

CAPÍTULO 9  
**RELACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE  
SECUNDARIA CON SU ENTORNO EN PERÚ**

Rosa María Tafur Puente  
Guadalupe Suárez Díaz

*Pontificia Universidad Católica del Perú*

## 9.1. Introducción

En los últimos años los resultados del aprendizaje escolar en los distintos niveles de la educación básica han puesto en evidencia las limitaciones y deficiencias existentes en aspectos que van de lo macro a lo micro educativo. Como respuesta a esta problemática, tanto las políticas educativas nacionales como las institucionales se encuentran encaminadas a disminuir las brechas existentes entre los estudiantes, tanto en lo referente a cobertura como a calidad educativa. En ese sentido, las instituciones públicas y privadas están realizando esfuerzos, a veces paralelos y dispersos, y otras coordinados, para contribuir a la mejora de la calidad educativa.

En el presente capítulo pretendemos brindar una mirada general y descriptiva de las políticas y acciones que se ejecutan en el Perú con ese propósito, y los retos que la realidad plantea afrontar.

## 9.2. El sistema educativo y la atención a los jóvenes de 15 a 18 años

Durante el periodo comprendido entre los años 2012 y 2013 la política educativa peruana inició un cambio en el quehacer educativo de las 70 mil instituciones educativas públicas del país, tanto a nivel de estudiantes como de docentes, en relación a “la mejora de los aprendizajes y el cierre de brechas, el impulso al desarrollo profesional de los docentes, y la modernización y descentralización de la gestión”. (Ministerio de Educación, 2013, p.11)

Estos cambios se empezaron a evidenciar en distintos órdenes: en el material didáctico para los profesores y para los estudiantes, en la atención en salud y alimentación, fundamentalmente para los niveles de educación inicial y primaria, y en la asesoría pedagógica a los profesores para la planificación de metas en el aprendizaje de los estudiantes, así como en el plan de mejora para alcanzarlo.

Si bien el énfasis de estas innovaciones se dirige a los niños de los dos primeros niveles de la educación básica: nivel inicial y nivel primaria, los estudiantes que cursan educación secundaria también se ven favorecidos por ellas, tal como indicaremos a continuación.

### 9.2.1. Políticas públicas de atención educativa a jóvenes

Las políticas de aprendizaje y el cierre de brechas son prioritarios en la educación peruana, y dentro de ellas, la **Política Educativa 1** “Aprendizajes de calidad para todos con énfasis en comprensión lectora, matemática, ciencia y ciudadanía” tiene como propósitos “mejorar el acceso a la educación e impulsar un conjunto de aprendizajes fundamentales, en el ámbito del Lenguaje, la Matemática, las Ciencias y la Ciudadanía”. (Ministerio de Educación, 2013, p. 14).

Atendiendo esta prioridad, a través del Programa de Logros de Aprendizaje (PELA), el Ministerio de Educación plantea objetivos destinados al diseño de un Marco Curricular orientado hacia los aprendizajes que necesita la comunidad nacional. Estos están encaminados a fortalecer las condiciones necesarias para el logro de aprendizajes significativos en las aulas; proporcionar a los docentes las herramientas pedagógicas que optimicen su desempeño tales como materiales educativos y equipos. Asimismo, contratar a tiempo a los docentes y mejorar las condiciones necesarias que les permitan cumplir con calidad sus horas lectivas efectivas; promover la certificación de formadores pedagógicos, potenciar el liderazgo de los directores y de los docentes, y establecer los criterios que permitan focalizar instituciones educativas que ingresen en un proceso de acompañamiento para su mejora.

Al mes de junio del presente año, la aplicación de la Política 1 ha obtenido logros importantes tales como la distribución de 16 millones 293 mil 349 módulos de comprensión lectora, Matemática, Ciencia, Tecnología y Ambiente y equipos audiovisuales para 1 millón 946 mil 646 estudiantes de educación secundaria y 116 mil 806 docentes. Además, el 100% de las instituciones educativas públicas ha recibido 40 mil kits educativos tecnológicos conteniendo 4 DVD cada uno por escuela; 5 mil 700 instituciones educativas están interconectadas al Sistema Digital de Aprendizaje Perú Educa, plataforma que proporciona servicios tecnológicos variados a estudiantes, docentes, directores y padres de familia a nivel nacional.

Considerando que la política social es intersectorial, el Ministerio de Educación en coordinación con el Ministerio de Salud, con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y con los gobiernos regionales, están articulando esfuerzos para que la alimentación y la salud de los escolares de las instituciones educativas públicas se optimice.

Desde la **Política 3**: “Mejora significativa de logros de aprendizaje para los niños, niñas y adolescentes en zonas rurales”, se pretende superar las brechas existentes en calidad educativa, acceso, cobertura e infraestructura en las escuelas de zonas rurales del país, tanto las castellano-hablantes como las bilingües, mediante el fortalecimiento del trabajo docente, la implementación de las instituciones educativas, el incremento de vacantes, el fomento del empleo pedagógico de las tecnologías de la información y de la comunicación y una vinculación articulada de la gestión educativa con los gobiernos regionales y locales en la atención de las demandas de los niños y adolescentes de las áreas rurales del país.

Un logro importante de la ejecución de la Política 3 a junio de 2013 es la aplicación de un modelo de atención desarrollado para secundaria rural. Mediante el modelo se realiza una reorganización curricular pertinente a los temas productivos locales; los que se llevan a cabo mediante una gestión participativa de la institución educativa vinculada con la comunidad. Durante el presente año, 132 instituciones de educación secundaria de las zonas rurales pertenecientes a los Departamentos de Huánuco, Apurímac, Amazonas, Puno y Lambayeque han sido seleccionadas para implementar el programa en coordinación con los correspondientes gobiernos regionales .

Como parte de la misma Política 3, en ocho regiones del país: Ayacucho, Cajamarca, San Martín, Huánuco, Loreto, Amazonas, Puno y Lima Metropolitana se han creado tres colegios de educación secundaria por región, como resultado del estudio de oferta y demanda realizado.

Asimismo, el Ministerio de Educación ha dotado a 164 instituciones educativas estatales de educación secundaria de comunidades de zonas rurales y de frontera, con materiales y recursos educativos para el empleo de las tecnologías de la información y comunicación en el aprendizaje

Otro logro alcanzado como parte de esta Política es la mejora de las condiciones para el aprendizaje, como la donación de bicicletas a los estudiantes de educación secundaria a fin de que asistan a la escuela con mayor rapidez y comodidad.

Por otro lado, como parte de la **Política 4**: “Reducción de brechas en acceso a servicios educativos de calidad: Estudiantes que tienen como lengua materna el quechua, el aimara, o alguna lengua amazónica, aprenden en su propia lengua y en castellano”, se impulsa un programa dirigido a niños que estudian Educación Básica Regular y a jóvenes de Educación Básica Alternativa, con la intención de fortalecer el aprendizaje en el marco de la inclusión educativa. Se dota de materiales educativos especiales a los estudiantes que sufren algún tipo de discapacidad como libros para aprestamiento de escritura en Sistema Braille, distribuidos en los Centros de Educación Básica Especial de las 26 regiones del país, y en los Centros de Recursos de la misma modalidad de Educación Básica, de cinco regiones de Perú.

**La Política 7** “Reducción de brechas en el acceso a la Educación Superior para jóvenes de menores ingresos” está encaminada a otorgar becas y crédito educativo a los estudiantes con alto rendimiento académico y recursos económicos limitados e insuficientes para acceder a las instituciones de educación superior universitaria o técnica, continuar sus estudios y egresar en los plazos establecidos por los centros de estudios. Esta es una estrategia de inclusión social que promueve la equidad y se viene aplicando para los estudios de pregrado y posgrado, en instituciones del país y del extranjero.

