



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

PROPUESTA DE GESTIÓN DE
COMUNIDADES PROFESIONALES
ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO
DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA

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

MONICA PILAR CASTRO MOINA

LIMA – PERÚ

2025

ASESOR

MG. MARINA FANY POBLETE ROBLES

JURADO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

DRA. MARIELLA MARGOT QUIPAS BELLIZA

PRESIDENTE

DRA. SOLEDAD IRIS CARDENAS SANCHEZ

VOCAL

MG. FLORENCIA JESUS PRETELL CHAVEZ

SECRETARIO (A)

DEDICATORIA.

A mi madre por su ejemplo de valentía y perseverancia.

A mi esposo, por su constante aliento.

A mis hijos, por ser mi mayor inspiración.


AGRADECIMIENTOS.

A mis amigos por su apoyo

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Trabajo de investigación Autofinanciado

DECLARACIÓN DE AUTOR			
FECHA	30	JULIO	2025
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EGRESADO	CASTRO MOINA MONICA PILAR		
PROGRAMA DE POSGRADO	MAESTRÍA EN EDUCACION CON MENCION EN GESTION DEL CAMBIO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS		
AÑO DE INICIO DE LOS ESTUDIOS	2024		
TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO	PROPUESTA DE GESTION DE COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN UNA INSTITUCION PUBLICA DE LIMA		
MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO	Trabajo de Investigación		
Declaración del Autor			
<p>El presente Trabajo de Grado es original y no es el resultado de un trabajo en colaboración con otros, excepto cuando así está citado explícitamente en el texto. No ha sido ni enviado ni sometido a evaluación para la obtención de otro grado o diploma que no sea el presente.</p>			
Teléfono de contacto (fijo / móvil)	964182065		
E-mail	moni.aidp@gmail.com		



Firma del Egresado

DNI 07454083

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Los egresados:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	CASTRO MOINA MONICA PILAR

(Agregar filas adicionales si hay más autores)

Pertencientes al programa de la **MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DEL CAMBIO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**, autores del trabajo titulado: **PROPUESTA DE GESTIÓN DE COMUNIDADES PROFESIONALES ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LIMA**, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el grado de **MAESTRA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DEL CAMBIO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS** bajo la modalidad de **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**.

En calidad de docentes asesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	POBLETE ROBLES MARINA FANY	FAEDU	MAESTRÍA

Declaramos que el contenido del presente documento es original y que las citas y referencias a otros autores cumplen con las normas académicas establecidas. En ese sentido, hacemos constar que:

- El documento presenta un porcentaje de similitud de **5%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **2862263184**; fecha de entrega: **23-01-2026**).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: **Lima, 23 de enero de 2026**



Firma del asesor
N° DNI: 06085513
ORCID: 0009-0002-3963-8733

Firma del Co-asesor
N° DNI:
ORCID:

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	OBJETIVOS	12
III.	DESARROLLO DEL ESTUDIO	13
IV.	CONCLUSIONES	53
V.	RECOMENDACIONES	55
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
VII.	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre enfoques de CPA y fortalecimiento de la Convivencia Escolar.....	24
Tabla 2. Diagnóstico de necesidades y criterios de priorización.....	29
Tabla 3. Correspondencia entre hallazgos del diagnóstico, necesidades formativas y módulos propuestos.....	30
Tabla 4. Módulos formativos de la CPA.....	34
Tabla 5. Estructura de una Reunión de CPA según distintos autores	36
Tabla 6. Cuadro sistematizado de sesiones modelo de la CPA.....	38
Tabla 7. Estrategias metodológicas innovadoras para el desarrollo de la CPA....	45
Tabla 8. Cronograma anual de implementación de la CPA.....	47

RESUMEN

Este trabajo de investigación buscó diseñar una estrategia de gestión con Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) para mejorar la convivencia escolar en una escuela pública de Lima. Se trabajó con un enfoque cualitativo y de carácter propositivo, revisando normas, teorías y experiencias que hablan sobre desarrollo docente y convivencia en las escuelas.

