participado de experiencias exitosas, cuando intercambian esas experiencias enriquecen la práctica pedagógica y pueden surgir nuevas teorías o metodologías. En el colegio se da un espacio de sinergia para que cada docente, desde su experiencia, siempre aporte en este proceso de innovación y cambio en la tarea educativa.

(Prof. José Egusquiza, Sub-Director de la Institución Educativa)

### **B) La planificación, eligiendo caminos para asumir los desafíos educativos**

Otro aspecto valioso de la Institución Educativa es que se dedican espacios no solo para la programación curricular, sino para la identificación de problemáticas socio-educativas y planificación de actividades o proyectos que puedan responder de modo coherente a las mismas. Esta actividad es central en el trabajo, ya que ha significado el crisol de los proyectos de innovación pedagógica.

- **Círculos de estudio:** Tiene como finalidad discutir sobre las problemáticas educativas encontradas, así como idear y planificar estrategias o proyectos con sustento curricular y metodológico.
- **Círculo de investigación y calidad educativa:** Son espacios sistemáticos que permiten orientar propuestas de investigación que son desarrolladas por los docentes o insertadas en las programaciones pedagógicas como parte del trabajo en aula.

### **C) La evaluación, revisando el impacto de las estrategias pedagógicas**

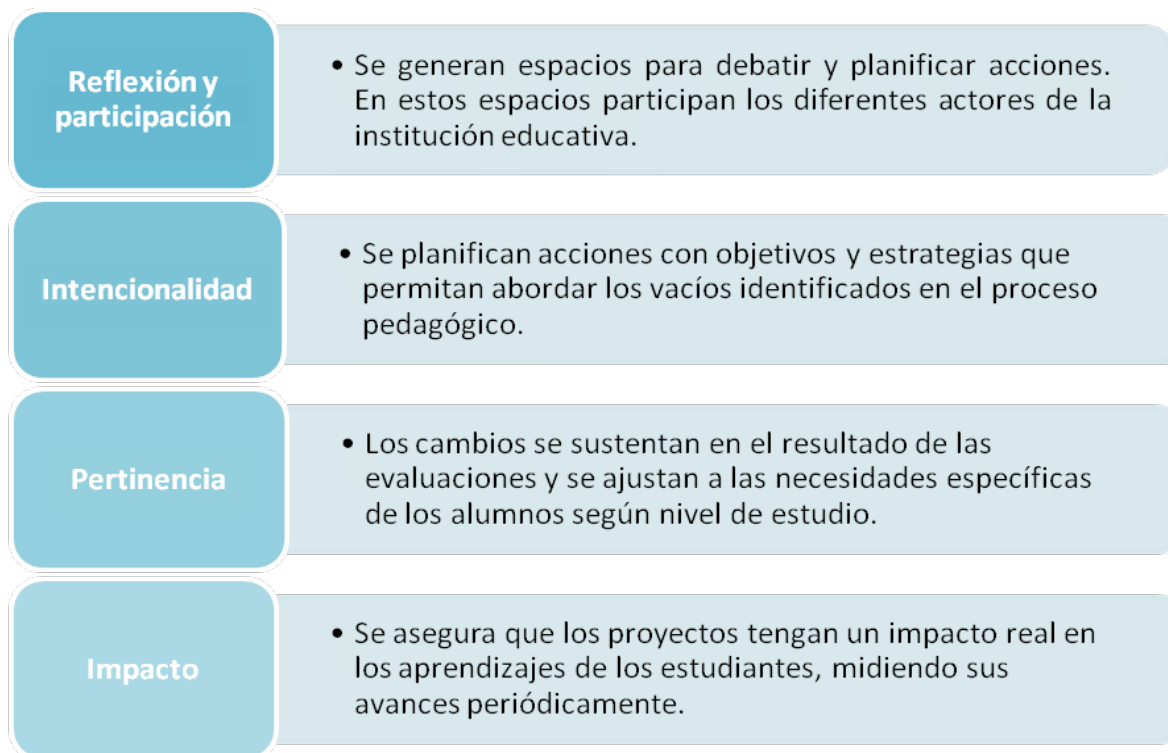
Las acciones de evaluación son ejes que atraviesan el trabajo pedagógico, su intencionalidad y aplicación sistemática han permitido la identificación oportuna de las problemáticas socio-educativas que merecen atención y ofrecen sustento a todas las iniciativas de innovación pedagógica.

- **Diagnóstico:** Es el trabajo de recojo de información sobre aspectos específicos de la convivencia de las estudiantes o problemáticas socio-educativas externas que brindan los insumos para diseñar planes de investigación o idear mejoras en el sistema pedagógico.
- **Monitoreo y evaluación:** Se refiere al permanente trabajo de acompañamiento a los docentes por parte de los jefes de área y subdirectores. Este trabajo propicia la retroalimentación oportuna al trabajo en aula.
- **Jornadas de reflexión (COMEAP):** Es una reunión que se realiza de forma periódica y en la cual participan el equipo directivo, jerárquico y representante de los docentes, para analizar, discutir y deliberar sobre los hallazgos de los diagnósticos o resultados de la evaluación y proponer planes de acción de mejoramiento.

Estas estrategias de gestión educativa que la IE. Nuestra Señora del Rosario implementó han sido la piedra angular para el éxito de la transformación de la comunidad educativa.

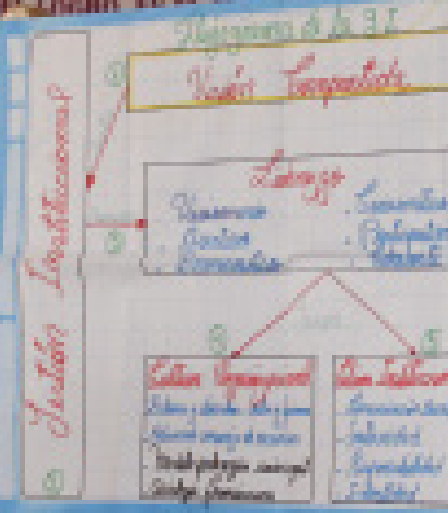
## 1.4 Criterios que aseguran procesos sólidos de innovación

Desde un análisis de los criterios de la innovación estipulados por el FONDEP, en el Marco de Criterios para la Innovación Educativa<sup>2</sup>, se podría decir que la implementación de las estrategias de la I.E. aseguran sobre todo los siguientes criterios:



2 Marco de la Innovación y las Buenas Prácticas Educativas en el Perú. FONDEP. 2014





**2 Un Marco Conceptual para los Descubrimientos**

El Marco conceptual tiene por finalidad presentar la plataforma teórica desde donde se ha dado mayor solidez a las interpretaciones de la experiencia. No pretende resolver hipótesis o dar respuesta a los supuestos como lo haría una investigación, sino más bien llevar la discusión de los aprendizajes a otro nivel, de modo que la experiencia pueda contribuir con mayor claridad a un cuerpo teórico concreto.

## 2.1 La Cultura de Paz y Bien en la formación escolar

Uno de los aspectos que hace diferente y especial el que hacer educativo de Nuestra Señora del Rosario es la promoción e implementación de una “Cultura de Paz y Bien”. Ésta se consolida y concreta en la axiología de la institución educativa, haciéndose visible en la labor formativa de los estudiantes.

Esta filosofía constituye la esencia del colegio y ofrece un carácter particular a su labor, por ello, es necesario describir los preceptos católicos que sustentan la axiología, considerando sus principios y ejes, para luego comprender como éstos se transmiten y adquieren significado en la vida y educación de las jóvenes estudiantes.

### A) La filosofía franciscana

La axiología es una rama de la filosofía, que tiene por objeto de estudio la esencia de los valores y de los juicios de valor que puede realizar un individuo. La axiología franciscana tiene sus pilares en los principios de respeto a la continuidad, asumidos así por la I.E.

- **Principio franciscano.** Tener como fundamento la vivencia del Santo Evangelio en el seguimiento de Cristo, a la manera de San Francisco, quien de Él hizo el centro de su vida. De esta manera, vivenciando las actitudes propias de la espiritualidad franciscana: siendo orantes, sencillas, alegres, fomentando la unidad, el amor fraterno, la minoridad en el servicio, la vivencia del espíritu de las bienaventuranzas, la paz, la benignidad y la concordia.
- **Principio cristo céntrico.** Seguir a Cristo Virgen, en la contemplación de sus misterios, en el estudio y profundización de las Sagradas Escrituras, en la liturgia, especialmente en la Eucaristía y en la Iglesia.
- **Principio mariano.** Amar y venerar a María Inmaculada como Madre, modelo y guía de seguimiento a Cristo, imitando sus virtudes y haciendo vida la exhortación de San Francisco de Asís. La Institución Educativa nace como fruto de una promesa que le hiciera nuestro Padre Fundador, el sacerdote franciscano Alfonso De la Cruz Sardinias a la Inmaculada Concepción, que si recuperaba la salud, él fundaría una Congregación dedicada a su culto, a la educación y formación de niñas.
- **Principio eclesial.** Fidelidad al Papa y a su Magisterio, cuya misión fundamental es el anuncio del evangelio a todos los hombres, llevando la Buena Nueva mediante el testimonio de fraternidad con nuestras obras.

Estos principios son el fundamento teológico de la Congregación y ofrecen el sustento y guía a la filosofía educativa de la institución. Conocerlos permite comprender la raíz de los valores que subyacen al que hacer educativo.

### B) Aporte en la formación educativa

De esta manera la filosofía Franciscana cobra vida y se materializa en la formación escolar a partir de dos enfoques de trabajo:

- **Enfoque Humanista.** La Institución Educativa ha dispuesto desde su fundación, una formación educativa que integra el cuerpo y el espíritu, la ciencia y la fe, la cultura y la vida, la acción y la contemplación, la teoría y la experiencia, el saber y el enseñar. Esto con el fin de que cada persona se realice plenamente en sus tres áreas fundamentales: **desarrollo de los conocimientos, desarrollo humano y desarrollo espiritual.** Así como también **propicien la actitud creativa y crítica, la autodeterminación, la ética y la moral.** Todo ello en aras de formarse como agentes activos en la construcción de una sociedad justa y fraterna de acuerdo a las exigencias del mundo actual.
- **Enfoque Ecológico.** La filosofía Franciscana establece que se ha de llevar una vida en armonía, fraternidad y comunión con la naturaleza, considerándola el hogar de la humanidad y a todos los seres vivos procedentes de un mismo origen. En este sentido, todas las personas de la institución deben orientar sus propuestas y acciones educativas a fortalecer la protección y promoción de la naturaleza, los seres vivos, el cuerpo y la salud.

### C) El carisma espiritual como corazón de la labor educativa

La axiología de San Francisco de Asís se concreta en la unión de dos pilares, que son el carisma y la espiritualidad:

#### a. Carisma

El Carisma es vivir según los preceptos del Santo Evangelio en el seguimiento de Cristo, bajo la protección de María Inmaculada a la manera de Francisco de Asís, y la inspiración de los Fundadores.

#### b. Espiritualidad

La Espiritualidad nos exige la fidelidad a nuestro carisma, nos obliga a vivir una vida en espíritu de fraternidad, sencillez, alegría, servicio, aceptación y amor a la naturaleza, siendo promotoras de paz; respondiendo así a las necesidades de la Iglesia y a los signos de los tiempos en el mundo de hoy.

Estos pilares se encuentran institucionalizados en los instrumentos de planificación y gestión y están presentes en las diferentes actividades otorgando tanto a los objetivos como a las tareas educativas un propósito espiritual colectivo entre todos los actores de la Institución Educativa.

El carisma espiritual caracteriza la cultura organizacional de la Institución Educativa y atraviesa el proceso formativo de docentes, estudiantes, padres y madres de familia y personal administrativo. Es así que en todos los espacios de reflexión, capacitación, planificación y evaluación se trata de transmitir

los valores franciscanos, asegurando que se constituya como cualidad o sello en todos los miembros de la comunidad educativa.

La forma de mantener vivos y presentes estos pilares son a través de acciones como:

- La oración antes de iniciar la sesión.
- La paraliturgia, a través de la lectura de la Biblia, así como oraciones y canciones.
- Frases y mensajes entregados a los miembros de la Institución Educativa.
- Reflexiones que conecten el trabajo formativo con el propósito de la Congregación o se inspiren en la vida de San Francisco de Asís.
- Cada vez que las estudiantes, docentes y padres de familia se saludan o al iniciar las sesiones se inicia con la frase "paz y bien con todos".

Desde el aspecto espiritual, estos espacios, reflexiones y mensajes han ayudado a propiciar una atmósfera de convivencia que busca la armonía, el diálogo, la solidaridad y la exigencia, haciendo de la experiencia formativa de las estudiantes un tiempo de crecimiento académico y espiritual particular como se verá más adelante.

## 2.2 El liderazgo como cualidad y estrategia de la gestión educativa

El Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 (Ministerio de Educación 2012) establece que, en el ámbito de la gestión escolar, las Instituciones Educativas deben asumir la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, con lo cual se centra a toda la organización en los aprendizajes. En esta línea, la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario, desde varios años atrás (2000) ha venido desarrollando una práctica educativa novedosa centrada en la implementación de proyectos de innovación educativa. Siendo el liderazgo transformacional y distribuido uno de los motores impulsores de una gestión institucional y pedagógica que hacen de la Institución Educativa el crisol del cambio y de la innovación.

### A) La gestión pedagógica y el liderazgo

Por mucho tiempo la gestión de los directivos en las Instituciones Educativas estuvo centrada en procesos que ponían énfasis en el aspecto administrativo de las instituciones educativas. Esto restaba espacios y oportunidades de cambio y mejora en el desarrollo de las propuestas educativas.

El Marco de Buen desempeño del Directivo (2012) propuso un cambio trascendental para el sistema educativo peruano, redefiniendo la gestión pedagógica como una "visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de las y los estudiantes"<sup>3</sup>.

Desde esta perspectiva, la gestión debe preparar condiciones y poner en marcha procesos orientados a ofrecer un servicio de calidad que garantice la mejora permanente de los aprendizajes. Sin embargo, muchas de las organizaciones fracasan al no llevar a cabo estos procesos con liderazgo. Branson (2010)<sup>4</sup> menciona algunos de los requisitos que se deben garantizar para lograrlo:

a. **Desarrollar la capacidad de adaptación** y sumar al equipo en un proceso de cambio que es netamente

particular al interior de cada institución educativa.

- b. **Planificación para el cambio:** es necesario trazar una ruta para el cambio que organice los propósitos y acciones. Es decir, tomar un punto de partida, luego asegurarse de que se introduzcan los cambios y consolidar los éxitos.
- c. **Promoción de la intervención de las personas implicadas:** el líder debe tomar en cuenta que los ejecutores del cambio en una organización o grupo social son las personas.
- d. **Ética en la toma de decisiones:** el trabajo del líder implica actuar con integridad moral, inspirando la consecución de valores a toda la comunidad educativa.
- e. **Atención a la afectividad de las personas:** Conscientes de que el cambio siempre impacta en los sentimientos, emociones, valores, creencias y sensibilidad, nuestra subjetividad es indispensable generar espacios e interacciones que atiendan la dimensión emocional de las personas.
- f. **Aseguramiento del bienestar de los agentes del cambio:** antes de implementar los cambios, es necesario asegurar el bienestar de los responsables.
- g. **Logro con sentido:** Durante el proceso de implementación se debe estar atento a que los cambios tengan sentido para todos y se comparta la misión.

3 Marco del Buen desempeño del Directivo- Ministerio de Educación 2013

4 Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo. Gento, Samuel & Cortés, Juan. Documento presentado en el I Congreso Internacional RIAICES 22-24 Feb. 2011. Universidad do Algarve Faro, Portugal.



## B) Características del líder como agente de cambio

El elemento central para asegurar una gestión que apueste por la calidad educativa, atañe a las cualidades del líder o líderes en la cabeza de la gestión. Para Gento, (2002) el “Líder es aquella persona o grupo de personas con la capacidad para provocar la liberación, desde dentro, de la energía interna existente en otros seres humanos para que estos, voluntariamente, lleven a cabo el esfuerzo necesario para lograr, de la forma más efectiva y confortable posible, las metas que los mismos seres humanos han decidido alcanzar con el fin de lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes viven en un determinado entorno y contexto al que deben cuidar adecuadamente’.

Desde esta concepción, hay que destacar la capacidad del líder o líderes por hacer soñar a sus miembros con los cambios y mejoras de la organización, convirtiendo sus propios anhelos en beneficios para la mejora del servicio. Esto los convierte en los principales agentes de cambio, pero lo más importante es que suma en este proceso de transformación a todo su equipo.



El líder se convierte en un modelo de inspiración, pero además en un referente de motivación. Algo importante es que el líder consciente de ello, comparte el liderazgo con otros miembros en diferentes niveles de la organización, encargándose de empoderar sus roles, destacando las experiencias de éxito y cambio que van a mantener a todo el equipo cohesionado.

