



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

“COMUNIDAD EDUCATIVA
COMPROMETIDA EN BRINDAR
CONDICIONES FAVORABLES PARA EL
APRENDIZAJE”
SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA
DE GESTIÓN DIRECTIVA EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DEL
DISTRITO DE JESÚS MARÍA
(2015 - 2017)

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRA
EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN
DEL CAMBIO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

MARIANELLA IVY VIDAL ROJAS

LIMA – PERÚ

2022

ASESOR

Mg. Efraín Ticona Aguilar

JURADO DE TESIS

MG. LUIS MIGUEL CANGALAYA SEVILLANO

PRESIDENTE

MG. GLADYS YSOLINA GUERRA REÁTEGUI

VOCAL

MG. YNGBORG MARIKA VILLACORTA MANSILLA

SECRETARIA

DEDICATORIA

A mis amados padres Jesús y Nelly,
quienes con su amor y ejemplo de vida
me inculcaron el valor del esfuerzo y la voluntad
por conseguir mis metas y sueños.

A mí querido esposo Oscar,
por brindarme su apoyo incondicional
en los momentos que más lo necesitaba.

A mí querido hijo Héctor,
por ser mi inspiración permanente
para ser una mejor madre y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por guiar mis pasos y darme su apoyo y fortaleza en los momentos más difíciles que nos ha tocado atravesar en esta pandemia.

A toda mi familia por apoyar mis proyectos de vida y acompañarme en todo momento.

Agradecer, especialmente, a toda la comunidad educativa del Inicial 098 “Niños de San Judas Tadeo”, con quienes tuve el grato honor de vivir esta maravillosa experiencia de habilitar espacios de aprendizaje y mejorar la imagen del colegio.

Agradecer también a los profesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia que disiparon mis dudas durante todo el proceso, en especial a la Dra. Mariella Quipas, por habernos acompañado en el desarrollo de toda la maestría en el grupo del aula A.

A mi primer asesor Renatto Merino por enseñarme a sistematizar una experiencia de aprendizaje y a mi asesor Efraín Ticona por sus agudas observaciones que me han permitido culminar con éxito este proceso de investigación.

¡Muchas gracias a todos ustedes!

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Tesis autofinanciada

ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
I. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Planteamiento de la experiencia a sistematizar	5
1.2 Formulación de preguntas de sistematización	8
1.2.1 Pregunta general	8
1.2.2 Preguntas específicas	8
1.3 Objetivos de sistematización	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Justificación de la investigación	10
II. CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	12
2.1 Marco contextual	12
2.2 Antecedentes de la investigación	15
2.2.1 Antecedentes internacionales	15
2.2.2 Antecedentes nacionales	18
2.3 Marco de referencia	23
2.4 Definición de conceptos / categorías y subcategorías	29
2.4.1 Gestión directiva	30
2.4.2 Liderazgo escolar	31
2.4.3 Administración de recursos	32
2.4.4 Comunidad educativa	33
2.4.5 Espacios de aprendizaje	34
III. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1 Definición y fundamentación de tipo, nivel y diseño de la investigación	36
3.2 Delimitación de la experiencia	37
3.3 Procedimiento y secuencia de ejecución de la sistematización	38
3.3.1 El punto de partida	38
3.3.2 Las preguntas iniciales	39

3.3.3	Recuperación del proceso vivido	39
3.3.4	La reflexión de fondo: ¿Por qué pasó lo que pasó?	40
3.3.5	Los puntos de llegada	40
3.4	Técnicas e instrumentos	41
3.5	Estrategias de análisis de información	44
3.6	Consideraciones éticas	46
IV.	CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA	48
4.1	Descripción de la experiencia	48
4.1.1	Contexto social, contexto educativo, contexto institucional	48
4.1.2	Situación inicial de la experiencia	49
4.1.3	Actividades claves/relevantes de la experiencia	53
4.2	Descripción y reflexión crítica de la experiencia	54
4.2.1	Inicio de la experiencia	54
4.2.2	Conocimientos que se tenían al inicio de la experiencia	59
4.2.3	Descripción de la experiencia	61
4.2.4	Diferencias entre la situación inicial y la situación final	79
4.2.5	Elementos o factores que facilitaron el trabajo	79
4.2.6	Elementos o factores que dificultaron el trabajo	82
V.	CAPÍTULO V: LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
5.1	Lecciones aprendidas	85
5.1.1	Lecciones aprendidas en la fase previa a la experiencia	85
5.1.2	Lecciones aprendidas durante el proceso/experiencia	86
5.1.3	Lecciones aprendidas en el cierre y monitoreo posterior a la experiencia	87
5.2	Conclusiones	88
5.3	Recomendaciones	90
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
VII.	ANEXOS	
	Anexo A: Consentimiento informado	
	Anexo B: Guía de entrevistas	
	Anexo C: Guía de preguntas para el grupo focal	

Anexo D: Registro del análisis de documentos

Anexo E: Matriz de consistencia

Anexo F: Matriz de instrumentos

Anexo G: Tabulación de los datos de entrevistas

Anexo H: Panel fotográfico

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas e instrumentos para el recojo de información	43
Tabla 2. Codificación de los participantes	44
Tabla 3. Cronograma de las actividades claves y actores	53
Tabla 4. Resultados de encuestas - Personal docente y administrativos – 2016	77
Tabla 5. Resultados de encuestas - Padres de familia – 2016	78
Tabla 6. Diferencia entre las situaciones iniciales y finales	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Número de docentes del 2004 al 2020	7
Figura 2. Línea de tiempo de las fases del proceso de sistematización	40
Figura 3. Flujograma de los 5 momentos propuestos por Jara	41
Figura 4. Organizador visual de las categorías y subcategorías	45
Figura 5. Matrícula del año escolar del 2004 al 2017	53

RESUMEN

La presente investigación cualitativa corresponde a la sistematización de una experiencia educativa de gestión directiva, con el propósito de sistematizar la gestión de la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre 2015 y 2017, basado en los constructos, gestión directiva, liderazgo escolar, administración de recursos, comunidad educativa y espacios de aprendizaje. La información recolectada fue realizada a través de entrevistas, grupo focal y análisis documental, con participación de actores educativos internos y externos a la institución educativa. Los procedimientos metodológicos que sustentaron el tratamiento e interpretación de datos fueron los 5 momentos de la sistematización desde la perspectiva de Jara (2018). Las principales conclusiones del estudio refieren que el liderazgo directivo gestionó e impulsó los cambios para el logro de objetivos institucionales, permitiendo mejoras en las actividades pedagógicas, así como el buen clima institucional que constituyó un soporte para la buena disposición de los sujetos educativos. Se corrobora, de la misma forma, que el respaldo y trabajo coordinado de la dirección con la asociación de padres de familia e instituciones aliadas generan confianza en los padres de familia, así como la transparencia de gastos en obras ejecutadas. Por tanto, se recomienda que el liderazgo directivo y el trabajo colaborativo con la comunidad educativa continúe favoreciendo las condiciones para el aprendizaje de los estudiantes.

Palabras clave: gestión directiva, liderazgo escolar, administración de recursos, espacio de aprendizaje, comunidad educativa.

ABSTRACT

The present qualitative research corresponds to the systematization of an educational experience of managerial management, with the purpose of systematizing the management of the experience of the educational community committed to providing favorable conditions for learning from the managerial management in a public educational institution of the district of Jesus Maria between 2015 and 2017, based on the constructs, management, school leadership, resource management, educational community and learning spaces. The information collected was carried out through interviews, focus groups and documentary analysis, with the participation of internal and external educational actors of the educational institution. The methodological procedures that supported the treatment and interpretation of data were the 5 moments of systematization from the perspective of Jara (2018). The main conclusions of the study refer that the managerial leadership managed and promoted the changes for the achievement of institutional objectives, allowing improvements in the pedagogical activities, as well as the good institutional climate that constituted a support for the good disposition of the educational subjects. In the same way, it is corroborated that the support and coordinated work of the management with the association of parents and allied institutions generate confidence in the parents, as well as the transparency of expenses in executed works. Therefore, it is recommended that managerial leadership and collaborative work with the educational community continue to favor the conditions for student learning.

Keywords: management, school leadership, resource management, learning space, educational community.

INTRODUCCIÓN

La educación del nivel inicial cobra cada vez mayor relevancia a nivel mundial. Según estudios de Heckman y Schultz (2007), la inversión en la primera infancia con intervenciones de alta calidad, han demostrado éxito en varios países y, por ello, la rentabilidad de invertir en la primera infancia es superior. Mencionan al respecto que, si una sociedad invierte en la educación temprana, es decir, en el nivel inicial, está reduciendo a futuro la delincuencia y desarrollando habilidades tempranas que benefician la vida profesional futura de estos niños.

En el Perú, el gasto en educación es de 4,2 % del producto bruto interno (PBI), porcentaje bajo en comparación con otros países (Banco Mundial, 2020). Aún estamos lejanos de la meta de inversión en educación del 6% establecido por el Acuerdo Nacional y es necesario realizar un gran esfuerzo de inversión en educación para atender las grandes demandas, se necesitaría un 11% para poner al día la infraestructura que ha estado abandonado por décadas (Ñopo, 2018).

Si bien es cierto en los últimos años se ha incrementado la construcción de más escuelas para cubrir la incorporación de mayor cantidad de estudiantes al sector público, la calidad en la infraestructura y materiales todavía es muy baja, y es que en el país se adolece de llevar a cabo una buena administración y fiscalización de los recursos; por ello, se hace necesario mejorar los sistemas de control de calidad en la provisión de los servicios y generar más confianza.

Desde el año 2014 las escuelas públicas a nivel nacional vienen recibiendo apoyo económico para el mantenimiento de la infraestructura de los locales escolares por parte del Programa Nacional de Infraestructura Educativa

(PRONIED), monto que es administrado por un comité de mantenimiento de la escuela y liderado por el director; esta partida económica resulta en algunas escuelas insuficiente para cubrir las necesidades de mantenimiento, por lo que se hace necesario gestionar el trabajo con los padres de familia a través de las Asociaciones de Padres de Familia (APAFAS) que no siempre se logra conformar en todas las escuelas, porque depende de la decisión de los mismos padres de familia.

Ante esta realidad de las escuelas públicas, surge esta investigación que sistematiza el trabajo de gestión directiva realizado entre los años 2015 al 2017, en relación a la mejora de las condiciones del servicio educativo, habilitando espacios que se encontraban en desuso por problemas de infraestructura, de conflictos de gestiones directivas anteriores y poco compromiso de los padres de familia. La experiencia consistió en involucrar a toda la comunidad educativa: personal de la institución, padres de familia y aliados para optimizar los ambientes de la escuela para que sean favorables y seguros para el aprendizaje de los niños, logrando con ello ambientes atractivos y provocativos a la vista de los niños que han favorecido los procesos de enseñanza y aprendizaje, sobre todo, del área de psicomotricidad y las actividades de juego libre en los sectores. Asimismo, se logró también en corto tiempo, el incremento de las metas de atención y el reconocimiento de parte de la UGEL por las buenas prácticas de gestión en los años mencionados.

Según Minedu (2014), en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes es uno de los desempeños que debe de desarrollar un directivo como parte de su gestión. Es a través de este desempeño en que el directivo, en conjunto

con su personal, prevé y gestiona los recursos humanos, materiales, infraestructura y el financiamiento para el logro de metas y objetivos propuestos.

Es bajo este marco del desempeño directivo en que se ha procedido a realizar todas las acciones que han beneficiado en brindar las buenas condiciones para el aprendizaje de los niños. Esta experiencia de innovación para la escuela ha favorecido el trabajo colaborativo y el compromiso de toda la comunidad educativa de que la escuela puede seguir creciendo en cantidad de estudiantes y en brindar un servicio de calidad, tal como lo merecen los niños.

Esta tesis consta de cinco capítulos. El capítulo uno desarrolla el planteamiento de la experiencia a sistematizar, la formulación de preguntas claves, los objetivos y justificación de la experiencia de sistematización.

El capítulo dos hace referencia al marco referencial, donde se abordan los temas sobre el marco contextual, antecedentes nacionales e internacionales de la investigación, el marco de referencia y los conceptos de las categorías y subcategorías.

En el capítulo tres se desarrolla la metodología de la investigación, en donde se fundamenta el tipo y diseño de la investigación, la delimitación de la experiencia, el procedimiento y secuencia de ejecución de la sistematización según el autor Oscar Jara, las técnicas e instrumentos utilizados, las estrategias para analizar la información y consideraciones éticas.

En el cuarto capítulo se concluye toda la experiencia considerando los hitos más importantes de ella, y se realiza un análisis reflexivo sobre la misma, extrayendo los factores favorables y desfavorables de la experiencia.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se resaltan las lecciones aprendidas como la importancia de contar con un buen liderazgo directivo, involucrando para ello a los padres de familia e instituciones aliadas y mantener el buen clima institucional que han permitido revertir los problemas presentados en la escuela. Seguidamente, se mencionan las conclusiones a las cuales se llegó luego de este trabajo académico y, luego, se plantean las sugerencias para futuras investigaciones dentro de la institución educativa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento de la experiencia a sistematizar

En el año 2015 se inició la nueva gestión directiva de una institución educativa inicial en el distrito de Jesús María donde se hallaron varios problemas internos que afectaron las condiciones de aprendizaje de los estudiantes en la institución.

Uno de los problemas que se encontró y que han sido incorporadas en el diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del año 2016 fue una escuela con una infraestructura deteriorada: una fachada poco atractiva para el nivel inicial pintada de color azul oscuro, filtración de agua y humedad en algunas aulas, un ambiente grande desaprovechado y utilizado como depósito de bienes dados de baja, juegos recreativos en mal estado y en desuso que ocupaban gran parte del área de recreación de los niños, y patios de las aulas que pudieran utilizarse para los sectores de juego no utilizados por falta de un techo que proteja los materiales.

Por otro lado, se encontró al personal de la escuela con una actitud pasiva, habituado durante años a conflictos internos por parte de diferentes directivos, generando desconfianza para llevar a cabo cambios en la escuela, pero,

paralelamente, en varias actividades académicas mostraron unidad, a pesar de las dificultades por las cuales atravesaron.

También se encontró un consejo directivo de APAFA conformado con solo dos miembros: el presidente y la tesorera, por tanto, no reconocida por la Unidad de Gestión Educativa Local 03, al no haber completado la lista de integrantes que se necesitan para la conformación de una APAFA. Así lo indica el artículo 21 del reglamento de la Ley 28628, que hace mención que el Consejo Directivo de la APAFA lo deben integrar siete miembros: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales.

Tanto el presidente como la tesorera renunciaron al poco tiempo de que se les pidiera que regularicen la situación de la APAFA, y la escuela quedó sin posibilidad de realizar mayores trabajos de mantenimiento que se necesitaban ya que no era suficiente con el dinero que destinaba PRONIED para las obras de mantenimiento escolar. Por otro lado, la escuela no había conformado nunca una comisión de recursos propios que permita ayudar a solventar gastos para cubrir necesidades básicas para la institución educativa como el pago de teléfono e internet, copias, impresiones, movilidades para transporte de materiales que brinda la UGEL, entre otros.

En este escenario de poco aprovechamiento y mantenimiento de los espacios para el aprendizaje, los conflictos internos entre directivos y la falta de recursos económicos para mejorar el servicio educativo llevaron a un desprestigio de la escuela y a bajas metas de atención, según fuente de la Estadística de la Calidad Educativa del Minedu, con lo que se llegó a perder varias plazas de docentes como se muestra en la figura 1.

Figura 1

Número de docentes del 2004 al 2017

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	10	10	9	6	6	6	9	11	6	8	7	5	7	9

Nota: La figura muestra la disminución de plazas docentes y, posteriormente, el incremento durante la experiencia del 2015 al 2017, según los datos de ESCALE del Minedu.

Ante esta problemática planteada se elaboró con el equipo docente un Proyecto de Mejora Institucional en el año 2015 para organizar los espacios de aprendizaje, sensibilizando e involucrando a toda la comunidad educativa: directivo, docentes, auxiliares, personal administrativo, padres de familia y aliados estratégicos, que permitieron, a través de una buena gestión y liderazgo directivo, llevar a cabo mejoras en la infraestructura con techos protegidos ante las lluvias, habilitación de espacios desperdiciados para el aprendizaje como la remodelación de un ambiente para ser utilizado como sala de psicomotricidad y habilitación de los patios para los sectores del aula. Con ello, se elevaron las metas de atención de niños y docentes en corto tiempo.

Para sistematizar esta valiosa experiencia se propuso la siguiente pregunta orientadora: ¿Cómo se gestionó la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva/escolar en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y el 2017?

1.2. Formulación de preguntas de sistematización

1.2.1. Pregunta general

¿Cómo se gestionó la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva/escolar en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y el 2017?

1.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo se gestionó la participación del personal en la experiencia, comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?
- ¿Cómo se gestionó la participación de los padres de familia en la experiencia, comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?
- ¿Cómo se gestionó la participación de instituciones aliadas en la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?
- ¿Cuáles fueron los factores que lograron intervenir la realización en la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?

- ¿Qué resultados esenciales se obtuvieron en la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?

1.3. Objetivos de la sistematización

1.3.1. Objetivo general

Sistematizar la gestión de la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva/escolar en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y el 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la gestión de la participación del personal en la experiencia, comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017.
- Analizar la gestión de la participación de los padres de familia en la experiencia, comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017.
- Examinar la gestión de la participación de instituciones aliadas en la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017.

- Describir los factores que lograron intervenir en la realización de la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017.
- Determinar los resultados esenciales que se obtuvieron de la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017.

1.4. Justificación de la investigación

Esta investigación sistematiza la buena práctica de la gestión directiva en los ejes escuela, familia y comunidad, realizada entre los años 2015 y 2017 en una institución educativa inicial del distrito de Jesús María. A continuación, se enfatizan las siguientes dimensiones.

En el caso de la dimensión teórica, esta investigación refuerza los conceptos teóricos del marco referencial que implica llevar a cabo una buena gestión escolar en búsqueda de una educación de calidad, la cual se ve reflejada a través de la implementación de los espacios pedagógicos que favorecen y enriquecen el aprendizaje de los niños.

De la misma forma, en dimensión metodológica, el proceso de investigación de este trabajo académico toma como referencia a Jara para poder ordenar y sistematizar una experiencia valiosa, cuyos actores han participado en la narración y construcción de la historia. La sistematización de esta buena práctica fue factible de realizar porque se cuenta con los actores principales que acompañan desde hace

cinco años: el personal docente, administrativo y algunos padres de familia que estuvieron presentes en la experiencia y tienen en la actualidad a sus hijos menores estudiando en la escuela.

La sistematización cobra importancia también por la dimensión de la práctica. Debido a que los resultados obtenidos de esta experiencia que fueron exitosos, permitieron fortalecer el vínculo de compromiso de los padres con la escuela, así como elevar la autoestima de todo el personal al ver los éxitos alcanzados con las condiciones de ambientes favorables para el aprendizaje y el incremento de las metas de atención.

Por otro lado, también cobra importancia los aspectos que dificultaron y favorecieron el desarrollo de la experiencia para tomarlos como parte del aprendizaje y las lecciones aprendidas que hicieron posible el reconocimiento y prestigio de un servicio educativo de calidad que se brinda hasta la actualidad.

Se espera que la sistematización de esta valiosa experiencia de gestión directiva brinde aprendizajes para continuar fortaleciendo la gestión institucional.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco contextual

Una de las finalidades de creación de escuelas públicas es atender a los estudiantes en zonas con mayor cantidad de habitantes dentro de un distrito. Es así que hace más de 50 años, al crearse el complejo habitacional de la Residencial San Felipe, ubicado en el distrito de Jesús María que alberga a cerca de 1600 familias en 33 edificios multifamiliares, se planificó la creación de 3 módulos educativos para la atención a la primera infancia de familias de clase media, con locales amplios construidos especialmente para esa finalidad. Uno de estos módulos corresponde a la institución educativa a la que se hace referencia en esta investigación.

La institución educativa se encuentra ubicada dentro del complejo habitacional de la Residencial San Felipe. Es una zona apacible rodeada de jardines y con fácil acceso a centros comerciales, entidades bancarias, restaurantes, instituciones culturales, entre otros negocios.

Según el diagnóstico realizado con los datos de matrícula de los estudiantes en el año 2016, se obtuvo que los padres de familia provienen en un 30% de la misma Residencial San Felipe, dado que, en su gran mayoría, han quedado

habitando este complejo habitacional personas que ahora se encuentran en la tercera edad y sus hijos viven en distritos aledaños. Un 70% de familias provienen de distritos vecinos como Magdalena, Lince, San Isidro o del mismo distrito de Jesús María. En cuanto a estudios y trabajo, un 72% tienen estudios superiores y un 52% trabaja como empleado en alguna entidad del Estado o empresa, mientras un 48% son trabajadores independientes (PEI, 2016).