Las becas se otorgan en modalidad regular a los postulantes que provienen de instituciones educativas escolares de gestión pública, y en modalidad especial a jóvenes de zonas del VRAEM (valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro), de las Fuerzas Armadas o que están inscritos en el Registro Único de Víctimas y son beneficiarios de las Reparaciones en Educación (Repared). A la fecha se han entregado mil 300 becas a jóvenes de las regiones de Huancavelica, Junín, Ayacucho, Apurímac y Cusco.

Cabe anotar que el 93% de las becas han sido otorgadas a jóvenes que viven en las regiones del interior del país, el 7% en Lima y Callao, y que el porcentaje de becarias ha aumentado de 29,5% en 2012, a 49,8% a junio de 2013. (Ministerio de Educación, 2013, p. 40).

La **Política 9**: “Promoción de la actividad física, recreación y deporte a nivel escolar, juvenil y adulto” contempla estrategias formativas para el desarrollo de destrezas motoras, cognitivas y socio afectivas de los adolescentes, con el objeto de contribuir a su formación integral. Para lograrlo el Ministerio de Educación ha establecido cinco estrategias: a) la mejora de la enseñanza de la Educación Física; b) La participación masiva en el Programa Deporte y Arte (Departa); c) La descentralización y ampliación de la cobertura de los Juegos Deportivos Escolares Nacionales; d) La articulación de las actividades del Ministerio de Educación con el Instituto Peruano del Deporte (IPD), órgano especializado, adscrito a él.

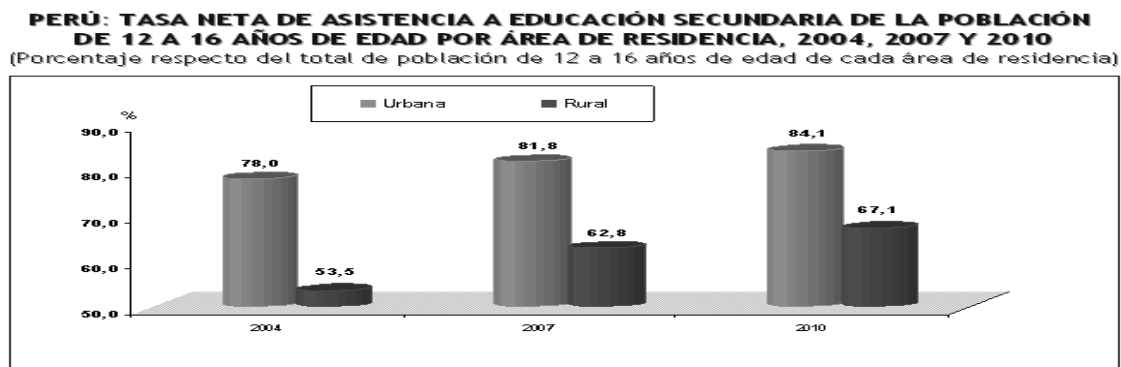
### 9.2.2. Estadísticas de atención educativa a jóvenes

Durante los últimos años las cifras de atención educativa a jóvenes que se encuentran estudiando educación secundaria en las instituciones escolares (tasa de cobertura neta), así como las que registran el apoyo a los jóvenes de las mismas características que intentan acceder a educación superior, se han venido incrementando de manera sostenida, revelando la importancia que el gobierno peruano está dando a la educación como pilar de la mejora del país.

De ahí que se observa un incremento de la tasa neta de asistencia a educación secundaria en el periodo comprendido entre los años 2004 y 2010. No obstante lo anterior, el número de estudiantes que queda fuera del sistema es significativamente alto. Así, por ejemplo, en el año 2009 el 77% de los adolescentes entre 12 y 17 años accedió a la educación secundaria, quedando fuera del sistema más de 400 mil adolescentes en edad de cursar ese nivel (UNICEF- INEI, 2011), tasa que no obstante es, significativamente menor a la alcanzada en educación primaria (94%).

El incremento de la tasa de asistencia tanto en la zona urbana como en la rural oscila entre el 78% y el 84,1% en las instituciones educativas de las zonas urbanas, y entre el 53.5% y el 67.1% en las instituciones de las zonas rurales. En el primer caso el aumento de asistencia es del 6.1 % y en el segundo, de 13.6%. Esto indica que la educación en las zonas rurales del país tiene cada vez mayor cobertura en los distintos niveles educativos escolares; y el servicio que se ofrece en ellas, junto con la atención complementaria a los estudiantes ha posibilitado una mayor tasa de culminación de la educación secundaria; tal como se muestra en el Gráfico 1.

**Gráfico 1**



Fuente: INEI- Encuesta Nacional de Hogares: 2004, 2007 y 2010.

Asimismo, la brecha de género se ha cerrado por completo entre los años 2001 y 2009, pero las brechas por área de residencia, pobreza y lengua materna se mantienen. En las áreas urbanas el 84% de los adolescentes entre 12 y 17 años asiste a la educación secundaria, mientras que en las rurales es tan solo el 67%. Entre los adolescentes en situación de pobreza extrema, poco más de la mitad (57%) accede a la educación secundaria, frente al 84% de sus pares no pobres. Asimismo, los que tienen lengua materna castellana presentan un mayor acceso a la escuela secundaria (79%), en comparación con sus pares de lengua materna originaria, sobre todo en relación a los adolescentes indígenas de la Amazonía (38%). En la siguiente tabla se aprecian estos contrastes.

Tabla 1

Cuadro 23

**Alumnos y alumnas de 12 a 17 años que asisten a la educación secundaria por área de residencia, sexo, pobreza y lengua materna**  
En porcentaje

	2001 <sup>1/</sup>	2004 <sup>2/</sup>	2009 <sup>3/</sup>
<b>Área de residencia</b>			
Urbano	77	80	84
Rural	52	55	67
<b>Sexo</b>			
Hombre	69	70	77
Mujer	66	70	77
<b>Condición de pobreza</b>			
No pobre	81	82	84
Pobre no extremo	71	68	72
Pobre extremo	46	49	57
<b>Lengua materna<sup>3/</sup></b>			
Castellano	n.d.	75	79
Quechua	n.d.	51	67
Aymara	n.d.	82	77
Lenguas originarias de la Amazonía	n.d.	26	38 *
<b>Nacional</b>	<b>68</b>	<b>70</b>	<b>77</b>

Nota: Indicador estimado para los y las adolescentes que, de acuerdo a la normatividad, se encuentran en edad de cursar la educación secundaria; entre los meses de abril a diciembre.

<sup>1/</sup> Estimación del MED (indicadores en el tiempo). <sup>2/</sup> Estimación propia. <sup>3/</sup> Categoría omitida: "otros casos", incluye a los y las adolescentes con lengua materna extranjera o sordomudos.

\* El dato debe ser tomada con cautela, pues el error estándar relativo (EER) se encuentra entre el 10% y 30%.

Fuente: Elaboración propia en base a indicadores en el tiempo del MED y las ENAHO 2004 y 2009 del INEI.