## C) El liderazgo transformacional<sup>3</sup>

Se han identificado diferentes modos de promover el liderazgo y, por lo tanto, efectos diversos en el desempeño de las organizaciones. Por un lado, está el liderazgo transaccional referido a la promoción de procesos de mejora desde la supervisión y el cumplimiento de metas. Por otro lado está el liderazgo transformacional que más bien favorece el desarrollo de competencias de los miembros y favorece la cohesión del grupo en una visión compartida de Institución Educativa.

Este segundo tipo de liderazgo, tiene una alta incidencia en las condiciones de la organización y las metas propuestas, y se enfoca, sobretodo, en la mejora de los escenarios de enseñanza del aula y las prácticas docentes.



3 Bass (1985) junto a sus colaboradores construyeron esta teoría. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Lupano, Maria Laura & Castro, Alejandro. Revista Psicodebate 6. Psicología, cultura y Sociedad. Trabajo subsidiado por la secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Argentina

Bass<sup>6</sup> destaca un conjunto de aspectos o dimensiones que se desprenden de un líder desde la perspectiva transformacional:

- ✓ **Carisma:** los líderes son tomados como modelos.
- ✓ **Inspiración:** los líderes motivan, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.
- ✓ **Estimulación intelectual:** los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos.
- ✓ **Consideración individualizada:** los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de los seguidores, las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado visto como función orientadora.
- ✓ **Afrontar desafíos:** líderes que involucran a su equipo para afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre.

Cabe señalar que estas características son de alto potencial entre los líderes que promueven el cambio y la innovación de sus organizaciones.

#### D) El liderazgo y la calidad educativa

Para Gento (2002), los retos del mundo actual nos deben llevar a plantear cambios educativos que persigan la excelencia y el consiguiente cambio cultural de las organizaciones educativas. Por esta razón, ya diversas políticas educativas han puesto la gestión al servicio de la calidad educativa y el liderazgo como un motor impulsor de la misma.

Estudios han revelado algunos de los “**predictores de la calidad**”<sup>7</sup> de una gestión educativa. Estos son:

a) **la metodología de la educación**, referida a la forma de llevar a cabo las funciones y tareas para lograr los objetivos de la educación.

b) **la disponibilidad de recursos personales y materiales**, son los recursos con que cuenta la institución educativa para implementar su labor educativa.

c) **la planificación y organización**, ofrece una estructura que ordena y guía la labor administrativa y educativa.

d) **la gestión de los recursos**, relacionada a la optimización de los recursos humanos y la funcionalización de los elementos de organización estratégica.

e) **el liderazgo pedagógico**. En este caso, el liderazgo pedagógico es un factor de calidad, en tanto es visto como la promoción y desarrollo de competencias de todos los miembros de la institución educativa, asegurando que en su conjunto apunten a la mejora de los procesos en la búsqueda permanente de un servicio de calidad.

En este caso, el liderazgo pedagógico es un factor de calidad, en tanto es visto como la promoción y desarrollo de competencias de todos los miembros de la institución educativa, asegurando que en su conjunto apunten a la mejora de los procesos en la búsqueda permanente de un servicio de calidad.

6 Ídem.

7 Gento, S., Palomares, A., García, M., González, R. “Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas”. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organizaciones de Instituciones Educativas- CIOIE- 18- 20 Dic. 2012. Granada, España.

Los desafíos que demandan hoy las instituciones educativas en un panorama de cambio permanente, exigen también nuevas perspectivas de liderazgo pedagógico. En este sentido, la OCDE<sup>8</sup> ha compartido un documento denominado “Mejora del Liderazgo en las Instituciones Educativas” colocando énfasis en la necesidad de que la administración educativa tome las siguientes medidas en pos del liderazgo pedagógico:

- **Ofrecer mayores grados de autonomía con adecuado apoyo**, es decir generar modelos de gestión que favorezca la distribución del liderazgo entre los miembros de la organización, siempre y cuando se desarrollen a la par sistemas de evaluación, formación y desarrollo para acompañarlos.
- **Redefinir las responsabilidades del liderazgo en educación**, focalizando la atención en el mejoramiento de los aprendizajes, por medio de:
  - a) apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad de los profesores.
  - b) establecimiento de metas, valoración y evaluación.

### E) El liderazgo distribuido

Bolívar (1997) menciona que el desarrollo de las Instituciones Educativas que funcionan como unidades para el cambio tienen una cualidad particular ya que el liderazgo se encuentra repartido, a nivel “vertical y horizontal” entre los miembros de la institución, puesto que todos se han apropiado de él. El empoderamiento de los agentes educativos permite la efectiva distribución del poder y la toma de decisiones compartidas asegurando la puesta en marcha de los factores antes descritos.

c) financiación estratégica y adecuada gestión de recursos humanos.

d) colaboración con otras instituciones educativas participar en temas más allá de los de los propios.

- **Desarrollar estructuras de liderazgo** para la mejora de la educación y de la práctica, en primer lugar, resaltando el papel del liderazgo educativo en su propósito de mejorar los aprendizajes. A partir de allí, desarrollar criterios para reclutar, formar y evaluar a los líderes educativos; definir sus ámbitos de responsabilidad y generar estrategias para un trabajo colaborativo entre los líderes.



Estos factores se encuentran íntimamente relacionados con lo que ahora se conoce como “liderazgo distribuido”. Esta visión del liderazgo incorpora las actividades de varias personas en una comunidad educativa que trabaja en la movilización y orientación del personal en los procesos de cambio.

8 Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo. Gento, Samuel & Cortés, Juan. Documento presentado en el I Congreso Internacional RIAICES 22-24 Feb. 2011. Universidad do Algarve Faro, Portugal.

Algunas características de este liderazgo en la institución son:

- Los límites del liderazgo no se circunscriben al conjunto de líderes sino que pueden abarcar a individuos y grupos capaces de aportar.
- Resalta la función de liderazgo como una propiedad del grupo
- Es el resultado de iniciativas conscientes que interactúan en contextos donde otros las adoptan, adaptan y mejoran provocando un efecto sinérgico donde el resultado es superior a la suma de las partes.

## 2.3 Innovación para la transformación y mejora educativa

Al sumergirse en la Institución Educativa siguiendo las raíces de los proyectos de innovación, es posible notar que la innovación se encuentra presente en varios estamentos de la institución educativa y que se ha ido vigorizando en la atmósfera de trabajo y en sus actores. A partir de estas primeras hipótesis se eligieron algunos aspectos conceptuales de la innovación relacionadas con la mejora educativa, que demandan un marco de interpretación los cuales se exponen a continuación.

### A) La innovación y la mejora educativa

La OCDE (2000) define por innovación “un plan deliberado para mejorar la Institución Educativa que tenga un claro inicio y un conjunto identificable de cambios que muevan la Institución Educativa hacia una organización de aprendizaje (...) **Las innovaciones deberán conducir o tener el potencial para inducir mejoras significativas en la calidad de la educación, en sus costos o en la equidad de acceso**”<sup>9</sup>.

Una de las características que cabe destacar es que la innovación tiene un carácter intencional, es decir existe de por medio un plan y una orientación consensuados que van a marcar la ruta para la implementación de los cambios asegurando que estos constituyan una mejora significativa de la labor educativa.

Escudero (1988)<sup>10</sup> añade que dicho proceso de concertación y planificación se encuentra guiado por “coordenadas ideológicas”, tanto como sociales, económicas y culturales del sistema. Es decir, una visión compartida de la Institución Educativa, consensuada y asimilada, facilita la difícil tarea

de cohesionar al equipo en un plan concertado de cambio. Una vez garantizado esto es posible articular los procesos de cambio y sobre todo estructurar los roles de quienes van a implementarlos conformando una plataforma de trabajo.

La búsqueda de la mejora educativa a partir de la innovación requiere que esta no recaiga en la mera implementación de programas, tecnologías o nuevos términos y concepciones, sino que sobre todo, se asegure de desplegar un auténtico proceso de capacitación y potenciación de la institución educativa.

Esto no solo tiene que ver con fortalecer las capacidades de los docentes, sino de toda la comunidad educativa, sean directores, estudiantes, profesionales de la administración, de apoyo y todos los agentes involucrados. Incluso contempla las vinculaciones con los agentes externos tales como entidades a nivel local o regional. Una innovación será fértil cuando logre crecer en el marco de una red que trabaja articulando sus roles, brindando respaldo a los de la institución educativa, así como sus proyectos.

9 Gómez. G “La innovación y cambio para el mejoramiento escolar”. Universidad Pedagógica Nacional, 2002

10 Escudero. J.M “La innovación y la organización escolar” en La gestión educativa ante la innovación y el cambio / coord. por Roberto Pascual, 1988, págs. 84-99

## Condiciones y procesos favorables para la innovación



Innovar es una decisión, y conforma un desafío y riesgo importante para la institución educativa ya que demanda generar el conocimiento necesario para emprender y lograr innovaciones que sean trascendentales y cuyos resultados se evidencien en los aprendizajes. Hargreaves (1999) asegura que “ni las autoridades, ni los ministerios de educación toman esos riesgos, son los directores y los maestros los que calculan esos riesgos sobre si se adoptan las nuevas Institución Educativas o nuevas prácticas”<sup>11</sup>.

En este sentido, muchas Institución Educativas son portadoras de un conocimiento que ha partido de su experiencia en la tarea de innovar. Cada una guarda el potencial para aportar y consolidar el cuerpo epistemológico de la innovación educativa. Porello, sistematizar e interpretar dichas experiencias tiene un alto valor en el fortalecimiento de las mismas, pero sobre todo, en la incidencia de políticas educativas que traigan cambios importantes en el sistema educativo.

Esto requiere reconocer las cualidades de las Institución Educativas portadoras de innovación. Exponemos a continuación algunas perspectivas que comparte Escudero (1988)<sup>12</sup> al respecto.

Por un lado, toda Institución Educativa desarrolla una cultura o “ethos” de trabajo, que se va configurando por un conjunto de variables inherentes a ella; las cuales son determinantes en el logro o no de las mejoras que se propone la institución educativa. Estas variables tienen que ver con el clima de trabajo que se ha generado a partir de los valores, normas y hábitos con que se desempeña la tarea educativa.

La apuesta ideológica que hace la Institución Educativa en este proceso de cambio, tiene como centro una “tensión utópica” que es compartida entre todos los agentes educativos. Existe el deseo por una educación diferente que se alimenta de la imaginación y la creación, que va conquistando poco a poco los territorios de la tradición escolar y configurando nuevas metodologías y sistemas de trabajo .

**Este anhelo de cambio se materializa, legitima e institucionaliza siempre y cuando sea parte de un proceso de definición, construcción y participación social y colaborativa.** Requiere que todos los involucrados hagan parte en un recorrido de reflexión crítica y deliberada sobre qué cambiar, en qué dirección, cómo hacerlo y como gestionar los recursos para lograrlo.

Esto quiere decir que, tanto el personal administrativo, los docentes, alumnos e incluso las familias, deben involucrarse en una atmósfera de trabajo centrada en la indagación, el descubrimiento y la reflexión crítica sobre el logro de los aprendizajes. **Es necesario que desde esta plataforma se piense el cambio, y sea desde donde se abra y cierre el ciclo de la innovación.**

11 Gómez. G “La innovación y cambio para el mejoramiento escolar”. Universidad Pedagógica Nacional, 2002.

12 Escudero. J.M “La innovación y la organización escolar” en La gestión educativa ante la innovación y el cambio / coord. por Roberto Pascual, 1988, págs. 84-99

## B) Estrategias institucionales para la innovación educativa

Escudero comparte algunas de las estrategias que se han identificado en las Instituciones Educativas con alto potencial para transformarse e innovar. Estas podrían ayudar a interpretar las experiencias educativas, tanto como a inspirar nuevas formas en el quehacer educativo.

a. La Institución Educativa debe pensar en el contexto en el que se mueve y tomar en cuenta sus propias variables para pensar el cambio. Es decir la innovación debe ser pertinente y ajustarse a sus necesidades.

b. La innovación debe ser “de todos y todas” es decir, tanto los directivos, como docentes y otros agentes educativos deben poder “apropiarse” de la innovación, de aportar, y decidir sobre la misma, tanto en los contenidos como en el desarrollo. El grado en que lo haga dependerá de los roles y los mecanismos institucionales para hacerlo.

c. Relacionado a lo anterior, es necesario generar un clima de colaboración y una estructura organizativa que apoye y facilite la innovación. Es decir, los espacios y mecanismos para planificar e implementar el cambio deben estar instalados en la gestión educativa.

d. Las estrategias de innovación de la Institución Educativa deben basarse en un conjunto de capacidades y tareas educativas que brinden solidez tanto al proceso como a los resultados de la innovación, estas son:

- Diagnosticar su propia situación y desarrollo.
- Movilizar planes de acción conjuntos.
- Controlar y autoevaluar su implementación y resultados.

e. La misma Institución Educativa debe favorecer programas de formación y actualización docente, como parte de la ruta trazada para la innovación. Este marco haría más pertinentes los programas, fortalecería al equipo educativo y sobre todo enriquecería el trabajo de planificación del cambio.

f. La resolución de problemas prácticos como metodología de base puede constituir un buen procedimiento para la innovación y la autoformación.



### C) Investigación e innovación

Un hallazgo importante en el marco de la innovación educativa es el rol que juegan la investigación y la evaluación como soporte para levantar las bases de un plan de transformación creativo, pertinente, sostenible y de alto impacto en los aprendizajes.

En este sentido, Schmelkes (2001)<sup>13</sup> señala que existen al menos dos tipos de investigación educativa que sirven a la innovación. La primera maneja un enfoque exploratorio y ayuda a identificar las características y demandas del contexto en el que se desea innovar. Es decir, ayuda a diseñar las innovaciones asegurando su pertinencia.

La segunda, se vincula a un enfoque experimental y tiene un componente evaluativo importante, ya que tiene como propósito conocer los resultados de la innovación, para lo cual realiza varios "cortes" en la experiencia deteniéndose a reflexionar sobre los cambios y mejoras en los aprendizajes en el corto y mediano plazo.

Schmelkes también menciona que esta última perspectiva podría estar muy relacionada con la investigación acción en tanto se piensan medidas de cambio conforme se va analizando los resultados y viendo la necesidad de reconfigurar los métodos y mecanismos innovadores implementados.



Asimismo, podría estar vinculada con la sistematización si es que el conocimiento que se produce parte de la recuperación conscientemente ordenada de la experiencia y de las hipótesis iniciales de transformación; los que, como insumos para la reflexión, se concretan en aprendizajes que van a ir sosteniendo los cambios en el tiempo.

Cabe resaltar que estas modalidades de indagación no conforman métodos puros en su aplicación cuando se trabaja en una experiencia educativa, puesto que los insumos de un mismo proceso de evaluación pueden convertirse en aprendizajes en tanto ayuden a comprender los procesos implementados para continuar haciendo ajustes consentido.

Un agente educativo tiene como ventaja la relación permanente con su "objeto de estudio" colocándolo en una situación privilegiada entre los investigadores. Pero es solo a través de una actitud crítica y reflexiva que podrá hacer uso de esta ventaja en beneficio de la mejora educativa. La crítica es su principal herramienta en el que hacer educativo y le va a proporcionar los insumos y las pistas para encaminar un auténtico proceso de innovación.



13 Schmelkes, S. "La investigación en la innovación educativa." Departamento de Investigación Educativa (CINVESTAV) (2001)

## 2.4 El pensamiento sistémico, como herramienta para una visión compartida

Según Hamel y Pérez (2012), el pensamiento sistémico se constituye en una valiosa herramienta que crea mejores condiciones en las organizaciones educativas para, en algunos casos, adaptarse a los cambios del entorno, pero también, y más importante aún, para generar transformaciones sustanciales en su propio seno y en la sociedad misma, valiéndose de su recurso humano y de las posibilidades que le brinda ese entorno<sup>14</sup>.

El pensamiento sistémico en el campo educativo va más allá de un enfoque unilateral y simplista de imponer los cambios de manera vertical, para generar transformaciones sustanciales en su propio seno y en la sociedad misma, valiéndose de sus recursos humanos y de las posibilidades que le brinda ese entorno.

Es una herramienta para comprender el comportamiento organizacional y las relaciones con su entorno, al mismo tiempo dar respuesta a las preguntas de la sociedad actual, marcado por una complejidad que demanda una reconfiguración de la educación, como la promotora de los grandes cambios organizacionales y la propulsora de las transformaciones sociales que de ella se espera (Según Hamel y Pérez, 2012: 108-110).

Una Institución Educativa con enfoque sistémico genera que el maestro desarrolle habilidades para realizar diagnósticos de los conocimientos previos de los estudiantes, lo cual implica una constante reflexión y observación de sus propios procesos de enseñanza – aprendizaje. En este tipo de Instituciones Educativas sistémicas el maestro no sólo enseña, sino que además aprende.

Esta propuesta promueve la participación de todos y todas las integrantes de la Institución Educativa, que aportan la mayor cantidad posible de perspectivas para proponer soluciones y tener una visión del todo, es posible retroceder en el tiempo e identificar el origen de los problemas que atañen a los procesos de gestión institucional y pedagógica que se da en la organización, ya que con esta perspectiva los cambios generados en una parte del sistema se manifestaran en todos los elementos, permitiendo encontrar los puntos de “apalancamiento” para mejorar los aprendizajes<sup>15</sup>.