En el contexto institucional, luego de analizarse la problemática de falta de mantenimiento y aprovechamiento de los espacios pedagógicos de la escuela y las bajas metas de atención y disminución del personal docente, se hizo necesario reformular los documentos de gestión hacia mediados y finales del 2015 que apunten a las mejoras de la calidad de los ambientes educativos. Por ello, en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del año 2016 aparecen los reajustes en la visión, misión, objetivos estratégicos y, asimismo, se elaboró el Proyecto de Mejora Institucional de los ambientes de aprendizaje.

En el PEI del 2016 al 2018 se replanteó la visión institucional, donde se enfatizó los espacios seguros y de calidad, por lo cual la institución educativa es reconocida. Además, se enfatizaron las buenas relaciones de toda la comunidad educativa y buen clima institucional en el marco de un respeto a la diversidad.

En cuanto a la misión, el PEI 2016 – 2018 se propuso dar énfasis a la buena disposición hacia el cambio del personal de la institución educativa teniendo en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes y propiciando mejores relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa.

Los objetivos estratégicos también fueron reorientados en función a la experiencia. Uno de ellos está en relación a la promoción de un servicio educativo

de calidad a través de una actitud de cambio y compromiso por parte de toda la comunidad educativa, y el otro de mantener el buen clima institucional donde reine el respeto y la confianza entre los integrantes de toda la comunidad educativa (PEI, 2016).

Otro documento importante de gestión que permitió desarrollar e impulsar las acciones fue el Proyecto de Mejora Institucional en lo referido a las obras en ejecución y las que estaban por realizar. Al respecto, se muestra un extracto del mismo:

- La implementación de la sala de psicomotricidad responde a una necesidad institucional y se iniciará con el cambio de techo de concreto por el de drywall, dado que este se encuentra en mal estado. Seguido de ello, y con apoyo de la APAFA, se acondicionará el ambiente con los materiales adecuados.
- La fachada de la institución educativa se pintó con colores más encendidos y atractivos para los niños. Ello responde a la necesidad de captar mayor cantidad de estudiantes para la institución.
- Protección de techos por el fenómeno del niño, el cual se encuentra en proceso de ejecución y tiene como finalidad dar solución a las constantes filtraciones de agua por las lluvias en los salones. (PEI, 2016, pp. 40-41)

En el contexto educativo nacional del año 2017, en cuanto al Diseño Curricular Nacional, se incorporó la nueva área de psicomotricidad para el nivel inicial, ya que esta competencia se encontraba dentro del área Personal Social. En años anteriores se había evidenciado que el Ministerio de Educación estaba invirtiendo en materiales de psicomotricidad para implementar dicha área en las

escuelas, dotándolas de colchonetas y módulos de psicomotricidad que requerían de un espacio para que sean utilizadas por los estudiantes y estén resguardadas del calor y la humedad. Es así que se decidió implementar una sala de psicomotricidad en uno de los espacios no aprovechados de la escuela y, de esa manera, mejorar la calidad de servicio en el aspecto psicomotor.

2.2. Antecedentes de la investigación

2.2.1. Antecedentes internacionales

De Gracia (2020) presentó un artículo sobre la participación de la comunidad educativa en las escuelas de Panamá, cuyo objetivo fue conocer y analizar los niveles de participación de la Comunidad Educativa Escolar, y su aporte al diseño y ejecución del Plan de Mejora en tres escuelas: CEBG Ciudad Jardín las Mañanitas, CEBG Reino de los Países Bajos y CEBG Cirilo J. Martínez, de la Región Escolar de Panamá Centro, de la Provincia de Panamá. El diseño de investigación estuvo en relación al método cualitativo y se utilizaron encuestas y entrevistas, como instrumentos de recolección de datos. Concluyó manifestando que contar con una muy alta participación de la comunidad educativa permite viabilizar el Plan de Mejora de los centros escolares tomados en la muestra. La clave de ello fue la comunicación efectiva entre los actores que permitió detectar problemas y mejorar el desempeño para incrementar la productividad, y dentro de los factores que dificultaron la participación de toda la comunidad educativa ubican la burocracia estatal y la poca colaboración. La lección aprendida de este proceso, es que, a través de la transformación holística de la gestión de acuerdo al contexto geográfico, cultural, económico y social del propio centro escolar, se puede cambiar

y mejorar los resultados en educación, realizando un cambio real en su cultura organizacional.

Castro y Morales (2015) desde Costa Rica presentaron un artículo en una revista sobre una investigación que realizaron en relación a los ambientes escolares y el aprendizaje de los niños y niñas. El objetivo que plantearon fue determinar qué factores físicos y socioemocionales favorecen el aprendizaje en relación a los ambientes escolares. Para ello utilizaron un enfoque mixto de tipo exploratorio y descriptivo de los elementos físicos y emocionales que influyen en el ambiente de aula y, por lo tanto, en el aprendizaje. La población infantil participante fue de 307 estudiantes de centros educativos públicos de seis provincias del país, seleccionados a través de la coordinación con las autoridades de centros educativos que accedieron a participar. Las autoras concluyeron que la calidad de la educación está determinada de alguna medida por el espacio y que es fundamental que los estudiantes participen de la organización del aula para generar un sentido de identidad. La dimensión estética es una cualidad importante de la pedagogía, ya que el aprendizaje se da con placer y disfrute en espacios donde el estudiante se sienta bien y cómodo.

Zambrano (2015) investigó sobre la importancia que tienen los ambientes de aprendizaje en el desarrollo integral de los estudiantes ecuatorianos y su influencia en el aprendizaje significativo a través de la implementación de estos espacios que pueden ser ambientes recreativos, artísticos, musicales, de lectura, dramatización, construcción, entre otros. El objetivo de esta investigación fue determinar la incidencia de los ambientes de aprendizaje en el aprendizaje significativo de los educandos de los niveles de educación inicial I y II. Fue una

investigación de tipo cualitativa en la Unidad Educativa Ciudad de Santo Domingo con una población de 316 personas entre estudiantes, docente y padres de familia, en donde no se contaba con ambientes implementados para despertar el interés de los estudiantes, debido a un desinterés de las autoridades y un desconocimiento por parte de los docentes. Se concluyó que existe un bajo rendimiento de los estudiantes debido a que los docentes no diseñan ni utilizan ambientes de aprendizaje motivadores para el aprendizaje. Dentro de las recomendaciones, la autora menciona la importancia de capacitar a las docentes en la creación y utilización de espacios de aprendizaje y propone una guía para el desarrollo de los diferentes ambientes que debe tener un centro del nivel inicial, los recursos y observar el aprendizaje que logran los estudiantes a través de estos espacios.

Rodríguez (2014), desde República Dominicana, en su tesis doctoral presentó una investigación sobre la mejora de la calidad de la infraestructura escolar a través del mantenimiento y reparación del mobiliario de las escuelas públicas a través de un modelo de gestión colaborativo y comunitario. Los objetivos planteados para esta investigación fueron analizar los elementos presentes en el diseño del espacio escolar y sus efectos sobre el mobiliario escolar en la educación pública dominicana; asimismo, analizar el modelo de gestión utilizado en un subprograma de reparación de mobiliario realizado en República Dominicana entre el 2006 al 2009; y proponer un modelo de gestión para el mantenimiento del mobiliario escolar. Para estos fines, se tomó un modelo de estudio que contiene 5 vectores: la legislación educativa, arquitectura escolar, pedagogía, higiene escolar y usuarios. La investigación correspondió a un enfoque mixto, de tipo no experimental y descriptivo. En la investigación se concluyó que, a través de un

modelo participativo, donde se involucra y empodera a toda la comunidad escolar frente al reto de rescatar y reparar el mobiliario, se puede ahorrar de dos maneras: alargando la vida útil del mobiliario dándole un buen mantenimiento y cuidado y reduciendo la necesidad de compra de mobiliario nuevo. Esta experiencia ha demostrado que se puede mejorar la calidad de la enseñanza, favorecer la disciplina y dar mayor comodidad para la docencia, tal como afirmaron los docentes encuestados.

2.2.2 Antecedentes nacionales

Morante (2019), en su tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión de la Educación, realiza una sistematización sobre la gestión de un proyecto de convivencia democrática entre niños de una escuela rural de Huancavelica y niños de una escuela privada de Lima Metropolitana, desarrollados entre los años 2006 y 2018. En esta larga experiencia, la gestión directiva tuvo un alto grado de participación en cuanto al liderazgo pedagógico y el compromiso asumido, así como su capacidad de decisión y la coherencia de las acciones volcadas en el PEI. El objetivo general que se planteó fue el de sistematizar las estrategias de gestión que utilizaron en el proyecto; y como objetivos específicos, el describir como fue el desarrollo y la ejecución de dichas estrategias, estableciendo los alcances y las limitaciones. Esta fue una investigación con énfasis en la interpretación crítica y reflexiva de la experiencia. Como resultado de esta experiencia se ha logrado respetar espacios inclusivos y de inter aprendizaje, valorando las experiencias y aportes de los niños, sobre todo, los que vienen de Huancavelica; asimismo, se afirmó la convivencia democrática como un valor en la escuela. Finalmente, se

recomendó ampliar la investigación, utilizando la técnica del focus group con los estudiantes que participaron de esta experiencia.

Chanamé (2018), para optar el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, realizó una sistematización sobre la participación de los docentes en la gestión educativa de una escuela de más de 1100 estudiantes y 2 directivos en Ferreñafe. Esta es una buena práctica liderada por docentes que, a falta de no tener plazas presupuestadas para directivos en las escuelas primarias y tener limitados recursos económico, deciden movilizar a toda la comunidad educativa para superar el problema normativo y lograr, a pesar de ello, resultados satisfactorios de aprendizaje, involucrando a 7 comunidades con escuelas de primaria lideradas por su coordinador. Algunos hechos que la comunidad educativa valora son la creatividad y cambio de actitud por parte de los actores educativos al desarrollar el enfoque de liderazgo transformacional. Se ha replicado esta experiencia en otras escuelas garantizando la pertinencia e importancia del servicio educativo.

Cerrón (2018), para optar el título profesional de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, realizó una sistematización de una buena práctica de gestión sobre la implementación de aulas funcionales por especialidad para mejorar los aprendizajes en una institución educativa pública de Usibamba de San José de Quero en Junín. El objetivo principal fue mejorar el aprendizaje de los estudiantes y la enseñanza de los docentes a través de la implementación de aulas funcionales para cada docente según su especialidad. Tuvo como inspiración y marco referencial el Plan Dalton, una escuela para niños lisiados, las escuelas Fe y Alegría con sus talleres de trabajo y aulas funcionales

para niños con discapacidades. Dentro de las categorías principales se encuentra la de liderazgo pedagógico, gestión participativa, enfoque transformacional, gestión por resultados y procesos. Concluyeron que las aulas funcionales por especialidad de los docentes, ha respondido a la inquietud de mejora de los aprendizajes y ha generado un impacto que ha trascendido a otras instituciones educativas aledañas del nivel secundaria: Chala Alta, San Roque de Huarmitá, Vista Alegre de Chupaca, entre otros más.

Valdiviezo (2017) presentó una tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Pública, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la Gestión de recursos financieros y los objetivos estratégicos en las instituciones educativas de San Juan de Miraflores UGEL 01, 2016. El estudio se realizó con el enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, descriptivo correlacional y se utilizaron dos instrumentos: uno para medir la gestión en relación a los recursos financieros y, el otro, fue una prueba de percepción sobre los logros de los objetivos estratégicos. Las conclusiones indican que existe relación directa y significativa entre la gestión de recursos financieros y los objetivos estratégicos en las instituciones educativas de San Juan de Miraflores de la UGEL 01 del año 2016.

Minedu (2017) presentó una sistematización sobre 25 buenas prácticas en Gestión Educativa del año 2016, cuyo objetivo fue conocer un conjunto de buenas prácticas de gestión educativa de las UGEL a nivel nacional, contrastarlas, analizar sus hallazgos y difundirlos para replicarlas. Dentro del grupo de buenas prácticas presentadas se destacó una que está directamente relacionado con esta investigación, titulada “Cero chatarra en Instituciones Educativas” y presentada por

la Unidad de Gestión Educativa Local 07 de Lima. La meta fue recuperar los espacios educativos en las instituciones educativas que tenían acumulación y equipamiento en desuso, ya que era un factor negativo para las condiciones de aprendizaje de los estudiantes y un riesgo para la salud de la comunidad educativa. Esta sistematización tuvo como estrategia el trabajo articulado con algunas ONG, empresas privadas y autoridades locales, y la sensibilización a los directivos de las instituciones educativas. El resultado fue 94 % de instituciones educativas con espacios recuperados y habilitados para actividades pedagógicas a costo 0.

Los antecedentes nacionales e internacionales permiten dar una mirada a las diferentes investigaciones y posturas planteadas por los autores, los cuales se relacionan con varios aspectos de la presente investigación como son la sistematización de experiencias, gestión escolar, los ambientes educativos, la participación de la comunidad y las buenas prácticas en gestión.

En ese sentido se consideran los trabajos de investigación que apuntan al liderazgo referido por Chanamé (2018), que precisa el tipo de liderazgo transformacional para lograr el cambio de actitud en los docentes que tienen a cargo la Gestión Educativa y menciona la acción de movilizar a toda la comunidad escolar para lograr resultados satisfactorios. Esta acción de movilizar también lo manifiesta De Gracia (2020), que concluye que una alta participación de la comunidad educativa puede viabilizar el plan de mejora institucional, y para lograrlo es indispensable que exista una buena comunicación entre todos los que la conforman. Finalmente, se suma a estas ideas Morante (2019), que refiere de una gestión de la convivencia democrática.

En relación a los ambientes de aprendizaje, Castro y Morales (2015) y Zambrano (2015) apuntan a la utilidad que se le da a los ambientes y coinciden en determinar que los factores físicos y socioemocionales influyen en el aprendizaje; por ello, la importancia de que estos sean agradables a la vista de los estudiantes, motivadores y limpios. Por otro lado, la investigación de Rodríguez (2014) señala una estrategia muy importante para mejorar la calidad de la infraestructura y mobiliario de las escuelas públicas en donde los ingresos son limitados. Él propone desarrollar una cultura del ahorro a través del mantenimiento, cuidados y reparación del mobiliario escolar para darle larga vida a los materiales.

Para poder hacer las mejoras en los ambientes de aprendizaje de una escuela es necesario tener una cultura financiera y saber gestionar los recursos, como resalta Valdiviezo (2017) que en su investigación establece una relación entre gestión de recursos financieros y el logro de objetivos estratégicos de la institución educativa, sugiriendo que toda actividad planificada debe de contar con una asignación de recursos y las fuentes de recaudación.

Finalmente, se recogen dos buenas prácticas en gestión que tienen relación con esta investigación. Una fue desarrollada por la UGEL 07 (Minedu, 2017), la cual sistematiza la buena práctica titulada “Cero chatarra en Instituciones Educativas”, y que se hizo extensiva a la UGEL 03, quienes lograron gestionar la eliminación del material acumulado en los ambientes de aprendizaje de las escuelas de su jurisdicción. Y la segunda buena práctica es de Cerrón (2018), quien realizó la implementación de aulas funcionales por especialidad en secundaria para mejorar el interés de los estudiantes por aprender.

2.3. Marco de referencia

La gestión directiva referida como escolar, según Casassus (1999), refiere que la gestión tiene diferentes interpretaciones, de acuerdo al uso que se le quiera dar. La gestión está involucrada con el accionar humano: algunos centran su atención en la planificación u obtención de recursos y otros en las interacciones humanas.

La gestión abarca un concepto más global que la administración, terminología que ha quedado atrás por ser muy rígida y limitada en su accionar. La gestión directiva va mucho más que el solo dirigir, el directivo tiene que planificar y ejecutar el plan, de la misma forma, contiene acciones de planificación y administración; en ese sentido la gestión es entendida como “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea” (Casassus, 1999, p. 5). La gestión directiva busca, entonces, aplicar los principios generales de la gestión al campo de la educación, tomando en cuenta el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Por otro lado, la gestión directiva referida como escolar es un término que está muy ligado a la efectividad y calidad de las escuelas. Al respecto, Braslavski (2006) afirma que “una educación de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y en felicidad” (p. 92). Este concepto hace alusión al derecho del bienestar que tienen los estudiantes y a tres nuevos conceptos que involucra la calidad educativa: la pertinencia, la eficacia y la eficiencia, donde los tres conceptos son importantes y uno no debe de prevalecer sobre otro.

Si se desea brindar un servicio de calidad es importante analizar cuáles son los factores en la gestión directiva que hacen posible que existan escuelas efectivas. Según Sammons et al. (1998), existen once factores para que una escuela sea efectiva. De estos once factores se ha tomado en cuenta cuatro de ellos que se relacionan con esta experiencia de investigación: el liderazgo profesional del directivo, la visión y objetivos compartidos con el personal de la institución educativa, el ambiente de aprendizaje con un clima ordenado y ambiente de trabajo atractivo, dado que el ambiente físico influye en el estado emocional del estudiante, y la colaboración hogar–escuela en donde el padre de familia cumple un rol de apoyo y soporte al aprendizaje de los estudiantes.

Investigaciones han demostrado que las escuelas son más efectivas cuando se trabaja de manera colaborativa, consensuando los objetivos y valores, y estas son llevadas a la práctica (Sammons, et al., 1998).

El liderazgo es una característica fundamental del directivo de una institución educativa, pero existen diversos tipos de liderazgo. Leithwood (2009) menciona 6 tipos de liderazgo: el pedagógico, el transformacional, el participativo, moral, administrativo y contingente. Al respecto, Bossert et al. (1982, citado por Sammons et al., 1998) afirma que no existe un estilo de liderazgo que se ajuste a todas las escuelas y que cada directivo debe encontrar su propio estilo de acuerdo a la institución educativa que dirige.

El liderazgo desplegado en la experiencia fue el liderazgo pedagógico y participativo: pedagógico, porque orienta acciones para la mejora en función a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes buscando ejecutarlas de acuerdo a los intereses de los niños y a la normatividad vigente; y participativa, debido a que en

las acciones de mejora se involucra a toda la comunidad educativa, logrando un compromiso para formar parte del cambio.

Al respecto, Murillo (2006) menciona que la dirección debe de ser una tarea compartida con toda la comunidad escolar porque todos deben ser agentes de cambio, y el director deben ser un soñador con un plan de acción realista y estrategias posibles de llevar a cabo, y también debe ser un aventurero, con la capacidad de asumir los riesgos, aunque se equivoque y no quedarse cómodamente realizando acciones de mantenimiento para que todo siga igual.

Dentro de la gestión directiva se consideran cuatro dimensiones según el Programa Escuelas de la calidad (2010) la dimensión pedagógica curricular, la dimensión organizativa, la dimensión administrativa y la dimensión de participación social. En relación a la dimensión administrativa, menciona sobre los estándares que implican la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los estudiantes, así como el control de la información y la infraestructura para velar por instalaciones que cuenten con condiciones favorables para la enseñanza y el aprendizaje.

Al respecto, cabe mencionar que las escuelas públicas de gestión directa desde el año 2014 reciben una partida anual del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) con la finalidad de ampliar, mejorar, rehabilitar, sustituir y/o construir locales escolares de educación básica y de educación superior pedagógica, tecnológica y técnico-productiva. Ello incluye el mantenimiento y/o equipamiento de la misma cuando corresponda, con la finalidad de contribuir en la mejora de la calidad educativa. El monto asignado para cada institución depende del número de estudiantes matriculados, por lo que los montos

asignados a la escuela han sido muy bajos como para poder dar solución al problema de techos y remodelación de ambientes.

Otra fuente de ingreso para las instituciones educativas públicas es contar con una comisión de recursos propios y actividades productivas empresariales, la misma que fue conformada en esta escuela al inicio de la experiencia. Al respecto, la Ley General de Educación 28044 (2003), en el título sobre financiamiento de la educación pública, en el art. 86° menciona sobre la utilidad y rendición de cuentas que se debe realizar sobre los ingresos propios de las instituciones educativas públicas destinadas al desarrollo de actividades educativas y proyectos específicos que se encuentren alineados al Proyecto Educativo Institucional.

Por otro lado, Decreto supremo N. ° 028-2007 sobre el reglamento de gestión de recursos propios y actividades productivas empresariales en las instituciones educativas públicas (2007), en su art. 24° hace referencia a los objetivos de las actividades productivas y empresariales que buscan generar recursos con participación de la comunidad educativa para contribuir en el mejoramiento de la escuela.

Existen escuelas que tienen locales muy antiguos y en muchos casos el monto asignado no alcanza en su totalidad para cubrir necesidades de construcción o remodelación de los ambientes escolares, por ello se trabaja con la APAFA, que está comprendida dentro de la dimensión de participación social, en lo que respecta a la gestión educativa.

En la Ley 28628 (2005), ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas, en el art. 3° refiere sobre la participación de los padres en el proceso educativo a través de la conformación de

la APAFA y el apoyo que deben brindarles las entidades gubernamentales de educación y directivos de la instituciones educativas, respetando su autonomía, pero, al mismo tiempo, intervenir cuando se ponga en riesgo la concurrencia del estudiante al local escolar.