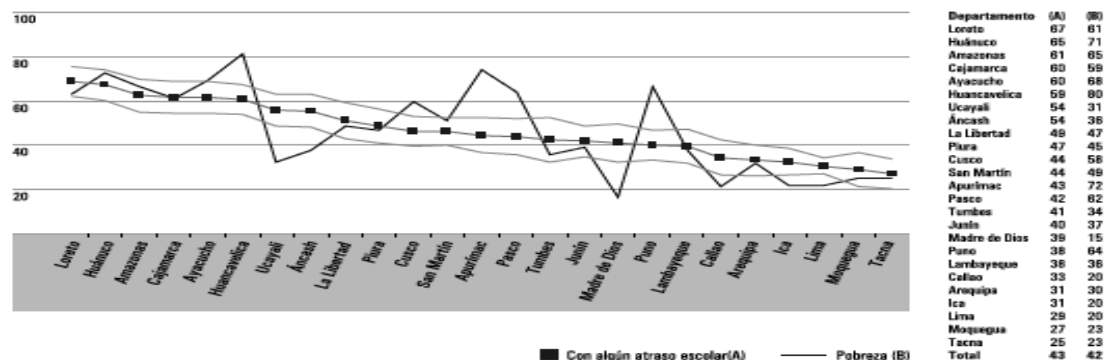
Fuente: UNICEF- INEI, 2011.

A nivel nacional, el 43% de los adolescentes asiste a un grado inferior al correspondiente a su edad o no asiste a una institución educativa; proporción que oscila entre el 67% en el departamento de Loreto y el 25% en Tacna. Asimismo, parece existir una relación directa entre la condición de pobreza de los adolescentes y la situación de atraso escolar presentada, tal como se observa en el gráfico que se presenta a continuación.

Gráfico 2

Gráfico 46

**Atraso escolar y pobreza en los y las adolescentes de 12 a 17 años por departamento**  
En porcentaje

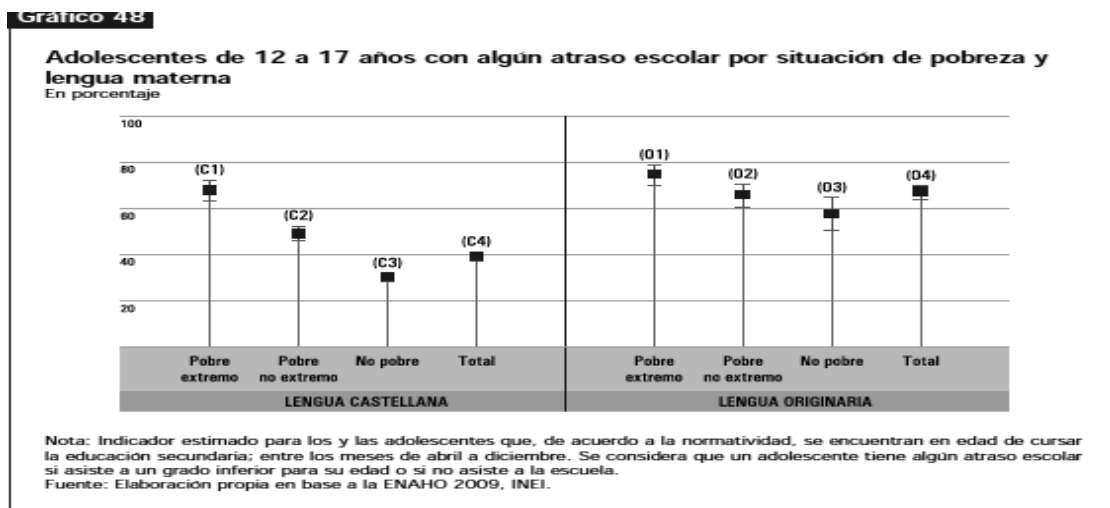


Nota: Indicador estimado para los y las adolescentes que, de acuerdo a la normatividad, se encuentran en edad de cursar la educación secundaria; entre los meses de abril a diciembre. Se considera que un adolescente tiene algún atraso escolar si asiste a un grado inferior para su edad o si no asiste a la escuela. Por esto, la estimación a nivel nacional difiere de la del Cuadro 24 (37%), que reporta el porcentaje de matriculados que asiste a un grado inferior para su edad.  
Fuente: Elaboración propia en base a la ENAHO 2009, INEI.

Fuente: UNICEF- INEI, 2011.

Al igual que con la condición de pobreza, se aprecia una relación directa entre el atraso escolar de los adolescentes y la condición de lengua materna, como lo consigna el siguiente gráfico.

**Gráfico 3**



Fuente: UNICEF- INEI, 2011

Las tasas de conclusión de los adolescentes y jóvenes en educación secundaria son también marcadamente diferenciadas según zona de procedencia, género, condición de pobreza y lengua materna; viéndose favorecidas las zonas urbanas, la población de adolescentes y jóvenes varones, la condición de no pobre y el dominio del castellano como lengua materna. En la tabla 2 podemos observar estos datos.

**Tabla 2**

**Cuadro 25**  
**Conclusión de la educación primaria y secundaria en los y las adolescentes y jóvenes por área de residencia, sexo, pobreza y lengua materna**  
 En porcentaje

	Conclusión de primaria		Conclusión de secundaria	
	Adolescentes de 12 a 14 años	Adolescentes de 17 a 19 años	Jóvenes de 20 a 21 años	
<b>Área de residencia</b>				
Urbano	88	74	83	
Rural	68	41	51	
<b>Sexo</b>				
Hombre	79	60	74	
Mujer	80	65	73	
<b>Condición de pobreza</b>				
No pobre	88	73	83	
Pobre no extremo	74	45	56	
Pobre extremo	58	25 *	28 *	
<b>Lengua materna<sup>1)</sup></b>				
Castellano	82	66	76	
Quechua	61	38	50	
Aymara	78	64	84	
Lenguas originarias de la Amazonía	40 *	20 *	39 *	
<b>Nacional</b>	<b>79</b>	<b>62</b>	<b>73</b>	

Nota: Indicador estimado para los y las adolescentes que, de acuerdo a la normatividad, se encuentran en edad de cursar la educación secundaria.  
 Los datos con asterisco deben ser tomados con cautela: \*El error estándar relativo (EER) se encuentra entre el 10% y 30%.  
 \*\* El EER es mayor al 30%.  
<sup>1)</sup> Categoría omitida: "otros casos", incluye a los y las adolescentes y jóvenes con lengua materna extranjera o sordomudos.  
 Fuente: Elaboración propia en base a la ENAHO 2009, INEI.

Fuente: UNICEF- INEI, 2011

Si bien los logros de atención a los alumnos de educación secundaria son evidentes, todavía existen brechas que son imprescindibles que se eliminen en aras de una verdadera equidad educativa.

### 9.2.3. Programas educativos de atención a jóvenes

Existen esfuerzos desde los diversos sectores, por brindar a los jóvenes una atención preferencial. Describiremos brevemente los principales:

#### *A. Programa "Jóvenes a la Obra".*

Creado por Decreto Supremo N°013-2011-TRABAJO, este Programa es impulsado desde el año 2011 por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Tiene por finalidad facilitar el acceso de los jóvenes en situación de vulnerabilidad social al mercado laboral formal a través de capacitación laboral, asistencia técnica para el emprendimiento e intermediación laboral. Su foco de intervención se concentra en las zonas urbanas y rurales de los distritos más pobres del país y está dirigido a jóvenes desempleados, en situación de pobreza y pobreza extrema, de 15 a 29 años.

En el ámbito urbano el Programa interviene con formación e inserción laboral, orientando su acción al empleo dependiente e independiente y al emprendimiento de negocios, facilitando incluso capital inicial de trabajo.

En el ámbito rural, el Programa interviene con capacidad técnico productiva, orientando su acción al empleo independiente, promoviendo la implementación de centros de producción y desarrollo de emprendimientos productivos.

El Programa brinda formación laboral en los rubros: agropecuario, comercio, construcción, industria, pesca, servicios, y transporte – almacenamiento y comunicaciones y tiene como meta al 2016 atender a 25,000 becarios.