El análisis permitió reconocer las necesidades formativas de los docentes y, a partir de ello, se organizó un plan con seis módulos de capacitación y doce sesiones de trabajo colaborativo. Además, se planteó un sistema de seguimiento con rúbricas y cuadernos de monitoreo para asegurar que la propuesta sea sostenible en el tiempo.

Los resultados muestran que las CPA, al basarse en la colaboración, la reflexión y el liderazgo compartido, pueden ser una alternativa real para fortalecer la convivencia en la escuela. En general, la investigación ofrece un modelo práctico y replicable, pensado para apoyar a otras instituciones que también buscan construir una cultura escolar democrática y participativa.

PALABRAS CLAVE

CONVIVENCIA ESCOLAR, COMUNIDADES DE APRENDIZAJE, TRABAJO COLABORATIVO

ABSTRACT

This research aimed to design a management strategy through Professional Learning Communities (PLCs) to improve school coexistence in a public school in Lima. The study followed a qualitative and propositional approach, mainly reviewing regulations, theories, and previous experiences related to teacher development and school coexistence.

The analysis helped to identify teachers' training needs and, based on that, a plan was organized with six training modules and twelve collaborative sessions. A follow-up system with rubrics and monitoring notebooks was also designed to ensure the sustainability of the proposal.

The results show that PLCs, by promoting collaboration, reflection, and shared leadership, can be a practical way to strengthen school coexistence. Overall, this research offers a replicable and practical model that can inspire other schools aiming to build a democratic and participatory school culture.

KEYWORDS

SCHOOL COEXISTENCE, LEARNING COMMUNITIES, COLLABORATIVE
WORK

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Internacionales

A nivel internacional, Hord (2008) documentó experiencias en Australia donde la implementación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (PLC) generó mejoras en el clima escolar, promoviendo las habilidades socioemocionales y la colaboración entre docentes.

En el contexto español, Martínez (2016) analizó cómo la cooperación docente, el desarrollo socioemocional y el trabajo con familias fortalecen la convivencia escolar. Sus hallazgos demostraron que las CPA reducen conflictos y promueven una cultura institucional centrada en la paz y la cohesión social.

En conjunto ambos estudios destacan la eficacia de las CPA para fortalecer la convivencia escolar y el desarrollo profesional docente en contextos educativos diversos. Esta perspectiva se amplía en experiencias recientes desarrolladas en América del Sur.

Cáceres y López (2024) realizaron un estudio en el Jardín Infantil JUNJI de Antofagasta, Chile, con el propósito de fortalecer las competencias de colaboración entre los miembros de la comunidad educativa, con el fin de enfrentar de mejor manera los desafíos laborales y reducir los riesgos psicosociales.

El marco teórico se apoyó en orientaciones de la OMS y del Ministerio de Educación, destacando la necesidad de fomentar prácticas pedagógicas colaborativas y reflexivas. Como respuesta, se propuso una serie de talleres

enfocados en la sensibilización sobre riesgos psicosociales, el fortalecimiento de la comunicación y la elaboración conjunta de estrategias de apoyo. Entre los logros alcanzados se destacan el fortalecimiento del sentido de autoeficacia y la creación del instrumento “El Poder de la Colaboración”, desarrollado de manera participativa para generar soluciones compartidas ante los desafíos del entorno laboral.

El análisis de estas experiencias internacionales permite identificar ciertos vacíos estructurales. Por ejemplo, Hord (2008) se enfoca en los efectos de las CPA sobre el clima escolar, pero no detalla acciones concretas para articularlas con la gestión institucional o con las familias. Martínez (2016), si bien incorpora el trabajo con familias, no profundiza en mecanismos de implementación ni en cómo sostener el trabajo colaborativo ante limitaciones estructurales como el tiempo, el liderazgo o los recursos. Por su parte, Cáceres y López (2024) abordan con solidez el impacto emocional y los riesgos psicosociales, aunque su experiencia se centra en el bienestar del equipo educativo, sin evidenciar con claridad cómo ello repercute directamente en la convivencia con estudiantes y familias.