En el art. 6° de la presente ley se mencionan algunas de sus atribuciones que guardan relación directa con esta investigación, como la de colaborar con las mejoras en la infraestructura del local escolar, implementar el mobiliario y materiales para las aulas y contribuir en fomentar un clima favorable para el aprendizaje.

El hecho de que una escuela cuente con una fuente de financiamiento como son: la comisión de recursos propios y la APAFA, le permite tener autonomía y capacidad de decisión en relación a los proyectos de mejoras para la propia escuela, y ello va a marcar la diferencia con las demás instituciones educativas. Según Mejía y Olvera (2010), “el financiamiento es un asunto relacionado directamente con la autonomía” (p. 16).

Por otro lado, Mc Ginn (citado en Mejía y Olvera, 2010) argumenta que la autonomía de una escuela pública está relacionada a la cercanía o lejanía que tenga el Estado con respecto a las escuelas. Asimismo, concluye afirmando que “el algoritmo es simple: mayor autonomía financiera = mayor autonomía en la gestión” (p. 17). Y esta autonomía en la gestión financiera ha permitido realizar innovaciones planificadas en el proyecto de mejora.

Finalmente, uno de los principios de la gestión educativa es la transparencia y la rendición de cuentas que son fuentes generadoras de confianza. Ello supone informar a la comunidad lo que se hace con el dinero que recaudan las instituciones

educativas, ya que una comunidad bien informada está dispuesta a apoyar las acciones de la fuente que genera la información (Programa Escuelas de la calidad, 2010).

Es importante tener en cuenta para la constitución de estos ambientes de aprendizaje las normas técnicas para el diseño de locales de Educación Básica Regular para el nivel Inicial, aprobado con la Resolución Ministerial 252-2011-Minedu, publicada el 11 de junio de 2011. En esta norma se precisa que los espacios deben ser bien ventilados y tener una iluminación de preferencia natural, además de ser flexibles y dinámicos, considerando el desplazamiento que realizan los niños para jugar en los sectores de aula y la interacción que existe con sus compañeros.

Sobre el índice ocupacional, Minedu (2011) menciona que en las aulas de cuna de 2 años el índice ocupacional es de 2 m² por estudiante con un máximo de 20 estudiantes por ambiente, y en las aulas de jardín de 3 a 5 años el índice ocupacional es de 1.24 m², con un máximo de 25 estudiantes por aula. De allí la importancia de aprovechar bien todos los espacios que tienen las aulas y distribuir adecuadamente los mobiliarios.

Sobre la organización del aula, Minedu (2011) señala que debe tener un espacio central para las asambleas, narraciones de cuentos, conversaciones y debe estar libre de obstáculos, así también debe contar con 6 o 7 sectores alrededor de ella. En los sectores los niños desarrollan sus proyectos personales de manera libre y espontánea. Estos deben de tener un orden estable y deben ser espaciosos, de tal manera que les permita moverse con comodidad.

Con respecto a la Sala de Psicomotricidad, Minedu (2011) afirma que debe ser un espacio que contenga módulos de psicomotricidad fabricados con materiales

no nocivos. También menciona la elasticidad que deben de tener los pisos para amortiguar las caídas y golpes, deben de tener una temperatura agradable, ya que muchos ejercicios se realizan en el suelo. Y el índice ocupacional es de 2.8 m² por alumno para una capacidad máxima de 25 alumnos.

Para concretizar las acciones en relación a la gestión escolar realizadas en esta experiencia, esta investigación se apoyó en el Marco del Buen Desempeño Directivo aprobado por Resolución de Secretaría General N. ° 304-2014-Minedu el 25 de marzo de 2014, teniendo en cuenta las fuentes mencionadas líneas arriba.

Dentro de las competencias y desempeños del directivo ligados a esta investigación figura la competencia N. ° 2 que señala lo siguiente:

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. (Minedu, 2014, p. 41)

Del mismo modo, para optimizar los espacios utilizados como depósitos y con materiales en desuso y concretar su remodelación, se tomó en cuenta la competencia N. ° 3 que señala: “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos” (Minedu, 2014, p. 42).

2.4. Definición de conceptos / categorías y subcategorías

Se propone definiciones desde la práctica; es decir, desde la configuración de los actores educativos.

2.4.1. Gestión directiva

Miranda (2016) construye la categoría de gestión directiva a partir de la investigación de la experiencia de directivos y docentes en las prácticas pedagógicas y administrativas. Para la autora, los campos de acción de la gestión en las organizaciones educativas son cuatro: la gestión académica, la gestión administrativa y financiera, la gestión de la comunidad y la gestión directiva. En cuanto a la gestión directiva resalta la función del directivo de organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento de una institución educativa, bajo una dirección estratégica y una cultura y clima institucional.

Se hace hincapié en la importancia de los directivos en mantener la mirada en los objetivos institucionales, supervisando permanentemente todo el proceso para el cumplimiento de las metas institucionales tendientes al mejoramiento de la calidad de los procesos pedagógicos, académicos, administrativos, convivenciales y comunitarios, utilizando el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva, como elementos importantes en la gestión directiva.

Para Schmelkes (1996), la gestión es una acción creativa con intencionalidad y dirección, por ello, está asociada a la planeación y a la cultura escolar. Las interrelaciones de los que conforman la escuela y sus decisiones no son frutos del azar, sino de una intencionalidad colectiva mezclada de una tradición y cultura que se ha ido construyendo.

Durante el desarrollo de la presente investigación se configuran las categorías de gestión directiva y gestión escolar, dado que ambas conducen a una misma idea de accionar sobre la escuela. En la presente investigación se asume como gestión directiva a la capacidad de acción de la persona que conduce la

escuela para liderar todos los aspectos que involucren su labor tanto en lo pedagógico como en lo administrativo, fomentando la participación de toda la comunidad educativa y teniendo como norte una visión compartida de brindar un servicio educativo de calidad.

Para el desarrollo de la categoría de gestión directiva es necesario mencionar subcategorías que emergen de la labor que realiza la persona que dirige una escuela. Una de ellas es el liderazgo escolar.

2.4.2. Liderazgo escolar

Para definir esta subcategoría que está en relación a una de las cualidades que debe de desarrollar un directivo se tomó como referencia Leithwood (2009) quien define al liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20). Asimismo, Day et al. (2006, citado por Bolívar, 2010) hace referencia a cuatro categorías para identificar la existencia de un liderazgo exitoso: (a) establecer una dirección, (b) rediseñar la organización, (c) desarrollar al personal, y (d) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Algunas de ellas se pueden ver plasmadas con énfasis en esta investigación, como el establecer direcciones y rediseñar la organización, que se refiere a establecer condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades, realizar trabajo en equipo y gestionar el entorno. Si bien el director no trabaja en las aulas, está en sus manos contribuir en mejorar las condiciones operativas de la escuela para que el docente trabaje bien en ellas.

Al respecto, Robinson et al. (2014) coincide con Leithwood (2009) en algunos aspectos. Ella menciona 5 dimensiones del liderazgo: (1) establecimiento

de metas y expectativas; (2) obtención de recursos en forma estratégica; (3) planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum; (4) promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente; y (5) aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. De estas dimensiones, tres de ellas se relacionan directamente con esta investigación: el establecimiento de metas y expectativas, que es el punto de partida de la experiencia, la obtención de recursos de manera estratégica y el aseguramiento de un entorno ordenado, en donde hace referencia a las condiciones favorables para asegurar un buen material, recursos humanos y económicos para el logro de las metas de aprendizaje.

Se considera relevante el liderazgo escolar como un rol que asume el directivo durante su gestión para movilizar acciones pedagógicas y administrativas hacia una visión compartida que mejore las condiciones de aprendizaje de los estudiantes, involucrando para ello a toda la comunidad educativa.

Dentro de la categoría de gestión directiva, se encuentra también la dimensión administrativa, que es otra subcategoría de la presente investigación, a la que se le ha llamado administración de recursos.

2.4.3. Administración de recursos

Martínez (2012) refiere que la administración educativa es “un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo” (p. 11). Para que sea desarrollado de manera óptima se requiere de una buena administración de los recursos humanos, materiales y financieros que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

La administración educativa es parte de la gestión escolar y en esta dimensión el directivo tiene que organizar los recursos humanos, materiales y

financieros con los que cuenta la escuela para que el servicio educativo brinde las condiciones óptimas y sirva de soporte al desarrollo de las acciones pedagógicas.

Todas las acciones de la gestión directiva escolar deben estar establecidas con el apoyo de la comunidad educativa, en la cual se encuentra la escuela, pues permite que las acciones de la dirección puedan ser realizables.

2.4.4. Comunidad educativa

Martínez-Otero (2006) menciona que la comunidad educativa remite a la idea de unidad de convivencia de las personas relacionadas y corresponsables en la formación pedagógica, una realidad común en la que la participación y comunicación trasciende la individualidad. Cada estamento, a pesar de tener distintas funciones, mantiene una comunicación y coopera en el proceso del perfeccionamiento del ser humano.

La comunidad educativa consolida la participación activa de los actores que intervinieron en el proceso de habilitar los espacios para la enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Es así que, para la presente investigación, la comunidad educativa es el conjunto de personas internas como el directivo, docentes, auxiliares de educación, administrativos y estudiantes, así como externas a la institución como los padres de familia e instituciones aliadas que de manera solidaria contribuyen al cumplimiento de objetivos y metas institucionales en beneficio de los logros de aprendizaje para los estudiantes.

La comunidad educativa debe gestionar las condiciones físicas favorables para un buen aprendizaje. Esto implica de manera prioritaria la optimización y habilitación de espacios de la escuela que hasta el momento no estaban siendo bien aprovechados.

2.4.5. Espacios de aprendizaje

Los espacios escolares constituyen un importante recurso educativo y, por lo tanto, es necesario prestarles atención para organizarlos de manera adecuada. Con relación a ello, Rodríguez (2014) refiere que estos espacios deben de tener condiciones ambientales óptimas para que puedan llevarse a cabo las actividades pedagógicas.

En ese mismo razonamiento, Sánchez (1994) hace notar la relación que tienen los espacios con las teorías y prácticas de la enseñanza, y considera que se debe tener en cuenta que la actividad escolar se desarrolla en un espacio. Por lo tanto, el orden y distribución de los elementos determinan la eficacia del proceso educativo.

De la misma forma, Hoyuelo (2005) subraya que la estética en el espacio escolar es el resultado del diálogo entre la pedagogía y la arquitectura, en donde la pedagogía tiene en cuenta la experiencia vital que representa el espacio arquitectónico. Afirma que las escuelas deben tener espacios de aprendizaje amigables, acogedores, organizados y pensados para los niños, donde puedan experimentar placer por volver cada día.

En el presente estudio se considera que los espacios escolares, patios, pasillos, aulas, áreas de recreación y la misma fachada de la escuela pueden constituirse como espacios para el aprendizaje; por eso, el directivo debe de considerar que estos espacios tengan un área física acogedora y estimulante a la vista de los estudiantes e implementada con mobiliario y recursos educativos acordes a su edad y necesidades.

Para ello, es fundamental que estos espacios cumplan con ciertas condiciones como, por ejemplo, deben contar con buena iluminación y ventilación, seguridad, orden, higiene y recursos que sean provocadores y que inviten al estudiante explorar libre y creativamente para el logro de aprendizajes significativos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Definición y fundamentación de tipo, nivel y diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo cualitativa y se ha tomado como referencia a Barba (2013), quien refiere que la investigación cualitativa investiga situaciones con problemas reales, cuyos participantes no son sujetos sino protagonistas a quienes se les considera informantes de primera mano, ya que les interesa transformar su realidad.

Por otro lado, una característica fundamental de la investigación cualitativa es que los datos son constantemente interrogados durante todo el proceso. Esta acción indagatoria de preguntas antes, durante y después del estudio se moviliza entre los hechos y la interpretación tomando una forma circular que podrían variar la secuencia del estudio, tal como lo señala Hernández et al. (2014). Tanto lo planteado por Barba y Hernández et al. se ajustan a esta experiencia, dado que todo el personal de la escuela, padres de familia y aliados son considerados como protagonistas e informantes de primera mano, a quienes se les ha realizado entrevistas antes, durante y después de la investigación, procurando ultimar detalles en cada uno de los hitos más importantes de la historia narrada.

El nivel de la investigación es descriptivo e interpretativo, donde se narran los sucesos en forma cronológica de acuerdo a la experiencia reconstruida, y teniendo en cuenta detalles que han sido enriquecidos con el análisis de las entrevistas y material bibliográfico y audiovisual.

El diseño es de una sistematización de experiencia de tipo retrospectiva. Para ello, se ha tomado como referencia la propuesta de Jara (2018), quien considera la sistematización como una interpretación crítica de experiencias que inicia con el ordenamiento de la historia para explicar el sentido de la experiencia y cómo se relacionan los factores que participaron en él. Ello genera aprendizajes significativos que permiten comprender las experiencias vividas y llevarlas hacia el futuro para transformarlo.

Este proceso de reflexión e interpretación crítica establecida en el presente estudio, que parte de la práctica sobre la práctica, desarrolla la reconstrucción y ordenamiento de los hitos más importantes que han intervenido en esta experiencia para poder extraer aprendizajes y compartirlos.

Asimismo, se asume los múltiples beneficios que representa la sistematización de experiencias como el diálogo crítico que se realiza durante el proceso entre los participantes para llegar a un aprendizaje y la determinación de conceptualizaciones o ideas fuerza que permitan fortalecer y potenciar el trabajo institucional y personal del equipo.

3.2. Delimitación de la experiencia

La experiencia se inicia en el año 2015 cuando se asume por designación la dirección de la institución educativa inicial ubicado en el distrito de Jesús María. En este año se realizó el diagnóstico institucional, en el cual se priorizan las

necesidades para ser atendidas. Asimismo, se realizaron varias jornadas de reflexión con todo el personal sobre el futuro deseado para la escuela, así también, algunos reajustes de los documentos de gestión y la elaboración del plan de mejora institucional.

En el año 2016 se llevaron a cabo los cambios más significativos para la escuela en relación a la habilitación de los ambientes de aprendizaje, y en enero del 2017 se obtuvo un reconocimiento por la buena práctica en gestión escolar a nivel de la UGEL 03.

El grupo de informantes de la presente investigación lo conforma la directora de la institución educativa, que es quien presenta la sistematización; el grupo de docentes, auxiliares y personal administrativo que participaron de manera directa de la experiencia; también algunos padres de familia que tuvieron a sus hijos en esos años; y una especialista que laboró en la UGEL durante los años 2015 al 2017 y que conocía la problemática de la institución educativa.

Esta sistematización se ubica dentro del eje denominado “vinculación escuela, familia y comunidad” porque abarca los tres elementos que han favorecido al logro de la experiencia de mejorar las condiciones físicas de los ambientes de aprendizaje.

3.3. Procedimiento y secuencia de ejecución de la sistematización

Para el procedimiento de la sistematización se ha tenido en cuenta los 5 pasos de Jara (2018):

3.3.1. El punto de partida

Esta experiencia nace en el año 2015, cuando se asume el cargo directivo de una institución educativa inicial pública ubicado en el distrito de Jesús María, la

cual se encontraba con una serie de problemas de infraestructura que afectaban los ambientes escolares para generar mejores condiciones de aprendizaje.

3.3.2. *Las preguntas iniciales*

En el marco de la reflexión surgieron preguntas que motivaron a encontrarle un sentido a querer sistematizar esta experiencia, que para toda la institución fue significativa y valiosa por los logros alcanzados.

Preguntas previas que se hicieron para llevar a cabo esta sistematización de experiencias:

- **¿Para qué queremos sistematizar?** Queremos sistematizar esta valiosa experiencia para sacar los aprendizajes y lecciones de vida que nos permita tomar decisiones futuras respecto a la gestión directiva involucrando en ella a toda la comunidad educativa.
- **¿Qué experiencias queremos sistematizar?** Queremos sistematizar las gestiones que se realizaron con cada uno de los actores que conllevaron al éxito en el incremento de metas de atención de estudiantes en corto tiempo.
- **¿Qué aspectos esenciales de esa experiencia nos interesa sistematizar?** Nos interesa sistematizar las estrategias que se utilizaron en la gestión del trabajo con los actores involucrados.

3.3.3. *Recuperación del proceso vivido*

La experiencia se desarrolló a lo largo de 3 años que están sintetizados en la siguiente línea de tiempo:

Figura 2

Línea de tiempo de las fases del proceso de sistematización

2015 - Fase inicial	2015 -2016 Fase de proceso	2017 Fase final
<p>Diagnostico general de la I.E sobre infraestructura, personal, clima institucional, gestiones administrativas, participación de los padres de familia. Jornadas de reflexión con todo el personal sobre la escuela que queremos en los próximos años. Reajustes de los documentos de gestión y elaborar el Plan de Mejora Institucional.</p>	<p>Conformación de la APAFA Conformación de la comisión de recursos propios de la I. E. Refuerzo y protección de techos Mejoramiento de la fachada Baja de bienes en desuso y equipos malogrados Eliminación de material inservible de los techos Mejoramiento de las áreas de recreación Habilitación de patios de aulas para el juego en sectores Remodelación e inauguración del ambiente para sala de psicomotricidad Gestión con instituciones aliadas <u>Aplicación de encuestas a usuarios</u></p>	<p>Elaboración del Informe para presentación de la experiencia en concurso de Buenas Prácticas en Gestión en la UGEL. Premiación de Buenas Prácticas en Gestión por parte de la UGEL 03</p>

3.3.4. La reflexión de fondo. ¿Por qué pasó lo que pasó?

Este análisis y reflexión de la experiencia se detalla en el capítulo IV, en el que se contrasta la situación inicial con la situación final a la que se llegó, y en qué se valoran los factores que contribuyeron y dificultaron los logros de esta experiencia.

3.3.5. Los puntos de llegada

Se concluye estos pasos de sistematización determinando las conclusiones y lecciones aprendidas para futuras experiencias expuestas en el último capítulo de esta investigación.

Figura 3

Flujograma de los 5 momentos propuestos por Jara



Nota: Tomado de Jara, 2018.

3.4. Técnicas e instrumentos

Dada la condición de emergencia nacional sanitaria por las que atraviesa el país, se utilizó para el recojo de información los recursos virtuales. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, grupo focal y análisis de documentos.

Según Caro (2021) la entrevista es una conversación previamente planificada en la cual el investigador realiza preguntas o temas de debate para obtener una información específica, la cual puede desarrollarse de manera presencial, por teléfono o virtualmente. Se recomienda que, en la medida de lo posible, se realice la interacción personal para obtener la información de la comunicación no verbal.

En el estudio se realizó la entrevista semiestructurada y se utilizó, para ello, una guía de preguntas para la conversación; sin embargo, durante el diálogo surgieron otras preguntas que complementaron la información requerida. Las entrevistas se llevaron a cabo a través de la plataforma de Zoom en horario disponible de los informantes que cuentan con conectividad entre octubre y noviembre del 2020, las que fueron grabadas previo consentimiento informado y guardando una copia como medida de seguridad. Los actores involucrados fueron el personal docente, auxiliar, administrativo, padres de familia y personal externo a la escuela que vivieron la experiencia entre los años 2015 al 2017.

Otra técnica utilizada fue el grupo focal, que es considerada como una entrevista grupal, en la cual un grupo de personas que comparten información relacionada a la investigación. Son interrogadas para que puedan interactuar y obtener información siguiendo un guion de temas (Caro, 2021). Se realizó a través de la plataforma de zoom una reunión virtual con el personal de la institución educativa que participó de la experiencia de los años 2015 al 2017, y se utilizó, para ello, una guía de temas para evocar recuerdos de los sucesos acontecidos en esos años. De esta manera, se pudo enriquecer la narración de los hechos con sus aportes y apreciaciones. Esta reunión también fue grabada y participaron ocho de los actores.

La tercera técnica utilizada para el estudio fue el análisis de los documentos. Para Caro (2021), esta técnica consiste en seleccionar y analizar documentos ya existentes que podrían aportar información parcial a la investigación y ayudar a complementar los datos recogidos de otras técnicas. Por ello, los documentos que se han seleccionado para el análisis son el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

de los años 2015 y 2016, un video de inauguración de la sala de psicomotricidad en el año 2016 y resultados de la encuesta de satisfacción dirigido al personal y padres de familia a fines del 2016, de los cuales se ha extraído lo sustancial para efecto de la presente investigación y han sido considerados en la narración de la experiencia vivida.

Cabe resaltar que se ha mantenido la confidencialidad de los datos de los informantes durante la narración de los hechos. Asimismo, es importante considerar que, de una población de 14 personas que trabajaban en la institución educativa en los años señalados, han participado 11 durante el recojo de información a través de los diferentes instrumentos utilizados. Los tres restantes ya no laboran en la escuela.

Tabla 1

Técnicas e instrumentos para el recojo de información

Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista	02 docentes de mayor antigüedad 01 personal administrativo 01 personal auxiliar 02 padres de familia 01 personal externo: ex especialista de UGEL
Grupo focal	Guía de preguntas	04 docentes 01 personal administrativo 03 auxiliares
Análisis documental	Registro	<ul style="list-style-type: none"> ● Material documental bibliográfico de los instrumentos de gestión 2015-2016 ● Video de entrevistas a 8 personas (2 docentes, 1 auxiliar, 3 padres de familia y 2 aliados en la inauguración de la sala de psicomotricidad) ● Sistematización de resultados de encuestas de satisfacción.