#### *B. Programa Nacional "Yachay".*

A fines de 1993, se inició desde el Estado una experiencia de intervención no convencional, que implementó una metodología de trabajo con poblaciones vulnerables, basada en una atención personalizada, realizada por un profesional llamado "educador de calle", quien buscaba a los niños y adolescentes al lugar donde se encontraban, es decir en las calles, mercados, plazas, etc., interviniendo con ellos, con la familia y con las instituciones de la comunidad, para lograr que estos disminuyeran y abandonaran su permanencia en calle protegiéndolos de aquellos riesgos a los que estaban expuestos.

El educador de calle es un facilitador, que previo diagnóstico rápido y operativo de la problemática del niño y de la familia, realiza una serie de coordinaciones y compromisos con las instituciones de la comunidad, públicas o privadas, para la restitución de los derechos de los niños y adolescentes. Asimismo, temporalmente, brinda soporte a las familias y a los niños y adolescentes, mientras se recuperan de su situación crítica. La efectividad de esta intervención ha quedado evidenciada en la reducción de las horas de trabajo de los niños y adolescentes atendidos, así como en que dejen de trabajar o que retornen con su entorno familiar.

En el año 2012, se formaliza la experiencia creándose el Programa Nacional Llama y por Decreto Supremo N° 005-2012-MIMP - modificado por Yachay por Decreto Supremo N° 001-2013-MIMP - como Programa con autonomía administrativa, funcional y técnica, para ser desarrollado por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, en coherencia con el Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021. Tiene como objetivo restituir los derechos de los niños y adolescentes en situación de riesgo en las calles para que logren su desarrollo integral.

La población objetivo está conformada por los niños y adolescentes que con o sin vínculo familiar se encuentran limitados en sus derechos por habitar en la calle en forma parcial o total; situación que los expone a riesgos como enfermedades, accidentes, abuso sexual, explotación, trabajo infantil, abandono u otras situaciones que afectan su desarrollo integral.

El Programa brinda la ayuda necesaria para la reinserción escolar tanto en la Educación Básica Regular como en la Educación Básica Alternativa, a través del Servicio de Formación Técnica Ocupacional, dirigido a adolescentes en situación de calle, entre los 14 y 18 años, que han demostrado continuidad y avance en el Programa, expresado por la ganancia de valores, habilidades sociales, y un fuerte compromiso de superación. Como complemento, se brinda a los jóvenes y adolescentes soporte psico emocional por parte de los Educadores de Calle, para fortalecer su capacidad de liderazgo y convertirlos en referentes positivos ante sus pares.

El servicio garantiza el apoyo económico necesario para financiar total o parcialmente los estudios (aproximadamente 150 dólares mensuales), que incluye gastos como pensión, transporte y materiales.

Además, el Programa brinda espacios y mecanismos de acompañamiento y orientación a las familias de los niños y adolescentes, a través de acciones de consejería, orientación y apoyo, con el fin de evitar que sigan expuestos a los riesgos de la calle; fortalecer sus vínculos; que la familia asuma su rol protector, y de ser el caso, gestionar el acceso a mecanismos que les permitan mejorar sus ingresos con la condición de que los niños o adolescentes dejen de trabajar o mendigar.

La principal estrategia del Programa es la práctica del deporte, el arte y la recreación como medios eficaces y divertidos para alcanzar desarrollo físico, mental, psicológico y social, además de resocializar patrones de conducta que se han ido debilitando por su permanencia en la calle y de constituir un derecho fundamental de todo niño y adolescente.

Hasta el momento Yachay atiende alrededor de 3 600 niños y adolescentes en situación de calle (trabajo infantil, mendicidad, explotación de calle) en 24 ciudades y 20 regiones, esperando extender su cobertura hasta 29 ciudades del país al 2014.

#### *C. Programa Nacional "Beca 18".*

Creado por Decreto Supremo N° 017-2011-ED el año 2011, este Programa depende del Ministerio de Educación, y tiene como objetivo mejorar la equidad en el acceso a la Educación Superior, garantizando la permanencia y culminación de los estudios superiores y fortaleciendo el desarrollo del país desde la perspectiva de inclusión social.

Si bien los beneficiarios son jóvenes hombres y mujeres entre 18 y 25 años, en situación de pobreza o pobreza extrema, con alto rendimiento académico y estudios concluidos de secundaria en instituciones educativas públicas, los esfuerzos de orientación y captación de estos jóvenes empieza durante los dos últimos años de educación secundaria (15 a 17 años).

El Programa BECA 18 financia estudios de pregrado en universidades públicas o privadas nacionales y extranjeras, así como estudios técnicos en institutos de educación superior tecnológicos públicos o privados nacionales, con énfasis en carreras vinculadas al desarrollo científico y tecnológico del país y que posibiliten una adecuada inserción laboral de los graduados.

Los costos académicos que cubre son de nivelación, tutoría, inscripción, matrícula, pensión, materiales de estudios, idioma, titulación; así como gastos de alimentación, transporte y seguro médico. También cubre los gastos de alojamiento en caso que los beneficiarios residan en lugares distintos al de sus Centros de Estudios. Si los estudios son en el extranjero, el Ministerio de Educación establece los alcances de atención, parcial o total, en el marco de los convenios internacionales o interinstitucionales suscritos.

Los beneficiarios suscriben con el Ministerio de Educación, un "Compromiso de Servicio al Perú", comprometiéndose a prestar sus servicios profesionales o técnicos en el país y preferentemente en la región de origen, al finalizar sus estudios respectivos por un periodo mínimo de tres (3) años. La meta anual del Programa es de 5,000 jóvenes becados.

#### *D. Programa "Orquestando"*

En el marco del programa DEPARTE: "Deporte y Arte para Crecer", dirigido a escolares de escuelas públicas y privadas, el Programa "Orquestando" nació a inicios del presente año teniendo como población objetivo los estudiantes en etapa escolar de 5 a 17 años, con la intención de ampliar la cobertura y potenciar lo que



el Ministerio de Educación se encontraba trabajando de manera dispersa a través de los Coros y Orquestas Infantiles y Juveniles. Su finalidad es contribuir a la formación integral y propiciar el acceso de los niños y adolescentes al disfrute de las prácticas artístico – culturales, en locales cercanos a ellos.

Como parte de su estrategia de sostenibilidad, el Ministerio de Educación coordina la implementación del programa con los gobiernos regionales y locales, iniciando así su descentralización a través de núcleos ubicados en diversos distritos de la capital y también a nivel regional; brindando un servicio gratuito, con instructores e instrumentos.

En la actualidad se cuenta con cinco núcleos activos, ubicados en diversas zonas de Lima, que funcionan en instituciones educativas, atendiendo a 2 mil estudiantes a cargo de instructores especializados proporcionados por el Ministerio de Educación. Próximamente el Programa se iniciará en las regiones de Ayacucho, Piura, Junín, Iquitos y Huánuco, para lo cual se están estableciendo sinergias interinstitucionales.

### 9.3. Estrategias de vinculación entre los centros educativos y la comunidad

En nuestro país, las políticas educativas públicas se encuentran dirigidas a mejorar los resultados de los aprendizajes escolares a través de distintas estrategias que involucran tanto a las instituciones educativas como al entorno en las que se desenvuelven. En este apartado abordaremos características importantes de dichas políticas.

#### 9.3.1. Políticas públicas de vinculación de los centros educativos y la comunidad

Distinguimos dos mecanismos para articular los centros educativos y la comunidad, a partir de las políticas públicas. Por un lado, se tiene aquellas que fomentan el acercamiento de la comunidad hacia la institución educativa, y por otro, aquellas que incentivan el vínculo desde la escuela hacia la comunidad.