La contribución de esta herramienta permite concebir la Institución Educativa como una organización global e integrada, es decir como un todo en el que cada parte está relacionada con otras y ésta con un sistema o sistemas más complejos, luego posibilita la evaluación crítica de las cotidianidades desde la valoración interna.

14 HAMEL, Yolinel y PÉREZ, Isabel. Pensamiento sistémico: una respuesta a la Institución Educativa de la sociedad del conocimiento. En Revista Educare Vol. 16, Núm. 1: Año 2012 Enero-Abril. Edición Décimoquinto Aniversario 1997-2012 (UPEL-IPB). Ecuador.

15 PAREDES, Sadey. 2012. Pensamiento sistémico en las organizaciones. Consulta: 02 de octubre del 2015 <http://gotools.blogspot.pe/2012/05/pensamiento-sistemico-en-las.html>





### 3 Los Aprendizajes de la Experiencia

**Alma para educar, alma para innovar** es el resultado del arduo proceso de “aprender a aprender” de la Institución Educativa que, fiel a su misión, ha conducido su labor educativa con un matiz muy especial y particular: el carisma espiritual. Es este matiz el que ha impregnado las iniciativas de innovación educativa de un auténtico significado no solo para la educación, sino para la vida de las niñas y jóvenes de la Institución Educativa.

Este título resume en una frase el mayor de los aprendizajes que es: en un tiempo de continuo cambio en donde el conocimiento se debe colocar al servicio del desarrollo, es necesario formar personas competentes con herramientas de última tecnología, pero sobre todo con sensibilidad y valores que sean capaces de orientar sus destrezas y las herramientas que les ofreció la academia para aportar en una sociedad justa para todos y todas.

A continuación, se presentan las lecciones aprendidas y los resultados del proceso de sistematización liderado por el FONDEP para capitalizar los aprendizajes ya logrados por la Institución Educativa durante su recorrido y “darles forma” con el fin de que se constituyan una plataforma para seguir innovando y mejorando la calidad educativa.

### 3.1 Aprendiendo de lo aprendido

Durante los últimos años, la Institución Educativa ha hecho parte de su gestión un enriquecedor proceso de sistematización que le ha permitido ir recuperando, ordenando e interpretando la experiencia educativa a medida que se iba desarrollando. Como producto de este proceso se han elaborado diversos documentos de tipo pedagógico. Para efectos de esta sistematización han sido de mucha utilidad aquellos que describen los proyectos de innovación educativa y sus resultados.

#### A) La metodología...

El proceso de sistematización que ha acompañado el FONDEP ha tenido como logro la interpretación de los aprendizajes ya obtenidos por la comunidad educativa a partir de un conjunto de talleres con una metodología participativa usando técnicas de arte que permitieran, a través de metáforas e instalaciones, ir construyendo los significados de la experiencia vivida.

También se logró la elaboración de los contenidos del presente documento y redacción colaborativa del mismo. En este sentido es necesario resaltar que lo que este documento expresa son las ideas originales del equipo sistematizador y otros aportes interpretativos que han dado forma a las expresiones de los actores para consolidar los aprendizajes.

Si bien no se tenía un documento sistematizado que resume los aprendizajes obtenidos a lo largo de la experiencia educativa, estos aprendizajes han sido parte de un número de jornadas de trabajo y han conformado hitos importantes en el proceso de cambio y mejora de la institución educativa. Además han ofrecido un excelente escenario dando sustento a todo el proceso de innovación que ha vivenciado la institución educativa, proceso que hoy la convierte, como bien señalan los actores locales, en el “orgullo de Huancayo”



## B) El proceso...

La institución educativa participó de la convocatoria del FONDEP en la identificación de experiencias presentando sus proyectos de innovación, con especial énfasis en el relacionado al “Área de Metodología”. La solidez y consistencia de sus proyectos armonizados bajo la perspectiva sistémica de un macro-proyecto llamado “Mejorando nuestros aprendizajes para una cultura de Paz y Bien” convirtieron a la experiencia en ganadora.

Desde esta perspectiva, los supuestos previos a la sistematización estaban relacionados a los factores innovadores que jugaban un rol central en el despliegue de dichos proyectos. Sin embargo, el trabajo de campo fue destellando otras luces o faros<sup>16</sup>, que detallamos a continuación:

**Faro 1:** La institución educativa tiene una larga historia que data de 1934, fundada y gestionada desde sus inicios por la Congregación de Religiosas Franciscanas de la Inmaculada Concepción, que tienen como guía espiritual a San Francisco de Asís con la misión de “formar mujeres en situación de riesgo moral” desde su axiología, inspirada en los valores y el carisma espiritual de dicha congregación.

Quienes han ocupado la dirección de la IE han sido hermanas de la congregación con un fuerte espíritu de liderazgo y con ovedoras de los temas pedagógicos han guiado el proceder de la Institución Educativa con disciplina, inspirando la filosofía franciscana en todo momento y empujando procesos de mejora para que la Institución Educativa pudiera siempre responder a las demandas de la sociedad.

**Faro 2:** En la actualidad la institución cuenta con un equipo directivo conformado por una dirección general y una subdirección administrativa conducidas por dos Hermanas respectivamente, dos subdirectores de formación general en secundaria y de educación primaria, coordinadores y jefes de área, quienes tienen una vasta experiencia en el cargo y se caracterizan por ser profesionales que han buscado de modo permanente su desarrollo académico, volcando sus conocimientos y aspiraciones en la Institución Educativa para convertirla en el crisol de las innovaciones educativas.

**Faro 3:** Los proyectos de innovación nacieron de la introducción de nuevas estrategias ya sea en los cursos, o en las actividades de gestión o de capacitación de la Institución Educativa y con el tiempo fueron “tomando forma” hasta consolidarse como proyectos, que están liderados por diferentes docentes de la institución educativa.

**Faro 4:** La Institución Educativa tiene una gran demanda de estudiantes, lo que ha llevado a generar un conjunto de estrategias de selección para el ingreso de las estudiantes nuevas caracterizando a la institución por su alta exigencia académica. En las aulas se puede observar una participación activa de la gran mayoría de estudiantes, con opiniones sólidas buscando siempre argumentos a la hora de expresarse. Relacionarse de modo individual o grupal con las alumnas deja la impresión de ser formadas con un fuerte espíritu de liderazgo.

Esto se confirma con los comentarios de instituciones y universidades que confirman que las egresadas de la IE se caracterizan por su capacidad de liderazgo, así como estudiantes responsables, creativas cuyo manejo de técnicas de estudio y estrategias para la organización y sistematización de la información mejora la calidad de su desempeño.

16 Faro: Hacemos referencia para señalar los elementos centrales, fundamentales, que ayudó a la Institución Educativa lograr sus objetivos durante todo el proceso de innovación educativa.

Estos faros fueron orientando el proceso de sistematización llevando al equipo sistematizador a descubrir aquellos aspectos de su experiencia que eran intangibles y determinantes para los logros que se habían alcanzado hasta hoy.

### C) Los resultados...

A partir de estos hallazgos las suposiciones variaron y el “corazón” de la experiencia se convirtió en el “sello que caracterizaba a la formación educativa que ofrecía el Rosario”, donde los proyectos de innovación eran un medio, pero también jugaban un papel importante los valores espirituales que atravesaban toda la labor educativa y el afán de mejora permanente que caracterizaba tanto a actores, como a estrategias de gestión, conjugadas desde el término liderazgo. Es así que se perfilaron tres ejes: el carisma espiritual, el liderazgo y la innovación, los cuales dieron lugar a los siguientes aprendizajes:



## 3.2 Aprendizaje 1: *Tenemos un sello especial: el carisma espiritual y la innovación en la formación de las estudiantes*

En un mundo que va evolucionando aceleradamente, la economía y la tecnología parecen haber dominado los territorios de la política, la sociedad y la cultura. Los ciudadanos cada vez participan menos en espacios de diálogo y consenso, la ciencia y la innovación pareciera tener mayor utilidad comercial que a favor de resolver las principales problemáticas sociales.

En este contexto, se hace imprescindible contar con jóvenes que puedan prepararse con conocimientos y herramientas para que su participación en la sociedad contribuya a la construcción solidaria de alternativas. Sin embargo, si esta preparación académica carece de sensibilidad y sentido es poco probable que se ponga al servicio de fines que favorezcan el desarrollo humano.

Este primer aspecto responde a la pregunta ¿para qué estudiar?, ¿para qué aprender? Muchas veces los jóvenes estudian para “sacarse buenas notas” o “para rendir bien en la universidad”.

Cuando el estudio se convierte en una práctica que alimenta el espíritu adquiere un carácter particular en la vida de los estudiantes puesto que ya no es un fin en sí mismo, sino un medio para construir algo más.

Muchas veces recién en la universidad los alumnos descubren el “para qué” de sus estudios. En este caso, la experiencia educativa ha dispuesto las condiciones para que se consolide una “Cultura de Paz y Bien” ayudando a las alumnas a ir vinculando sus aprendizajes con los fines que estos les proporcionan para buscar soluciones a los problemas de la realidad.

Dueñas de su formación, su futuro promete ciudadanas que realmente aporten y destaquen por generar conocimiento y estrategias a favor de su sociedad. A continuación se presenta un recorrido por la formación de las estudiantes y la labor de los docentes en esta formación que combina alma e innovación.

## A) Estudiantes con un sello especial...

Estudiantes, docentes, directores y padres de familia coinciden al señalar que las estudiantes se caracterizan por tener un “sello especial” que las hace diferentes y esto se evidencia tanto en su forma de estudiar como en su desenvolvimiento personal.

“Marcamos diferencia con los demás compañeros. Somos más responsables en el colegio (...) la formación rosarina nos ha inculcado muchos valores por ejemplo en mi caso lo que es la puntualidad (...) al igual que nos enseñaban que es el compañerismo el trabajo en equipo, preocuparse por los demás, la fraternidad (...) las chicas del Rosario son más creativas, innovadoras, siempre le agregan un detalle más a lo que entregamos (...) mis amigas del colegio que estamos en la universidad ocupamos los primeros puestos. Eso podría ser un diferenciador de las Rosarinas que lideramos grupos (...) resumiría el sello en: innovación, liderazgo y valores.”

(Beatriz Vargas, ex alumna del colegio y estudiante de Administración y Marketing)

“(En las) aulas universitarias, o de institutos superiores, o del ejército en todas ellas el sello que les caracteriza o lo que hemos recibido de dichas instituciones como comentarios que nos animan a seguir trabajando, es que las hemos formado para enfrentar los retos de la educación superior y según estos testimonios, son alumnas que logran primeros lugares y se diferencian ante su capacidad de exposición en sus palabras, en la calidad de como presentar los trabajos, puesto que las aulas universitarias se centran más en el trabajo de investigación.”

(Prof. Fabiola Prosopio, Coordinadora del área de Metodología)

Al querer comprender las cualidades que conforman este “sello” de las estudiantes encontramos que está relacionado con los valores que han interiorizado desde su formación espiritual y practican en su vida diaria, así como los conocimientos, herramientas y métodos de estudio con los que han llevado su vida escolar. Este sello estaba determinado por la conjunción de dos factores que hacen parte de la concreción de la Cultura de Paz y Bien:

- ✓ Formación espiritual basada en la fraternidad, la sensibilidad y el empuje
- ✓ Formación académica innovadora a la altura de las demandas de la sociedad

Diagrama1  
Factores de una formación basada en una  
Cultura de Paz y Bien



Como resultado de esta formación se hallan dos componentes en el desenvolvimiento de las estudiantes: Por un lado, **llevar la vida académica construyendo un sentido para el aprendizaje**. Es decir, las estudiantes formadas espiritualmente desarrollan su sensibilidad con la realidad que les rodea y vuelcan sus conocimientos para resolver las diversas problemáticas.

Por otro lado, las estudiantes se reconocen como agentes de cambio, capaces de poder incidir en esta realidad, conscientes de que sus estudios no son solo una obligación, sino una responsabilidad, crecen empoderadas con un espíritu de liderazgo que las motiva a tomar decisiones y medidas para solucionar problemas cotidianos, tanto como para concientizar o movilizar a la comunidad educativa a partir de una problemática específica.

## B) Un aprendizaje con sensibilidad y sentido...

### En las estudiantes...

El eje espiritual ha atravesado la formación de las alumnas, orientando sus tareas en grupo o sus proyectos de investigación, exigiendo que los temas tratados se relacionen con la realidad y resuelvan problemáticas actuales.

“La idea de (curso de) metodología al realizar los proyectos es ayudar a resolver los diferentes problemas que se den en la vida diaria y bueno, como le dije, conjugando con los diferentes valores esto hace que el resultado que estamos tratando de solucionar sea beneficioso para todas las personas.”

(Yadira, alumna del V ciclo del nivel secundario)

“Por ejemplo, tienes un problema acá en el colegio, se pierden cosas en el salón, entonces tu empiezas a investigar a fondo que es lo que está pasando y llegas a saber quién es la chica que quizás esté cometiendo estas cosas y al tratar de solucionar vas a encontrar variables porque ella actúa así, entonces ahí usas la metodología de investigar y saber, llegar a fondo que es lo que ha pasado y quien es quizás la que hizo esto y mediante los valores que nos enseñan que es la fraternidad, movilidad y empatía yo voy a ponerme en su lugar y saber qué hacer en ese momento y también ayudarla a ella porque no solamente es echarle la culpa sino también ayudarla para que ella mejore y no vuelva a cometer lo mismo”

(Karla, alumna del V ciclo del nivel secundario)

Este primer hallazgo fue la puerta de entrada al conjunto de aprendizajes posteriores, puesto que colocaba a los proyectos de innovación en un segundo plano, no por ello menos importante, pero que adquirirían sentido en la formación cuando se leían junto al espíritu con el que se enseñaba. Se estaba enseñando con el “alma”.

Cuando se preguntaba a las estudiantes, que pasaría si es que el colegio enseñara solo a través de los proyectos de innovación quitando el componente espiritual que se integra en las clases ellas contestaron...

Formaría solo personas de conocimientos y no de habilidades sociales sino todo lo enfocáramos a conocimientos y no nos relacionaríamos con las diferentes personas.

(Yulissa, alumna del V ciclo del nivel secundario)

No seríamos unas personas completas y lo que busca nuestra institución educativa es lograr mujeres completas para que sean útiles para la sociedad.

(Sandra, alumna del V ciclo del nivel secundario)

Los padres y madres de familia aseguraron también que esta formación está ayudando a sus hijas a desarrollarse integralmente como personas y esto se evidencia en sus actitudes para estudiar, tanto como para expresarse y desenvolverse en la vida cotidiana.



"...la formación es integral no solamente de capacidades, la formación emocional es lo que conlleva a las estudiantes de estar formadas integralmente no solamente con capacidades emocionalmente y psicológicamente..."

(Ángela, madre de familia del nivel primaria)

### En los docentes y la labor pedagógica...

Un rastreo de aquello que ha dado origen o ha impulsado esta formación particular permitió descubrir que, en principio, el equipo directivo, docentes y todo el personal combinaban su labor pedagógica con la formación en valores desde los espacios de reflexión, como por sus actitudes como modelo vida en la práctica.

Este espíritu de trabajo de los profesionales es producto de un proceso formativo espiritual en el que ellos participan por medio de los espacios de trabajo a nivel de gestión o en el aula en donde siempre se da a lugar la oración o a inspirarse en los mensajes que compartiera la Congregación.

"El trabajo misionero que se hace a través de la institución es (transmitir) el carisma del espíritu franciscano (...) para que se haga vivencial este espíritu franciscano necesitamos alimentarnos de la oración. Consecuencia del carisma franciscano en la institución va a reinar un buen clima escolar, y eso va a dar pie, hacer que los docentes, los estudiantes se sientan bien y esto por ende va a haber un mejoramiento de los aprendizajes."

(Hna. Lola Felicita Cuadros, Directora)

En este sentido, el Macro Proyecto de Innovación tiene como nombre “Mejorando los aprendizajes para una Cultura de Paz y Bien”, puesto que la aspiración mayor no es la innovación per se, sino la construcción de una cultura de trabajo que tienda a la mejora y un clima de aprendizaje armonioso que sea propicio para despertar la sensibilidad.

Otra razón por la que todos estos proyectos se unen es lograr en las estudiantes una formación de calidad que vaya encaminado a un logro integral en ellas no solo en conocimiento, sino también en actitudes en logro de capacidades, por eso el título de nuestro macroproyecto es “mejorando nuestros aprendizajes para una cultura de paz y bien”

(Prof. Fabiola Prosopio, Coordinadora del área de Metodología)

Las condiciones de estudio y trabajo que han conjugado la labor educativa han hecho de la Institución Educativa un espacio altamente motivador puesto que además de crecer académica y profesionalmente, los esfuerzos que todos los agentes de la comunidad educativa realizan se encuentran amalgamados en un mismo propósito y con un significado común que es la formación auténtica de las estudiantes como mujeres capaces y sensibles.