3.5. Estrategia de análisis de información

Para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos en el campo, se realizó a través de los tres instrumentos seleccionados: entrevista semiestructurada, grupo focal y análisis documental, y se tuvo en cuenta la codificación y la categorización. Para ello, se utilizaron códigos en lugar de los datos de los informantes para mantener la confidencialidad.

Tabla 2

Codificación de los participantes

Códigos	Significado	Personal
P.D	Personal docente	P.D.1, P.D.2, P.D.3, P.D.4
P.Au	Personal auxiliar	P.Au.1, P.Au.2, P.Au.3
P.Ad	Personal administrativo	P.Ad.1, P.Ad.2
P.F	Padre de familia	P.F1, P.F2, P.F3, P.F4, P.F5
P.E	Personal externo	P.E.1, P.E.2

Luego de las codificaciones de los actores, se procedió a la transcripción de la información en formato físico, desgravando las entrevistas y video, y se listaron las categorías propuestas de las unidades temáticas encontradas en esta investigación. Luego se procedió a una primera lectura de las transcripciones y se identificaron los párrafos significativos, utilizando para ello un resaltador con colores diferentes para cada categoría y asignándoles una palabra que encierre lo que el texto informa sin repetir las categorías iniciales. Seguidamente, se realizó una segunda lectura de las transcripciones para definir o confirmar las categorías, y

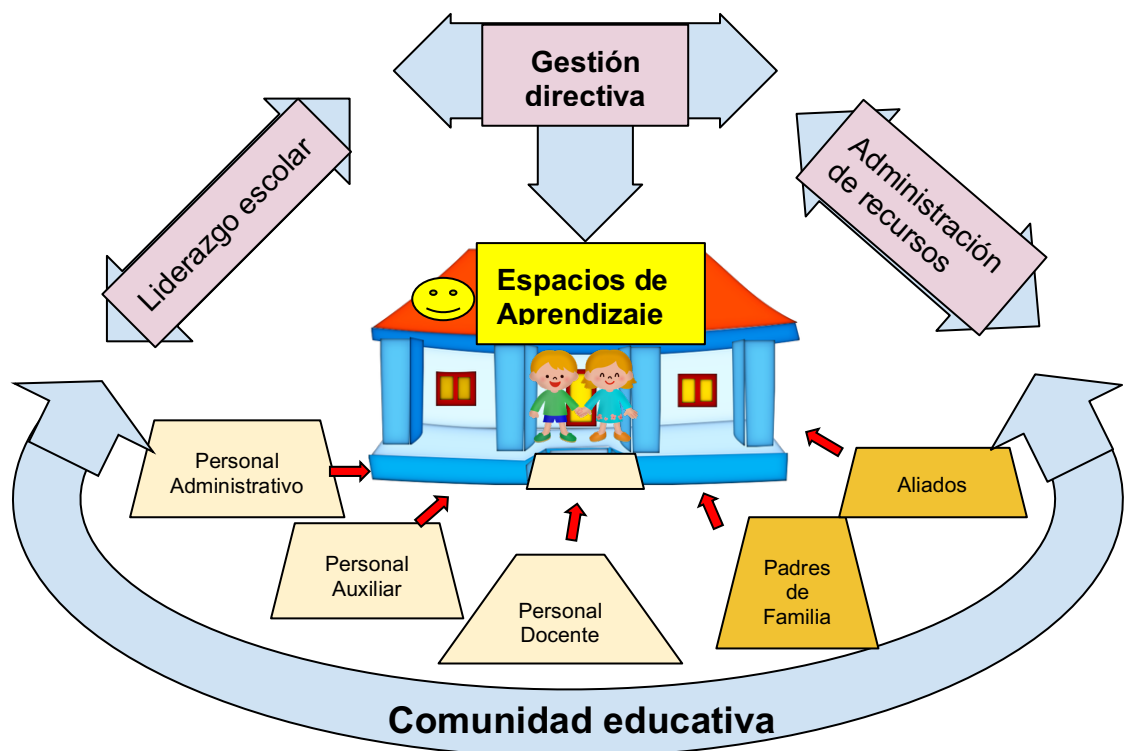
se procedió a elaborar un cuadro de tabulación de datos para ubicar las respuestas en sus respectivas categorías que, en algunos casos, se ubicaron en más de una.

Al realizar la lectura y el análisis de los textos, emergieron nuevas subcategorías, como es en el caso de “Gestión escolar”, que tiene las subcategorías de “liderazgo” y “administración de los recursos”, de los cuales la segunda subcategoría no había sido considerada inicialmente. Se tuvo en cuenta también algunos párrafos para utilizarlos como citas durante la narración de la experiencia y enriquecer de esta manera la lectura, las cuales fueron escritas en letra cursiva en la tabulación de datos para su fácil identificación.

Finalmente, se elaboró un organizador visual, donde se interrelacionan las categorías y subcategorías.

Figura 4

Organizador visual de las categorías y subcategorías



Validación de contenidos

Según Juárez-Hernández (2018), la validación de contenidos requiere de la selección de expertos que tengan conocimiento acerca del constructo a evaluar, teniendo en cuenta la pertinencia, relevancia y redacción de los ítems del instrumento con los criterios propuestos. Para este trabajo se realizó la validación de contenidos de los instrumentos utilizados a través del magíster Renato Merino, quien desarrolló la asesoría y revisión de los instrumentos de las entrevistas dirigidas a los diferentes actores: personal de la institución educativa, padres de familia y aliados, y el cuestionario para el grupo focal (personal del colegio), buscando que exista correspondencia de las preguntas planteadas con los objetivos y las categorías.

3.6. Consideraciones éticas

El propósito de esto es poner de manifiesto los principios básicos relacionados a la ética que como investigadora cumpliré y respetaré en relación al presente proyecto de investigación. Asimismo, los conceptos de daño, beneficio, no maleficencia relacionados con la confidencialidad y privacidad, justicia y consentimiento informado se tienen presentes en esta investigación. En primer lugar, se respeta la confidencialidad de los datos personales proporcionados por los actores de esta sistematización y otros que perjudiquen su privacidad. Para ello, se utilizan códigos y numeraciones correlativas.

Este proyecto beneficiará a toda la escuela porque dará a conocer los logros alcanzados en la gestión directiva durante el periodo del 2015 al 2017, producto del esfuerzo en conjunto de toda la comunidad educativa. No existe perjuicio alguno,

sino todo lo contrario, sirve de inspiración para la realización de nuevos proyectos de mejora en torno a los espacios favorables para el aprendizaje.

En términos de justicia y equidad, todo el personal y padres de familia tendrán la oportunidad de conocer acerca de la sistematización de la buena práctica realizada en esos años.

Finalmente, se les ha solicitado a los actores su consentimiento para poder llevar a cabo la aplicación de los instrumentos seleccionados para la sistematización: la entrevista semiestructurada, el grupo focal y el análisis documental. Para ello, se elaboró una ficha de consentimiento informado, el cual ha sido llenado por los informantes de manera voluntaria.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA

4.1. Descripción de la experiencia

4.1.1. Contexto social, contexto educativo y contexto institucional

La institución educativa al ser de naturaleza pública no cuenta con recursos económicos para poder solventar los gastos y requerimientos que implica el mantenimiento y mejoras de la infraestructura. Si bien el Ministerio de Educación, a través de PRONIED, otorga a las instituciones educativas públicas una partida económica para la realización de trabajos de mantenimiento de los locales escolares, estos montos son insuficientes para cubrir la totalidad de necesidades que tienen las escuelas. Es por ello que muchas de ellas tienen la necesidad de contar con una APAFA para poder apoyar los requerimientos de las escuelas en aspectos, principalmente, de infraestructura y mobiliario escolar.

En la actualidad son pocas escuelas que logran conformar una APAFA por los múltiples problemas que se generan de ella, llegando en muchos casos a ser una carga para el directivo que tiene que lidiar con las quejas de los padres de familia. De ello, en muy pocos casos se logra ejecutar un trabajo efectivo y de manera transparente.

Para las mejoras de infraestructura de los ambientes de aprendizaje se ha recurrido a ambas fuentes: por un lado, a la partida de PRONIED, que nos otorga el Minedu, la que fue utilizada para cubrir los techos en los que había filtración, y por otro lado, la que gestionó la APAFA con el aporte voluntario de los padres de familia, que se utilizó para la remodelación de la sala de psicomotricidad. Ambas obras serán detalladas más adelante.

4.1.2. Situación inicial de la experiencia

Esta es la primera fase del proceso de investigación, etapa a la que se le ha llamado fase inicial o diagnóstica y que se llevó a cabo durante el año 2015.

Condiciones en que se encontró la institución educativa

a) **Sobre la infraestructura.** La institución educativa tiene, a la fecha, 47 años de antigüedad y su infraestructura presenta desgastes naturales por el transcurrir del tiempo. Uno de los problemas más urgentes que se tuvo que atender fue la filtración de agua por las canaletas de cemento de los techos piramidales que, con el correr de los años, habían formado pequeñas grietas que hacían que las paredes de algunas aulas se humedecieran y provocaran enfermedades virales en los niños.

Se tenía además un ambiente grande construido en años posteriores a la infraestructura inicial por una de las APAFA, con una rajadura en el techo y declarada zona de riesgo por defensa civil, convertida en esos años en depósito. La institución educativa tenía, además, en su fachada un color azul oscuro y pocos diseños que no daban la apariencia de ser un jardín de niños, sobre todo, por la fachada posterior. La columna de cubos hechos de material concreto que se avizora por encima de la infraestructura tenía varios años sin pintar.

Finalmente, la vereda que conduce a la zona externa de evacuación en caso de sismos se encontraba levantada e impedía que la puerta de emergencia se pueda abrir completamente. Para ello, era necesario picar la vereda y hacer una nueva, con una rampa que llegue hasta el área donde se encontraban los círculos de seguridad.

b) Sobre los espacios inoperativos

-Sala de psicomotricidad. La institución educativa tenía un ambiente construido hace 14 años, pensado inicialmente para un aula de psicomotricidad, pero fue utilizado como laboratorio de cómputo en un inicio; sin embargo, al siguiente año Defensa Civil lo declaró inhabitable por las rajaduras que presentaba en el techo y que se acrecentaron en el año 2007 con el último terremoto de Ica. Durante todo este tiempo este espacio ha sido utilizado como depósito de materiales inoperativos, en desuso o dados de baja hasta el año 2016 en que se remodeló con la presente gestión.

Al no contar con un ambiente de psicomotricidad, las maestras utilizaban el patio y la rotonda para sus actividades motrices; sin embargo, el patio no ofrecía la seguridad para que los niños puedan desplazarse de manera cómoda, ya que el piso era resbaladizo y en época de lluvia algunas partes permanecían húmedas. Además de ello, los módulos de psicomotricidad del MINEDU necesitaban de un ambiente cerrado para poder conservarlos en buenas condiciones y que puedan estar al alcance de los niños, por ello, se pensó en remodelar ese ambiente y convertirlo en un aula de psicomotricidad.

- Patios de las aulas. Los patios contiguos de 4 aulas, que no eran techados, no se utilizaban debido a que constantemente se ensuciaba con la caída

de hojas de los árboles aledaños y en época lluvia los pisos permanecían húmedos, por lo que los niños no disfrutaban de este espacio.

- **Sala de cómputo.** El nuevo ambiente de cómputo se encontraba sin uso, debido a que las computadoras estaban obsoletas por falta de mantenimiento.

c) **Sobre materiales y equipos en desuso.** La institución tenía un juego recreativo grande de metal con fibra de vidrio y espuma que ocupaba gran parte del patio de recreo y tenía muchos años sin que alguna APAFA le diera mantenimiento y reparación por el alto costo que implicaba. Al respecto, los vecinos de la residencial sugerían mejorar la apariencia física de la institución educativa, ya que desde los edificios se visualizaba el módulo grande de juegos roto, techos sucios y material inservible. Asimismo, se encontró gran cantidad de equipos electrónicos malogrados y muebles de oficina en muy mal estado que ocupaban todo el espacio del ambiente declarado en riesgo.

d) **Sobre el personal de la institución educativa.** Se encontró un personal con diversidad de caracteres y comprometido con su trabajo, que brindó una buena acogida al personal directivo. Asimismo, se encontró un personal unido a pesar de los permanentes conflictos en la escuela generados por parte de directivos y de algunas docentes que a los pocos años cambiaron de escuela; pero también se encontró al personal desmotivado y acostumbrados a la pérdida de estudiantes cada año; con conocimientos básicos respecto al uso óptimo de los espacios dentro y fuera del aula y apropiados a las características de los niños del nivel inicial. Esa desmotivación fue incrementada por el desprestigio ganado ante la UGEL 03, donde era señalada como una institución educativa conflictiva y con problemas internos.

e) **Sobre la Asociación de Padres de Familia (APAFA).** Se encontró una asociación de padres de familia, desintegrada con solo 2 miembros que renunciaron al mes en que se asumió el cargo directivo. Esta APAFA no se encontraba registrada en la UGEL por haber presentado el expediente de su constitución incompleto. Asimismo, hubo mucha dificultad de conformar otra APAFA por el poco tiempo y compromiso de los padres de familia.

f) **Sobre las metas de atención.** La institución educativa ha tenido hace 16 años una baja gradual de las metas de atención debido a una serie de conflictos internos por las malas relaciones interpersonales, principalmente, entre directivos, que afectaron y deterioraron el clima institucional generando el descontento en el personal y los padres de familia. También ha tenido varias APAFA que no han hecho buen uso de los recursos económicos, y una de ellas con denuncia judicial, lo cual provocó la desconfianza y poco compromiso del padre de familia hacia la escuela. Todos estos factores hicieron que el prestigio del colegio se vaya perdiendo y cada año disminuyeran las metas de atención.

En la figura 5 se puede observar que desde el año 2004, en que la institución educativa contaba con 227 alumnos y 10 docentes, al 2014 fue descendiendo hasta quedar con 114 alumnos y 6 docentes, con riesgo a que se cierre un aula más. Del 2015 al 2017 se incrementó las metas de atención en 88 estudiantes más y llegó a tener 8 docentes, de acuerdo a la matrícula del SIAGIE del año 2017. En los años sucesivos se ha continuado incrementando aulas y estudiantes hasta la fecha.

Figura 5

Matrícula del año escolar del 2004 al 2017

MATRÍCULA POR PERIODO SEGÚN EDAD DEL 2004 AL 2017														
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	227	185	175	145	148	139	183	160	152	113	114	139	160	202
3 AÑOS	67	40	75	67	42	35	61	74	43	31	50	52	56	78
4 AÑOS	82	63	35	57	59	44	60	48	72	32	31	52	59	67
5 AÑOS	57	48	27	21	47	60	62	38	37	50	33	30	45	57

Nota: Adaptado de los datos de ESCALE del Minedu.

4.1.3. Actividades claves/relevantes de la experiencia

Esta es la segunda fase del proceso de investigación donde se da a conocer la relación de actividades claves o relevantes de la experiencia desarrollada del 2015 al 2017.

Tabla 3

Cronograma de las actividades claves y actores

N.º	Actividades claves	Fecha	Actores
01	Jornadas de reflexión (análisis de la problemática, proyectos de mejora, compromisos)	Marzo y diciembre 2015	Directora y personal de la I. E.
02	Reajustes de los documentos de gestión (PEI, PCI, R.I, Plan de mejora de los ambientes de aprendizaje)	Marzo - diciembre de 2015 y marzo del 2016	Directora y personal de la I. E.

03	Conformación de la APAFA (sensibilización, conformación del comité electoral, elecciones, elaboración del POA y acta de registro ante la UGEL)	Octubre 2015 a enero 2016	Directora y padres de familia
04	Conformación de la Comisión de recursos propios (elaboración del Plan y registro ante la UGEL 03)	Noviembre y diciembre 2015	Directora y Comisión de recursos propios
05	Refuerzo y protección de techos de las aulas	Julio 2015 a febrero 2016	Directora y comisión de mantenimiento
06	Gestionar para reparación de vereda en zona de evacuación	Setiembre 2015	Directora, Municipalidad de Jesús María
07	Habilitación de patios de aulas para el juego en sectores	Enero - febrero 2016	Directora y APAFA
08	Baja de bienes en desuso y equipos malogrados (retiro del módulo grande de juegos y de todos los materiales y recursos malogrados)	Febrero 2016	Directora y Comisión de inventario, UGEL 03
09	Limpieza de techos (eliminación de material inservible)	Enero 2016	Directora, Municipalidad de Jesús María
10	Pintado y nuevo diseño de la fachada por la parte posterior (nueva imagen)	Febrero 2016	Directora, Recursos propios
11	Opinión técnica de Defensa Civil sobre el ambiente para psicomotricidad (oficio e informe técnico al respecto)	Febrero 2016	Directora – Municipalidad de Jesús María
12	Reestructuración del aula de psicomotricidad (construcción de nuevo techo, tarrajeo de pared lateral, instalación de columna, apertura de ventanas, arreglo de puerta, implementación de un piso especial, instalación de espejos)	Febrero – setiembre 2016	Directora, Comité de mantenimiento, APAFA, empresa privada
13	Aplicación de encuestas de satisfacción sobre las obras realizadas	Diciembre 2016	Directora
14	Presentación de la experiencia en concurso de Buenas Prácticas en Gestión en la UGEL	Enero 2017	Directora
15	Premiación de Buenas Prácticas en Gestión por parte de la UGEL 03	Febrero 2017	Directora

4.2. Descripción y reflexión crítica de la experiencia

4.2.1. Inicio de la experiencia

Primera jornada de reflexión. Para poder atender esta problemática expuesta se realizó una primera jornada de reflexión que fue el punto de partida para este gran reto de transformación y mejoras. En estas jornadas participó todo el personal de la escuela: docentes, auxiliares, personal de servicio y personal administrativo.

En un primer momento de la jornada se recogieron detalles y vivencias sobre el diagnóstico expuesto. Era un espacio para conocer las causas de los problemas encontrados. Al respecto, un personal docente en la reunión de grupo focal manifestó lo siguiente:

Lo que nos trajo abajo fueron los conflictos que hubo por parte de una mala dirección; es decir, no había una profesora titular. CH estaba con licencia, vino M y se creó todo un problema que realmente nos trajo abajo el colegio...eso es algo que nos marcó en su momento y nos hizo perder un poco de alumnado. (P.D.1)

Además, comentó: “Teníamos 5 aulas en la tarde, y poco a poco se fueron cerrando las aulas hasta que llegamos a una sola. Y ese era uno de los problemas que teníamos, ¿no? la baja de alumnado” (P.D.1).

Una auxiliar agregó: “Hasta la directora salió en la televisión, en el noticiero... ¡un escándalo! que hasta los padres después ya no la querían” (P.Au.2). Un personal de servicio concluyó: “Era un nido conflictivo, por la mala función de los directores, que no había un acuerdo (...) eso fue decayendo al colegio mucho” (P.Ad.2).

Otra de las causas de la baja de estudiantes y cierre de aulas fue lo acontecido con APAFA, con algunas de las cuales no se había tenido buenas experiencias, como lo manifestó una docente:

Tuvimos problemas con la APAFA, hubo mal manejo del dinero, se llevaron el dinero, nosotros no podíamos intervenir en esto, entonces quedó truncado muchas cosas y de eso se agarraron los padres de familia para no apoyar, decían que no querían pagar (P.D.1).

A pesar de estos dos grandes problemas iniciales que generaron la baja de estudiantes en la escuela y la desconfianza de los padres de familia, el personal se mantuvo sólido y firme cumpliendo con su rol; al respecto la misma docente menciona: “Nosotras de todas maneras seguíamos trabajando en nuestras aulas, seguíamos dando todo lo que teníamos que dar, pero la cabeza era la que no funcionaba, la que indisponía todo en el colegio” (P.D.1).