La preocupación por fomentar la vinculación entre el entorno y las instituciones educativas, está presente en el Proyecto Educativo Nacional (PEN), específicamente en el segundo resultado del Objetivo Estratégico 6: “Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad”, donde se plantea: “Empresas, organizaciones y líderes comprometidas con la educación”. Ello se concreta en las políticas 29 y 30, orientadas al “Fomento de la responsabilidad social de las empresas locales a favor de la educación”, y al “Fomento de compromisos de líderes e instituciones con la educación”, respectivamente. (Consejo Nacional de Educación, 2007, p, 140-141).

Por otro lado, la intención de construir vínculos de colaboración entre la escuela, la familia y la comunidad con fines pedagógicos, a partir de la institución educativa, está presente en el segundo resultado del Objetivo Estratégico 2: “Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad”, en el cual se establece como una de las medidas orientadas a asegurar prácticas pedagógicas basadas en criterios de calidad y de respeto a los derechos de los estudiantes, la “apertura del centro educativo a la comunidad, aprovechando al máximo los espacios, personajes y oportunidades propicios al aprendizaje más allá de los muros de la institución escolar, complementando continuamente una labor pedagógica efectuada dentro y fuera de las aulas” (Consejo Nacional de Educación, 2007, p, 75)

Asimismo, en el marco de la política 8.1. del Objetivo Estratégico 2 del PEN que propone: “Fomentar y apoyar la constitución de redes escolares territoriales responsables del desarrollo educativo local” (Consejo Nacional de Educación, 2007, p, 78), motivados por los magros resultados obtenidos por nuestros estudiantes en las evaluaciones censales desde el 2007 al 2011, especialmente en las áreas de Matemáticas y Comunicación, y deseando imprimir un cambio radical en el sistema, el gobierno ha priorizado dos ámbitos para sus políticas educativas: la educación en áreas rurales y la atención a la población que tiene una lengua distinta al castellano, con educación intercultural bilingüe.

Es así como, rescatando la experiencia del Proyecto de Educación en Áreas Rurales, (PEAR) desarrollado en el período 2004- 2007, en el año 2011 el Ministerio de Educación diseñó una propuesta de escuelas de calidad,

que combina buenos logros de aprendizaje con buenas prácticas pedagógicas; una escuela que desarrolla competencias ciudadanas e interculturales involucrando también a los docentes, directivos, padres y madres de familia, así como a una comunidad empoderada y comprometida con la Educación. A este tipo de escuelas se le denomina: Escuelas Marca Perú.

A las Escuelas Marca Perú se les asignó ocho tipos de competencias a ser desarrolladas con prioridad y efectividad, así como catorce características institucionales que las distinguen, en cuatro ámbitos básicos: enseñanza y aprendizaje (aprendizaje crítico a través de la indagación, el aprendizaje colaborativo, la atención a la diversidad); gestión (liderazgo pedagógico del director, participación democrática centrada en los aprendizajes, autoevaluación y aprendizaje continuo); convivencia (clima de convivencia inclusivo, acogedor y colaborativo); y relaciones con la comunidad (nuevo pacto escuela-comunidad centrado en los procesos pedagógicos y aprendizajes, comunidad asumida como lugar de múltiples aprendizajes).

Dado el carácter articulador que cumplen las redes educativas en la propuesta, el 2012 el Ministerio de Educación creó el Programa Nacional de Redes Educativas Rurales Escuelas Marca Perú, que proyecta beneficiar a 58 mil estudiantes de mil 175 escuelas ubicadas en las zonas vulnerables y fronterizas de 24 departamentos del país. Este Programa rescata a la red educativa como modelo de organización y gestión que permita articular acciones, compromisos y responsabilidades de todas las instancias del sistema educativo a favor de los aprendizajes de los estudiantes y de las condiciones para su educabilidad. Para ello, se prevé una coordinación permanente con sectores como: Salud, Desarrollo e Inclusión Social, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Ambiente. (Ministerio de Educación, s/f)

Grafico 4



Fuente: Ministerio de Educación. Dirección General de Educación Intercultural, Bilingüe y Rural (s/f).

Así, el pacto escuela-comunidad centrado en los procesos pedagógicos y aprendizajes, se hará evidente en tanto “los saberes de la cultura local se volverán aprendizajes en el aula y la escuela, los maestros comunitarios participen en los procesos de aprendizaje, las familias conozcan y comprendan los tipos de aprendizaje que deben promover las escuelas y propongan otras que consideren necesarias para sus hijos, así como las formas cómo lograrlos” (Burga, 2012, p.45).

Este esfuerzo mancomunado de los distintos actores sociales rendirán sus frutos en tanto la oferta educativa sea contextualizada en función de la problemática regional, local e institucional emergente.

### 9.3.2. Experiencias significativas de vinculación de los centros educativos y la comunidad

Muchas son las actividades relacionadas con el entorno que realizan las instituciones educativas públicas y privadas como parte de la gestión escolar. Algunas tienen un radio de acción mayor que otras, y son más sostenibles en el tiempo. Sin embargo, todas ellas se sustentan en la motivación de los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y organizaciones no educativas para disminuir las brechas existentes entre los estudiantes de los propios colegios, como de la comunidad con la que se relacionan. Algunas experiencias significativas son:

#### A. *La Mesa de Concertación de Pueblo Libre*

Como resultado de coordinaciones realizadas entre el Ministerio de Salud, la Municipalidad de Pueblo Libre, El Departamento de Policía del distrito, la Gobernación, el Rotary Club San Martiniano, el Club de Leones de Pueblo Libre, el Hospital Santa Rosa, las instituciones educativas estatales de la zona, los presidentes de las ocho Juntas Vecinales del distrito, la Clínica Stella Maris y los representantes de los Pueblos Jóvenes Mi Perú y Siete de Julio, en el año 2009 se constituyó la Mesa de Concertación de Pueblo Libre, con el propósito de analizar la problemática del distrito y establecer acciones conjuntas para su reversión. Es un esfuerzo conjunto de las instituciones estatales y privadas que vienen desarrollando estrategias en relación a la falta de seguridad ciudadana, a la desnutrición, a los problemas de salud, entre otros. Así, la Mesa desarrolla campañas de salud en cada sector de las juntas vecinales y exámenes médicos en los pueblos jóvenes. En relación a temas específicos escolares, las actividades dirigidas a los estudiantes de educación secundaria las constituyen talleres en los que se abordan temas vocacionales, lucha contra las drogas, afronte al bullying, temas nutricionales, de salud y prevención, entre otros.

Las características de la intervención son la interdisciplinariedad e interinstitucionalidad, lo que facilita la atención a un público heterogéneo conformado por los diferentes actores sociales del distrito así como por la comunidad educativa.

#### B. *Proyectos del Colegio Miguel Grau en vinculación con el entorno*

El Colegio Miguel Grau es una institución educativa de gestión estatal en la que su población estudiantil son mujeres. A través del Área Curricular de Matemática en Educación Secundaria, las estudiantes se vinculan con el Centro de Salud y con la Municipalidad del distrito, en el desarrollo de proyectos transversales sobre problemas emergentes, los mismos que son atendidos en forma interdisciplinaria e interinstitucional por médicos, nutricionistas, odontólogos, según sea el caso. Los aprendizajes que desarrollan las alumnas como resultado de la intervención de especialistas, son volcados en la ayuda a las niñas de educación primaria de un colegio estatal que colinda con el colegio.

Por ejemplo, se han ejecutado los proyectos: Loncheras saludables, revisiones médicas periódicas, charlas informativas de higiene bucal, nutrición, higiene de los kioscos escolares, talla y peso de acuerdo a la edad cronológica, ingesta de alimentos sólidos y de agua, entre otros temas. Los proyectos empezaron en el año 2012, en el Área de matemática del segundo año de secundaria y fueron generalizándose a otras áreas curriculares y a los demás grados de estudios. De esta manera, la información que reciben las alumnas en los talleres sirve como contenido temático para el desarrollo de los cursos involucrados en los proyectos.