En contraste, la presente propuesta complementa y trasciende dichas experiencias al ofrecer un enfoque integral, estructurado y contextualizado que responde a los desafíos actuales de las instituciones educativas. De este modo, no solo valida lo evidenciado por otros estudios, sino que plantea una guía práctica y coherente para transformar la convivencia escolar desde una perspectiva colaborativa, humana y pedagógica.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

En el ámbito nacional, diversas investigaciones han respaldado la pertinencia de implementar Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) como estrategia para mejorar la convivencia escolar. Velásquez (2022) desarrolló un estudio en una institución educativa de Huancavelica, utilizando un enfoque cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Los hallazgos evidenciaron una percepción predominantemente negativa sobre la convivencia escolar, caracterizada por relaciones interpersonales tensas y escasa colaboración docente. Sin embargo, se resaltó el potencial de las CPA como espacios de transformación del clima institucional, al promover el diálogo y el aprendizaje compartido entre pares.

Farfán (2022), en una investigación realizada en una institución pública de Cusco, identificó limitaciones en el conocimiento docente respecto a estrategias de convivencia escolar. Mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas, concluyó que la incorporación de espacios colaborativos como las CPA contribuye a generar entornos armónicos, al tiempo que impulsa una mejora sostenida en las prácticas pedagógicas a través del intercambio de saberes y la reflexión conjunta.

De igual modo, Peña (2023) exploró la viabilidad de promover una cultura colaborativa entre docentes mediante metodologías participativas. Su estudio evidenció que, a pesar de la limitada existencia de espacios formales de retroalimentación pedagógica, los docentes manifestaron una actitud favorable hacia el trabajo colectivo, siempre que se disponga de recursos mínimos y de un liderazgo que incentive la participación colegiada y sostenida.

Los estudios de Velásquez, Farfán y Peña constituyen una base empírica relevante que sustenta la eficacia de las CPA como estrategia de mejora de la convivencia escolar. No obstante, la presente propuesta no se limita a replicar dichos hallazgos, sino que los amplía y profundiza al diseñar un modelo estructurado que aborda tres vacíos recurrentes: la ausencia de planificación estratégica, la falta de formación docente específica y la debilidad en el trabajo colaborativo. En esta línea, se propone una construcción metodológica que articula teoría, diagnóstico, planificación y acción, con el propósito de ofrecer un marco integral, contextualizado y sostenible para alcanzar una convivencia escolar más justa, pacífica y participativa.

1.2. Planteamiento del Problema

En el Perú, la convivencia escolar sigue siendo un desafío persistente en el ámbito educativo, especialmente en escuelas públicas de zonas urbano-marginales y rurales. Informes del Ministerio de Educación (MINEDU, 2023) alertan sobre la alta incidencia de conflictos interpersonales, prácticas docentes fragmentadas y una limitada cultura colaborativa entre los actores educativos. A pesar de los avances normativos como los enfoques transversales del Currículo Nacional (MINEDU, 2016), la RM N.º 262-2022-MINEDU (Lineamientos de Convivencia Escolar) y las estrategias de bienestar impulsadas por el Modelo de Servicio Educativo (MSE), muchas instituciones aún carecen de herramientas eficaces para transformar sus dinámicas institucionales y fortalecer la convivencia democrática. En este marco, la colaboración profesional entre docentes ha sido identificada como una condición crítica para promover climas escolares saludables y sostenibles (UNESCO, 2021).

Además, Según la ENARES 2019 (INEI, 2019), la Encuesta Nacional sobre Relaciones Sociales, reveló que más del 66% de los estudiantes de 9 a 11 años y el 68.5% de los estudiantes entre 12 y 17 años han sufrido algún tipo de violencia en el entorno escolar en algún momento de sus vidas. Estos datos confirman que la violencia escolar y la debilidad de las relaciones interpersonales son fenómenos de alcance nacional que demandan estrategias institucionales integrales y sostenidas.

La institución educativa pública del distrito de Ate, en Lima Metropolitana, que atiende en el nivel primaria y cuya población estudiantil pertenece a nivel socioeconómico bajo, de pobreza y pobreza extrema, enfrenta una serie de dificultades relacionadas con la convivencia escolar que afectan de manera directa la dinámica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes. Entre los principales problemas identificados se encuentran: la persistencia de conflictos interpersonales entre alumnos, la aplicación poco sistemática de normas de convivencia, la limitada participación de las familias y la falta de estrategias pedagógicas efectivas para abordar los problemas de disciplina desde un enfoque formativo y restaurativo.