Yo le agradecería a la institución por haberme formado 5 años de estudios secundarios, por haberme dado testimonio axiológico y solidez en conocimientos y como docente por haber abierto las puertas y confiaron en mí.

Prof. Fabiola Prosopio, Coordinadora del área de Metodología

### C) Una formación innovadora a la altura de las nuevas demandas

La institución educativa ha alineado de modo permanente sus estrategias educativas de modo tal que respondan a las demandas de la sociedad y exigencias académicas de la educación superior. Por esta razón, la Institución Educativa ha optado por innovar sus estrategias pedagógicas dando a las estudiantes la oportunidad de desarrollar competencias para la comunicación efectiva, la investigación científica y la innovación.



“...se podría decir que (la educación) se ha ido fortaleciendo año a año ya que por ejemplo; en primero aprendimos las técnicas iconográficas básicas por así llamarlas, la matriz axiológica para elaborar un proyecto, lo que podría decirse como el primer paso para aprender investigación. Y al pasar los años hasta llegar a quinto hemos aprendido elaborar investigaciones desde las más sencillas hasta las más complejas como el proyecto de investigación acción y las monografías que estamos desarrollando en este año.”

(Diana, alumna del V año del nivel secundario)



Otro de los aspectos valiosos es que las herramientas y técnicas de estudio que se brindan en un área son útiles para las estudiantes no solo en uno sino en todos los cursos que llevan. Esto ayuda a las jóvenes a poder cursar su educación escolar usando técnicas de organización de la información, redacción, argumentación; preparándose para enfrentar los retos académicos posteriores bien dotadas y sobre todo seguras de lo que saben.

“...lo que a nosotras nos están enseñando (investigación) en primero se los enseñan a ellos que es como elaborar primero la matriz y todo eso hasta las variables que lo tienen que encontrar y para personas que ya tienen su carrera y mucha experiencia laboral se les hace muy complicado para lo que nosotras ya lo estamos manejando hacer este proyecto de investigación y como ahora justamente nosotras en tercero estamos llevándolo que es los estilos para hacer los trabajos escritos...”

Daffne, alumna del V año del nivel secundario



La formación inicial de una persona es clave no solo para su desarrollo, sino para cimentar los valores con que va a continuar su experiencia de preparación académica a lo largo de su vida; y los fines con que va a ir construyendo su proyecto de vida.

En la actualidad la demanda laboral cada vez es más competitiva y algunos de los criterios que se valoran para pertenecer a un trabajo son la iniciativa, la capacidad de resolver conflictos, el interés por aprender y trabajar en equipo asumiendo los retos con responsabilidad. La formación que las estudiantes están recibiendo estaría preparándolas para asumir los requerimientos de la educación superior, de tipo laboral y enfrentar con éxito los retos que la vida los depare. Es una preparación para la vida

**Los padres de familia y docentes reconocen que las alumnas están siendo formadas con un “valor agregado” preparadas para el presente y el futuro con las competencias necesarias para desenvolverse académica y profesionalmente.**

“...muchos comentarios de personas externas que te comentan las chicas del Rosario tienen muy buena base en las investigaciones y no necesitan que otras personas les estén indicando porque ellas ya lo han hecho, ya lo saben.”

(Shirley, alumna del V año del nivel secundario)

“...mi papá si se siente bien porque no solo recibimos una formación académica, sino también una formación de valores y entonces como que te formas de una manera u otra completa llevando los valores de la mano con los conocimientos.

(Diana, alumna del V ciclo del nivel secundario)

“...cuando vemos luego a nuestras estudiantes, verlas satisfechas con lo que aprendieron, verlas crecer personalmente o humanamente es un valor agregado”

(Prof. José Egusquiza, Sub- Director de Secundaria)

### Lección 1

La experiencia de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Rosario” de Huancayo, pone en evidencia los recursos y estrategias para implementar una Cultura de Paz y Bien desde una propuesta formativa que integra innovación y carisma espiritual formando estudiantes preparadas para ser agentes de cambio en su sociedad.

Los cambios que se dan en los aspectos socio- políticos y económicos han ido en ciertos aspectos dividiendo a la sociedad en su esencia por la búsqueda del bien común que apuesta por un desarrollo humano justo y equitativo.

Ante este panorama, se requiere repensar las propuestas de educación básica escolar, tomando en cuenta que los estudiantes necesitan encontrar, desde muy tempranas edades, el sentido de su formación y reconocer que el conocimiento y técnicas que aprenden no son un fin en sí mismo sino que deben estar al servicio de su sociedad.

La educación básica es una etapa clave en la vida de toda persona, es en este periodo de vida que se debe formar personas críticas capaces de leer e interpretar su realidad con sensibilidad emocional y ética, buscando volcar su talento para transformar y mejorar el mundo en el que vivimos.

### 3.3 Aprendizaje 2: *Todos podemos liderar, una gestión que promueve agentes de cambio*

Navegando por la experiencia, el equipo de sistematización ha logrado identificar los **factores que han convertido a la institución educativa en un crisol de la innovación**. Entre estos factores se descubrió que el liderazgo conformaba uno de los recursos intangibles más valiosos que posee la Institución Educativa, y se plasma de la siguiente manera:

- ✓ El ímpetu que comparten docentes y estudiantes para emprender sus labores
- ✓ Los roles y funciones que dispone la gestión institucional en la estructura orgánica

Diagrama 2  
El liderazgo en una gestión que apuesta por la innovación



Una búsqueda acuciosa evidenció que este recurso es el que habría empujado la gestión hacia el cambio de modo histórico. Se reveló también que el liderazgo ofrece una mística particular a la institución en tanto se ha ido legitimando en la forma de gestionar dando la posibilidad de que “todos puedan liderar” asumiendo un cargo o responsabilidad pedagógica, es decir la promoción de un liderazgo distribuido entre todos los agentes de la comunidad educativa

Este liderazgo ha marcado un estilo de acompañamiento el estilo de supervisión, monitoreo o coordinación, a nivel director/ sub director- docente, docente- estudiante y estudiante- estudiante; todas estas interacciones son canales para empoderar al colega o compañero como agente de cambio, capaz de plantear soluciones ante los problemas que se presentan.

El conjunto de factores asociados al liderazgo ha+ ofrecido un clima particular de trabajo propiciando la innovación en buenas condiciones. A continuación se analizan los factores de éxito asociados al liderazgo:

### A) Una cultura organizacional que apuesta por el cambio con ética

#### a. Una visión compartida

Para dirigir o guiar él líder debe tener claro el horizonte. En este caso, la institución se ha encargado de mantener viva su visión-misión fortaleciendo el propósito de la Institución Educativa en el imaginario de los miembros de la comunidad educativa el cual conjuga el carisma espiritual con la innovación.

En todos y cada uno de los espacios de reflexión, coordinación y capacitación se desafía a los docentes a **repensar las formas de enseñanza para alcanzar los objetivos propuestos** lo que ayuda a unir al equipo con un mismo sentido de identidad.



“...la construcción de una visión compartida ha sido el producto de varias interacciones de visiones individuales, que requerían conversaciones periódicas donde las personas se sentían libres de expresarse y sobre todo, aprendieron del proceso de compartir experiencias y buscar la forma en que cada individuo se responsabilice por hacer lo necesario para concretar la visión”

(Dra. María Elena Rivera, Subdirectora de Secundaria)

Para lograrlo se implementaron una serie de estrategias<sup>17</sup>:

- ✓ Nos aseguramos de empoderar a los miembros de la organización (empowerment), otorgándoles confianza y mostrándoles que son parte importante de la institución.
- ✓ Alentamos a los profesores, administrativos, estudiantes y miembros en general del colegio a tener una visión personal.
- ✓ Convocamos a reuniones para describir una imagen futurista de la organización que queríamos crear.
- ✓ Talleres donde les preguntábamos permanentemente ¿Para que existe la institución educativa? Hablar de nuestros valores y de cómo estos guían nuestros actos dentro y fuera de la organización.
- ✓ Describir entonces una visión que englobe el sentir de la gente y exprese en forma convincente tu sueño y el de ellos.
- ✓ Colocar la visión en lugares estratégicos con la finalidad que todos los interioricen: paredes, baño, pasadizos, cuadernos, vitrinas etc.,

Compartir los objetivos facilita al equipo a caminar juntos y por ende a manejar los mismos criterios de evaluación. Los resultados son evaluados a la luz de los propósitos y los **logros tienen sentido**. Por ende compartir y mantener viva la misión en el transcurso del quehacer pedagógico facilita los caminos para liderar, planificar, implementar y evaluar la innovación.

#### **b. Planificando la innovación**

Como ya se sabe la institución ha dispuesto un conjunto de **espacios y mecanismos** a través de jornadas de capacitación, evaluación y planificación por medio de las cuales se **maneja información al servicio de la innovación**, en un entorno de diálogo con opiniones argumentadas y sustentadas en las evidencias del aprendizaje de las estudiantes.

El cambio debe ser planificado e intencionado para asegurar que las propuestas pedagógicas innovadoras sean sólidas y sostenibles. En este sentido, las acciones antes mencionadas han conquistado un espacio institucional y se han legitimado en la práctica de modo tal que se han convertido en hábitos para moverse en el terreno de la innovación, contribuyendo a que el personal desarrolle su permanente capacidad de adaptación.

17 Aportes en el taller de redacción del documento

### c. Tomando decisiones con ética para implementar los cambios

A esto hay que añadir que, la gestión institucional además de preocuparse por la innovación se preocupa por la ética, instalando un conjunto de normas de convivencia presentes tanto en la gestión administrativa como pedagógica. Estas se ponen por explícito en el comportamiento y formas de relacionarse de los colegas y las estudiantes, basadas en el respeto, el diálogo y la solidaridad.

Cuadro N° 02: Normas de convivencia

VALORES	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llega a la hora establecida para el inicio de clases y evaluaciones.</li> <li>- Presenta correctamente los trabajos asignados.</li> </ul>
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Practica hábitos de aseo personal y colectivo.</li> <li>- Muestra honestidad en sus trabajos, evaluaciones y materiales personales.</li> </ul>
Solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participa cooperativamente en el trabajo de equipo.</li> <li>- Aporta lo que sabe y lo pone al servicio de los demás.</li> </ul>
Fraternidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acoge a sus compañeras sin discriminación.</li> <li>- Presta ayuda oportuna ante una necesidad.</li> </ul>

¿Pero qué relación tiene la ética con el liderazgo? Pues la innovación requiere toma de decisiones importantes y drásticas que van a poner en juego el bienestar de toda la comunidad educativa. **Por ello es importante que los responsables de la innovación se muevan desde un terreno de consenso ético que guíe los propósitos de sus propuestas, tanto como sus decisiones y el manejo de recursos.**

Para la Institución Educativa es fundamental la ética de los miembros de su comunidad educativa, sobre todo de los formadores, por esta razón selecciona su personal con mucho cuidado asegurando que comparta la filosofía franciscana, y evaluando su discurso tanto como el ejercicio de los valores.

El trabajo basado en el carisma espiritual y en valores brinda las condiciones óptimas para mantener al equipo cohesionado con un mismo propósito siendo el ejercicio de los valores el que guíe su labor. Esto se transmite a las estudiantes quienes actúan con el mismo ímpetu.

“...el desarrollo en valores, el trabajo axiológico que tiene la institución, porque yo le he podido escuchar a mi hija, tengo que practicar, tengo que hacer esto, es que yo soy la maestra de ceremonia, entonces yo tengo que practicar. Esa responsabilidad que tenía para hacer sus cosas, le dan un rol, le dan una tarea y esa preocupación que tienen pero lógicamente que esto tiene que ver con la armonía que hay en la casa y nos ha ayudado bastante también a poder entenderles y apoyarlas y ver que ellas se desarrollan en sus diferentes responsabilidades. Y con amistad también porque me cuenta que su amiguita va a hacer esto, que su amiguita va a hacer el otro y nos vamos a encontrar.

(Madre de familia del nivel primaria)



## B) Un liderazgo visionario y distribuido

En la Institución Educativa “todos tienen la oportunidad de ser líderes”. Esto tiene que ver con que la estructura organizacional está diseñado de tal modo que los agentes en diferentes niveles (estudiantes, docentes, padres de familia) pueden asumir responsabilidades y liderar actividades y equipos. Pero también tiene que ver con la formación de profesionales y estudiantes con espíritu de liderazgo.



No en vano el título que se ha ganado la institución “ser el orgullo de Huancayo” es innegable, ese título se ha ganado por el liderazgo que vienen dando las hermanas como cabeza que son de la institución, un liderazgo democrático y distribuido que impulsan y permite que los docentes, los padres de familia las mismas estudiantes asuman un tipo de liderazgo en el lugar que les corresponde, en el aula y de repente en la orientación familiar que hacen los papás, son impulsados gracias a las hermanas que son las promotoras de dar un liderazgo democrático de dar un liderazgo que va más allá de lo común, ellas ponen todo su esfuerzo como lo dice la misión y la visión.

(Prof. Fabiola Protopio, Coordinadora del área de Metodología)

### a. Estructuras de liderazgo

La Institución Educativa tiene un sistema que permite asumir cargos. La distribución de los roles de liderazgo fortalece a la institución puesto que se involucra directamente a los actores en procesos de "lectura de la realidad" tanto como en las decisiones que se toman. Al promocionar a las personas en su rol, estas se empoderan, afrontan y buscan alternativas de solución ante los diversos desafíos que se presentan con responsabilidad y de manera descentralizada.



"La distribución del liderazgo mediante el <empowerment> en la institución, fortalece la administración y la planificación de la gestión educativa. Distribuir el liderazgo entre diferentes personas y diversas organizaciones dentro del colegio ayudó a superar los desafíos que, por sí sola, de manera aislada, la dirección no habría podido."

(Dra. Maria Elena Rivera, Sub directora de Secundaria)

### b. Espacios de liderazgo

#### Capacitación

Una de las formas de visualizar el liderazgo es al asumir roles específicos en los programas y tareas de capacitación. Los docentes se convierten en capacitadores viéndose en la necesidad de prepararse a nivel de conocimientos y manejo de estrategias para actualizar a sus colegas y ayudar a mejorar su desempeño pedagógico. También se brindan espacios para el intercambio de experiencias enriqueciendo la labor pedagógica con los aportes que traen los diferentes profesionales.



"...Hay un afán de superación profesional de los docentes, muchos docentes de aquí son docentes universitarios o han participado de experiencias exitosas, cuando intercambian esas experiencias enriquecen la práctica pedagógica, pueden surgir nueva teoría o metodología (...) En el colegio se da un espacio de sinergia en que cada docente desde su experiencia siempre es un aporte en este proceso de innovación y cambio en la tarea educativa."

(Prof. José Egusquiza, Sub- Director de Secundaria)

## Monitoreo y evaluación

La Institución Educativa ha desarrollado un sistema de monitoreo y evaluación encargado de brindar apoyo y asesoría a quienes lideran ciertas áreas y/o actividades, cambiando la lógica de la supervisión por el acompañamiento. La labor de acompañamiento pone especial énfasis en ayudar a los líderes a identificar las problemáticas, buscar soluciones y evaluar los resultados de las alternativas implementadas. Esto se hace tanto a nivel de directores y docentes, como de docentes y estudiantes.

Este estilo de gestión favorece la autonomía y promueve un estilo de liderazgo transformacional, puesto que contribuye al fortalecimiento de capacidades entre quienes asumen el cargo de líderes. De esta manera, se potencia el recurso humano formando personas identificadas con la misión de la Institución Educativa que trabajan en sinergia para brindar aportes significativos en los procesos de mejora y calidad del servicio.

Las estructuras y espacios de liderazgo institucionalizados y legitimados, conforman mecanismos de gestión valiosos para fortalecer un liderazgo compartido, que suma a los diferentes actores de la comunidad educativa en una misma visión, y la implementación de alternativas pedagógicas sustentadas y evaluadas, que apuestan por una transformación sólida de la educación.

“El liderazgo visionario y distribuido lo vemos como algo indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad en la institución educativa. Y por qué no decir en la educación. En la actualidad se ha demostrado que nuestras estudiantes líderes escolares influyen en el desempeño del colegio y de los estudiantes, esto en base a la autonomía para tomar decisiones importantes”

(Dra. María Elena Rivera, Sub directora de Secundaria)

### C) Un clima escolar con mística

Innovar requiere de un espíritu de cambio, demanda la capacidad de “romper esquemas” dejando de lado los procedimientos tradicionales y reinventar la realidad con alternativas que tejan nuevas formas de usar los recursos para atender las problemáticas actuales.

En una institución educativa, innovar requiere que este espíritu sea compartido por todos los actores, no solo asumiendo roles y cargos de liderazgo, sino sobre todo, reconociéndose como agentes de cambio, capaces de afrontar los desafíos de su vida diaria, tanto como los de la sociedad.

En el caso de la comunidad educativa Rosarina, el liderazgo no solo es asumido a través de roles y funciones institucionales, sino que conforma también una cualidad entre los actores. Este rasgo es producto de la combinación de los valores transmitidos por medio del carisma espiritual; así como de la motivación, el empuje y el sentido de pertenencia al grupo que ha marcado las interacciones entre los actores de la institución.