#### C. *Programas educativos del colegio Nuestra Señora de la Reconciliación*

El colegio Nuestra Señora de la Reconciliación es parroquial mixto y alberga a 850 estudiantes, de los cuales 380 pertenecen al nivel de educación secundaria. Estos alumnos mantienen dos grandes contactos durante su escolaridad en el nivel:

- Con Cibertec, organización educativa que certifica a quienes hayan culminado con éxito dos cursos de cómputo.
- Con el Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico, que tiene como público objetivo directo a los profesores de inglés, pero que evalúa el impacto de los aprendizajes de los docentes me-

diante pruebas de suficiencia a los estudiantes del colegio, al finalizar el año escolar; comparando los resultados obtenidos por ellos con los estándares que maneja la universidad. Es una forma indirecta de evaluar los logros de aprendizaje de los profesores.

Paralelamente a estas experiencias, los estudiantes de tercer grado de secundaria realizan labor pastoral dirigida a comunidades del interior del país, con quienes conviven durante una semana y a quienes ayudan en distintas actividades.

#### D. Defensorías escolares en Fe y Alegría

Fe y alegría se define como “un Movimiento de Educación Popular impulsado por la vivencia de la Fe Cristiana, frente a situaciones de injusticia, se compromete con el proceso histórico de los sectores populares en la construcción de una sociedad justa y fraterna” (Federación Internacional y Alegría, sf, p.1). De ahí que escoge a los sectores más necesitados para realizar su acción educativa y de promoción social.

Entre los programas que desarrolla se tiene el de Defensorías Escolares iniciado en el año 1996, y organizado por INTERMÓN, el AYUNTAMIENTO DE MADRID, UNICEF y RÄDDA BARNEN con el objeto de desarrollar actividades educativas con los adolescentes, padres de familia y comunidad en general, a fin de implementar un sistema de “detección, vigilancia, atención y seguimiento en casos de maltrato en y desde los colegios “Fe y Alegría”, potenciando un trabajo articulado en coordinación con la comunidad y las instituciones especializadas”.(Federación Internacional Fe y Alegría, 2009, p. 176).

Además, otro objetivo del Programa fue diseñar un modelo de intervención que permitiera ser aplicado a otros centros educativos del país. La experiencia fue aplicada en 21 colegios de la costa, sierra y selva.

Cabe resaltar la intervención de instituciones internacionales relacionadas con el trabajo de niños y adolescentes, tales como SAVE THE CHILDREN (Suecia); Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y la Paz, IPEDEHP; Diakonía; Acción por los Niños, Centro de Asesoría Psicosocial (CEDAPP), CESIP, CEDRO, Grupo de Iniciativa Nacional por los Derechos del Niño, GIN; INCAFAM; Mesa de Trabajo Interinstitucional del Ministerio de la Promoción de la Mujer y Desarrollo Humano (PROMUDEH) hoy Ministerio de la Mujer y Desarrollo Humano (MIMDES); Red Nacional de Educación de las Niñas, Dirección de Educación de Lima (DEL).

## 9.4. El rol del equipo directivo como gestor de las relaciones con el entorno

La gestión escolar es entendida como: “la función dirigida a generar y sostener la gestión institucional y pedagógica, orientados a garantizar los procesos democráticos, equitativos y eficientes en la escuela, que permitan a los estudiantes alcanzar el logro de aprendizajes, proyectándose como personas responsables y eficaces. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.” (Ministerio de Educación - Empresarios por la Educación, 2013, p. 5).

En concordancia con la prioridad del Ministerio de Educación de establecer un sistema que garantice una eficiente gestión escolar, esta instancia viene formulando instrumentos que lo viabilicen tales como el Marco del Buen Desempeño del Directivo, con el fin de fortalecer a las instituciones educativas en la línea de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados.

### 9.4.1. Funciones y tareas que desempeña o puede desempeñar

Entre las principales actividades que el director de una institución educativa está llamado a desempeñar como gestor de las relaciones con el entorno se tiene (Ministerio de Educación: 1996, p. 32):

- Organización abierta, flexible y democrática en los procedimientos de toma de decisiones, fortaleciendo la relación escuela-familia-comunidad.
- Incentivo al diseño y desarrollo de experiencias de investigación e innovación basadas en la participación de toda la comunidad educativa.

Asimismo, según la Ley de los Centros Educativos Privados (Ley N° 26549), de las Normas y Procedimientos para la cobertura de plazas de especialistas de gestión pedagógica de la Dirección Regional de Educación Moquegua y las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región Moquegua (Directiva N° 12-2011-GRM-DRE Moquegua/OGA-APER), y del Reglamento de la Carrera Pública Magisterial (DS N° 003-2008-ED), las funciones y tareas que puede desempeñar un directivo escolar en su propósito de relacionar la institución educativa con el entorno son:

- Establecimiento de relaciones empáticas y asertivas de respeto y cooperación con los miembros de la comunidad educativa y de la comunidad en general.
- Dirección y gestión adecuadas que permitan a la institución educativa realizar convenios externos.
- Organización que estimule el trabajo en equipo y el desarrollo de relaciones adecuadas en la comunidad educativa. (Tafur, Díaz y López, 2011)

Pese a la cantidad de normativas en materia de relación escuela – comunidad, en la mayoría de instituciones educativas peruanas los esfuerzos por afianzar este vínculo es aun débil. Los directivos focalizan su gestión en atender aspectos netamente pedagógicos y administrativos internos, así como en elaborar y presentar continuamente documentación a la respectiva Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), según requerimientos específicos, limitándose a desarrollar acciones de responsabilidad social en el marco de relaciones unidireccionales con escasos o nulos espacios participativos.

El equipo directivo de las instituciones educativas que cumplen un rol mediador con el entorno, suele liderar los siguientes procesos (Luque & Gonzalo, 2009, p.23):

- Identificación de posibles aliados estratégicos
- Establecimiento de contactos con representantes de las instituciones aliadas
- Diseño de estrategias diferenciadas de intervención
- Dinamización de la ejecución de las intervenciones
- Organización de espacios o mecanismos de difusión de las intervenciones
- Supervisión de las intervenciones

Al no constituir una práctica consolidada en las instituciones educativas del país, resulta inspirador rescatar y difundir experiencias de gestión exitosas en ese campo que es lo que presentaremos en el siguiente apartado.

#### **9.4.2. Experiencias innovadoras de gestión para vincular el centro educativo y el entorno**

En los últimos tiempos distintas organizaciones apuestan cada vez más por la educación como un eje importante para el desarrollo del país. Por este motivo proponen y establecen vínculos con el Estado, proporcionando soporte para la ejecución de acciones conjuntas en favor de la calidad de la educación con equidad. Algunas de estas experiencias son:

##### *A. La buena escuela: Estado y empresa privada se unen para mejorar educación*

Los Empresarios por la Educación, el Ministerio de Educación, UNICEF, y el canal de televisión Frecuencia Latina se han unido para reconocer las buenas prácticas de directores y de profesores de las instituciones educativas estatales a través del concurso 'La Buena Escuela'; el mismo que tiene tres categorías: convivencia escolar, uso de las Tecnologías de información en el aula, y mejora de la gestión escolar.