El compromiso del personal con la escuela fue más allá de tener o no cargo de dirección, tal como lo mencionó una de las maestras que tuvo que asumir la dirección, a pesar de que no tenía resolución de encargatura por parte de la UGEL:

Yo estuve un tiempo en la dirección (...) era una época súper difícil para mí, no había APAFA, había muchos conflictos. Inclusive yo estuve trabajando como directora sin ningún oficio, digamos que me respaldara como directora, pero tampoco podía dejar en el aire las cosas. Me pasé todo un verano haciendo el mantenimiento preventivo, pintando los salones, los baños sin ninguna encargatura. Yo iba a la UGEL y les decía ¿cómo voy a hacer los trabajos sin ninguna encargatura? pero me decían, hazlo no más... y yo hice. En el mes de mayo pedí licencia “sin goce” para irme de

vacaciones... no me quedaba otra, porque estaba bien cansada. En esa época la UGEL no ayudaba, nosotras hemos seguido trabajando habiendo directora o no, pero siempre sacando adelante el colegio. (P.D.2)

Luego de escuchar atentamente en la jornada de reflexión el origen de la problemática de la escuela, las frustraciones y decepciones puestas de manifiesto nuevamente en este grupo focal con el personal que vivió la experiencia en aquellos años, se pasó a un segundo momento de la jornada a la que se le denominó ¿cómo te gustaría que sea tu escuela en un futuro próximo?, ¿qué sueños tienen para ella? El personal manifestó, a través de carteles y dibujos, la escuela que querían para el futuro. Ellas soñaban con una escuela reconocida en el medio, con un buen prestigio e incremento en las metas de atención y de docentes. También soñaban con una escuela bonita, atractiva para los niños con espacios amplios y bien aprovechados. Al respecto, una docente manifestó:

Yo soñé para la escuela con una mejor distribución del espacio del patio más pequeño y que pueda funcionar un aula de psicomotriz ya que había material, pero no había un espacio para poner todos los módulos y había que estar trasladando todo a otros lugares, por lo que era algo incómodo. (P.D.4)

Todas estas necesidades y sueños fueron inspiración para que se lidere el cambio a realizar en beneficio de la institución, partiendo, en primer lugar, de la motivación al personal para construir la escuela que se quiere, mejorando las condiciones de servicio para el aprendizaje de los niños e incrementando las metas de atención. En segundo lugar, se consideró el involucramiento y trabajo de la mano con los padres de familia y comunidad para el logro de los objetivos propuestos. Como refiere Leithwood (2009), el liderazgo es “la labor de movilizar e influenciar

a otros, para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20).

Si bien es cierto que las profesoras tenían el sueño de mejorar la escuela, las malas experiencias habían generado cierta inseguridad de que las cosas puedan cambiar. Eran muchos años acostumbradas a los conflictos y la impotencia de no poder hacer más por su escuela fue lo que las llevó a una desconfianza por los cambios a realizarse. Al respecto, un personal administrativo manifestó en una entrevista:

Al principio, las profesoras comentaron que iba a ser difícil porque habían tenido una mala experiencia años anteriores. Entonces, un poquito no estaban mucho de acuerdo, pero yo recuerdo que usted les habló, les dijo que con el aporte que podrían dar los padres, se iba a dar la posibilidad de dar mejoras a la infraestructura y lo que necesitara ese momento el colegio. (...) Usted motivó a las profesoras, ¡gracias a Dios! bueno, algunas un poco reacias, pero otras sí con una buena actitud, dijeron: “hay que ver que tal resulta, ¿no?” (P.Ad.1).

Tal como menciona Murillo (2006), el directivo líder debe de ser soñador y aventurero, con la capacidad de asumir los riesgos, aunque se equivoque y no debe quedarse cómodamente realizando acciones de mantenimiento para que todo siga igual.

Finalmente, aquella jornada llegó a su fin con la elaboración de los compromisos para llevar a cabo las mejoras y los cambios que se necesitaban para la escuela.

4.2.2. Conocimientos que se tenían al inicio de la experiencia

Si bien es cierto las docentes tenían un conocimiento básico sobre las condiciones favorables que deben de tener los espacios para el aprendizaje. Las necesidades de cambios a realizar en esta escuela eran más estructurales que pedagógicas, por lo que se veían limitadas a efectuar dichas mejoras por falta de recursos económicos al no contar con una APAFA que realmente responda a las necesidades pedagógicas y urgentes de la escuela, como lo manifestó una auxiliar en una entrevista:

Ellos (la APAFA) querían hacer a su manera, empezaban por el cableado y lo que tenían que cambiar eran los ambientes de mejoraría para los niños, pero no, ellos querían tomar sus decisiones nomás (...) faltaba una persona que les diga esto se necesita, que conozca los ambientes del colegio. La directora en ese tiempo quería poner este... no la dejaban hablar a la directora a que participe (...) sí, sí vamos a cambiar, y a las finales regresábamos nosotros a trabajar y el colegio igual. (P.Au.1)

Es importante mencionar en este comentario sobre la APAFA, lo que significa gestionar una escuela. Según Casassus (1999), la gestión implica un trabajo de planificar y administrar lo que se pretende conseguir; es decir, tener la capacidad de poder articular los recursos con los que se disponen para lograr los objetivos planteados.

Respecto al conocimiento sobre los espacios físicos, las docentes tenían criterios básicos sobre el uso de los colores para ambientar su aula, tal como lo manifestó una docente que tuvo a cargo por un tiempo la dirección:

Antes las aulas se pintaban... si era el aula azul, el aula era toda pintada de azul (refiriéndose a las paredes), si era amarillo, el aula se pintaba de amarillo; eso tampoco nos dejaba ambientar bien las aulas, entonces las chicas me dijeron mejor pinta todo de blanco y para identificar las aulas, pinta solo las puertas del color del aula. (P.D.2)

Además de los colores de las paredes, que tienen influencia en el estado anímico y concentración para el aprendizaje, es muy importante el uso que se le da a los espacios del aula y la distribución de los materiales, y que estos sean de acuerdo a la edad de los niños. Al respecto, una docente afirmó: “Uno de los criterios para propiciar un ambiente favorable físicamente para el aprendizaje es que haya espacios funcionales y de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los niños” (P.D.4), comentario que refuerza lo mencionado en las Normas técnicas para el diseño de locales de Educación Básica Regular para el Nivel Inicial, 2011 del Minedu, que precisa que los espacios deben ser flexibles y dinámicos, considerando el desplazamiento que realizan los niños para jugar en los sectores de aula y la interacción que existe con sus compañeros.

Otro aspecto que se tuvo en cuenta fueron las normas técnicas de construcción, específicamente, las que hacen referencia sobre la iluminación y ventilación de los espacios. Se sabía que la ventilación debía ser cruzada, por ello, fue importante que se habilitara los espacios de los patios de las aulas para que las puertas permanezcan abiertas y pueda mantenerse el ambiente fresco. En la sala de psicomotricidad fue necesario abrir dos ventanas más en la pared lateral para que pueda circular el aire. Precisamente, este ambiente fue un espacio de mucha actividad física y que requería de mayor ventilación.

4.2.3. Descripción de la experiencia

Reajustes de los documentos de gestión. Para realizar los cambios de mejora para la escuela fue necesario plasmar las intenciones en los documentos normativos. Es así que en los siguientes días de las jornadas se procedió a realizar la revisión del Proyecto Educativo Institucional, y los reajustes a la visión y misión de acuerdo a los objetivos trazados en anteriores reuniones y en miras de plasmar la escuela que se quiere para nuestros estudiantes. Esto se llevó a cabo a mediados del año 2015 y principios del 2016. En el año 2015 en el PEI se tenía la siguiente visión:

Aspiramos a una escuela en la que brinde metodología activa, con un diseño curricular propio y contextualizado para niños y niñas de 3, 4 y 5 años, teniendo una identidad propia y *ser reconocida* como tal, todos los que conviven con ellos sean tratados como personas individuales. Un lugar donde la diversidad de valores sea aplicada en la vida diaria y se establezcan en todo momento las *buenas relaciones democráticas*. Teniendo como pilar en su desarrollo cognitivo las inteligencias múltiples, la tecnología, el amor a lo nuestro identificándose con nuestro lema: “Todo por amor nada por fuerza”. (p. 2, cursivas nuestras)

Más adelante, con los cambios y reajustes en el año 2016 el PEI tuvo la siguiente visión:

Al 2018 aspiramos a ser una escuela que brinde una metodología activa para niños-niñas de dos a cinco años, *con espacios seguros y de calidad y ser reconocida como tal*, donde todos sean tratados con respeto. Un lugar donde la diversidad de valores sea aplicada en la vida diaria y se establezcan en

todo momento las *buenas relaciones democráticas*. Teniendo como pilar en su desarrollo integral las inteligencias múltiples, la libre expresión a través de otros lenguajes e idiomas, la tecnología y el amor a nuestra cultura, identificándonos con nuestro lema: “Todo por amor, nada por fuerza. (p. 4, cursivas nuestras)

También se elaboró el Proyecto de Mejora Institucional que puso especial atención en las mejoras de los espacios de aprendizaje, expuestos en el capítulo II sobre el Marco referencial. Por otro lado, en la escuela se conformaron las comisiones de trabajo y se añadió la nueva comisión de recursos propios.

De la conformación de la Comisión de recursos propios. A finales del año escolar 2015 se conformó la comisión de recursos propios con la finalidad de solventar gastos de mantenimiento de la escuela, copias, capacitaciones y otras necesidades básicas, tal como se indica en los objetivos del Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales de las Instituciones Educativas Públicas cuya finalidad es contribuir al mejoramiento de la escuela.

La institución educativa nunca antes había conformado una comisión de recursos propios, los gastos menores eran asumidos por las APAFAS anteriores; sin embargo, se hacía necesario tener una caja chica para gastos rutinarios y menores de la escuela y como no se podía depender de la conformación de una APAFA, se determinó conformar la comisión de recursos propios, la cual viene funcionando hasta la actualidad.

Conformación de la APAFA. Cuando se asumió el cargo directivo, existía una APAFA incompleta y no reconocida por la UGEL que ilegalmente había estado cobrando y ejecutando algunos trabajos en la escuela. Los integrantes de esta

APAFA (presidente y tesorera) renunciaron al poco tiempo, luego de pedirles que regularicen su situación. Ello implicaba convocar a una asamblea para completar la lista del Consejo Directivo, tal como indica el artículo 21 del reglamento de la ley 28628 de APAFA, el cual señala que debe estar integrado por siete miembros: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales. Posterior a ello, debían presentar un expediente a la UGEL y lograr su registro.

Luego de la renuncia de los dos representantes de la APAFA, ningún padre de familia quiso formar parte de una nueva. Al respecto, un padre de familia que fue miembro de APAFA 2017 opina:

Muchos papás no confían en las APAFAS, ya sea porque tienen experiencias propias vividas de malos trámites o porque escucharon de algún colegio que las APAFAS se llevaban el dinero y no hacían nada. Lamentablemente, tienen esa vista, pero felizmente en el nido se pudo manejar el tema de la APAFA, los padres confiaron en dar la cuota que se había asignado. (P.F.1)

A mediados del 2015 se convocó a una reunión al equipo de docentes del colegio, quienes venían trabajando con sus comités de aula. En aquella reunión se conversó sobre la problemática de la escuela y la necesidad de que se conforme una APAFA para poder dar solución a los problemas de infraestructura, ya que con la partida de mantenimiento que se percibía del Minedu no alcanzaba para cubrir todas las necesidades de infraestructura de la escuela. Si se quería lograr las metas propuestas en el plan de mejora era necesario que se busquen otras fuentes de financiamiento, ya que “el financiamiento es un asunto relacionado directamente con la autonomía” (Mejía y Olvera, 2010, p.16)

Se planteó, entonces, que cada docente se reúna con sus padres de familia para sensibilizarlos al respecto. Y luego de concretar un listado de los padres más colaboradores de cada sección, se les citó a una entrevista de manera personalizada para motivarlos a formar un equipo de trabajo y presentar su lista para elecciones de APAFA. Esto dio buen resultado. Al respecto, un personal administrativo manifiesta:

Gracias a Dios los padres de familia respondieron (...). Gracias a Dios usted motivó a los padres de familia, incentivó que lo que ingresara iba a ser en beneficio de sus niños, porque eran los niños que iban a disfrutar del espacio, las mejoras que puedan tener en las aulas, los ambientes de esparcimiento, entonces eso motivó a los padres de familia a comprometerse. (P.Ad.1)

Seguidamente, en el mes de octubre se conformó el comité electoral para llevar a cabo las elecciones de APAFA. Se había logrado consolidar una sola lista con 5 padres de familia representantes de las aulas y que querían colaborar con las mejoras de la escuela. En el mes de noviembre los padres votaron a favor de la única lista y es así que se logra la conformación de la nueva APAFA, culminando este proceso con el Acta de registro y reconocimiento otorgado por la UGEL 03.

Era imprescindible que los padres tengan confianza en la APAFA que iniciaba su gestión. Para ello, se trabajó de manera conjunta con la dirección en búsqueda de las metas trazadas, priorizando las mejoras en la infraestructura. Al respecto, un padre de familia que perteneció a la APAFA manifiesta:

(Usted) nos apoyó a la APAFA, porque la dirección es independiente a la APAFA, pero si nos apoyó a la APAFA para poder hacer los arreglos, las mejoras, también nos apoyó a la APAFA frente a los padres de familia para

poder dar las garantías de los trabajos, para que los padres de familia también, un poquito, confíen en el comité. (P.F.1)

Este apoyo por parte de la dirección hacia la junta directiva de la APAFA responde al concepto o idea que se tiene de comunidad educativa, según Martínez-Otero (2006), quien remite a la idea de unidad de convivencia de las personas relacionadas y corresponsables en la formación pedagógica. Aquí, cada estamento, a pesar de tener distintas funciones, mantiene una comunicación y coopera en el proceso del perfeccionamiento del ser humano.

Por otro lado, se pusieron plazos cortos en la ejecución de las obras para que los padres puedan visualizar la inversión de su dinero y, al mismo tiempo, se fue informando a través de paneles los gastos ejecutados. El mismo padre de familia afirma lo siguiente:

Se trató de ser lo más transparente posible, dar todas las cuentas claras con los ingresos y los egresos, y hacer sobre todo lo que los padres querían ver...los trabajos, porque para eso estaba el dinero, entonces se hicieron bastantes mejoras. Felizmente los padres de familia respondieron bien, aceptaron las propuestas, también se escuchó en las asambleas sus opiniones (...), y con eso se le dio otra vista al nido para que esté mejor, sobre todo, por los niños. (P.F.1)

Según el Programa Escuelas de la calidad (2010), el informar a la comunidad lo que se hace con el dinero que se recauda en las instituciones educativas genera confianza y buena disposición de continuar apoyando las acciones planificadas.

A raíz de las obras realizadas por la APAFA en un corto tiempo, los padres de familia comenzaron a confiar más en la junta directiva y brindar sus aportes para las obras del colegio. Al respecto, otro padre de familia opina que “colaborar con la APAFA es sumamente importante, porque se hacen muchas obras, y qué bueno que sea una APAFA organizada” (P.F.2).

De las mejoras en la infraestructura

Refuerzo y protección de techos de las aulas. Durante varios años en los meses de invierno hubo filtraciones de agua por muros de algunas aulas que desencadenaban en enfermedades respiratorias de algunos niños. Al respecto, un personal administrativo expresó lo siguiente:

Los techos tenían rajaduras y en invierno mucho filtraba el agua, hasta los materiales de los niños se malograron, las cartulinas se hongueaban, y estaba el agua filtrando malogrando la pared (...) los niños sufrían mucho de alergia, de asma y la humedad los perjudicaba, era también la salud de los niños. (P.Ad.1)

Esta problemática había sido atendida sin éxito antes de la actual gestión, dado que en varias oportunidades en que la UGEL intervino para sellar las ranuras por donde había filtración, pero en poco tiempo se abrían. Se procedió entonces a investigar sobre cómo cubrir los techos para evitar que filtre la humedad, utilizando como primera opción la colocación de ladrillos pasteleros sobre los bordes de algunos techos, lo cual aminoró las filtraciones, y luego, como segunda opción, para terminar de sellar las filtraciones, se colocó un sobre techo de Fibraforte en estas aulas, con lo cual se dio solución a esta problemática en el año 2016 con la partida

de PRONIED para las acciones de mantenimiento de ese año. Al respecto, una madre de familia confirmó esto:

Comenzaron a poner techos para las lluvias, porque había mucho problema de lluvia y es que es una infraestructura ya bastante antigua, donde no se podía volver hacer el techo y no convenía mover mucho la arquitectura porque tiene una finalidad anti sísmica y entonces colocaron techos de calamina sobre los techos que ya existen para evitar el tema de las lluvias, el tema de filtraciones, hubo esas mejoras (P.F.1).

a) ***Habilitación de los patios de las aulas.*** Si bien es cierto que la escuela contaba con aulas seguras, con una buena iluminación y ventilación, la ambientación y la organización de los espacios en algunas de ellas no era la más idónea, ya que se veían recargadas de materiales y ello dificultaba el libre desplazamiento de los niños por los diferentes sectores. Esto se daba porque todos los sectores de interés de los niños estaban distribuidos en un mismo ambiente, que era el aula y los patios contiguos totalmente desocupados. Al respecto, una docente manifestó que “los niños no tenían mucho espacio para interactuar cuando tenía las actividades en los sectores” (P.D.3).

El tener un patio al costado del aula sin techo generaba también una situación poco saludable para los estudiantes, dado que, al encontrarse la escuela rodeada de parque, el patio se llenaba de hojas de los árboles, insectos y excremento de palomas atentando contra la salud de los educandos. Sobre este tema un personal administrativo comentó lo siguiente:

Cada aula tenía un pequeño patio en la parte de atrás, pero esos ambientes estaban inhabilitados porque no tenía un techo que les cubría (...) las

palomas se metían a las aulas, ensuciaban, estaban desprotegidos, por ello, las profesoras no daban uso porque los niños se podían ensuciar, y había excremento. Entonces, se modificó se le puso techo, se pintó se arregló y ahora en ese año 2016, se comenzó ya a habilitar ese espacio y los niños podían trabajar ya en esos sectores. (P.Ad.1)

Al habilitar los patios, las maestras pudieron distribuir mejor sus espacios de los sectores del aula, tal como refiere Minedu (2011) sobre la organización del aula, que enfatiza que los sectores de juego que hay en las aulas del nivel inicial deben de ser espaciosos de tal manera que permita a los niños desplazarse con comodidad, tal como narra una docente:

Ahora con el patiecito hemos trasladado todo lo de arte, trasladamos también ciencias para hacerlo ya afuera y de tal forma que ahora hay más espacio en el aula y las mesas están mejor distribuidas con más espacios para que interactúen los chicos. (P.D.1)

b) *Del pintado y mejoramiento de la fachada de la escuela.* La institución educativa tenía la fachada deteriorada y oscura. A pesar de ser una escuela del nivel inicial, los colores no le favorecían para capturar la atención de los niños y padres de familia. Es así que se decidió pintar con el apoyo de la comisión de Recursos propios la fachada de la escuela, sobre todo, de la parte posterior con colores más vistosos y alegres para los pequeños. Al respecto, una madre de familia menciona “el nido mejoró bastante y en la comunidad donde yo vivo se comenta que ese es el nido que está mejor arregladito, mejor implementado” (P.F.1).

Y otro padre de familia también manifestó su opinión: “A la vista definitivamente uno piensa, oye, esto no parece un colegio nacional, bajo la percepción que tenemos, ¿no? Esto parece un jardín privado porque está muy bien cuidado” (P.F.2). El hecho de mejorar la fachada de la escuela provocaba a los niños y padres de familia el querer ingresar a conocerlo. Una auxiliar dijo que “el colegio parece un colegio particular, todo el mundo dice ¡Ay del Estado!, no, ¡es un colegio muy bonito, muy hermoso!” (P.Au2).

De la reestructuración de la sala de psicomotricidad. Se tenía un ambiente grande que inicialmente fue construido por una de las APAFA para funcionar como sala de psicomotricidad, luego se convirtió en sala de cómputo hasta que el techo tuvo una rajadura que ponía en peligro a los niños. Este ambiente estuvo 5 años aproximadamente clausurado y almacenando los materiales dados de baja de estos años. Sobre ello, comentó un personal administrativo:

Había un aula que cuando llegué era un depósito porque estaba lleno de computadoras malogradas, carpetas malogradas, todo tipo de material que no se utilizaba, era un depósito verdaderamente. Estaba tan lleno que al abrir la puerta no se podía ingresar (...). Me acuerdo que usted preguntó: ¿y esto porque no se lo había llevado la UGEL? Me dijeron también que habían intentado muchas veces que se lo lleven y no había cuando, y usted vio por conveniente donarlo a Emaus (...). Entonces se hizo los documentos usted pidió el permiso a la UGEL para ver si era posible que se lo llevaran; entonces le dieron la autorización y se lo llevaron toditito. (P.Ad.1)

Durante la gestión se solicitó la opinión técnica de defensa civil, para encontrar una solución al respecto y dar uso a este ambiente que podría ser bien

aprovechado por los estudiantes y docentes. Defensa civil lo declaró inhabitable, dado que carecía de una viga central en el techo, motivo por el cual se originaron las rajaduras que se incrementaron con el terremoto del 2007.

¿Por qué se hizo una sala de psicomotricidad y que beneficios se obtuvieron? Se proyectó este ambiente como sala de psicomotricidad porque las docentes realizaban las actividades psicomotrices en los patios y en época de invierno la frecuencia de actividades psicomotrices se veía reducidas debido a la humedad y frío en estos espacios abiertos. Por otro lado, los materiales y módulos de psicomotricidad se podrían deteriorar al continuar expuestos a la intemperie. Sobre este aspecto, una docente comentó lo siguiente:

Las actividades de psicomotricidad se daban con menos frecuencia por lo mismo que por el clima no podíamos estar muchas veces saliendo por el frío o porque llovía, (...). Las actividades de psicomotricidad se reducían por decir así a una vez a la semana, por el mismo tema que teníamos que hacerlo en un sitio donde los chicos percibían el frío y la humedad (P.D.3).