“Yo pienso que nos enseñaron a no esperar que otra persona diga yo, sino yo misma hacerlo, porque a mí me nace decirlo no me tienen porque obligar a hacer las cosas, además porque influimos de manera positiva en las personas. Por ejemplo las profesoras nos decían que escojamos a 5 compañeras del salón que van a liderar los grupos y estas chicas no eran autoritarias, se ponían de acuerdo con el resto del salón y así salían mejor las cosas. Eso se veía reflejado en el día del logro. Es una competencia entre salones en ver quien es más creativo, quien expone mejor. Nosotras ya sabíamos y escogíamos a cada compañera, tu decoras mejor, tu expones mejor, a mi hermana gemela le decían que era buena para realizar la presentación, entre todas nos dábamos la oportunidad de hacer algo.”

(Beatriz Vargas, egresada del colegio y estudiante de Administración y Marketing en la Universidad)

Los integrantes de la Institución Educativa refieren que se vive una atmósfera de fraternidad constantemente, si bien hay exigencias también se brinda aliento entre colegas o compañeros. Este viene a ser uno de los factores más importantes en la construcción del espíritu de liderazgo, ya que ayuda a las personas a que se sientan capaces de resolver los problemas y salir adelante.

“(los profesores)... saben de las situaciones que está aconteciendo y cuando tú puedes buscar apoyo donde ellos o tal vez cuando quieras discernir de algún tema de la actualidad ellos están aptos para poder, tal vez, mantener una relación o una comunicación contigo...”

(Ángela del V ciclo del nivel secundario)

“por intermedio de nuestras hijas y la constancia que tenemos, personalmente mi persona, aquí en el Rosario cada docente tiene su horario de atención y estamos permanentemente viendo qué áreas se están desarrollando, qué proyectos, estamos en constante comunicación hija, padre y docente, nos comunicamos, nos enteramos de los proyectos que vienen desarrollando”

(Padre de familia del nivel primaria)

“...son alumnas emprendedoras, alegres, perseverantes, fraternas, sencillas. Cuando uno se acerca puede ver que no es un colegio, sino es una familia. Siempre se imprime el valor del respeto y la alegría”

(Hna. Lola Felicita Cuadros, Directora)



Cabe señalar que esta labor no ha sido sencilla e inmediata, puesto que no todas las personas tienden siempre a buscar el cambio común, razón por la cual la Institución Educativa ha vivido sus propios procesos de resistencia con períodos diversos en el ritmo de trabajo encaminando las innovaciones y que ha variado mucho.

Existen algunos aspectos que se podrían seguir mejorando como: el de animar a la totalidad de docentes a que lideren proyectos de innovación, sobre todo en el nivel de primaria, o seguir mejorando los espacios de decisión empoderando a los responsables de los proyectos, o involucrando más la opinión de las estudiantes y sus padres de familia. Los actores son conscientes de la necesidad de seguir mejorando y han desarrollado una serie de recomendaciones para ello.

Una institución que organiza sus estructuras y despliega su gestión para asegurar la salud y el bienestar del personal a partir de las interacciones cotidianas y los espacios de diálogo y trabajo, prepara un terreno fértil para que sus miembros se identifiquen con la misión del trabajo y consoliden relaciones armoniosas. A esto se le conoce como “mística”.

En este caso, la Institución Educativa, a pesar de los desafíos, ha demostrado que la gestión basada en el liderazgo, ha provisto las condiciones para un trabajo con mística, ya que existe una identificación compartida con la misión de la institución así como con las relaciones que estimulan la iniciativa y el empuje para encaminar propuestas educativas sólidas tanto en docentes como estudiantes.

Tenemos a los subdirectores de los diferentes niveles quienes hasta fuera de los horarios de trabajo van impulsando hacia el cambio, la innovación y por qué no decir hacia la calidad educativa, pero siempre tomando como eje los principios franciscanos y marianos.

(Prof. Fabiola Prosopio, Coordinadora del área de Metodología)

“...hacer sus trabajos con mayor orden, investigar y estudiar, ser unida con las compañeras, luchar por su salón, por eso le permití llegar a ser alcaldesa y ahora tiene un proyecto que lo está desarrollando a beneficio del mismo colegio y viene gestionando como alcaldesa los proyectos de la implementación de los maceteros colgantes con plantas y la implementación de tachos para mejorar la selección de los residuos sólidos ya que la municipalidad, en el transcurso de la semana que viene, le dará un donativo de recipientes para los residuos sólidos. Ella lo gestiona junto con la hermana directora”

(Padre de familia del nivel primaria)

## Lección 2:

La mística de trabajo es un medio intangible que moviliza recursos y voluntades hacia un horizonte común. Si esta mística está construida sobre el liderazgo estimula el desarrollo intelectual, la autonomía y la autoestima; puesto que fomenta el desarrollo de competencias y la capacitación, fortalece los roles asumidos a partir del acompañamiento oportuno y por ende favorece la autoestima de todos los miembros en tanto se comparte la sensación de que todos “son capaces” de resolver los problemas y salir adelante.

Cuando el liderazgo es institucionalizado en las disposiciones de la organización y legitimado en la práctica y las relaciones interpersonales, tiene el potencial de inspirar a los miembros sobre los propósitos educativos. Así, empoderados, avanzan hacia la mejora y la vanguardia educativa de la institución, a través del cambio y la innovación.

### 3.4 Aprendizaje 3: *La innovación por sí sola no sirve, necesita la investigación*

Durante los últimos años, la innovación ha sido para la institución educativa Nuestra Señora del Rosario una herramienta de mejora continua sobre la base de una propuesta educativa sólida que ha buscado ponerse a la vanguardia, para dar un servicio de calidad a sus estudiantes huancaínas.

En la búsqueda de procesos de construcción consistentes, los decisores y principales agentes de cambio fueron hallando una íntima relación entre la innovación, la investigación y evaluación.

En primer lugar, la investigación se introdujo en la labor pedagógica a partir del curso de metodología, que luego se convirtió en un área y se dicta en todos los grados del nivel secundario.

Esta propuesta innovadora fue involucrando tanto a estudiantes como a docentes, en procesos de aprendizajes con un componente científico que permitiera leer la realidad desde técnicas para el manejo y uso de información científica y plantear alternativas de solución.

Poco a poco se fue descubriendo también el valor de los procesos de evaluación en la mejora educativa. Se comenzaron a preparar pruebas de corte (internas y externas) cuyos resultados eran el sustento para plantear los cambios en las propuestas educativas y así se reforzaba el logro de los objetivos evitando caer en la “innovación por la innovación”.

El proceso evaluativo se reforzó al dinamizar el trabajo con jornadas de reflexión y sistematización, cuyo afán era conocer y comprender los resultados que producían la implementación de las innovaciones educativas.

Este trabajo estaba guiado entonces con un propósito investigativo.

Diagrama 3  
Una cultura de innovación



Desde esta perspectiva la investigación juega un doble papel:

- Se legitima en la gestión institucional a partir de la evaluación, la reflexión y la sistematización, como acciones cuyo afán es conocer y comprender los resultados de su propuesta educativa.
- Se introduce como una estrategia pedagógica innovadora para fortalecer las competencias de los estudiantes desde la perspectiva científica.

Cabe señalar que; estos son hallazgos logrados de la interpretación de la experiencia. La sistematización ayudará a comprender el papel que juegan en la Institución Educativa, contribuyendo así en la tarea de consolidar dichas variables en la gestión institucional y pedagógica. Con este propósito se describen a continuación las condiciones, estrategias y recursos que ofrece hoy la Institución Educativa y la han convertido en el crisol de los proyectos de innovación.

### A) Una plataforma para la innovación

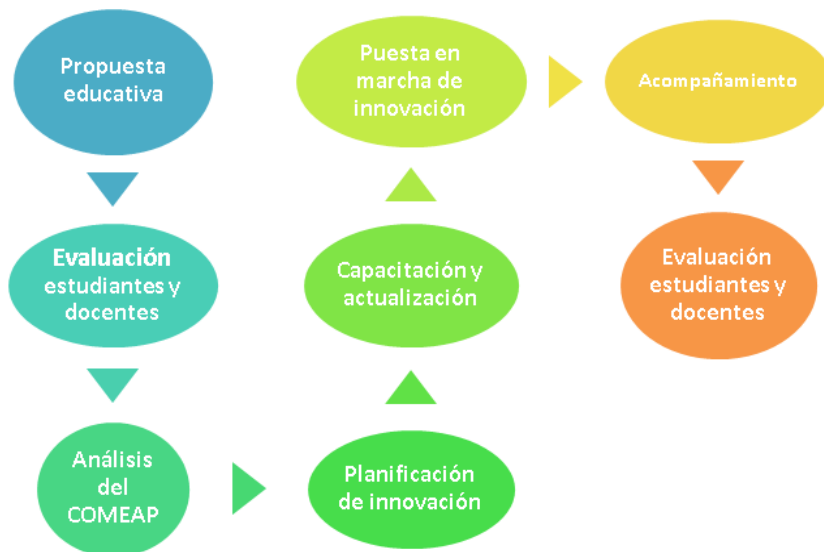
La Institución Educativa cuenta con un conjunto de estrategias que han ido legitimando la innovación en la gestión pedagógica. Estas no han nacido como parte de un plan estructurado que se ha implementado luego de su planificación, sino más bien como un proceso de articulación de actividades guiadas con lógica bajo la necesidad de hacer cada vez más consistentes los procesos de innovación.

### El circuito de la innovación

El circuito de la innovación se lleva a cabo a través del intercambio de acciones basadas en la investigación y la evaluación: A partir de la implementación de la propuesta educativa se evalúan los logros de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes. Estos resultados son analizados por el COMEAP y son insumos en las jornadas de reflexión y planificación para la mejora de las propuestas educativas.

Las nuevas propuestas demandan contenidos que se incluyen en los programas de capacitación a medida que se va llevando a la práctica pedagógica en el aula. A la par los sub directores y jefes de área, realizan el acompañamiento de la labor pedagógica guiando a los docentes y recogiendo insumos para la mejora. Luego, la propuesta vuelve a ser evaluada y así sucesivamente...

Diagrama 4  
Circuito de la innovación  
en la Institución Educativa



Este proceso favorece el diagnóstico oportuno, la autoevaluación y la movilización de planes de acción conjuntos encaminados a la mejora educativa. Asimismo, el circuito involucra la participación de diferentes actores de la comunidad educativa en espacios destinados para cada actividad fomentando la participación y un clima de colaboración donde todos fortalecen sus capacidades y son parte de la construcción social del conocimiento y los métodos.

“La innovación es un imperativo pedagógico y valor agregado de esta institución educativa ya que genera aportes significativos de la tarea del docente en el aula, ya sea en su modo de planificar, de intervenir en el aula y hasta en su modo de evaluar.”

(Prof. José Egusquiza, Sub- Director de Secundaria)

### Estrategias y recursos para la innovación

La Institución Educativa cuenta con una serie de espacios para la coordinación, la capacitación y la evaluación que son puestos al servicio de la innovación. Entre ellos los más saltantes son: la “Escuela dentro de otra Institución Educativa”, el Consejo de Mejora de los Aprendizajes (COMEAP), las jornadas de intercambio de experiencias y de planificación de la innovación.

También se han introducido recursos que han innovado la manera de enseñar y aprender. Entre ellos se encuentran recursos tecnológicos tales como programas interactivos para implementar las capacitaciones virtuales o realizar las sesiones de aprendizaje en las aulas. Por otro lado se hace uso de material reciclable para desarrollar los proyectos de innovación como los “jardines colgantes” usando botellas de plástico para crear macetas colgantes en los pasillos y balcones del colegio que por la infraestructura no cuenta con áreas verdes.

“...ha sido para diferentes áreas no solo para un curso, sino en las diferentes áreas los profesores emplean la multimedia y las clases son más didácticas”

(Alumna del V ciclo del nivel secundario)

### Proyectos de innovación

**La innovación para que sea sólida debe tener un carácter intencional, y aunque los cambios educativos no siempre provengan de un plan estructurado y finiquitado es importante que dichos cambios sean parte de una ruta consensuada que va redefiniéndose para lograr los objetivos.**

En el caso de la Institución Educativa, producto del trabajo articulado de los directores y docentes y el uso efectivo de los espacios y recursos se han ido impulsando los proyectos de innovación, hoy integrados en el Macro Proyecto “La mejora de los aprendizajes para una Cultura de Paz y Bien”. En este se incluyen tanto los proyectos pedagógicos que son implementados en las aulas, como los proyectos institucionales que fortalecen las capacidades de docentes, padres y estudiantes.

“...escuché de ese proyecto (...) una Institución Educativa dentro de otra Institución Educativa, y tengo entendido que los profesores participan de esa Institución Educativa virtual digamos así y se están capacitando con el único afán de mejorar la calidad educativa”

(Madre de familia del nivel primaria)

“...el colegio trabaja en un proyecto llamado evidenciando mi propios aprendizajes... es el día en que nuestras hijas traen todo lo que han elaborado en el semestre o trimestre, en este caso por trimestre. Entonces ellas traen sus trabajitos que ha hecho en grupo o en manera personal los presentan y los exponen con una evidencia del desarrollo de sus competencias, de sus capacidades, dan a conocer de esta manera el proceso que la profesora ha desarrollado a través de las estrategias. Ahora el otro proyecto que también se menciona el señor presidente es que metodología, es una serie de herramientas que se le da al estudiante y esto yo pienso que debería de darse desde primaria, ahora solo se está dando desde secundaria”

(Madre de familia del nivel primaria)

Estos proyectos se han convertido en ejes transversales que han brindado amplios beneficios a las estudiantes en su formación académica, en tanto han logrado integrar los aprendizajes de las diferentes áreas y cursos, así como niveles educativos.

Los proyectos han dado a la Institución Educativa un valor diferencial conformando un polo de atracción para otras instituciones educativas quienes han participado de capacitaciones y pasantías realizadas por Nuestra Señora del Rosario.

## B) El *ethos* de una Institución Educativa que se transforma

Antes se ha mostrado que tanto el carisma espiritual como el liderazgo conforman un motor que impulsa la innovación con cualidades particulares en la institución. Las condiciones que brinda la Institución Educativa para la innovación han ido estimulando a los actores hacia un cambio en su forma de pensar la educación y empoderados sobre esta necesidad, se alimentan de diferentes perspectivas y experiencias para renovar la educación de la Institución Educativa.

“En este mundo globalizado, el conocimiento tiene caducidad, tenemos que reconocer que tenemos que re aprender, cambiar paradigmas, cambiar forma de pensar, cambiar actitudes y formas de actuar... Ó sea hay cambios significativos que trae el docente con su propia formación y experiencia profesional, pero también es importante reconocer que muchos de nuestros maestros y maestras la preocupación por su formación continua, ya que la mayoría, haciendo un esfuerzo y con su propio presupuesto, se van capacitando y hacen ejercicio y práctica efectiva en sus aulas.”

(Prof. José Egusquiza Canta, Sub-Director de Secundaria)

los diferentes proyectos que tiene nuestra institución educativa ayuda a la persona a incrementar sus aprendizajes, si los aprendizajes de un curso que has aprendido, también lo puedes llevar a otro curso como metodología, lo puedes relacionar con las diferentes áreas y así cada aprendizaje es nuevo pero también lo interrelacionas con las diferentes actitudes mejorando tu persona.

(Alumna del V ciclo del nivel secundario)



La visión compartida y la legitimación de los procesos innovativos instalados en la Institución Educativa han contribuido a desarrollar un particular clima de trabajo instalando valores, normas y hábitos entre los actores de la institución sobre una forma diferente de “hacer educación”. Ello ha llevado a desarrollar la innovación también como una cualidad.

Es por ello que, más allá de los espacios institucionalizados para la innovación, tanto docentes como estudiantes destinan momentos y espacios para continuar la labor innovativa de sus propios trabajos y proyectos de aula, participando de intercambios de experiencias innovadoras, investigando en la biblioteca, en el internet o planificando y recreando maneras de presentar la información.

“...tenemos a los subdirectores de los diferentes niveles quienes hasta fuera de los horarios de trabajo van impulsando hacia el cambio, la innovación y por qué no decir hacia la calidad educativa...”

(Prof. Fabiola Prosopio, Coordinadora del área de Metodología)

**Todo ello ha llevado a docentes y estudiantes a ser reconocidos por un “sello especial” que los caracteriza. Este sello se marca porque en todos los casos hay la aspiración de “dar más de lo que les dan o les piden” buscar nueva información que complemente y sustente sus opiniones, exponer con creatividad sus trabajos o la información y contenidos de los proyectos y marcar la diferencia no con un afán de competencia, sino de mejora permanente.**

La innovación se convierte en una cualidad y en una forma de hacer educación construyendo el terreno propicio para una “cultura de innovación”. Esto impulsa a sus miembros a la búsqueda permanente del valor diferencial reconociéndose como agentes de cambio que aportan tanto en su Institución Educativa como en la sociedad.

### C) Investigación e innovación

La investigación se ha ido instalado en la Institución Educativa como un eje transversal a las acciones de gestión institucional tanto como en la labor pedagógica que ha fortalecido la innovación.