El propósito del concurso es fortalecer la gestión y liderazgo del director escolar de las instituciones educativas públicas comprendidas en la Educación Básica Regular, Educación Intercultural Bilingüe y Educación Básica Alternativa que se encuentren en zonas urbanas, urbano-marginales o rurales del país, cuyos alumnos alcancen los mejores niveles de aprendizaje. Las instituciones ganadoras se hacen merecedoras a premios económicos que van desde los 21 mil nuevos soles a la escuela que obtenga el mayor puntaje, hasta los 10 mil 800 nuevos soles al primer puesto en cada una de las categorías del concurso. (Ministerio de Educación - Empresarios por la Educación, 2013).

En todos los casos, los ganadores podrán invertir el monto ganado en: capacitación a docentes y a directores (50% o más del monto del premio) o bienes (equipos, libros u otros, hasta el 50% del monto del premio).

En este esfuerzo están involucrados también los municipios, los gobiernos regionales, los empresarios y los padres de familia.

#### *B. Institución Educativa San José Obrero: experiencia de gestión comunitaria desde una escuela productiva*

La institución educativa N° 7245 “San José Obrero”, ubicada en el Asentamiento Humano Héroes del Cenepa, Nueva Esperanza, distrito de Villa María del Triunfo, en Lima, fue reconocida el 2011 como una escuela Marca Perú por el Ministerio de Educación, en mérito al esfuerzo realizado para articular varios componentes: gestión descentralizada, docentes con calidad pedagógica, convivencia democrática de los alumnos, relación escuela – comunidad y participación activa de la sociedad civil (Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo y empresas), desplegados durante los cinco años desde que se creó la institución educativa.

“La gestión es productiva en tanto se basa en objetivos y metas concretas, lo que ha permitido crecer tanto en infraestructura como a nivel de propuesta pedagógica. De igual manera, se asume la propuesta de la ‘pedagogía de la ternura’ como un proceso de enseñanza- aprendizaje desde el amor y el afecto que permite recuperar la condición humana de niños, niñas y adolescentes, quienes son el eje de la propuesta, los actores sociales” (Cortez & Alerr, 2012, p. 50).

Este modelo tiene en uno de sus ejes “el contexto, entendido como entorno social y comunitario en el cual se desarrolla el proyecto educativo” (Luque & Gonzalo, 2009,p.9), siendo los padres de familia, a través del Comité de Gestión Educativa, el nexo con el entorno. Dicho Comité está conformado por 10 secretarías acordes con la problemática de la comunidad: Lucha contra la pobreza, Defensoría de los Niños y la Mujer, Asuntos Pedagógicos, Infraestructura, Seguridad Ciudadana, Solidaridad y Asistencia Técnica, Prensa y Deportes, Fiscal, Actas y Economía. Se reemplaza así a la tradicionales Asociaciones de Padres de Familia (APAFA) y asume el carácter de cogestión, por el que los padres de familia se involucran en todo el proceso educativo y se comparte el poder en la toma de decisiones de la escuela.

La Dirección de la institución educativa trabaja con el Comité de Gestión de los Padres de Familia y con el Comité de los Alumnos, siendo respaldada por el Consejo Educativo Institucional y los profesores. Se cuenta también con un Comité de Voluntarios (en el que participan instituciones de la comunidad, como aliadas estratégicas), en el que se reflexionan y discuten las propuestas.

La escuela trabaja por proyectos educativos articulados a las unidades de aprendizaje por áreas. Entre los proyectos que se vienen implementando se tiene: Programa de Microfinanzas para niños trabajadores, Programa Nutrición, Desarrollo del protagonismo de los estudiantes, Programa de convivencia escolar, Taller Productivo, Programa Matemáticas para todos, Biohuerto, entre otros, todos ellos abiertos a la comunidad.

Los resultados a nivel de calidad de los aprendizajes, incremento de la matrícula, clima institucional, compromiso de los docentes, y la participación protagónica de niños y adolescentes, así como padres y madres de familia, entre otros, han repercutido favorablemente en la credibilidad de las instituciones educativas públicas como espacios generadores de propuestas innovadoras pertinentes.

#### *C. La gestión compartida en la I.E. Fe y Alegría N° 13*

La I.E Fe y Alegría N° 13 es, como todos los colegios similares en el país, una institución de gestión por convenio, es decir, que recibe docentes designados y remunerados por el Ministerio de Educación, a través de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), pero que realiza una gestión autónoma basada en los principios de Educación Popular de la Federación Internacional Fe y Alegría, aunque enmarcada en los lineamientos pedagógicos y curriculares nacionales.

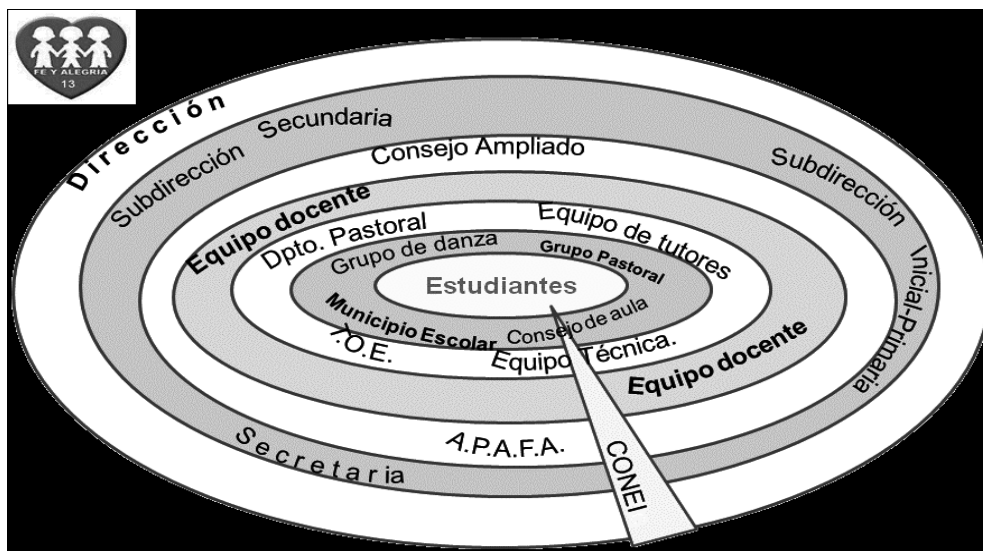
Esta institución aplica un modelo de gestión participativa en la que todos los actores aportan desde diversas instancias: APAFA, Comisiones de Área Curricular, Comisiones de Áreas de participación, Municipios escolares, Equipo directivo y CONEI.

El comité de APAFA es producto de elecciones delegativas de padres de familia, quienes designan a sus representantes en una asamblea de comité de aula para dos años de labor. También participan en las Escuelas de Padres, Bingos-Kermesses o eventos organizados por la APAFA y la dirección, así como en los trabajos colaborativos para mantenimiento del colegio por turnos. La APAFA participa en todos los eventos que le compete, en coordinación con la Dirección.

Entre los asuntos en los cuales los actores educativos tienen capacidad de opinión y decisión son los resultados de las evaluaciones de los estudiantes, los informes presupuestales de la APAFA, las charlas de escuela de padres y el cronograma de acciones anuales.

Los estudiantes participan con voz y voto a través de elecciones municipales y en las fiestas cívicas coordinando con sus consejos de aula y sus tutores. Según sus intereses se organizan charlas y eventos estudiantiles coordinando con el departamento de Tutoría y Orientación del Estudiante y con el Municipio Escolar, abiertos a la comunidad. Además, los estudiantes participan en la elección del Consejo de aula y la solución a problemas coordinando bajo la orientación de la tutora. La población escolar escoge a la lista ganadora, la cual, luego de proclamada planifica con la Dirección-sus propuestas para articularlas con el Plan Anual de Trabajo.