Con el apoyo de la APAFA se propuso remodelar este ambiente para que se utilice como sala de psicomotricidad. Al respecto, manifiesta una madre de familia:

La sala de psicomotricidad en el 2016 se implementó. Era una sala de cómputo, y luego se implementó para que los niños tuvieran un aula donde pudieran hacer sus ejercicios, sus actividades, para que no tengan que utilizar las áreas libres, y le pusieron su piso especial para las caídas, para que los niños si se caen no se hagan daño, estaba bien implementada con material como las colchonetas, las escalinatas, bueno, y todo lo que lleva para esa actividad. (P.F.1)

La obra se realizó en 8 meses por parte de la APAFA. Tumbaron el techo y lo reemplazaron por uno aligerado, se aumentó una columna en la parte lateral para mayor seguridad, se construyeron dos ventanas más para una mejor ventilación y se instaló un piso especial de caucho que fue donado por una empresa aliada, para proteger de los golpes por caída a los niños. Respecto a ello, una madre de familia hizo una afirmación:

Me acuerdo que se dio (la cuota de APAFA) para implementar la sala de psicomotricidad porque el piso era de (...) bueno, ¡fue súper! porque cambiaron el piso por este que es accesible y seguro para los niños, eso fue uno de los principales cambios que hubo. (P.F.2)

En este ambiente se colocaron los módulos de psicomotricidad que se encontraban en el patio para evitar que se deterioren.

Respecto a los beneficios de este espacio, una docente manifestó que “la sala de psicomotricidad ha favorecido bastante ya que los niños ahora tienen un espacio donde desarrollar sus habilidades y destrezas, en un aula bien equipada” (P.D.4). Y otra docente agregó algo importante: “Nos ha favorecido también porque estamos haciendo con más frecuencia la psicomotricidad. Es un ambiente cerrado y todo está organizado” (P.D. 5).

Inauguración de la sala de psicomotricidad y su impacto en la comunidad educativa. La sala de psicomotricidad se inauguró en septiembre del 2016, e inició con una misa y la bendición del nuevo ambiente. Para la ceremonia se invitó a algunas autoridades de otras instituciones, directivos, especialista de la UGEL 03, y como padrino estuvo el gerente de la empresa que donó los pisos. También estuvieron presentes la junta directiva de la APAFA y los padres representantes de

los comités de aula de aquel entonces. Al término de la inauguración se realizaron algunas entrevistas a los invitados cuyos comentarios se presentan a continuación:

Una madre representante del comité de un aula manifestó:

Es un trabajo mancomunado de la directora, su personal en colaboración con la APAFA y los padres de familia. En verdad es un excelente trabajo, tiene una muy buena dirección y yo creo que nuestros niños van a estar muy contentos, y el desarrollo va a ser excelente a nivel psicomotriz. (P.F.3)

El gerente de la empresa privada y padrino de la obra mencionó:

Es un esfuerzo de todos los padres de familia, las personas que trabajan acá, las mises, profesora, directora...todos involucrados, digamos, con la empresa privada, que es el caso de mi empresa para favorecer los ambientes que beneficien a los niños de la escuela pública (P.E.2).

El presidente de la APAFA de ese año dijo:

En realidad, para nosotros es un orgullo ser parte de la institución como padre de familia y haber podido brindar el apoyo gracias a los aportes de todos los padres de familia para que este proyecto se haga realidad, todo en bien de nuestros hijos. (P.F.4)

La secretaria de APAFA mencionó:

La sala de psicomotricidad es importante para que los niños puedan desarrollar no solo la parte intelectual, sino la parte psicomotriz, psicológica y bueno nosotros estamos apoyando en la gestión a la dirección y a toda la institución. (P.F.5)

Profesoras comentaron: “Gracias a Dios por contar con gente que realmente está dispuesta a colaborar con la educación y hacer crecer nuestro colegio” (P.D.1).

“Yo me siento muy orgullosa por los cambios que se vienen ejecutando en el centro educativo. Nuestra misión es generar más metas de atención para que vengan muchos más niños” (P.D.4). Una de las auxiliares recordó: “En una reunión pedagógica queríamos la sala de psicomotricidad... ¡y lo tenemos!, y la verdad es que acá, los niños manifiestan sus actitudes comportamientos de manera libre y espontánea” (P.Au.1).

Sobre el trabajo con los aliados.

Municipalidad de Jesús María. La relación con la Municipalidad siempre tomó su tiempo para rendir, finalmente, sus frutos. Durante la gestión de esta experiencia se enviaron varios oficios a las diferentes áreas de la Municipalidad para que apoyen en la labor que se realizaba en la escuela en aspectos de Defensa civil, ambiental, salubridad, áreas verdes, los cuales fueron atendidos en su momento.

En la institución educativa se había levantado la vereda que conduce a la zona de evacuación en caso de emergencia, ubicada en la parte posterior externa al colegio, lo que dificultaba que se abran las puertas completamente. Con la Municipalidad de Jesús María, se logró arreglar la vereda y pintar los círculos de seguridad en la zona de emergencia. Sobre este tema la señora de servicio manifestó que “la señora que hace movilidad un día vio que por debajo de una de las veredas levantadas se escondía una rata... ¡Qué bien que hayan arreglado esas veredas!” (P.Ad. 2).

La Municipalidad también colaboró con el sembrado de plantas en el jardín interior y el retiro de material inservible almacenado en los techos durante años, como tablas y vigas de madera, fierros, entre otros. Esta limpieza de techos,

realizada por el personal de servicio fue aplaudida por los vecinos, quienes constantemente se quejaban del mal aspecto que daban los techos del colegio a la vista de los edificios colindantes. Al respecto, un personal de servicio hizo un comentario:

Desde que yo llegué a trabajar a esta escuela los vecinos siempre se han quejado de las cosas que se tenía almacenado en los techos, había el tanque de agua en mal estado, ladrillos, desmonte de arreglos de varios años ...antes nosotros no limpiábamos techos. (P.Ad.2)

Unidad de Gestión Educativa 03. Las relaciones con la UGEL 03 no han sido buenas antes de la experiencia. La imagen de la institución educativa ante esta entidad era la de una escuela con conflictos internos y muchos problemas, como lo manifiesta un especialista de la misma UGEL en una entrevista:

Siempre había denuncias y yo tenía que ir como especialista para hacer actas, para hacer las recomendaciones del caso y siempre me manifestaban las profesoras que había un abuso de parte de la directora de esos entonces, (...) había problemas, demasiados problemas, la directora muy autoritaria. (P.E.1)

Sammons et al. (1998) hacen referencia a investigaciones que han demostrado que las escuelas son más efectivas cuando se trabaja de manera colaborativa, consensuando los objetivos y valores, y estas son llevadas a la práctica.

Esta posición autoritaria del directivo perjudicó las vinculaciones y apoyo que como entidad rectora tenían que brindar a las necesidades de nuestra escuela. Al respecto, un personal de servicio manifestó en el grupo focal: “Yo iba a la UGEL

a dejar algún papel y me decían ¡Ay del 98! y me lo ponían a un costado, tenía que esperar y rogar a la señorita” (P.Ad.2).

El problema que se tuvo en relación a los techos, por los cuales filtraba la lluvia no fue atendido de manera óptima, según manifiesta el mismo personal de servicio en la reunión de grupo focal:

Cuando se cayó un ladrillo del patio de su salón (aula verde) lo único que hizo la UGEL fue tumbar el techo (...). Ellos son los que han malogrado el techo porque no estaba para botarlo. ¿Cómo lo rellenaron? con ese tecnopor. (P.Ad.2)

Ante este comentario una auxiliar exclamó alarmada: “¡Casi me muero! (...) gracias a la señora S., que me llamó en ese momento. (...) cuando regresé el techo había partido la mesa” (P.A.3). Finaliza la señora de servicio: “Y faltaban pocos minutos para que los niños comenzaran a entrar. (...) ¡Gracias a Dios no pasó nada!” (P.Ad.2).

En cuanto a la baja de bienes y equipos malogrados se gestionó a principios del 2016 con oficios, el retiro de los bienes dados de baja que ocupaba todo un ambiente utilizado como depósito de material inservible que estaba clausurado por Defensa Civil. Y fue a través de la Campaña “Chatarra 0”, recientemente instaurada en la UGEL 03 y recogida de las buenas prácticas de gestión de la UGEL 07, de la cual se hace referencia como antecedente nacional de esta investigación, que se logra eliminar todos los materiales dados de baja y en desuso que ocupaban un ambiente grande que podría utilizarse para actividades pedagógicas. Al respecto, un personal de servicio narra sobre el material que se encontraba en este ambiente:

Este cuarto estaba lleno de materiales inservibles, había sillas giratorias, bastantes televisores antiguos, muebles de cómputo que no se utilizaban, colchonetas viejas, un mueble con libros apolillado, teléfonos, racks oxidados, ventiladores y también papeles y archivadores con más de 10 años de antigüedad. Recién con usted se ha podido eliminar todo esto que ocupaba demasiado espacio. (P.Ad. 2)

Como señala Martínez (2012), el directivo debe administrar de manera óptima los recursos humanos, materiales y financieros de tal manera que pueda darse un buen servicio educativo para beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

Empresa privada. En esta búsqueda de apoyo para mejorar los espacios de la escuela, se consiguió contar con el respaldo económico de la empresa San Miguel Trading S.A.C, quien donó pisos de caucho especiales para caídas de niños y aseguró su instalación en la sala de psicomotricidad. Al respecto de acuerdo a las normas técnicas para el diseño de locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial (2011), se debe tener en cuenta la calidad del piso dado que muchos ejercicios los niños lo realizan en el suelo. Es por ello que debe tener una temperatura agradable y tener cierta elasticidad para poder amortiguar la caída y golpe de los niños

A lo largo de los siguientes años la misma empresa ha colaborado en las mejoras de otros ambientes de la escuela como en la remodelación del ambiente de terapia de lenguaje.

Aplicación de encuestas a usuarios

Al finalizar con los resultados propuestos en el Proyecto de mejora institucional se elaboró y aplicó en el mes de diciembre del año 2016 una encuesta de satisfacción al personal docente (6/6), administrativos (auxiliares y personal de servicio) (7/7) y padres de familia (94/154) sobre las mejoras de la infraestructura y obras realizadas. Cabe mencionar que, si bien la encuesta se aplicó a todos los padres de familia, no todos devolvieron la encuesta con los datos solicitados. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 4

Resultados de encuestas - Personal docente y administrativos - 2016

Rubros	Resultados del personal docente	Resultados del personal administrativo
Metas priorizadas en la institución educativa	<ul style="list-style-type: none">● Mejorar las instalaciones del colegio e implementar el aula de psicomotricidad● Incrementar el número de estudiantes	<ul style="list-style-type: none">● Proteger los techos de las lluvias● Abrir más aulas en el turno de la tarde● Implementar el aula de psicomotricidad y otros espacios adecuados para los niños
El directivo prevé el uso adecuado de espacios, recursos humanos y materiales	100%	100%
Se propician condiciones favorables para tener un buen clima institucional	100%	100%

Tabla 5*Resultados de encuestas – Padres de familia - 2016*

Rubros	Resultado
<input type="checkbox"/> Encuentra mejoras en la imagen del colegio	98%
<input type="checkbox"/> Aspecto de mayor mejora en la I. E.: la implementación de los ambientes	96%
<input type="checkbox"/> Clima institucional agradable	88%
<input type="checkbox"/> Participación y compromiso con la escuela por parte de los padres	86%

Presentación de la experiencia en las buenas prácticas de gestión.

Antes de concluir el año, la institución educativa se presentó para el concurso de buenas prácticas en la categoría de gestión escolar, por los buenos resultados obtenidos durante el corto tiempo y el incremento de las metas de atención en la escuela. Para ello se tuvo que realizar la recopilación de información obtenida hasta la fecha a través de imágenes, videos e informes.

En agosto del 2017 la escuela fue reconocida con una Resolución directoral regional N. ° 005466-2017-DRELM como una de las instituciones ganadoras de las buenas prácticas de gestión escolar por parte de la UGEL 03, y cuya práctica fue socializada en el V Congreso Pedagógico Internacional “La educación que queremos y nos merecemos.”

Respecto a este reconocimiento, en la gestión escolar un personal administrativo manifestó que “las buenas obras tienen que hacerse, el tiempo y las personas van a observar y valorar que si uno apoya a esas personas que tienen buenas intenciones, buenas obras ¡ufff! los colegios pueden mejorar muchísimo, muchísimo” (P.Ad.1).

4.2.4. Diferencia entre la situación inicial y situación final

Tabla 6

Diferencias entre las situaciones iniciales y finales

Situación inicial	Situación final
<ul style="list-style-type: none">● Personal desmotivado y desconfiado para realizar cambios● No se contaba con APAFA● Espacios desperdiciados y no operativos por mala infraestructura● Ausencia de un espacio para las actividades de psicomotricidad● Bajas metas de atención● Mala imagen de la institución a nivel de UGEL y entorno.	<ul style="list-style-type: none">● Personal motivado y dispuesto al cambio● Conformación de la APAFA para el periodo 2016 - 2017● Optimización de los espacios de la I. E., siendo favorables y seguros para el aprendizaje de los niños (patios contiguos a las aulas utilizadas hoy para los sectores, espacio de recreación aprovechado).● Creación del aula de psicomotricidad● Incremento de las metas de atención en 88 niños● Buen nivel de satisfacción de toda la comunidad educativa.● Premiación por buenas prácticas en Gestión escolar a nivel de UGEL 03.

4.2.5. Elementos o factores que facilitaron el trabajo

Al analizar la secuencia de hechos ocurridos se concluye que el liderazgo directivo fue un aspecto medular para llevar a cabo las acciones que había que ejecutar. El optimismo y la seguridad transmitidos al personal por parte del directivo para mejorar la imagen de la escuela fue el punto inicial de partida para el cambio, como lo mencionan diferentes trabajadoras de la institución: “Hiciste propio nuestro sueño de mejorar el jardín” (P.D.3). “Yo también vivía lo que usted se imaginaba (...), a usted la tengo como referencia porque es muy proactiva cada cosa que usted lo tiene pensado se tiene que hacer y eso es lo que me gusta de usted”

(P.Ad.1). “Y usted nos puso la inyección y nosotros lo absorbimos muy bien, porque eso sí, también, nosotros aprendemos, estamos en un constante aprendizaje y más de una persona que conoce, que sabe” (P.Au.1)

Otros aspectos ligados al liderazgo directivo fueron el buen trato, la escucha activa a sus necesidades, tener en cuenta las opiniones de cada una, orientarlas y reconocer su trabajo. Todo ello favoreció el respeto entre todas y fortaleció el buen clima institucional. Esto es muy importante porque el personal representa el soporte de toda gestión educativa. Al respecto, una especialista de la UGEL manifestó lo siguiente:

La responsabilidad del clima institucional es muy importante a partir de eso surgen muchas cosas buenas, positivas en el colegio, por el bien de los niños. (...) Un buen clima institucional es también ponerse en los zapatos de otros, es decir ser empático, ser tolerante (...) Cuando hay un buen clima institucional las metas y todo se cumple en el colegio o en la institución educativa. (P.E.1)

Una auxiliar menciona algo importante: “Usted que nos ha dado sus charlas, sus conocimientos, el estar ahí exigiéndonos nos hace muy bien ¿no? Nos hace muy bien. Y todo eso yo creo que influye mucho, mucho para obtener los logros” (P.Au.1). Y una docente agrega algo más: “A Dios gracias siempre nos hemos mantenido unidas, unidas contra la adversidad” (P.D.3).

Una de las estrategias que se utilizaron para la resolución de conflictos que se presentaron en relación al cumplimiento de funciones o malos entendidos fue atender de inmediato los conflictos y conversarlo de manera abierta y sincera en reunión especial para llegar a una solución consensuada. Esta estrategia ha evitado

llegar al chisme y formación de grupos divisorios. Si bien es cierto que cada persona tiene diferente forma de pensar y actuar, por encima de ello estaban los acuerdos de convivencia y el respeto mutuo. Esta cultura institucional de convivencia ha dado muy buenos resultados, a tal punto que en una encuesta aplicada al personal y padres de familia de manera aleatoria por la DRELM, respecto a la convivencia escolar la institución educativa obtuvo un porcentaje muy favorable.

En cuanto a los padres de familia, se acordó con las docentes seleccionar a los padres más colaboradores de cada aula para motivarlos de manera personalizada a ser partícipes de este sueño de transformación y mejoras de la escuela, con lo que se obtuvo buenos resultados con padres comprometidos en la función de ejercer una APAFA responsable.

El éxito del buen trabajo realizado por la APAFA 2016-2017 radica en la permanente comunicación con la dirección para el cumplimiento de los objetivos trazados. Al respecto, un miembro de la APAFA menciona otro detalle: “Felizmente usted ha sido una persona muy accesible, una persona con la que realmente se ha podido conversar y llegar a acuerdos (...) ha podido dar audiencia a todos los comités, a los padres de familia los ha escuchado” (P.F.1).

Otro elemento importante fue la colaboración de la empresa privada, que se sumó a este gran sueño, gracias al compromiso de un padre de familia que apostó por mejorar la escuela pública junto con su empresa. Con ella, se obtuvo el financiamiento de los pisos especiales de caucho para evitar golpes.

Otro aspecto favorable de esta experiencia fue la comunicación permanente con todos los actores que participaron de ella, así como la celebración de los pequeños triunfos que se fueron alcanzando. Ello permitió incrementar la seguridad

y autoestima de todo el personal de que las cosas si pueden mejorar para la escuela y que ellas forman parte importante de este proceso. Al respecto, una docente reconoció el apoyo: “lo que habíamos progresado tú lo hiciste florecer” (P.D.3).

Asimismo, una auxiliar comentó emocionada:

En verdad el colegio parece un colegio particular, todo el mundo dice ¡Ay del estado!, no, es un colegio muy bonito, muy hermoso, en estos años en que usted nos acompañó, sigue mejorando el colegio, está muy cuidado, tiene ambientes muy bonitos y en verdad la mejoría se ve, se ve. (P.Au.1)

Finalmente, se buscó la calidad educativa en todos los ambientes, tratando de que los espacios sean lugares agradables, organizados y pensados para los niños y las niñas, los padres de familia y el personal, como lo indica Hoyuelos (2005), y donde se pueda experimentar el placer “al volver cada día” y en donde “el derecho a la identidad de cada persona pueda encontrar acogida, intercambio y enriquecimiento mutuo” (p. 172).

4.2.6. Elementos o factores que dificultaron el trabajo

Uno de los mayores retos que dificultó el trabajo y que prioritariamente se atendió fue la desconfianza y falta de motivación del personal para realizar cambios y mejoras para la escuela. Para ellas era difícil pensar en revertir la situación de las bajas metas de atención y mala fama ante la UGEL, porque durante muchos años la institución había estado en conflictos permanentes por problemas de los directivos que ocasionaron el cierre de aulas. Luego de esta experiencia, la situación fue revertida de manera satisfactoria.

Otro factor que se tuvo que atender fue la desconfianza de los padres de familia por malas gestiones anteriores. Los padres no querían comprometerse a ser

parte de una APAFA. Por ello, se trabajó con los comités de aula realizando pequeños trabajos al interior de cada una de ellas; sin embargo, se tenía la necesidad de aprovechar el espacio utilizado como depósito y remodelarlo para que sea empleado como sala de psicomotricidad. Para realizar una obra grande fuera del aula era necesario realizarlo a través de la APAFA, por ello fue muy importante constituir y concretizar esto.

Una madre de familia opinó al respecto:

El papel de soporte del padre de familia con la APAFA es importante, sino no se hacen cosas, no se logran cosas, como hemos podido ver en el colegio, creo que eso sí hemos podido, la hemos sufrido, sí, se sufre porque no todos los padres tienen el mismo chip de querer apoyar, dicen no, porque es un colegio nacional, tienen un presupuesto del estado, pero no es cierto porque cuando uno ya conoce la realidad de los gastos. Ahora que he estado en reuniones del CONEI, de la APAFA en verdad no se logra completar, entonces sí es importante que eso continúe porque así el colegio estatal, pues va a crecer. (P.I.2)

Otro de los mayores retos que se tuvo que enfrentar fue la infraestructura dañada de tipo estructural, ya que tomó mucho tiempo dar solución inmediata a la humedad que se presentaba en algunas aulas por la filtración de agua de los techos en tiempos de lluvia. A pesar de que no era un problema novedoso para la UGEL, porque años anteriores habían tratado de cubrir con cemento las rajaduras por donde se filtraba el agua, se encontró ineficiencia en los resultados. Por ello, se indagó al respecto para dar una solución más efectiva con el uso de techos de Fibraforte.

Finalmente, en relación a la parte estructural se encontró que el ambiente utilizado como depósito, además de tener el techo en riesgo de colapsar, no contaba con columnas necesarias y vigas que soporten el peso del techo de material concreto, por lo que se tuvo que reestructurar paredes, ventanas y colocar un techo aligerado para evitar accidentes. Cabe mencionar que esta construcción tampoco figuraba en los planos del colegio y no contaba con declaratoria de fábrica, por lo que se regularizó posteriormente con nuevos planos.