Por un lado, los esfuerzos por mejorar la calidad del servicio han llevado a los docentes a dinamizar y articular sus estrategias con el propósito de comprender los factores de su propuesta educativa que contribuyen o dificultan mejores logros de aprendizaje en sus estudiantes. En este trabajo la evaluación se convirtió en un núcleo movilizador, que ayuda a recoger información y a usarla para seguir fortaleciendo las estrategias, y por ende, impulsando la innovación desde un proceso sólido.

“...En un país en que se investiga poco la innovación por sí sola no sirve, a esa innovación tenemos que darle el soporte de la investigación en la acción educativa.”

(Prof. José Egusquiza, Sub- Director de Secundaria)



Por otro lado, la investigación se instaló de modo transversal en el quehacer pedagógico a través del curso de metodología que se dicta de primero a quinto de secundaria. Convertido en un área “metodología” nace de la necesidad de brindar a las estudiantes técnicas de estudio, estrategias de organización de la información y métodos de investigación que les permitieran fortalecer sus habilidades para el aprendizaje fomentando la autonomía y la meta- cognición, así como la capacidad para indagar, argumentar y realizar opiniones sustentadas.

“...al pasar los años hasta llegar a quinto hemos aprendido elaborar investigaciones desde las más sencillas hasta las más complejas como el proyecto de investigación acción y las monografías que estamos desarrollando en este año...”

(Alumna del V ciclo del nivel secundario)

Cabe añadir que las competencias del área metodología se han dosificado a lo largo de los últimos años de educación escolar y las estrategias se aplican en todos los cursos que las estudiantes llevan ese año. Este trabajo pedagógico articulado promueve que las estudiantes realmente lleven su formación académica con una alta demanda cognitiva y el aprendizaje sea integrado.

los diferentes proyectos que tiene nuestra institución educativa ayuda a la persona a incrementar sus aprendizajes, si los aprendizajes de un curso que has aprendido también lo puedes llevar a otro curso como metodología lo puedes relacionar con las diferentes áreas y así cada aprendizaje es nuevo pero también lo interrelacionas con las diferentes mejorando tu persona.

Tanto docentes como estudiantes coinciden en resaltar los beneficios que ésta área ha brindado a las estudiantes no solo en su formación durante la etapa escolar, sino que ha ofrecido un valor diferencial, preparándolas para asumir los desafíos de la educación superior con mayor facilidad.

“...mi tía está estudiando en la UPLA, me comento <tú has llevado estas metodologías y tú sabes más sobre esto>, entonces a veces me pide ayuda para hacer algo que ella no ha hecho pero en el colegio ya es conocido.”

(Alumna del V ciclo del nivel secundario)

“...yéndonos al curso de metodología teníamos bastante ventaja con otras compañeras de otros colegios. Incluso los profesores decían que las chicas del rosario que saben que ellas les enseñen...”

(Beatriz Vargas, egresada del colegio y estudiante de Administración y Marketing en la Universidad)





### Lección 3:

La Institución Educativa ha implementado un sistema de trabajo que usa la investigación y la evaluación para asegurar la solidez de las propuestas de innovación. Este sistema incluye la disposición de espacios y recursos que involucran a todos los miembros de la comunidad educativa en el diseño de estrategias para enfrentar el cambio y las nuevas demandas de la sociedad desde la pedagogía.

Aspectos importantes para impulsar la innovación han sido el diálogo, la reflexión crítica y el fortalecimiento de capacidades los cuales han generado un clima de trabajo favorecedor para la innovación.

Así también la investigación ha jugado un papel importante. Por un lado, orientando a directores y docentes en el afán de validar sus propuestas y hallar los factores de éxito en el logro de aprendizaje de sus estudiantes. Por otro lado, con los beneficios que ha brindado a los estudiantes para aprender “de otra manera” con recursos y técnicas que promuevan la indagación y la argumentación como competencias decisivas para superar los desafíos de la educación superior.

De otro lado, una educación universal de calidad favorecerá el mejor rendimiento económico de nuestra sociedad al promover la adquisición de saberes nuevos y la recuperación y revaloración del saber propio, la innovación, el manejo eficiente de los recursos y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Ningún país puede aspirar al éxito en la sociedad mundial de hoy con la escasa inversión en educación y en promoción de la investigación y la innovación que mantiene el Perú.

**Sin embargo, al señalar esto es imposible omitir que, junto con la investigación, la educación peruana tiene otras tareas básicas pendientes de cumplimiento como asegurar un dominio adecuado de las destrezas fundamentales y fomentar actitudes creativas hacia la vida productiva tales como autonomía, capacidad de iniciativa y de liderazgo, aptitudes para el trabajo en equipo, disciplina, entre otras.**







## 4 Reflexiones, Conclusiones y Desafíos

## 4.1 Reflexiones

A partir de los hallazgos de la sistematización, la experiencia educativa brinda evidencias y aportes concretos que pueden contribuir con la implementación de las políticas establecidas por el Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021

Cuadro N° 3  
Aprendizajes de la Institución Educativa según objetivos del PEN

<p><b>Objetivo Estratégico 2</b> Estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes de calidad</p>	<p>Transformar las instituciones de educación básica en organizaciones efectivas e innovadoras capaces de ofrecer una educación pertinente y de calidad, realizar el potencial de las personas y aportar al desarrollo social.</p> <p><b>La sistematización nos deja como aprendizaje que...</b></p> <p>Aspirar hacia la búsqueda de la mejora educativa y el logro de aprendizajes de calidad, requiere incorporar el “factor innovación” en la gestión pedagógica.</p> <p>Para ello, es necesario concretar procesos sólidos de innovación basados en estrategias de diálogo, reflexión, capacitación y evaluación que, a través de ciclos organizados, lleven al planteamiento de propuestas educativas innovadoras atendiendo las nuevas demandas de la educación y orientando a los alumnos a moverse en un terreno de cambio con competitividad.</p> <p><b>Si una Institución Educativa es capaz de implementar un modelo de gestión que apueste por la innovación, se ha asegurado la posibilidad de consolidarse como una organización que aprende y se transforma con autonomía desde una lectura permanente de su entorno y los desafíos que deben asumir sus estudiantes.</b></p>
<p><b>Objetivo Estratégico 3</b> Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia</p>	<p>Asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral.</p> <p><b>La sistematización nos deja como aprendizaje que...</b></p> <p>Una de las condiciones vitales para desarrollar un sistema de innovación dentro de la gestión pedagógica, requiere incluir estrategias y/o programas de fortalecimiento de capacidades de sus docentes, puesto que son ellos la masa crítica para dinamizar y aplicar toda propuesta educativa innovadora. Pero, sobre todo, son ellos quienes van a evaluar su pertinencia o efectividad a fin de fortalecerla o desestimarla.</p> <p><b>Afrontar el cambio desde la educación, requiere docentes preparados y comprometidos que estén dispuestos a dejar esquemas tradicionales y adaptarse a las necesidades de los estudiantes. Pero, más aún, se requiere docentes dispuestos a prepararse con sus propios medios para enfrentar los desafíos con responsabilidad.</b></p>

<p><b>Objetivo Estratégico 4</b> Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad</p>	<p>Asegurar una gestión y financiamiento de la educación nacional con ética pública, equidad, calidad y eficiencia.</p> <p><b>La sistematización nos deja como aprendizaje que...</b></p> <p>Una gestión descentralizada exige un liderazgo distribuido en donde diferentes miembros de la institución educativa puedan asumir roles y funciones pedagógicas.</p> <p>Esta disposición organizacional favorece la innovación, siempre y cuando los cargos asumidos manejen un enfoque de acompañamiento y reflexión que los lleve a leer la realidad de modo permanente, con el afán de mejorar la labor pedagógica.</p> <p><b>Por otro lado, es necesario incluir el trabajo espiritual y desarrollo de valores como eje transversal tanto de la gestión como del trabajo con los estudiantes. El carisma espiritual genera una mística de trabajo y propicia para la innovación con sensibilidad.</b></p>
<p><b>Objetivo Estratégico 6</b> Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad</p>	<p>Fomentar en todo el país una sociedad dispuesta a formar ciudadanos informados, propositivos y comprometidos con el desarrollo y bienestar de la comunidad.</p> <p><b>La sistematización nos deja como aprendizaje que...</b></p> <p>Una institución educativa que combina preparación académica innovadora y una cultura de valores sólida prepara el terreno fértil para que sus estudiantes se formen desde la Institución Educativa como ciudadanos comprometidos con su sociedad.</p> <p>Esta combinación es clave para la formación inicial de profesionales que se van a educar para aportar en su sociedad con competencia y sensibilidad.</p> <p><b>Asimismo, la investigación cumple un rol fundamental en la preparación, ofreciendo medios y métodos de indagación y organización de la información que les enseñe a sostener con coherencia sus opiniones, a sustentarlas y darles un valor en tanto resuelven una problemática de su entorno o sociedad.</b></p>

## 4.2 Conclusiones

- A. Numerosas experiencias de innovación educativa, referidas a metodologías de enseñanza o proyectos de innovación focalizados en áreas y niveles específicos han sido sistematizadas. Como producto se ha generado conocimiento valioso que ha contribuido con cuerpos metodológicos en la pedagogía. Sin embargo, el uso de este conocimiento muchas veces cae en la réplica o adaptación de dichos proyectos, rompiendo el ciclo de la innovación.
- B. En el caso de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Rosario” de Huancayo los proyectos de innovación ayudaron a visibilizar a la Institución Educativa e identificarla como innovadora, sin embargo los factores que evidenciaron a la Institución Educativa como un “crisol de innovación” se identificaron como potencialmente más valiosos para inspirar a otras instituciones a proveer condiciones y conducir a sus miembros en procesos continuos de cambio y mejora.
- C. **En este sentido, la sistematización de experiencias de innovación educativas debería contribuir también a impulsar la espiral de la innovación, es decir producir conocimiento que anime a otras Institución Educativas a construir sus propias estructuras y culturas de innovación.**
- D. Muchas veces al hablar de las Institución Educativas olvidamos que estas son organizaciones que deben moverse en la lógica de la gestión y administración para manejar la complejidad en un entorno de cambio permanente. Y es en este contexto que deben orientar su propósito educativo.
- E. **La sistematización de esta experiencia ha permitido discernir los motores de la innovación desde la administración y el liderazgo. La Institución Educativa ha destinado estructuras organizacionales, espacios y recursos que han legitimado la innovación en la gestión institucional y han generado un clima de trabajo basado en la carisma espiritual y el liderazgo que han llevado a la Institución Educativa a incorporar la innovación como una estrategia y una cualidad entre sus miembros.**
- F. En este sentido, el liderazgo y el carisma espiritual son factores determinantes para impulsar una gestión pedagógica orientada a la innovación. Pero sobre todo para formar estudiantes con sensibilidad y emoción social sobre los acontecimientos de su entorno.
- G. “Alma para educar, alma para innovar” resume el esfuerzo de la Institución Educativa por mostrar que, la sociedad global que avanza a pasos acelerados, exige profesionales preparados para atender la problemáticas no solo con conocimientos y herramientas modernos, sino sobre todo con el espíritu de aportar en el desarrollo de la civilización desde un enfoque humanista; y es justamente en este camino que deben caminar las instituciones educativas al orientar sus propósitos educativos.

Diagrama 4  
El crisol de la innovación en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Rosario”



### 4.3 Desafíos

#### Para la Institución Educativa

- A. Elaborar un estudio de percepciones que recoja los testimonios de institutos, universidades, así como familias y estudiantes de otras instituciones educativas sobre las cualidades de las egresadas a fin de sustentar los hallazgos de la presente investigación relacionados al perfil de la egresada.
- B. Institucionalizar el modelo de gestión de la Institución Educativa tomando en cuenta los factores que promueve la innovación, descubiertos en esta sistematización, relacionados al carisma espiritual, el liderazgo y la investigación.
- C. Motivar a docentes del nivel primario a desarrollar estrategias y proyectos innovadoras que, integradas a las iniciativas de los proyectos de secundaria vayan consolidando el Macro Proyecto.
- D. Buscar estrategias de comunicación para difundir los hallazgos de las investigaciones que surgen como parte del trabajo de estudiantes y docentes, de modo que el conocimiento producido pueda ser utilizado.
- E. Fortalecer los programas de capacitación y pasantías brindados a otros docentes y directores a fin de contribuir con la mejora educativa tanto a nivel local como de provincia e incluso a nivel nacional.
- F. Implementar canales y mecanismos de diálogo que incluyan a estudiantes y padres de familia en la toma de decisiones de alternativas o propuestas para la mejora de la Institución Educativa y complementen al CONEI y al COMEAP.
- G. Determinar y poner en práctica, estrategias de sostenibilidad de la experiencia.
- H. Presentar los resultados de la sistematización a la UGEL Huancayo a fin de que puedan ser de utilidad tanto para programas de capacitación, como iniciativas a favor de la innovación.

## Para el estado

### UGEL y DRE Huancayo

- A. Sistematizar y difundir los proyectos de innovación de la Institución Educativa a nivel local y de provincia con la finalidad de gestionar el conocimiento que ésta genera, promoviendo la réplica, adaptación o inspiración de estas experiencias entre otras instituciones educativas.
- B. Incluir los hallazgos de la sistematización relacionados a la mística, el liderazgo, la evaluación y la capacitación en los programas de capacitación relacionadas a la gestión pedagógica, con el fin de promover la incorporación de condiciones institucionales que favorezcan la innovación.
- C. Brindar el respaldo político a las experiencias innovadoras como ésta y así estimular, reconocer y premiar las iniciativas de diferentes instituciones educativas.

### MINEDU

- A. Considerar los hallazgos de la sistematización a través de nuevas ediciones, guías de orientación u otros documentos de capacitación derivados del Marco del Buen Desempeño Directivo, a fin de que la gestión pedagógica promueva medios y estrategias para promover la innovación entre los miembros de la comunidad educativa.
- B. Contemplar los aprendizajes de la sistematización en los lineamientos curriculares, desde la perspectiva de formación al alumno, de modo que el conjunto de sus competencias apunten a desarrollar personas sensibles para el cambio y el desarrollo de su sociedad.
- C. Incluir lineamientos que apunten a fortalecer las interacciones generadas entre los actores de las Institución Educativas y hacer visible su contribución con el desarrollo de competencias de los estudiantes desde lo que se llama "currículo oculto".



## Referencias bibliográficas

- BOLIVAR -BOTÍA, A.  
1997 Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación (pp. 25-46). Madrid:UNED. Recuperado de <ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>
- Consejo Nacional de Educación  
2006 Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021. La educación que queremos para el Perú. Lima
- Escudero. J.M  
1988 La innovación y la organización escolar. En Escudero. J.M “La innovación y la organización escolar” en La gestión educativa ante la innovación y el cambio / coord. por Roberto Pascual, 1988, págs. 84-99. (Obtenido el 10 de Mayo del 2015)
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana- FONDEP  
2013 Marco de la Innovación y las Buenas Prácticas Educativas en el Perú. Una propuesta de criterios e indicadores para la identificación de experiencias. Lima.
- Gento, Samuel & Cortés, Juan  
2011 Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo. Documento presentado en el I Congreso Internacional RIAICES. Universidad do Algarve Faro- Portugal.
- Gento, S, Palomares, A, García, M, González, R  
2012 Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organizaciones de Instituciones Educativas- CIOIE. Granada, España.
- Gómez, G  
2002 La innovación y cambio para el mejoramiento escolar. Universidad Pedagógica Nacional. [http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/In\\_yMGGM.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/In_yMGGM.pdf) (Obtenido el 10 de Mayo del 2015)
- HARGREAVES, D.  
1999 Las Institución Educativas y el futuro: el papel clave de la innovación. En: Escuelas de Innovación. Centre for Educational Research and Innovation. Paris, OECD.
- Lupano, Maria Laura & Castro, Alejandro  
s/f Estudios sobre el liderazgo. Teoría y evaluación. Revista Psicodebate N° 6. Psicología, cultura y Sociedad. Trabajo subsidiado por la secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Argentina <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf> (Obtenido el 10 de Mayo del 2015)
- Ministerio de Educación  
2012 Marco del Buen desempeño del Directivo. Lima.

- Ministerio de Educación  
2012 Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012-2016. Lima.
- Schmelkes. S.  
2001 La investigación en la innovación educativa. Departamento de Investigación Educativa (CINVESTAV)  
[http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/redepja/Doc\\_1.pdf](http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/redepja/Doc_1.pdf)  
(Obtenido el 10 de Mayo del 2015)

**Anexos**

## **PROYECTO 1: “METODOLOGIA: diversificando Estrategias de Estudio, Aprendizaje e investigación, optimizaremos el aprendizaje”**

### **Problemática:**

En los últimos años se ha observado en la mayoría de las alumnas de 1ero a 5to de secundaria, la deficiencia en el manejo de técnicas y hábitos de estudio, aprendizaje e investigación, lo cual repercute en su rendimiento académico, y al no tener un resultado significativo, pese al empleo de estrategias a través de los contenidos transversales y algunos talleres, se buscó una alternativa de solución más eficaz y sistemática teniendo como base el curso de Metodología desarrollado durante el plan Piloto de Bachillerato y su gran utilidad que ofrece para enfrentar en mejores condiciones los retos de los estudios superiores.