Grafico 5



Fuente: I.E. Fe y Alegría N° 13 (2010, p. 28)

El Municipio Escolar motiva la participación estudiantil en campañas de cuidado de los espacios del colegio y del entorno, articulando sus acciones con los grupos de pastoral y favoreciendo la conciencia social y de proyección a la comunidad como respuesta a las demandas del entorno. El personal de la comisaría de mujeres se involucra en campañas escolares sobre “No a la violencia contra la mujer” o “No a las drogas.”

Por último, la I.E. vela por la implicación de los egresados en la comunidad, lo que se evidencia a través de su participación en directivas juveniles, laborales, parroquiales, municipales. Algunos ex alumnos destacan laboralmente en cargos fuera de Lima

## 9.5. Balance y retos para la mejora de las relaciones con el entorno.

Para Hopkins, (1987); Hopkins y Lagerweij (1997) la mejora de la escuela implica un cambio educativo en el que:

- El centro del cambio se realiza en la escuela desde una doble acción: la pertinencia de las macro reformas a la realidad de cada escuela, y la externalización de los cambios hacia fuera del aula en las que se realizan.

Por lo tanto la mejora de la calidad educativa escolar implica la planificación y organización de procesos sistemáticos para el cambio.

- El cambio de las condiciones internas como las acciones de enseñanza y de aprendizaje, la cultura y el clima escolar, los recursos, la didáctica y los logros de aprendizaje deben ir acompañados de cambios externos, porque aunque la escuela es el centro de la mejora, el contexto en que se desarrolla constituye el complemento de la innovación y de la calidad. Se requiere, entonces, una perspectiva multi-nivel en la cual las estrategias de desarrollo se encuentren integradas.
- Para que las acciones de cambio sean efectivas, la identificación con el mismo deben estar traducidas en la participación directa de los actores educativos como parte de su quehacer natural docente en la institución.

Relacionando la postura de estos autores con la realidad educativa de nuestro país, podemos afirmar que existen, sino de manera generalizada, experiencias impulsadas por escuelas que autogestionan su mejora a través de la optimización de los procesos de enseñanza, de aprendizaje y del desarrollo de la comunidad escolar, con la participación de organizaciones educativas y empresariales tanto públicas como privadas, generalmente bajo la iniciativa del Ministerio de Educación, con el propósito de favorecer la inclusión educativa, y a la larga la inclusión social.

Si bien estos esfuerzos combinados están disminuyendo las brechas entre los distintos grupos de jóvenes en relación al acceso, permanencia y egreso educativo, todavía no son suficientes para que haya equidad. Faltaría lograr sinergias entre las comunidades de base con los gobiernos local, regional y nacional, a través de las instituciones públicas y privadas pertenecientes a los diferentes sectores, a fin de realizar acciones concertadas en favor de los resultados educativos.

## 9.6. Referencias bibliográficas

Burga, E. *La educación que queremos y soñamos tendrá la Marca Perú*. Revista Tarea. Lima, (42-45). Disponible en: [http://www.tarea.org.pe/images/Tarea79\\_42\\_Elena\\_Burga.pdf](http://www.tarea.org.pe/images/Tarea79_42_Elena_Burga.pdf) (consulta: 8/09/2013)

Colegios Fe y Alegría. Disponible en: <http://www.feyalegria.org/images/acrobat/Interaccion%20Escuela-Comunidad.pdf> (consulta: 09/09/2013)

Comisión Escuelas Marca Perú (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y Resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Documento de trabajo. Disponible en: [http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2012/03/documentos\\_taller/Escuelas\\_Marca\\_Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf) (consulta: 08/09/2013)

Consejo Nacional de Educación (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Ministerio de Educación. Lima.

Cortez, L. & Alerr, R. (2012). *San José Obrero: una escuela productiva con protagonismo de la comunidad educativa*. Innovando. Tarea. Lima

Federación Internacional de Fe y Alegría (2009) *Interacción Escuela-Comunidad Santo Domingo: Federación Internacional de Fe y Alegría*. Disponible en: [www.feyalegria.org/es/biblioteca/interacci%C3%B3n-escuela](http://www.feyalegria.org/es/biblioteca/interacci%C3%B3n-escuela) (consulta:12/10/2013)

Federación Internacional y Alegría (sf). *Ideario Institucional del Movimiento de Educación Popular Integral*. Santo Domingo: Federación Internacional de Fe y Alegría.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia- UNICEF – Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (2011). *Estado de la niñez en el Perú*. Lima: Grade.

Hopkins, D. (Ed.) (1987). *Improving the quality of schooling*. London: Falmer Press.



Hopkins, D. y Lagerweij, N. (1997). *La base de conocimientos de mejora de la escuela*. En D. Reynolds et al., *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. Madrid: Santillana-Aula XXI.

I.E. Fe y Alegría N° 13.(2010). *Proyecto Educativo Institucional*. Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (2011). *Encuesta de Hogares 2004, 2007 y 2010*. Lima.

Ley de los Centros Educativos Privados (1995) LEY N° 26549

Luque, A. & Gonzalo, I. (2009). *Evaluación para la mejora de la calidad de la educación popular en Fe y Alegría. Informe Nacional-Perú*. Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo- IDEA. Lima.

Ministerio de Educación (2013). *Memoria Institucional 2012-2013*. Lima: Ministerio de Educación. Disponible en: [http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/minedu\\_memoria\\_institucional\\_2012-2013.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/minedu_memoria_institucional_2012-2013.pdf) (consulta: 15/10/2013)

Ministerio de Educación - Empresarios por la Educación (2013). R.D. 0292-2013-ONAGI-DGAE. *Bases del Concurso Premio "La Buena Escuela"*. Lima.

Ministerio de Educación (2011). *Normas y Procedimientos para la cobertura de plazas de especialistas de gestión pedagógica de la Dirección Regional de Educación Moquegua y las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región Moquegua. Directiva No 12-2011-GRM-DRE Moquegua/OGA-APER*

Ministerio de Educación. Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. Dirección General de Educación Intercultural, Bilingüe y Rural (s/f). *Redes educativas rurales, hacia una escuela Perú*. Disponible en: [http://www.digeibir.gob.pe/sites/default/files/EMP\\_0.pdf](http://www.digeibir.gob.pe/sites/default/files/EMP_0.pdf) (consulta: 24/10/2013)

Ministerio de Educación. (2008) *Reglamento de la ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial*. DECRETO SUPREMO N° 003-2008-ED

Ministerio de Educación (1996). *Manual para directores regionales y sub regionales de Educación. Nuevos Entoques Pedagógicos*. Plan Nacional de Capacitación Docente- Plancad. MECEP- DINFOCAD. Lima.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. *Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes a la Obra*. Disponible en: <http://www.jovenesalaobra.gob.pe/> (consulta: 20/10/2013)

Presidencia de la República (2011), DECRETO SUPREMO N° 013-2011-TR- 19 de agosto 2011. *Creación del Programa Nacional de Empleo Juvenil "Jóvenes a la Obra"*

Presidencia de la República (2011), DECRETO SUPREMO N° 017-2011-ED- 5 nov. 2011. *Creación del Programa Nacional BECA 18*

Presidencia de la República (2012) DECRETO SUPREMO N° 005-2012-MIMP -4 de setiembre, 2012. *Creación del Programa Llachay*.

Presidencia de la República (2013) DECRETO SUPREMO N° 001-2013-MIMP- 27 de febrero, 2013. *Modificación del nombre del Programa Llachay por Yachay*.

Presidencia de la República (1995), LEY N° 26549 *Ley de los Centros Educativos Privados*

Tafur, R., Díaz C., y López, N. (2011) *Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Perú*, en Gairín, J. y D. Castro (coordinadores), *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y experiencias de Iberoamérica*, Serie Informes n° 3, Santiago de Chile: Santillana