CAPÍTULO V

LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con este capítulo se concluye la sistematización valiosa de esta experiencia de gestión directiva, en la cual se resumen las lecciones aprendidas en la fase previa, durante el proceso y en el cierre de la experiencia. Luego, se detallan las conclusiones obtenidas en relación a cada uno de los objetivos específicos propuestos y se finaliza con recomendaciones dirigidas a toda la comunidad educativa.

5.1. Lecciones aprendidas

Las lecciones de vida están redactadas como frases inspiradoras, las cuales pueden tomarse en cuenta para futuras experiencias. Durante el proceso de la experiencia se logró extraer enseñanzas de vida en sus tres fases.

5.1.1. Lecciones aprendidas en la fase previa a la experiencia.

Toda adversidad es una oportunidad de transformación fuera y dentro de nosotros mismos.

En esta experiencia la adversidad fue el desprestigio que tenía la escuela y las bajas metas de atención por la mala gestión y conflicto de directivos, lo que generó en el personal desánimo y conformismo. A través de esta experiencia, se

logró vencer esa adversidad y transformar no solo los ambientes de aprendizaje y mejorar las metas de atención, sino también se mejoró la actitud del personal, la cual se tornó más positiva y comprometida en mejorar la imagen de la escuela.

La actitud dispuesta para los cambios es el punto de partida para ejecutar todo emprendimiento.

El personal de la comunidad educativa se lleva de esta experiencia el hacer frente con una buena actitud a toda adversidad que se presente, porque ella es una oportunidad de transformar el trabajo y transformarse como personas. Así lo manifestó una docente: “Con esfuerzo y perseverancia, podemos realizar lo que nos proponamos. Tenemos que decir: ¡Sí se puede!” (P.D5).

5.1.2. Lecciones aprendidas durante el proceso/experiencia

Cuando existe un buen clima institucional en una escuela es posible lograr los objetivos y metas propuestas en un corto plazo.

Se considera que este aspecto es medular para que toda obra pueda realizarse con éxito, por ello es muy importante cuidarla y mantenerla, como lo confirmó una especialista de la UGEL 03 (P.E.1), quien mencionó que la responsabilidad del clima institucional es muy importante para llevar a cabo las metas institucionales en el colegio y, para ello, hay que desarrollar la empatía y la tolerancia.

La buena comunicación con los padres de familia y sus representantes a través de las APAFA permite viabilizar las metas propuestas.

Como señala Martínez-Otero (2006), cada estamento, a pesar de tener distintas funciones, mantiene una comunicación y coopera en el proceso del perfeccionamiento del ser humano, y es gracias a esa cooperación que se puede

mejorar la calidad de servicio, mejorar la infraestructura, obtener recursos didácticos y beneficios para la institución educativa.

Mantener las buenas relaciones interinstitucionales con entidades aliadas que puedan apoyar y beneficiar a la escuela.

La escuela forma parte de la comunidad de la Residencial San Felipe, por ello es esencial que se deba mantener las buenas relaciones de convivencia con los vecinos y las entidades públicas y privadas que forman parte de ella, para que en conjunto se puedan lograr los objetivos propuestos. En este caso, se debe brindar un servicio de calidad con espacios apropiados para el aprendizaje.

5.1.3. Lecciones aprendidas en el cierre y monitoreo posterior a la experiencia

El liderazgo que realiza un directivo durante su gestión es el motor que impulsa los cambios y lleva a buen puerto a la escuela hacia los objetivos trazados institucionalmente.

Como hace referencia Leithwood (2009), la labor de movilizar a otros para lograr las metas compartidas de la escuela. En esta experiencia el liderazgo es el punto de partida para lograr un cambio de actitud en el personal, utilizando, para ello, la escucha activa, el diálogo asertivo y el trabajo colaborativo.

La buena organización y transparencia en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros genera confiabilidad en toda la comunidad educativa.

Este es un aspecto crucial, desde el directivo, al publicar periódicamente los gastos realizados para la ejecución de obras de mantenimiento de los techos, y también para que los padres se animen a colaborar con la APAFA. Así lo manifiesta una madre de familia que formó parte de una de ellas, quien destaca la importancia

de rendir las cuentas de manera clara y transparente para satisfacción y confianza de los mismos padres de familia (P.F.1).

El trabajo colaborativo y comprometido de toda la comunidad educativa permite que los sueños se hagan realidad.

Esta experiencia es el resultado de un sueño compartido en el que cada uno de los estamentos dio su cuota de compromiso y colaboración, como lo dijo una madre de familia (P.F.3). Asimismo, es un trabajo mancomunado de la directora, su personal en colaboración con la APAFA y los padres de familia, y el gerente de la empresa que apoyó esta experiencia (P.E.2). Es un esfuerzo en conjunto, incluyendo a la empresa privada que se sumó en la obra a favor de la escuela pública.

5.2. Conclusiones

1. El liderazgo directivo permitió gestionar los cambios sostenibles e impulsar las acciones permanentes para el logro de los objetivos institucionales, motivando a toda la comunidad educativa de sentirse parte de estas mejoras de los espacios de aprendizaje, los cuales son utilizados en actividades pedagógicas que benefician y favorecen las condiciones de aprendizaje de los estudiantes.
2. La gestión directiva impulsó el buen clima institucional que fue el soporte para mantener la unión y la buena disposición de todo el personal de la institución para el logro de los objetivos, desarrollando diversas acciones de integración, reconocimiento, escucha activa, diálogos asertivos y el respeto de los acuerdos de convivencia.

3. La dirección junto al trabajo colaborativo realizado con la APAFA fue indispensable para dar seguridad y confianza a todos los padres de familia, así como brindar información transparente de los gastos realizados en las obras ejecutadas.
4. La gestión directiva, para establecer un trabajo interinstitucional sostenible con entidades aliadas, materializó las buenas relaciones internas de la institución para generar confianza en las entidades aliadas, tanto educativas como empresariales, que fueron el soporte esencial para el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.
5. En esta experiencia hubo más factores positivos que negativos. Se considera que la fuerza positiva de esta buena experiencia radica en el liderazgo de la gestión directiva, el trabajo colaborativo con toda la comunidad educativa y el buen clima institucional; sin embargo, se tuvo algunos factores negativos como el factor estructural de la infraestructura y la dificultad para la conformación de la APAFA.
6. Se determinaron los principales resultados de la experiencia como la optimización de los espacios de la institución educativa, considerando que sean favorables y seguros para el aprendizaje de los estudiantes; la creación del aula de psicomotricidad para favorecer el desarrollo motriz en los estudiantes; el trabajo colaborativo con todo el personal de la escuela, padres de familia y aliados estratégicos; el incremento de las metas de atención de niños y docentes; el buen nivel de satisfacción de toda la comunidad educativa; y la premiación por buenas prácticas en gestión a nivel de UGEL 03.

5.3. Recomendaciones

Las vivencias adquiridas en la experiencia desarrollada por la comunidad educativa permiten realizar algunas recomendaciones:

- La gestión directiva debe enfatizar la responsabilidad colectiva y el trabajo colaborativo para que la comunidad educativa tenga una visión alineada a una unidad de acción conjunta que permita el logro de los objetivos institucionales.
- Favorecer desde la gestión directiva el buen clima institucional en la comunidad educativa para generar nuevas iniciativas y proyectos que conlleven a sistematizar el proceso de cambio.
- Involucrar la participación de los padres de familia en un trabajo de corresponsabilidad para el apoyo en la necesidad de brindar condiciones favorables para el aprendizaje. Fomentar el establecimiento de las alianzas estratégicas para un trabajo interinstitucional que permita generar de una manera sostenible la confianza de las entidades aliadas.
- Mantener el cuidado y funcionalidad de los ambientes de aprendizaje logrados en esta experiencia y habilitar otros espacios que favorezcan nuevos aprendizajes en los estudiantes con participación de toda la comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2020). *Gasto en investigación y desarrollo (%del PIB)*
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?locations=PE>
- Barba, J. (2013). La educación cualitativa en educación en comienzos del siglo XXI. En A. Maravillas (Ed.). *Investigación cualitativa en educación musical*, (pp. 23-38). Editorial Graó.
https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=C_GjIaDYAAAAJ&citation_for_view=CGjIaDYAAAAJ:TQgYirikUeIC
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectiva*, 9(2), 9-33.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>.
- Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2), 84-101.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140206>
- Caro, L. (2021). *7 técnicas e instrumentos para la recolección de datos*. Lifeder. Colombia. <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>
- Castro, M. y Morales, M. E. (2015). Los ambientes de aula que promueven el aprendizaje, desde la perspectiva de los niños y niñas escolares. *Revista Electrónica Educare*, 19(3), 1-32.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194140994008>

Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión del sistema educativo. *La gestión: en busca del sujeto. Seminario internacional sobre reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa*. Santiago de Chile. UNESCO.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117612>

Cerrón, D. (2018). *Aulas Funcionales por Especialidad mejora Aprendizajes en la Institución Educativa Augusto Salazar Bondy Usibamba San Jose de Quero*.

[Tesis de Segunda Especialidad, Universidad San Ignacio de Loyola. Lima]

Repositorio Institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/7410>

Chanamé, W. (2018). *Participación de los docentes en la Gestión Educativa*. [Tesis de Segunda Especialidad, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Repositorio Institucional.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11660>

De Gracia, F. (2020). Participación de la Comunidad Educativa Escolar, factor de éxito, en el diseño y ejecución del Plan de Mejora. *Acción y reflexión educativa*, 45, 2644-3775.

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/226/2261006006/2261006006.pdf>

Decreto supremo N.º 028-2007. (9 de noviembre de 2007). Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas.

<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118170-028-2007-ed>

Heckman, J. J. y Schultz, H. (2007). Invertir en la Primera Infancia. En R. Tremblay, M. Boivin y R. Peters (Eds.). *Enciclopedia sobre el desarrollo*

de la primera infancia. Universidad de Chicago. <https://www.encyclopedia-infantes.com/importancia-del-desarrollo-de-la-primera-infancia/segun-los-expertos/invertir-en-la-primera-infancia>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6. ° ed.). Mac Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hoyuelos, A. (2005). La escuela, ámbito estético educativo. En I. Cabanellas y C. Eslava (Coords.). *Territorios de la infancia. Diálogos entre la arquitectura y la pedagogía* (pp. 166- 175). Editorial Graó.
<https://books.google.com.ar/books?id=T3wuyUPrwxAC&printsec=copyri ght>

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE.
<https://cepalforja.org/sistem/bvirtual/wp-content/uploads/2019/09/La-Sistematizaci%C3%B3n-de-Experiencias-pr%C3%A1ctica-y-teor%C3%ADa-para-otros-mundos-posibles.pdf>

Juárez–Hernández, L. y Tobón, S. (2018). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. *Revista Espacios*, 39(53). <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.html>

Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Salesianos.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5428/C%C3%B3mo%20liderar%20nuestras%20escuelas%20Aportes%20desde%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ley N. ° 28044. Ley General de Educación. (17 de julio de 2003). Congreso de la República.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105107/_28044_-_31-10-2012_11_31_34_-LEY_28044.pdf

Ley N. ° 28628. (25 de noviembre 2005). Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105117/_28628_-_13-09-2012_12_26_47_-LEY_28628.pdf

Martínez, L. (2012) *Administración educativa*. Red Tercer Milenio.

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf

Martínez-Otero, V. (2006). Consideraciones pedagógicas sobre la comunidad educativa: “el paradigma de la escuela-educadora”. *Revista Complutense de Educación*,

Educación, 17(1), 51-64.

<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0606120051A>

Mejía, F. y Olvera, A. (2010). Gestión escolar: un asunto de mercado, de Estado o

de sociedad. Algunas experiencias internacionales. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, (1), 9-52.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018883002>

- Ministerio de Educación. (2011) *Normas técnicas para el diseño de locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial*. Oficina de infraestructura educativa. http://www.minedu.gob.pe/files/107_201109011135.pdf
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo: Directivos construyendo escuela*. Minedu. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2017). *Sistematización de las buenas prácticas del I Concurso 20 en Gestión. Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local 2016*. Minedu. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6741/Sistematizaci%3%b3n%20de%20las%20buenas%20pr%3%a1cticas%20del%20I%20Concurso%2020%20en%20Gesti%3%b3n%20reconocimiento%20a%20las%20Buenas%20Pr%3%a1cticas%20de%20Gesti%3%b3n%20Educativa%20en%20las%20Unidades%20de%20Gesti%3%b3n%20Educativa%20Local%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/245>
- Morante, J. (2019). *Sistematización de la gestión del proyecto de convivencia democrática: niños de una escuela rural de Huancavelica que vienen a estudiar con niños de una escuela privada de Lima Metropolitana*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú] Archivo digital.

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15415/MORANTE_CALDER%c3%93N_JORGE_EDUARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Murillo, F. (2006) Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE*, 4(4e), 11-24.

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660840/REICE_4_4_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ñopo, H. (2018) *Análisis de la inversión educativa en el Perú desde una mirada comparada*. Impresiones y ediciones Arteta E.I.R.L.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5729/An%C3%A1lisis%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20educativa%20en%20el%20Per%C3%BA%20desde%20una%20mirada%20comparada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Programa Escuelas de la calidad. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*.

Módulo I. Secretaría de Educación Pública.

http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx.cepse/files/modelo_de_gestion_educativa_estrategica_modulo_1_pec.pdf

Proyecto Educativo Institucional [PEI]. (2015). Institución Educativa Inicial N.º 098 Niños de San Judas Tadeo.

Proyecto Educativo Institucional [PEI]. (2016). Institución Educativa Inicial N.º 098 Niños de San Judas Tadeo.

Resolución Ministerial N.º 0252-2011-ED. (21 de junio de 2011). Normas técnicas para el diseño de locales de educación básica regular - Nivel Inicial. Minedu.

<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/166416-0252-2011-ed>

Resolución de Secretaría General N. ° 304-2014-MINEDU. (25 de marzo de 2014).

Aprueban Lineamientos Denominados Marco De Buen Desempeño Del Directivo Minedu.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/107298/_304-2014-MINEDU - 28-03-2014 10 01 58 -RSG N 304-2014-MINEDU.pdf

Robinson, V., Lloyd, C. y Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE*, 12(4), 13-40.

<https://revistas.uam.es/reice/article/view/2835>

Rodríguez, M. (2014). *Mejora de la calidad en la infraestructura escolar: lecciones aprendidas de una experiencia de reparación de mobiliario escolar en la República Dominicana*. [Tesis doctoral, Universidad de Murcia] Archivo digital.

<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/39149/7/Documento%20Digital%20Final%20enero%2016%20%2c14%20Margarita.pdf>

Sammons, P., Hilman, J. y Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. Secretaría de Educación Pública.

https://coleccion.siaeducacion.org/sites/default/files/files/3.-_sammons_caracteristicas.clave_de_las_escuelas.efectivas.pdf

Sánchez, M. (1994). La organización y el espacio escolar en el marco de la integración. *Revista Complutense de Educación*, 5(2), 105-120.

<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/127145/18627-18703-1-PB.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Schmelkes, S. (5 - 8 de noviembre de 1996), *Calidad de la educación y gestión escolar [ponencia]. I Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, organizado por la Secretaría de Educación Pública en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Científica México-España*, San Juan del Río, Qro. <https://docer.com.ar/doc/n15n0ec>

Valdiviezo, E. (2017). *Gestión de recursos financieros y cumplimiento de objetivos estratégicos en Instituciones Educativas de San Juan de Miraflores UGEL 01 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle] Archivo digital. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1842?show=full>

Zambrano, L. (2015). *Ambientes de aprendizaje y su incidencia en el aprendizaje significativo de los estudiantes de los niveles iniciales I y II de la Unidad Educativa “Ciudad de Santo Domingo”, de la parroquia San Jacinto del Búa, Cantón Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas*. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador] Archivo digital. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13786/1/TESIS%20FINANAL.pdf>

ANEXO A

HOJA INFORMATIVA PARA PARTICIPAR EN UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

Título del estudio :	"COMUNIDAD EDUCATIVA COMPROMETIDA EN BRINDAR CONDICIONES FAVORABLES PARA EL APRENDIZAJE". Sistematización de una experiencia de Gestión Directiva en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María (2015 - 2017)
Investigador (a) :	Marianella Ivy Vidal Rojas
Institución :	Institución Educativa Inicial 098 Niños de San Judas Tadeo

Declaración del investigador:

Lo(a) estamos invitando a participar en un estudio de investigación para sistematizar una buena práctica de Gestión Directiva desarrollada en los años del 2015 al 2017, titulada "**Comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje.**"

Este es un estudio de investigación llevado a cabo por la directora de la Institución educativa y respaldado por la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Esta sistematización va a formar parte del acervo documental de la escuela y va a servir de inspiración para poder llevar a cabo otros nuevos proyectos en el futuro. Así como el compartir experiencias de gestión con otros educadores.

La información que le estamos proporcionando le permitirá decidir de manera informada si desea participar o no.

Procedimientos:

Para el presente proyecto se utilizarán algunos instrumentos de recojo de información que deberá tener en cuenta:

1. Se realizará una **entrevista semi estructurada** respecto a las condiciones previas a la experiencia y los resultados de los espacios generados para el aprendizaje durante la gestión directiva de los años del 2015 al 2017 utilizando la plataforma virtual de Zoom en un horario que a usted le sea disponible.

Usted autoriza la grabación de la entrevista Sí () No ()

2. Se realizará un **análisis documental** de las fotografías, video, documentos de gestión y encuestas de satisfacción.

Riesgos:

No existe ningún riesgo al participar de este trabajo de investigación.

Beneficios:

Recibirá información sobre la sistematización realizada y se dejara una copia de este trabajo en la biblioteca del colegio.

Costos y compensación

No deberá pagar nada por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico, solo una compensación por gastos de transporte y/o un refrigerio por el tiempo brindado.

Confidencialidad:

Le podemos garantizar que la información que usted brinde es absolutamente confidencial, para ello se utilizarán códigos en lugar del nombre de los informantes. Los datos serán utilizados únicamente para

Página 1 de 2
APROBADO
F. APROBACIÓN 29/07/20



ANEXO B

GUIA DE ENTREVISTA

Estimado participante:

La entrevista tiene por finalidad recoger información respecto al tema de investigación denominado: **“Comunidad Educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje”. Sistematización de una experiencia de Gestión Directiva en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María (2015 - 2017)**, que se está llevando a cabo en la Maestría en Educación con mención en Gestión del cambio de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Su valiosa participación es de gran ayuda para llevar a buen término esta investigación, y contribuir a la mejora de la educación en nuestro país.

La información proporcionada se utilizará solo para fines académicos de la tesis, los datos personales no serán publicados.

¡Muchas gracias!

Preguntas para el personal de la I.E

1. ¿Cómo describiría la situación de la institución educativa en términos de infraestructura y utilización de los espacios antes de inicio de la experiencia (Año 2015)?
2. ¿Qué cambios se produjeron en relación al uso de los espacios para el aprendizaje a partir de la experiencia?
3. ¿Se presentaron dificultades?; ¿Cómo las enfrentaron?
4. ¿Qué factores favorecieron el desarrollo de la experiencia?
5. ¿Cómo ha favorecido la creación y acondicionamiento de estos espacios en el aprendizaje de los estudiantes?
6. En su opinión, ¿qué resultados se han obtenido de la experiencia?
7. ¿Cuáles cree usted que son las lecciones aprendidas de la experiencia?

Preguntas para los padres de familia

1. ¿Cuál fue su percepción de la infraestructura cuando ingresó su hijo(a) a la escuela?
2. Durante su permanencia a la Institución Educativa, ¿se produjeron cambios en relación a la infraestructura?, ¿Cuáles fueron?, ¿Qué opina de ellos?
3. ¿De qué manera participó usted en la mejora de la escuela (2016)?

Preguntas para representantes de las instituciones de la comunidad

1. ¿Cómo describiría la situación de la institución educativa en términos de infraestructura y utilización de los espacios antes de inicio de la experiencia (Año 2015)?
2. ¿Qué cambios se produjeron?; y ¿Cuál es su opinión al respecto?
3. ¿Participó usted de los cambios?, ¿Cuál fue su rol?

ANEXO C

GUIA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL

Características del Grupo focal: Personal docente, auxiliar y administrativo que han laborado entre los años 2015 al 2017

Fecha de la reunión: 17 de agosto del 2020

Lugar: Plataforma Zoom privada

Estimado equipo:

La presente reunión tiene por finalidad realizar una narración colaborativa en función a la experiencia titulada **“Comunidad Educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje”**. **Sistematización de una experiencia de Gestión Directiva en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María (2015 - 2017)**. Los detalles que puedan recordar sobre esta experiencia, será muy valiosa para construir la narración de manera colaborativa desde el punto de vista que tenga cada uno de ustedes, ello contribuirá a esta investigación que se está llevando a cabo en la Maestría en Educación con mención en Gestión del cambio de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

La información proporcionada se utilizará solo para fines académicos de la tesis, los datos personales no serán publicados.