### **Objetivo:**

Mejorar el rendimiento académico de las estudiantes de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Rosario”, en sus dos ciclos, partiendo por brindar estrategias de estudio, aprendizaje e investigación a través del área de Metodología, de modo que les permitan reconstruir y analizar sus propios procesos intelectuales; desarrollar procesos de estudio personal y, en equipo, ingresar al mundo de la investigación.

### **Metodología:**

Teniendo en cuenta la problemática encontrada en el aspecto académico y considerando las horas lectivas del tercio curricular, el proyecto propuso la creación del área de Metodología para el tratamiento y dictado del mismo, del primero al quinto grado de secundaria, en dos horas por semana.

Para tal efecto, el área se orienta bajo tres componentes: el componente estudio que abarca el desarrollo de las cuatro fases del estudio cada uno con su variedad de métodos y técnicas respectivas; el componente investigación, a través del cual la alumna adquiere un grado de cultura investigativa

desde los conocimientos básicos hasta el desarrollo de proyectos de investigación experimental y; finalmente, el componente de estructuras internas con el cual se analiza la predisposición del estudiante para el estudio.

Estos tres componentes se desarrollan con dos dominios de área: manejo de información e Indagación – investigación, los mismos que ayudan a las estudiantes hacia la consolidación y logro de la competencia fundamental: aprender a aprender.



### **Actividades desarrolladas para la consecución del objetivo:**

- Taller de información sobre el proyecto de innovación.
- Trabajo en equipo para la elaboración de la estructura curricular
- Trabajo en equipo para elaborar textos autoinstructivos considerando los siguientes aspectos
  - Título del conocimiento
  - Capacidad
  - Introducción al tema
  - Iniciando el aprendizaje
  - Analizando y reflexionando saberes declarativos
  - Actividades de reforzamiento (individuales o grupales)
  - Aplicando lo que aprendí
  - Evaluando mis resultados: cognitiva y metacognitiva.

- Cursos talleres de dos horas por semana
- Talleres de inter aprendizaje con las otras áreas de estudio
- Trabajo en las diversas áreas (aplicación de las técnicas trabajadas en Metodología en Matemática, Comunicación, Ciencia y Ambiente, etc.)
- Exposición de productos educativos Inter. Áreas. En el día del logro
- Talleres de intercambio interinstitucionales y firmas de convenio de colaboración interinstitucional.
- Monitoreo y acompañamiento a las instituciones educativas en convenio
- Estrategias de sostenibilidad (reuniones de trabajo, capacitaciones internas, círculos de investigación, etc.)

#### **Resultados en los estudiantes:**

A la actualidad las estudiantes han logrado:

- Manejar y utilizar adecuadamente técnicas de estudio individual y en equipo según sus fases: recepción (técnicas de atención y concentración), comprensión (lectura y técnicas de comprensión lectora), asimilación (organizadores del conocimiento) y procesamiento de información.
- Indagar información válida y confiable de fuentes primarias y secundarias para procesarlos adecuadamente empleando técnicas según las fases del estudio con una postura crítica y reflexiva que conlleven a desarrollar capacidades y actitudes investigativas.
- Realizar el estudio riguroso y sistemático de fuentes que presentan investigaciones válidas y confiables asumiendo una postura crítica respecto de su estructura y consistencia interna aplicando el formato IMRyD. Desarrollar formas prácticas de investigación: trabajos escritos, ensayos y monografías como parte de su actitud investigativa. Observar y diagnosticar el contexto y formular proyectos de investigación como alternativa frente a la problemática, con claridad, precisión y una estructura formal adecuada.

## PROYECTO 2: “Viviendo en armonía con la madre tierra”

### Problemática:

Sabiendo que la contaminación ambiental es la presencia en nuestro medio de cualquier agente (físico, químico o biológico) o bien de una combinación de varios agentes en lugares, formas y concentraciones que son nocivos para la salud, la seguridad o para el bienestar de la población, que puedan ser perjudiciales para la vida vegetal o animal, o impidan el uso normal de las propiedades y lugares de recreación y goce de los mismos. La contaminación ambiental es, también, la incorporación a los cuerpos receptores de sustancias sólidas, líquidas o gaseosas, o mezclas de ellas, siempre que alteren desfavorablemente las condiciones naturales del mismo, o que puedan afectar la salud, la higiene o el bienestar del público.

### Objetivos:

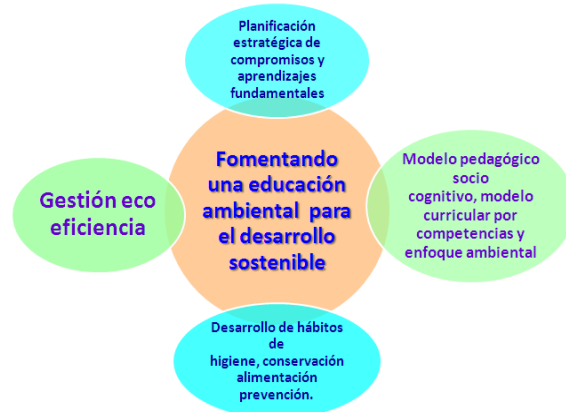
Con el desarrollo del proyecto “Viviendo en armonía con la Madre Tierra” nos proponemos:

- Fomentar una educación para el desarrollo sostenible.
- Promover la limpieza y el cuidado de la salud en la comunidad rosarina.
- Promover la generación de oxígeno, mediante el cuidado y la conservación de las plantas.
- Promover el consumo racional del agua y la energía.
- Utilizar las tecnologías de información y comunicación para la sensibilización de la sociedad para el cumplimiento del protocolo de Kioto.

### Metodología:

Las actividades que se efectuarán permitirán el desarrollo de los aprendizajes fundamentales en las estudiantes.

### Diagrama del proyecto



La indagación y la investigación facilita el aprendizaje creativo y reflexivo de los temas: criterio metodológico en toda la institución educativa.

### Resultados en las estudiantes:

- Implementación de los maceteros bajo la responsabilidad de cada sección.
- Conservación y cuidado de la limpieza en todos los ambientes de la institución educativa.
- Uso de los sombreros por la totalidad de las estudiantes.
- Participación en la campaña de lavados de manos.
- Participación responsable en los simulacros de sismo.
- Talleres de sensibilización efectuada por la Municipalidad Provincial de Huancayo en convenio con el Municipio Escolar y la Dirección de la institución educativa.

N°	Actividad	Resultado	Relación con el proceso de aprendizaje
01	Cuidado y conservación de las plantas (maceteros)	Generación de oxígeno	Estudio de las plantas mediante la indagación.
02	Campaña de lavado de manos	Asepsia	Estudio de la etiología de las enfermedades y práctica de la axiología.
03	Campaña de prevención contra las enfermedades prevalentes.	Cuidado de la salud	
04	Uso de los sombreros	Protección de las radiaciones ultravioletas	Estudio de la generación y efectos de las radiaciones electromagnéticas mediante la indagación (Física).
05	Campaña de forestación de la ribera del río Mantaro	Generación de oxígeno	Estudio reflexivo del Protocolo de Kioto.
06	Implementación de jardines colgantes.	Reciclaje de residuos sólidos	Indagación sobre el tratamiento de los residuos sólidos
07	Exposición de platos típicos.	Alimentación saludable	Indagación sobre los efectos de la alimentación.
08	Participación activa y responsable en los simulacros de sismo.	Preparación contra los riesgos.	Estudio de las causas naturales y antrópicas de los desastres.
09	Instalación de contenedores para la recolección y selección de los residuos sólidos.	Limpieza	Indagación sobre el tratamiento de los residuos sólidos.

**PROYECTO 3:**  
**“Dinamizando situaciones problemáticas: la investigación y el Día del Logro en el currículo”**

**Problemática:**

Este proyecto relaciona tres componentes importantes dentro del currículo: la dinamización de las situaciones problemáticas contextualizadas, como parte importante para iniciar todo proceso de enseñanza-aprendizaje; la investigación, que promueve en docentes y estudiantes una cultura investigativa para lograr una formación científica y el Día del Logro, donde las estudiantes comparten y dan a conocer sus aprendizajes alcanzados, sus avances y logros. Estos tres componentes dinamizan y operativizan el currículo, para lograr su efectividad y, por ende, el logro de aprendizajes de calidad en nuestras estudiantes.

**Objetivos:**

- Promover el intercambio y socialización de experiencias pedagógicas valiosas entre los maestros(as), estudiantes y demás miembros de la comunidad.
- Fortalecer el desarrollo de capacidades para el sostenimiento de una cultura investigativa en los maestros, maestras y estudiantes para el logro de los aprendizajes a partir de situaciones significativas relacionadas con las problemáticas de contexto asumidos desde los proyectos de aprendizaje interdisciplinarios, evidenciándose en los productos planificados.

**Metodología:**

- El Día del logro se desarrolla a través de exposiciones demostrativas y sustentación de los productos como resultado de los proyectos de aprendizaje, partiendo de situaciones problemáticas y/o desafiantes del contexto y de las necesidades de las estudiantes.



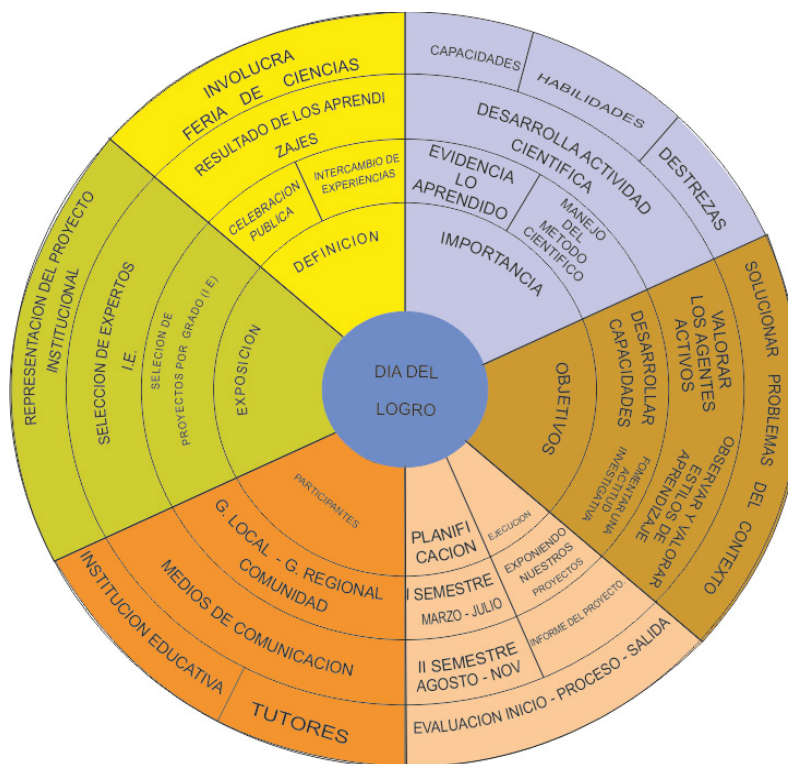
- Los equipos de trabajo de cada área, con la orientación y asesoría de sus maestros(as) designados, organizan sus espacios temáticos en sus respectivas aulas y/o patio, según las coordinaciones con el responsable de cada grado, evitando en lo posible utilizar materiales que sean distractores y no tengan relación significativa con las capacidades desarrolladas y los conocimientos aprendidos.
- Las exposiciones tendrán como tiempo máximo de 10 minutos, debiendo designarse a tres estudiantes por cada producto a exponerse

**Estrategias:**

- Se conformó un equipo de observadores interdisciplinarios conjuntamente con los padres de familia y estudiantes, quienes recopilan valiosa información para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en el logro de aprendizajes de nuestras estudiantes utilizando las fichas de observación y otros.



Diagrama del proyecto

**Resultados:**

Después del recojo y sistematización de la información realizada a través de la fichas de observación sobre los productos realizados y la capacidad de argumentación y sustentación de nuestras estudiantes se evidencia que en la mayoría de las secciones se tiene un amplio conocimiento de la situación problemática planteada y se proponen alternativas de solución desde el desarrollo de los contenidos temáticos de sus áreas y otras actividades de sensibilización en casos de problemas de índole ambiental y social.

Estas demostraciones implícitamente validan la organización y concreción curricular adoptada en estos últimos años a través de los proyectos de aprendizaje y su organización interdisciplinaria correspondientes al modelo pedagógico y teoría curricular asumidos, como parte de la propuesta del Ministerio de Educación y el trabajo de diversificación curricular de nuestra Institución Educativa, teniendo como eje dinamizador y articulador del proceso pedagógico a la investigación e innovación pedagógica sustentada en los métodos por proyectos y aprendizaje problémico.

#### PROYECTO 4: Consejo para el mejoramiento de los aprendizajes (COMEAP 2013 -2015)

##### Problemática

La I.E. "Nuestra Señora del Rosario", siendo una de las pioneras de la región Junín como institución líder e innovadora con la Axiología Mariano Franciscana y estableciendo retos y desafíos; analiza algunas dificultades que se presentan en la gestión pedagógica que involucra diversas dimensiones como: rendimiento académico, monitoreo y acompañamiento pedagógico, innovación e investigación pedagógica, para la evaluación de las metas establecidas.

Frente a este contexto se identifica el problema de la poca comunicación entre los miembros de la comunidad educativa que no permitía un trabajo integral y el desarrollo de diversas actividades de gestión pedagógica institucional.

Por estas razones y teniendo como línea de base el proyecto educativo nacional al 2021 al no considerarse en la nueva Ley General de Educación, ninguna organización que se dedique a analizar, interpretar, evaluar acciones relacionadas exclusivamente con el logro de aprendizajes y cumplimiento de compromisos, en mérito a la autonomía pedagógica y siendo necesario una organización que tenga como propuesta analizar el rendimiento académico de las estudiantes y el desempeño docente buscando el mejoramiento de los aprendizajes de las estudiantes nace El COMEAP como un organismo encargado de reflexionar y analizar las dimensiones de la Gestión Pedagógica.

Cabe resaltar la importancia del Sub Proyecto que se genera a partir de plantearnos la pregunta: "¿Como Influye el Consejo para el Mejoramiento de los aprendizajes de la I.E. "Nuestra Señora del Rosario"- Huancayo en el logro de la calidad educativa y el mejoramiento de los aprendizajes?

##### Objetivos:

- Analizar, interpretar y evaluar procesos, de manera cuantitativa y cualitativa de la información relacionada a los niveles de logro de los aprendizajes de las estudiantes y del desempeño docente.
- Desarrollar una Propuesta Pedagógica Franciscana, que exprese lo mejor del pensamiento pedagógico y didáctico contemporáneo en el actual proceso de modernización de la educación peruana con plena contextualización y flexibilidad, acorde a las necesidades y expectativas de aprendizaje de nuestras estudiantes, considerando su diversidad sociocultural y biológica, ofreciendo un servicio educativo de calidad.
- Promover redes de comunicación oportuna y eficaz en la comunidad educativa.

##### Metodología:

El COMEAP es una organización que está presidido por la Hna. Directora e integrado por los sub directores, personal jerárquico y representantes de los docentes de los distintos niveles, modalidades y ciclos.

Es un órgano de gestión, asesoramiento y consulta permanente de la Dirección de la Institución Educativa en todos los aspectos que hacen a la gestión del mismo. Uno de los fines que persigue la constitución de este Consejo es el mejoramiento de la calidad de la gestión pedagógica e institucional y el enriquecimiento del PEI mediante la incorporación orgánica del saber y la experiencia profesional e Institucional de los docentes y la mirada desde el lugar de las estudiantes.

En este sentido, la existencia del Consejo, se convierte en un elemento facilitador de desempeño del rol directivo, dotándolo de un acompañamiento y apoyo permanente.

Tiene como estrategia de participación y deliberación las reuniones ordinarias en los días miércoles y, si es necesario, se llevan a cabo reuniones extraordinarias a través de debates, círculos de estudio, reuniones técnicas pedagógicas, talleres, capacitaciones por áreas curriculares y niveles, alianzas con instituciones educativas de éxito, convenios con ONGs de índole pedagógico, comunicación virtual, etc.

### Estrategias

- El liderazgo distribuido y compartido se utiliza para el análisis, la deliberación democrática y la toma de decisiones orientados hacia la mejora continua de los aprendizajes de las estudiantes.
- Se realizan exposiciones y trabajo en equipo e interdisciplinario para el análisis y propuestas de planes y proyectos de innovación y mejoramiento institucional.
- Se elaboran estadísticas como fuente de primera mano para el análisis de datos sobre resultados del rendimiento académico de las estudiantes y proponer su mejora a través del trabajo cooperativo.
- La evaluación de las actividades y planes de trabajo realizados para su mejora y sostenibilidad

Los temas a analizar dentro del COMEAP son: la evaluación de los aprendizajes, acompañamiento y monitoreo, tratamiento curricular, actividades curriculares, innovación e investigación pedagógica, evaluación y reformulación de los documentos de gestión, garantizar aprendizajes de calidad, participar en la elaboración, evaluación y la reformulación de la propuesta pedagógica, asesorar, orientar y apoyar el proceso de aprendizaje y la reflexión pedagógica en equipo.