A ello se suma la percepción de un clima escolar tenso, en el que los episodios de indisciplina y violencia generan sentimientos de inseguridad y desmotivación en los estudiantes. Esta situación repercute no solo en el rendimiento académico, sino también en la construcción de habilidades socioemocionales y ciudadanas. De acuerdo con la normativa nacional, la escuela debe constituirse en un espacio seguro y democrático; sin embargo, en la práctica, se evidencian brechas significativas entre lo dispuesto en los lineamientos ministeriales y la realidad cotidiana de la institución.

Desde la perspectiva de los docentes, se observa en el análisis de documentos institucionales, una necesidad urgente de fortalecer sus capacidades en torno a la gestión de la convivencia escolar. En los informes de monitoreo y de gestión se evidencia que muchos de los docentes no cuentan con herramientas suficientes para aplicar metodologías de mediación, diálogo restaurativo o estrategias de regulación emocional. A esto se añade que el trabajo colegiado suele limitarse a reuniones administrativas, sin generar espacios sostenidos de reflexión pedagógica ni de intercambio de experiencias. Esta carencia se relaciona con la ausencia de espacios formativos continuos y articulados con el PEI y en el PAT, lo cual conecta directamente con la propuesta de CPA.

En este contexto, la ausencia de una estrategia sistemática de gestión del desarrollo docente se constituye en una limitación importante. Si bien la institución educativa promueve actividades de capacitación ocasionales, estas no logran consolidarse como un proceso continuo ni están articuladas a un diagnóstico real de las necesidades formativas del profesorado.

El problema central puede resumirse, por tanto, en la necesidad de diseñar e implementar una intervención educativa, una estrategia de gestión de Comunidades Profesionales de Aprendizaje orientada al fortalecimiento de la convivencia escolar, que responda a las características y desafíos específicos de la institución educativa, orientada a fortalecer la cultura colaborativa, el liderazgo pedagógico y la convivencia desde un enfoque participativo, formativo e integral.

1.3. Justificación

1.3.1 Justificación de la Investigación

Este estudio plantea una propuesta de gestión basada en Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), con un enfoque innovador orientado a promover la mejora de la convivencia escolar en una institución pública ubicada en el distrito de Ate. La formulación de esta propuesta responde a hallazgos que se obtendrán del diagnóstico documental institucional que evidencian situaciones de violencia verbal y física, así como una limitada colaboración entre los docentes, factores que afectan negativamente el clima organizacional y los aprendizajes. El problema central radica en la ausencia de una estrategia sistemática de gestión docente que, mediante Comunidades Profesionales de Aprendizaje, permita fortalecer la convivencia escolar desde un enfoque colaborativo, formativo y restaurativo.

1.3.2 Justificación Teórica

La investigación se sustenta en la necesidad de ampliar y profundizar el marco conceptual en torno a la gestión de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje y su relación con la convivencia escolar. Los aportes de Fullan (2002), muestran que las CPA representan un espacio privilegiado para la construcción de capacidades docentes y para la generación de innovación pedagógica. Bolívar (2012) destaca que la colaboración profesional no es solo un recurso para mejorar prácticas, sino también un mecanismo para transformar la cultura escolar.

Desde el campo de la gestión, Chiavenato (2009) ofrece fundamentos sólidos para comprender que la efectividad de las organizaciones depende en gran medida de cómo gestionan su recurso humano. En el ámbito educativo, esta perspectiva adquiere relevancia porque los docentes constituyen el motor que puede favorecer cambios en la convivencia escolar. Asimismo, Goleman (1995) aporta con su teoría de la inteligencia emocional, señalando que el desarrollo de competencias socioemocionales en los docentes es un factor decisivo para enfrentar los retos de la vida escolar cotidiana.

La presente investigación, por tanto, se justifica teóricamente porque busca articular estos enfoques y aplicarlos al diseño de una estrategia innovadora que promueva la convivencia escolar desde el fortalecimiento del trabajo docente en CPA.