¡Muchas gracias!

Preguntas abiertas para el personal de la I.E

1. Recuerdan ustedes, ¿Por qué hubo bajas de metas de atención en los años previos al 2015?
2. ¿Qué cambios importantes se produjeron entre los años del 2015 al 2017?
3. ¿Cómo recuerdan que fue la participación de las docentes, auxiliares y personal administrativo?
4. ¿Qué factores favorecieron la buena práctica realizada entre los años del 2015 al 2017?
5. ¿Qué dificultades se lograron vencer?
6. ¿Qué hemos aprendido de esta experiencia?

ANEXO D

REGISTRO DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL

Título de la tesis: “Comunidad Educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje”. Sistematización de una experiencia de Gestión Directiva en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María (2015 - 2017).

MOMENTOS	TIPO DE DOCUMENTO		
	ESCRITO	VISUAL	AUDIOVISUAL
ANTES DE LA EXPERIENCIA	PEI del 2015 (Identidad y diagnóstico)	Fotografías de los espacios en mal estado (sala de psicomotricidad, aulas, techos, fachada)	
DURANTE LA EXPERIENCIA	PEI del 2016 (Identidad y diagnóstico) Proyecto de Mejora	Fotografías del retiro de materiales en desuso y la remodelación de los espacios de aprendizaje.	Video de la inauguración de la sala de psicomotricidad
AL FINAL DE LA EXPERIENCIA	Encuestas de satisfacción Resultados de matrícula en ESCALE 2017	Fotografías de los espacios de aprendizaje habilitados.	

ANEXO E

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la investigación: “COMUNIDAD EDUCATIVA COMPROMETIDA EN BRINDAR CONDICIONES FAVORABLES PARA EL APRENDIZAJE”. Sistematización de una experiencia de Gestión Directiva en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María (2015 - 2017)

Autor: Marianella Ivy Vidal Rojas

Problema General	Problemas específicos	Objetivo General	Objetivos específicos	Categorías (Dimensiones)	Fuente de datos	Técnicas	Instrumento
¿Cómo se gestionó la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?	<p>¿Cómo se gestionó la participación del personal del colegio en la experiencia, comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?</p> <p>¿Cómo se gestionó la participación de los padres de familia en la experiencia, comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?</p>	Sistematizar la gestión de la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y el 2017?	<p>Caracterizar la gestión de la participación del personal del colegio en la experiencia, comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017.</p> <p>Analizar la gestión de la participación de los padres de familia en la experiencia, comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017.</p>	<p>GESTIÓN DIRECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo escolar • Administración de recursos <p>COMUNIDAD EDUCATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de la I.E • Padres de familia • Instituciones aliadas <p>ESPACIOS DE APRENDIZAJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones físicas favorables y usos para el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • La directora • 04 docentes que vivieron la experiencia • 03 auxiliares con antigüedad • 02 personal administrativo con antigüedad • 05 padres de familia de los años 2015-2017 • 01 especialista de UGEL • 01 representante de empresa aliada • Material documental bibliográfico y audiovisual 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi estructurada • Grupo focal • Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista • Guía de preguntas • Registro de Análisis Documental

	<p>¿Cómo se gestionó la participación de instituciones aliadas en la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?</p> <p>¿Cuáles fueron los factores que lograron intervenir la realización en la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?</p> <p>¿Qué resultados esenciales se obtuvieron en la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017?</p>		<p>Examinar la gestión de la participación de instituciones aliadas en la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017.</p> <p>Describir los factores que lograron intervenir en la realización de la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017.</p> <p>Determinar los resultados esenciales que se obtuvieron de la experiencia de la comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje desde la gestión directiva en una institución educativa pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y 2017.</p>				
--	---	--	--	--	--	--	--

ANEXO F

MATRIZ DE INSTRUMENTOS

Título de la investigación: “COMUNIDAD EDUCATIVA COMPROMETIDA EN BRINDAR CONDICIONES FAVORABLES PARA EL APRENDIZAJE”. Sistematización de una experiencia de Gestión Directiva en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María (2015 - 2017)

OBJETIVO GENERAL: Sistematizar la gestión de la experiencia “Comunidad educativa comprometida en brindar condiciones favorables para el aprendizaje” en una Institución Educativa Pública del distrito de Jesús María entre el 2015 y el 2017.

CATEGORÍA	MOMENTOS DE LA EXPERIENCIA	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS				
		GUIA DE ENTREVISTA A PERSONAL DE LA I.E	GUIA DE ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA	GUIA DE ENTREVISTA A PERSONAS EXTERNAS A LA I.E	GUIA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL (Personal de la I.E)	REGISTRO DE ANÁLISIS DOCUMENTAL
ESPACIOS PARA EL APRENDIZAJE	ANTES	<input type="checkbox"/> ¿Cómo tenías organizado los sectores del aula en el 2015, cuando aún no utilizaban el patio anexo? <input type="checkbox"/> ¿Cómo realizaban las actividades psicomotrices de los niños antes de contar con una sala de psicomotricidad?	<input type="checkbox"/> ¿Qué impresión tuvo de la I.E al inicio, cuando su hijo(a) ingreso por primera vez? ¿Cuál fue su percepción de la infraestructura cuando ingreso su hijo(a) a la escuela en el año 2015?	<input type="checkbox"/> ¿Cómo describiría la situación de la institución educativa en términos de infraestructura y utilización de los espacios antes de inicio de la experiencia (Año 2015)?	<input type="checkbox"/> ¿Porque hubieron bajas de metas de atención en los años previos al 2015?	<input type="checkbox"/> Fotografías antes de la experiencia 2015

	DURANTE		<input type="checkbox"/> Durante su permanencia en la Institución Educativa, ¿se produjeron cambios en relación a la infraestructura?; ¿Cuáles fueron?; ¿Qué opina de ellos?	<input type="checkbox"/> ¿Qué cambios se produjeron?; y ¿Cuál es su opinión al respecto?	<input type="checkbox"/> ¿Qué cambios importantes se produjeron entre los años del 2015 al 2017?	<input type="checkbox"/> Documentos de gestión del 2016 <input type="checkbox"/> Fotografías durante la experiencia
		<input type="checkbox"/> ¿Cuál fue su participación en el desarrollo de toda la experiencia? <input type="checkbox"/> ¿Qué opina sobre la gestión que hizo la directora en esta experiencia?	<input type="checkbox"/> ¿De qué manera participo usted en la mejora de la escuela (2016)? <input type="checkbox"/> ¿Qué opina sobre la gestión que hizo la directora en esta experiencia?	<input type="checkbox"/> ¿Participó usted de los cambios?, ¿De qué manera lo hizo? <input type="checkbox"/> ¿Qué opina sobre la gestión que hizo la directora en esta experiencia?	<input type="checkbox"/> ¿Cómo recuerdan que fue la participación de las docentes, auxiliares y personal administrativo?	<input type="checkbox"/> Video de inauguración de la sala de psicomotricidad
	ETAPA FINAL	<input type="checkbox"/> ¿Qué cambios se produjeron durante la experiencia? <input type="checkbox"/> ¿Cómo aprovechaste los espacios del aula luego de habilitar el patio?	<input checked="" type="checkbox"/> ¿Cree que es importante la participación de los padres en la mejora de la escuela? ¿Por qué? Podría poner un ejemplo.		<input type="checkbox"/> ¿Qué factores favorecieron la buena práctica realizada entre los años del 2015 al 2017?	<input type="checkbox"/> Fotografías de actividades psicomotrices y uso de los sectores en el patio
		<input type="checkbox"/> ¿Qué beneficios consideras que se ha logrado a partir de la de la remodelación de la	<input type="checkbox"/> ¿Qué beneficios trajo estos cambios para los niños?	<input type="checkbox"/> ¿De qué manera cree que un ambiente físicamente favorable	<input type="checkbox"/> ¿Qué dificultades se lograron vencer?	<input type="checkbox"/> Incremento de estudiantes y docentes (ESCALE)

		sala de psicomotricidad?		mejora la actitud y disposición para el aprendizaje?		<input type="checkbox"/> Encuestas al personal, padres de familia y vecinos <input type="checkbox"/> Resolución de reconocimiento de la buena práctica en gestión.
		<input type="checkbox"/> ¿Cuáles cree usted que son las lecciones aprendidas de la experiencia?			¿Qué hemos aprendido de esta experiencia?	

ANEXO G

TABULACIÓN DE LOS DATOS DE ENTREVISTAS

Participantes	CATEGORÍAS						
	GESTIÓN DIRECTIVA		COMUNIDAD EDUCATIVA			ESPACIOS DE APRENDIZAJE	
	Liderazgo escolar	Administración de recursos	Personal Interno	Padres de Familia	Aliados	Condiciones físicas de los ambientes	Uso de los ambientes
P.D.3 SITUACION INICIAL	Problemas entre directivos.		El personal de la escuela se mantuvo unido contra la adversidad.	Robo de APAFA		Los niños tenían poco espacio para interactuar en las aulas.	El espacio del patio no se utilizaba porque no estaba techado. <i>“realmente era un espacio desperdiciado”</i> Al no contar con una sala de psicomotricidad, las actividades psicomotrices se hacían con poca frecuencia.
P.D.3 EXPERIENCIA	<i>“...hiciste propio nuestro sueño de mejorar el jardín”</i> <i>“...lo que habíamos progresado tú lo hiciste florecer”</i>		Participo en actividades para la mejora del Jardín con los comités de aula y ayudo a conformar la APAFA	Participación de APAFA y comités de aula		Con el uso del patio hay más espacio en el aula y las mesas están mejor distribuidas.	La sala de psicomotricidad es un ambiente cerrado y organizado, tiene un piso que les da seguridad, por ello las actividades psicomotrices se realizan con más frecuencia.
P:Au1 SITUACION INICIAL	Falto alguien que lidere los trabajos de mantenimiento de la escuela y que guie a los padres en temas de educación. Los padres de familia no dejaban hablar a la directora.			No había unión entre los padres de familia. En la APAFA nunca se ponían de acuerdo. Los padres de familia tomaban las decisiones de los trabajos a realizarse. Ellos hacían su trabajo pero faltaba alguien que los guie sobre lo que necesitaba la escuela.		La infraestructura se encontraba deteriorada, con ambientes cerrados y húmedos.	

<p>P:Au1 EXPERIENCIA</p>	<p>Conocimiento del directivo en la conducción y guía de la escuela. Influencia del carácter y trato del directivo para conducir y motivar al personal.</p> <p><i>“Y usted nos puso la inyección y nosotros lo absorbimos muy bien, porque eso sí, también, nosotros aprendemos, estamos en un constante aprendizaje y más de una persona que conoce, que sabe.”</i></p>		<p>Trabajo de la mano con la directora y profesoras, dedicando mucho tiempo en apoyar y colaborar. Apoyo a los padres de familia y niños empoderándose en la educación.</p>			<p>Cambios e innovación en la escuela. Se renovaron las aulas y se crearon espacios más grandes para el bienestar de los niños. <i>“el colegio parece un colegio particular, parece una institución pues...todo el mundo dice ¡Ay del estado!, no, ¡es un colegio muy bonito, muy hermoso!”</i></p>	<p>Hubo ambientes de juego, de psicomotricidad. Se ampliaron los patios. Ambientes modernos, con canchita de fútbol, básquet.</p> <p>Los niños se sienten bien en el colegio y el aprendizaje es más rápido.</p>
<p>P:Ad 1 SITUACION INICIAL</p>		<p>La directora priorizaba el mantenimiento de aulas principalmente porque el dinero no le alcanzaba para más.</p>		<p>No se contaba con APAFA</p>	<p>Intentaron varias veces de que la UGEL se lleve los materiales malogrados que se les había dado de baja pero nunca sucedió.</p>	<p>Fachada deteriorada y despintada. Techos de las aulas con rajaduras por donde filtraba el agua en invierno generando enfermedades respiratorias en los niños y malogrando el material. Espacio administrativo reducido y ambiente sin uso.</p>	<p>Patios de las aulas inhabilitados por falta de techo que frecuentemente se ensuciaban con hojas de árboles y excremento de palomas. Ambiente utilizado como depósito con material inservible con un techo a punto de colapsar. <i>“Había un aula que cuando llegue era un depósito porque estaba lleno de computadoras malogradas, carpetas malogradas, todo tipo de material que no se utilizaba, era un depósito verdaderamente. Estaba tan lleno que al abrir la puerta no se podía ingresar”.</i></p>
<p>P:Ad 1 EXPERIENCIA</p>	<p>Se motivó a los docentes y padres de familia a conformar la APAFA para obtener beneficios para la escuela y los niños.</p> <p>Se involucró a la Municipalidad y UGEL en</p>	<p>Se planeó trabajar con APAFA para obtener fondos para la mejorar la escuela.</p>	<p>Dispuesta en todo momento y con voluntad de hacer las cosas que le competen en su función.</p>	<p>Personal se oponía a la conformación de la APAFA por malas experiencias pasadas en un inicio y luego aceptaron.</p> <p>Los padres se comprometieron y</p>	<p>Se hicieron oficios a la UGEL para autorizar la donación de los materiales malogrados a una entidad como Emaus,</p>	<p>Se colocaron ladrillos pasteleros en el techo para que no filtre el agua en las aulas. Se cambió el todo del patio por uno más resistente.</p>	<p>Se habilitó el espacio de los patios colocándole techo y pintándolos. Se remodeló el ambiente de depósito y se convirtió en sala de psicomotricidad con buena ventilación e iluminación; y con un piso resistente a las caídas.</p>

	<p>las gestiones para viabilizar el uso de los espacios</p> <p><i>“...a usted la tengo como referencia porque es muy proactiva cada cosa que usted lo tiene pensado se tiene que hacer y eso es lo que me gusta de usted”</i></p>		<p><i>“...yo también vivía lo que usted se imaginaba”</i></p> <p><i>“Las buenas obras tienen que hacerse, el tiempo y las personas van a observar y valorar que sí uno apoya a esas personas que tienen buenas intenciones, buenas obras, uff los colegios pueden mejorar muchísimo, muchísimo.”</i></p>	<p>conformaron la APAFA que fue reconocida por la UGEL</p>	<p>los mismos que fueron retirados.</p> <p>Se solicitó permiso a la Municipalidad para las obras de infraestructura en la escuela.</p>	<p>Se reorganizaron los ambientes administrativos optimizando espacios sin utilizar.</p> <p>Se habilitó un espacio para atención de primeros auxilios y cocina para calentar los alimentos de los niños.</p>
P.F 1 SITUACION INICIAL				<p>Muchos padres tienen desconfianza en las APAFAS por malas experiencias que han tenido o conocen de ellas.</p>		<p>Antes la sala de psicomotricidad había sido una sala de cómputo.</p>
P.F 1 EXPERIENCIA	<p><i>“usted ha sido una persona muy accesible, una persona que realmente se ha podido conversar llegar a acuerdos, respetar los acuerdos.”</i></p> <p>Se apreció una buena relación entre la directora y el personal docente.</p>	<p>Existió un trabajo coordinado entre la dirección y la APAFA para los trabajos a realizarse.</p>		<p>En el colegio se pudo manejar bien el tema de la APAFA y los padres lograron colaborar dando su cuota acordada. Se trabajó con transparencia y se hicieron todas las obras acordadas.</p> <p><i>“...definitivamente se hicieron varios trabajos y felizmente los padres de familia respondieron bien, aceptaron las propuestas, también se escuchó en las asambleas sus opiniones o lo que había que mejorar de inmediato.”</i></p>	<p>La fachada y mobiliario se encontraba muy bien pintado.</p> <p><i>“(el nido) me pareció bonito, me pareció que estaba en buen estado, estaba bien cuidado”</i></p> <p><i>“...donde yo vivo se comenta que ese es el nido que está mejor arregladito, mejor implementado.”</i></p> <p><i>“Comenzaron a poner techos para las lluvias, porque había mucho problema de lluvia y es que es una</i></p>	<p>En el 2016 se implementó la sala de psicomotricidad, un espacio cerrado para que los niños puedan realizar sus ejercicios, con un piso especial para las caídas y módulos de psicomotricidad.</p> <p>También hubo mejoras en el área de juegos.</p>

				Es una suerte que los colegios cuenten con una APAFA para apoyar las mejoras en las escuelas.		<i>infraestructura ya bastante antigua, donde no se podía volver hacer el techo y no convenía mover mucho la arquitectura que tiene porque tiene una finalidad anti sísmica y entonces colocaron techos de calamina sobre los techos que ya existen para evitar el tema de las lluvias, el tema de filtraciones”</i>	
--	--	--	--	---	--	--	--

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

P.D.3

En una situación anterior a la experiencia la escuela tenía problemas de gestión y conducción de APAFA y un personal que se mantuvo unido ante esta adversidad. Además los espacios de aprendizaje de los patios no eran bien aprovechados y esto generaba una dificultad para movilizarse e interactuar dentro del aula, así también, al no contar con un ambiente para realizar los ejercicios psicomotrices, estas se realizaban en los patios grandes con menor frecuencia por estar los niños expuestos al frío y lluvia.

Durante la experiencia se observa un liderazgo pedagógico y mejoras en la gestión escolar, así como la participación de la docente en las actividades realizadas en la escuela apoyando a su comité de aula y en la conformación de la nueva APAFA. En esta etapa se habilitó el espacio de aprendizaje de los patios favoreciendo la mejor distribución de las mesas y movilización de los niños; así también se contó con una sala de psicomotricidad equipada, organizada y segura que favoreció en la frecuencia de actividades psicomotrices.

P.Au.1

En una situación anterior no se visualizaba un liderazgo pedagógico por parte del directivo, dejando que los padres de familia tomen las decisiones respecto a la prioridad de trabajos a realizarse en la escuela y haciendo caso omiso a las decisiones de la directora. Así mismo los padres de familia no se ponían de acuerdo entre ellos generándose conflictos entre estos por los trabajos a realizarse. Por otro lado la infraestructura se encontraba deteriorada y con ambientes húmedos.

Durante la experiencia se visualiza un liderazgo del directivo, cuyo carácter y trato motivo y condujo al personal al cambio. El personal trabajó de la mano con la directora. En cuanto a la infraestructura hubo cambios e innovación en la escuela, se mejoraron las aulas y crearon nuevos espacios de aprendizaje para los niños, como la sala de psicomotricidad y área de recreación.

P.Ad.1

En una situación anterior, la escuela no contaba con APAFA por lo que la directora se veía limitada en mejorar los espacios exteriores como la fachada. Había una infraestructura deteriorada por la humedad que generaba problemas de enfermedades respiratorias en los niños y deterioro de los materiales. La UGEL no les apoyo en recoger los materiales dados de baja que ocupaban gran parte de un ambiente clausurado por estar a punto de colapsar. También ambientes de los patios no utilizados por falta de un techo que proteja los materiales y el ingreso de palomas.

Durante la experiencia se visualiza una actitud proactiva por parte del directivo, quien motivo a todo el personal y padres de familia en la conformación de una APAFA y se trabajó de la mano con los aliados estratégicos como son la Municipalidad de Jesús María y la UGEL 03. Con la UGEL 03 se logró eliminar el material inservible y dado de baja del ambiente tomado como depósito. Se contó con un personal dispuesto a acompañar los cambios con buena voluntad. En cuanto a la infraestructura, se dio solución al problema de filtración en las aulas, colocando techos en los patios y colocando ladrillos pasteleros en la zona de filtración. También se remodelo el ambiente para la sala de psicomotricidad con una buena iluminación, ventilación y un piso especial para las caídas; se reorganizaron los espacios administrativos y se habilito el espacio para cocina y primeros auxilios.

P.F.1

En una situación anterior el padre de familia manifiesta que hay una desconfianza hacia las APAFAS por conocimiento de malos manejos en algunos colegios.

Sin embargo en la experiencia se visualiza un buen trabajo realizado por la APAFA, que trabajo de manera coordinada con la dirección; este trabajo en conjunto de dialogo y escucha activa por parte de la directora hacia los padres ha hecho posible que exista una buena relación entre ambos y se puedan llevar a cabo todos los trabajos programados con el aporte de los padres de familia y de manera transparente. Se menciona también la buena relación existente entre la directora y el personal docente. En cuanto a la infraestructura hay una buena impresión en la fachada, los ambientes y mobiliario, reconociéndolo como uno de los mejores nidos de la zona que está bien implementado. La obra que más resalta es la de la sala de psicomotricidad que tiene su piso espacial para las caídas y el área de juegos. Así mismo la cubierta de techos con calaminas sobre los techos de concreto para evitar la humedad de las aulas.

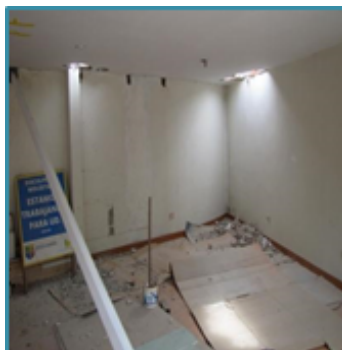
ANEXO H

PANEL FOTOGRÁFICO

ANTES



DURANTE



DESPUÉS