### Resultados en las estudiantes:

El cumplimiento de las acciones del Plan Operativo del Consejo de Mejoramiento Académico Institucional es evaluado en las reuniones ordinarias después de cada actividad o plan desarrollado. La ejecución de los planes propuestos en el COMEAP da resultados positivos para el mejoramiento de los aprendizajes de las estudiantes de la I.E. "Nuestra Señora del Rosario" de Huancayo, estos últimos años la estadística ha permitido observar que se ha elevado el nivel de logro de los aprendizajes.

## PROYECTO 5: “Una Institución Educativa dentro de otra Institución Educativa: Escuela de capacitación virtual de maestros”

### Problemática:

El proyecto nace a partir de la necesidad de superar el problema de la aplicación inadecuada de estrategias de enseñanza aprendizaje por parte de los maestros en el desempeño de sus funciones. Tiene como principal propósito desarrollar contenidos basados en los ocho aprendizajes fundamentales delineados dentro del Marco Curricular del Ministerio de educación.

Es un proyecto que responde a la necesidad de transformar el Sistema Educativo a partir de las prácticas profesionales de los maestros bajo los criterios del Marco del Buen Desempeño Docente y el Marco Curricular Nacional. Está dirigido a todos los maestros de la IE Nuestra señora del Rosario.

### Objetivos:

Contar con Maestros en la Institución Educativa que incorporan estrategias adecuadas y actualizadas para el mejor aprendizaje de las estudiantes como resultado del desarrollo de sus aprendizajes fundamentales y la formación permanente.

### Metodología:

El Proyecto propone una nueva forma de capacitar, asesorar y mantener una formación permanente y actualizada a los maestros, desarrollando sus aprendizajes fundamentales mediante la similitud de una Institución Educativa dentro de otra Institución Educativa.

La “Escuela de maestros” funciona dentro de la misma institución educativa como un sub sistema del mismo, bajo la modalidad virtual. Los docentes se convierten en tutores de los cursos, elaboran los módulos de capacitación, consignan las asignaturas y realizan el trabajo de retroalimentación permanente. Asimismo, toda la comunidad educativa participa siguiendo los módulos en los tiempos programados

MODULO 1.	La Comunicación en el maestro contemporáneo
MODULO 2.	Estrategias y procedimientos matemáticos para un buen maestro
MODULO 3.	Gestión de proyectos con responsabilidad social
MODULO 4.	El Maestro y la ciudadanía
MODULO 5.	Investigación y educación
MODULO 6.	El arte como una expresión del maestro
MODULO 7 .	Gestión de la enseñanza y aprendizaje
MODULO 8.	Ética, y filosofía del maestro del siglo XXI

por la IE a través de la plataforma virtual. Aquí se presentan los módulos:

### Resultados

Se demostró que la incorporación del conocimiento y manejo de plataformas virtuales en el maestro, favorece a su desarrollo profesional, específicamente en el uso de las TICs y en la aplicación de estrategias de enseñanza aprendizaje. Asimismo favorece la generación de conocimiento, el aprendizaje colaborativo e interdisciplinar.

Asimismo, se ha evidenciado que, a consecuencia del proyecto, los estudiantes de la institución educativa desarrollan sus aprendizajes aplicando estrategias activas y pertinentes a situaciones problemáticas de su entorno. Padres de familia satisfechos con el aprendizaje de sus hijos y con el servicio educativo que da la institución.

Este proyecto podría conformar una nueva forma de aprendizaje corporativo: E-learning, su despliegue ha llamado la atención de otras instituciones educativas y podría conformar una experiencia de éxito a replicar.

## PROYECTO 6: “Certamen de Contrastación de Logros de Aprendizaje”

### Problemática

A partir de un trabajo diagnóstico se identificó que los resultados de la evaluación que realizaba la IE no coincidían con los resultados de la ECE, por lo que se decidió solicitar un apoyo externo para poder realizar dicha comparación. Se encontró que las competencias y capacidades planificadas no eran las mismas que las que se implementaban en la clase y muchas veces tampoco eran las mismas con las que se evaluaban por lo que se optó por un proyecto de mejoramiento del sistema de evaluación del logro de aprendizaje.

### Objetivo

Verificar los logros de aprendizaje dando una mirada significativa, pertinente y relevante hacia los aprendizajes fundamentales y la comprobación de compromisos asumidos en el Plan Anual de Trabajo Institucional.

### Metodología

La evaluación tiene como referente los logros de aprendizajes planteados como propuesta pedagógica en el Proyecto de Desarrollo Institucional, así como en el Proyecto Curricular. Tiene un enfoque pedagógico socio cognitivo y enfoque por competencias. Sus ejes fundamentales son:

- la resolución de problemas contextualizados de la estudiante,
- el desarrollo de capacidades cognitivas utilizando la investigación de problemas contextualizados.

Este proyecto se basa en una investigación básica, el método aplicado es de tipo cuantitativo, el diseño de investigación aplicado es el no experimental cuyo alcance de investigación es descriptivo. La población evaluada el último año ha ascendido a 1649 estudiantes de secundaria distribuidas en grados y secciones. El tipo de muestreo fue estratificado no probabilístico – censal. La aplicación del instrumento fue de tipo ex post.

### Resultados

La aplicación de este Certamen de Contrastación de logros de aprendizaje, permitió realizar una comparación de los resultados de las evaluaciones internas así como de las evaluaciones externas efectuadas por otra institución competente, donde se pudo verificar una similitud de resultados en ambas. Asimismo pudimos obtener información relacionada a la relación coherente entre la planificación que ejecuta el maestro, lo que enseña y aprenden las estudiantes en clase y la evaluación respectiva, notándose un alto grado de incoherencia lógica que debe ser superada, ya que es un factor para el nivel de logro de los aprendizajes en nuestras estudiantes.

Se demostró que el modelo pedagógico y la teoría curricular por competencias permiten que la estudiante tenga información y desarrollo de conocimientos y capacidades de una manera holística.

Respecto a los resultados estadísticos, la mayor acumulación de frecuencias se ubica en el nivel de proceso (11 a 13) en los aprendizajes. El tercer grado cuenta con el mayor porcentaje de estudiantes en el nivel de logro destacado en los aprendizajes. El mayor promedio de notas han sido obtenidas por el quinto grado.

## PROYECTO 7: “La Escuela de Familia”

### Problemática

Se ha encontrado en la población de la Institución Educativa, la existencia de familias disfuncionales y monoparentales, que presentan dificultades en la interrelación familiar, por tener una inadecuada comunicación asertiva, conflictos a falta de conocimientos e importancia del desempeño de roles y de la dinámica familiar.

Asimismo, se presentaban continuas dificultades al no contar con la participación de las familias completas en la “Escuela de Padres”, donde la principal participación era de las madres del hogar.

Todo ello llevó a optar por otro enfoque de trabajo. Se decidió generar espacios y estrategias que integraran a madre, padre e hijos estudiantes en espacios comunes y por medio de estrategias lúdicas se abordarán las problemáticas más frecuentes en la familia, relacionados a la comunicación y la convivencia.

### Objetivos

Lograr que los padres estén integrados a la formación académica y personal de las estudiantes y así generar un adecuado aprendizaje en nuestra Institución.

- Reconocer la importancia de la comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales en su familia y relacionarlo con el rendimiento académico de sus hijas.
- Desarrollar jornadas de reflexión con las estudiantes mediante el uso del lenguaje no verbal como el mimo, para analizar los diversos tipos de comunicación.
- Identificar sus roles de padres dentro de su familia.
- Reconocer a las familias como soporte para el desempeño de las estudiantes.

- Aplicar los conocimientos adquiridos en las ponencias y talleres en sus núcleos familiares
- Promover el manejo adecuado de roles y habilidades sociales dentro de su familia y su relación con el rendimiento académico de sus hijas.

### Metodología

Se realizaron ponencias, talleres, jornadas con la participación del 80% de los padres de familia y el 100% de las estudiantes. Se trabajó en equipo con la participación del 100% de los miembros de la Institución, directivos, personal jerárquico, tutores y cotutores, padres de familia, estudiantes.

### Se realizaron las siguientes actividades:

- **La difusión:** Las acciones se difunden a nivel de dirección por medio de los planes de trabajo, y al resto de la institución educativa con banners, afiches, stands, lemas y distintivos en las áreas respectivas, mientras que a los padres de familia mediante citaciones.
- **Recojo e incorporación de aportes:** Se solicita a APAFA los recursos económicos generados con el aporte de los padres de familia, sustentados en la ficha de actividad del plan anual de trabajo de la Coordinación de Tutoría y Orientación
- **Convenios:** Se buscan convenios con Organismos no –gubernamentales para el desarrollo de las ponencias.
- **Otorgamiento de estímulos:** Se refuerza la participación de las familias a través de diplomas entregados al término de la actividad. Se otorgan méritos a las estudiantes cuyos padres culminen satisfactoriamente los talleres.

## Resultados

- Las estudiantes perciben y reconocen a sus familias como soporte para su desempeño escolar.
- Aplican los conocimientos adquiridos de comunicación asertiva en talleres y en sus núcleos familiares.
- Analizan el resultado de una buena comunicación, como parte del desarrollo de sus habilidades sociales dentro de su familia y su relación con el rendimiento escolar.
- Se evidencia una relación positiva entre la mejora de las estudiantes en cuanto a la comunicación asertiva con sus padres, y la relación con sus compañeras en la institución educativa y en su entorno diario.

## PROYECTOS NUEVOS

### PROYECTO 1: “Tras las huellas de San Francisco: proyecto educativo pastoral”

Este proyecto es la respuesta a los desafíos que la globalización y la escasa práctica de valores plantea a nuestra pastoral educativa, toda vez que nuestra I.E. busca arraigar en la conciencia de las estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y personal de apoyo la vivencia del Evangelio al estilo Mariano-Franciscano para construir una sociedad más justa y humana.

#### OBJETIVO:

Acompañar a los miembros de la Comunidad Educativa en su crecimiento espiritual y cristiano, teniendo como modelo de vida a Jesús, el Buen Maestro, y la espiritualidad mariana-franciscana.

### PROYECTO 2: “Expreso mis talentos orales con mis papis”

En la I.E. “Nuestra Señora del Rosario”, se ha detectado que las estudiantes del NIVEL DE EDUCACION PRIMARIA presentan la dificultad para poder expresarse oralmente en público, por lo que se pretende a través de este proyecto mejorar la expresión oral de las estudiantes de primaria aplicando estrategias innovadoras para el desarrollo de sus habilidades comunicativas con la participación activa y ayuda de los padres de familia.

### PROYECTO 3: “E-learnig rosarino: por una comunicación más oportuna”

A partir de la falta de una estrategia que permita estar comunicados oportunamente y eficazmente en la Institución Educativa de manera que se pueda reducir costos y eliminar las barreras de la comunicación permitiéndonos reducir y hasta eliminar gastos de traslado, alojamiento, material didáctico, etc.

Objetivo: Integrar de manera sistémica haciendo uso de la tecnología las diversas redes y canales de comunicaciones en la institución educativa.

Los beneficios del proyecto hasta el momento son:

- Rapidez y agilidad: Las comunicaciones a través de sistemas en la red confiere rapidez y agilidad.
- Acceso just-in-time: los usuarios pueden acceder al contenido desde cualquier conexión a Internet, cuando les surge la necesidad.
- Flexibilidad de la agenda: no se requiere que un grupo de personas coincidan en tiempo y espacio.

### PROYECTO 4: “Dinamizando la hora de recreo”

A partir de la falta de orientación adecuada e interesante hace que las estudiantes durante las horas de recreo muchas ellas se encuentren aburridas, debido a que en la etapa de estudiantes están a la expectativa de ver y participar en cosas novedosas, cosas que les llame la atención.

Es conocido que los escenarios de aprendizaje no solo son las aulas, las estudiantes aprenden en todo momento y en todo lugar, por lo cual es muy necesario optimizar los espacios donde las estudiantes puedan desarrollarse en forma espontánea y lúdica. El objetivo es promover actividades recreativas durante las horas de recreo que permitan la participación activa de las estudiantes del nivel de educación primaria.



### **PROYECTO 5: “Aprendiendo a convivir: la felicidad un camino no un destino”**

El sistema educativo que imparte la institución educativa es muy conocida por la comunidad huancaína, se ha observado en estos últimos años cierto debilitamiento en el manejo de las relaciones interpersonales y la praxis de su inteligencia emocional de las estudiantes, lo cual ha generado la formación de pequeños grupos o trabajos individualizados, limitando así el desarrollo y cultivo de valores como: fraternidad, solidaridad y cooperación y en algunos casos una baja autoestima de las estudiantes, para esto también influye la violencia social, la disrupción en el aula, las familias disfuncionales, el Síndrome de Burnout del docente y otros factores.

El propósito demanda necesariamente la generación de un clima escolar que valore la individualidad, respete las diferencias y forje la identidad generacional, como pilares para la construcción de una convivencia democrática en beneficio y bienestar de los miembros de una comunidad educativa autocrítica; en ese sentido planteamos el problema ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales de las estudiantes para optimizar el clima escolar en la I.E. “Nuestra Señora del Rosario” de la ciudad de Huancayo?, siendo el objetivo formulado. Mejorar las relaciones interpersonales de las estudiantes para optimizar el clima

### **PROYECTO 6: Promoviendo la buena práctica pedagógica de los profesores y profesoras de la I.E. “Nuestra Señora del Rosario para un mejor desempeño docente”**

Este proyecto se justifica en la falta de una cultura evaluativa que promueva el fortalecimiento de las competencias personales y profesionales de los maestros y maestras, así como el poco reconocimiento a los méritos y el buen desempeño docente, a consecuencia de planes de supervisión y monitoreo enfatizados en estrategias de fiscalización, vigilancia jerárquica, controlista, etc. y no a promover una cultura de la evaluación que favorezca el desarrollo y perfeccionamiento docente, desde una evaluación crítica, reflexiva y desarrolladora.

Con este proyecto se pretende fortalecer las competencias, capacidades y cualidades personales y profesionales que caracterizan el perfil de un buen maestro y maestra rosarino, en el marco de una cultura de una evaluación desarrolladora que promuevan políticas de reconocimiento y estímulo al buen desempeño docente con la finalidad de reconocer la calidad en el logro de los aprendizajes de nuestras estudiantes, en contraposición a prácticas pedagógicas rutinarias y alejadas de los nuevos cambios que se producen en el sistema educativo peruano y latinoamericano. Este proyecto toma en cuenta cuatro premisas fundamentales: el vínculo del docente con el alumno, el desempeño profesional como práctica y acción y las funciones docentes asignadas por las normas legales: LGE, MDDD y el PEN.

Por consiguiente, es un imperativo repensar sobre las nuevas demandas de aprendizaje de nuestras estudiantes caracterizados por el notable desarrollo del conocimiento, el reconocimiento de la riqueza de la diversidad cultural, los cambios ocurridos en la economía y el trabajo, la evolución en el concepto de docencia, la evolución de los sistemas educativos el desvanecimiento de la fantasía del aula homogénea y la complejidad de los aprendizajes que hoy se demandan y que los maestros y maestras debe atender con idoneidad y eficiencia.

## ANEXO N° 02: EQUIPO DE SISTEMATIZACIÓN

### DOCENTES:

Lilian Nora Cárdenas Villegas  
Marco Antonio Ramírez Gonzales  
Marisol Romero Arias  
Eva Sofia Rosales Laurente  
Pio Augusto Álvarez Valencia  
Carlos Daviran Orozco  
Melany Limaymanta Aguilar  
Wendy Rocío Gonzales Rivera  
Haydee Miriam Rafael Morí  
Víctor Raúl Mendoza Zúñiga  
José Inga Laureano  
Juan Carlos Pacheco Palomino  
Juan Ricardo Vega Phellan  
Ana Quintanilla Ramos  
Doris Lazo Villaverde

### ESTUDIANTES:

Shirley Mayeli Muñico Padilla  
Diana Luz Ponce Cuadros  
Mayra Mercedes Vilcapoma Santos  
Yhadira Zoe Casquero Ramos  
Danna Dessiré Maldonado Ramírez  
Carla Fernanda Gamarra Bravo  
Dafne Alejandra Aliaga Caras

### EX ALUMNAS

Norma Antonia Goche Arguedas  
Denisse Navarro Zamudio  
Mirtha Lourdes Martín Ramírez  
Sammi Palomino Huatuco  
Asunción Amanda Chávez Fabián  
Rosario Yauri Huanca

### PADRES Y MADRES DE FAMILIA:

Carlos Muñico Lara,  
Rubén Darío Maldonado Roque  
Catherine Mariela Núñez Castro  
Maribel Justina Pacheco Peñaloza  
Juliana Carbajal Aloe  
Nistkar Ceras Fierro  
Jorge Jesúa Suarez Samaniego  
Rosario Karen Camposano Cardenas  
Noemí Haydee Beltran Tintayo