1.3.3 Justificación Práctica

Aunque esta propuesta no contempla su implementación inmediata, se orienta a ofrecer recursos prácticos de gran utilidad para la institución educativa. En primer lugar, plantea un **modelo de diagnóstico documental**, que permitirá identificar de manera sistemática las necesidades formativas de los docentes en relación con la convivencia escolar. Este modelo constituye una herramienta transferible a otras instituciones educativas del país, pues se basa en técnicas de análisis documental y en la revisión crítica de normativas y experiencias previas.

De este modo, el diagnóstico revela que los ejes prioritarios a fortalecer son: la formación docente en prevención y mediación de conflictos, el desarrollo de

competencias socioemocionales, la apropiación del marco normativo y la consolidación de una cultura democrática e inclusiva en la escuela.

En segundo lugar, el estudio propone una **estructura modular de Plan de formación docente**, organizada en torno a seis ejes temáticos prioritarios: cultura democrática, estrategias restaurativas, desarrollo socioemocional, normativa de convivencia, liderazgo pedagógico y evaluación formativa. Cada módulo se concibe con un enfoque práctico, detallando contenidos, actividades, recursos y productos esperados, lo que facilita su implementación futura.

En tercer lugar, la propuesta incorpora **sesiones estructuradas** de interaprendizaje con metodologías y **estrategias pedagógicas innovadoras**, tales como fichas de análisis de casos, guías para círculos restaurativos, diarios reflexivos y protocolos de mediación escolar, que servirán como insumos directos para el trabajo docente en CPA. Estos materiales contribuyen a que la estrategia trascienda la dimensión teórica y pueda tener un impacto real en la práctica educativa.

Finalmente, la investigación ofrece herramientas **de seguimiento y monitoreo**, que permitirá a los equipos directivos organizar, monitorear y evaluar el funcionamiento de las CPA, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

1.3.4 Justificación Social

El fortalecimiento de la convivencia escolar es una demanda social de primer orden, en tanto las escuelas cumplen un rol decisivo en la formación de ciudadanos democráticos y responsables. En el distrito de Ate, la comunidad educativa enfrenta diversos desafíos vinculados a la violencia, la exclusión y la falta

de oportunidades, lo cual hace más urgente la construcción de entornos escolares seguros e inclusivos. Al aportar una estrategia que promueve la colaboración docente y el trabajo en equipo, el estudio contribuye a mejorar la calidad de vida escolar y, por extensión, a la cohesión social de la comunidad.

1.3.5 Justificación Metodológica

El presente estudio se justifica metodológicamente porque adopta un enfoque cualitativo de carácter propositivo, centrado en el diseño de una estrategia de gestión de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA). Esta elección responde a la necesidad de comprender la complejidad de la convivencia escolar en la institución educativa pública del distrito de Ate desde una perspectiva integral, atendiendo tanto a los factores normativos y organizacionales como a las dinámicas sociales y pedagógicas que se desarrollan en el día a día escolar.

La investigación se apoya en la **técnica de análisis documental**, lo cual permite examinar de manera sistemática las normativas nacionales vigentes, las guías internacionales, la producción académica y las tesis relacionadas con la convivencia escolar y las CPA. Este procedimiento asegura un marco de referencia amplio y actualizado, que otorga validez y pertinencia a la propuesta. Asimismo, el análisis documental facilita identificar convergencias y vacíos en la literatura existente, proporcionando insumos sólidos para la construcción de la estrategia.

La elección de un estudio de carácter propositivo resulta adecuada, ya que no se limita a describir la problemática, sino que busca generar una respuesta práctica y contextualizada a las necesidades detectadas en la institución educativa de Ate. De este modo, la metodología empleada no solo se ajusta a los objetivos de

investigación, sino que también garantiza la coherencia entre el diagnóstico de la situación y el diseño de la estrategia de gestión.

1.3.6. Justificación institucional o educativa

La propuesta se encuentra alineada con los lineamientos del Ministerio de Educación del Perú para el nivel primario, en concordancia con el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo (MBDD), el Modelo de Servicio Educativo y las políticas de formación docente en servicio. Además, guarda coherencia con el Proyecto Educativo Nacional al 2036, que promueve el fortalecimiento de comunidades profesionales de aprendizaje, la consolidación de un liderazgo pedagógico distribuido y la construcción de una cultura institucional centrada en la paz, la equidad y la participación. En ese sentido, desde el punto de vista institucional, la propuesta ofrece a la escuela un marco de acción concreto para responder a los lineamientos establecidos por el MINEDU. Al implementar CPA orientadas a la convivencia, la institución no solo cumplirá con la normativa vigente, sino que también podrá generar procesos sostenibles de mejora escolar. Además, la estrategia permitirá empoderar a los docentes como agentes de cambio, reforzando su identidad profesional y su compromiso con la misión educativa.

1.4 Pregunta de Investigación

En síntesis, los antecedentes revisados, permiten reconocer que la problemática de la convivencia escolar en la institución educativa pública de Ate no puede abordarse únicamente desde acciones aisladas o normativas, sino que

requiere de estrategias integrales que promuevan el aprendizaje colaborativo y el desarrollo profesional docente. Frente a este panorama, surge la necesidad de formular un interrogante central que oriente el estudio y posibilite dar una respuesta académica y práctica al reto identificado. Por lo que nos planteamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo diseñar una estrategia de gestión basada en comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) que fortalezca la convivencia escolar en una institución pública de educación primaria del distrito de ate?

II. OBJETIVOS

Objetivo general y específicos

2.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de gestión basada en Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) que fortalezca la convivencia escolar en una institución educativa pública del distrito de Ate.

2.2 Objetivos Específicos

OE1: Analizar el enfoque de las CPA y su pertinencia para el fortalecimiento de la convivencia escolar.

OE2: Elaborar un plan de implementación de una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) orientado a la mejora de la convivencia escolar.

En síntesis, los objetivos planteados responden de manera directa a las necesidades identificadas. El primer objetivo, orientado a analizar el enfoque de las CPA y su pertinencia para la convivencia escolar, parte de la necesidad de contar con fundamentos teóricos y normativos sólidos que legitimen la propuesta. El segundo objetivo, centrado en la elaboración de un plan de implementación de CPA, atiende la urgencia de operacionalizar dichos fundamentos en acciones concretas, viables y sostenibles dentro de la institución educativa.

De allí surge la necesidad de diseñar una estrategia de gestión de CPA que responda a este desafío institucional.

III. DESARROLLO DEL ESTUDIO

Este capítulo desarrolla de manera sistemática los fundamentos, procesos y resultados que sustentan la propuesta de gestión. A partir del diagnóstico de necesidades previamente establecido, se abordan los componentes centrales del estudio, integrando referentes teóricos, normativos y empíricos que orientan la comprensión del problema y las alternativas de intervención. De este modo, el capítulo no solo profundiza en la justificación conceptual y contextual de la propuesta, sino que también articula los criterios metodológicos y las estrategias de implementación que garantizan su pertinencia y viabilidad en el marco institucional.

3.1 Marco Teórico

El **Marco Teórico** responde al OE1 al analizar el enfoque de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) y su pertinencia para fortalecer

la convivencia escolar, integrando aportes conceptuales, normativos y pedagógicos que sustentan la propuesta.

3.1.1 Comunidades Profesionales de Aprendizaje: fundamentos y evolución

Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) constituyen una de las estrategias más influyentes para transformar las escuelas en organizaciones que aprenden. Desde su surgimiento en la década de 1990, han sido estudiadas y aplicadas en diversos contextos con resultados significativos. Su fundamento radica en que los docentes, al trabajar colaborativamente, reflexionar sobre su práctica y compartir responsabilidades, logran generar mejoras sostenidas en la enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes (DuFour & Eaker, 1998).

En los Estados Unidos, donde las CPA adquirieron mayor notoriedad, Richard DuFour (2004) planteó que el trabajo docente debía dejar de ser una práctica aislada y convertirse en un esfuerzo colegiado. En su experiencia, la implementación de CPA permitió a los centros educativos definir objetivos comunes de aprendizaje, analizar resultados, generar estrategias conjuntas y establecer una cultura de rendición de cuentas compartida. Este modelo demostró que la colaboración docente no era una actividad complementaria, sino el núcleo de la mejora escolar.

En el Reino Unido, Stoll y Louis (2007) ampliaron el concepto al señalar que las CPA deben entenderse como comunidades en las que los docentes no solo

comparten prácticas, sino también significados, valores y visiones de futuro. Subrayaron que estas comunidades se sostienen en la confianza mutua, la apertura al aprendizaje continuo y la capacidad de construir conocimiento pedagógico colectivo. La investigación británica mostró que las CPA fortalecen la cohesión institucional y promueven una cultura de innovación permanente.

En América Latina, la experiencia reciente ha confirmado la relevancia de este modelo. Ramírez (2021) reporta que las CPA en el contexto latinoamericano han permitido enfrentar retos como la inequidad social, la diversidad cultural y la necesidad de innovación pedagógica. Destaca que, en países como Chile, Colombia y México, las CPA se han vinculado directamente con programas de desarrollo profesional docente y con políticas de inclusión educativa, demostrando que el aprendizaje profesional colectivo puede adaptarse a realidades complejas y heterogéneas.

Un aspecto importante en la evolución de las CPA es la diferencia entre los modelos “tradicionales” y “en red”. Las CPA tradicionales se centran en el trabajo presencial dentro de una institución educativa, con reuniones periódicas y actividades formativas en equipo. Este modelo ha demostrado eficacia en la construcción de normas compartidas y en la mejora del clima institucional. Sin embargo, en los últimos años, con el avance de las tecnologías digitales y la necesidad de mantener la colaboración en contextos de educación a distancia (especialmente tras la pandemia de COVID-19), han surgido las CPA en red o virtuales. Estas se caracterizan por el uso de plataformas digitales, foros y comunidades en línea que permiten el intercambio de experiencias entre docentes de distintas escuelas, regiones e incluso países (Marcelo, 2019).

El contraste entre ambos modelos muestra que, mientras las CPA tradicionales favorecen la construcción de vínculos fuertes dentro de una institución, las CPA en red amplían las posibilidades de aprendizaje colectivo al permitir la circulación de saberes en comunidades más amplias y diversas. En la práctica, ambas modalidades no son excluyentes, sino complementarias: las CPA presenciales consolidan la cultura institucional, mientras que las CPA en red enriquecen esa cultura con aportes externos y nuevas perspectivas.

En el caso del Perú, esta dualidad resulta especialmente relevante. Por un lado, las escuelas necesitan fortalecer sus propias comunidades docentes internas para enfrentar problemas de convivencia y de gestión pedagógica; por otro, las CPA en red —como los Grupos de Interaprendizaje Docente (GIA) impulsados por el MINEDU— representan un espacio para que los maestros intercambien experiencias y construyan colectivamente soluciones a nivel regional y nacional.

En síntesis, la evolución de las CPA desde sus orígenes hasta la actualidad demuestra que se trata de un modelo flexible y adaptable, capaz de responder a distintos contextos y de articularse con las demandas de un mundo globalizado. Tanto en su versión tradicional como en red, las CPA colocan en el centro del cambio educativo la colaboración docente, el liderazgo compartido y la construcción de una cultura de aprendizaje permanente.

3.1.2 Convivencia escolar: enfoques y normativas

La convivencia escolar es un tema de creciente interés en el ámbito educativo, pues constituye una condición necesaria para garantizar aprendizajes de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes. En la actualidad, la convivencia

se entiende como la capacidad de generar entornos democráticos, seguros e inclusivos donde las relaciones entre los actores de la comunidad educativa se basen en el respeto y la corresponsabilidad (Ortega Ruiz, 2006; Fierro & Carbajal, 2015).

Enfoques de convivencia escolar

Históricamente, la convivencia escolar se abordó desde un enfoque disciplinario tradicional, centrado en la obediencia y la sanción como formas de control conductual. Aunque este modelo permitió mantener cierto orden, se mostró limitado porque no generó aprendizajes socioemocionales ni promovió la autonomía en la regulación de la conducta (Tedesco, 2003).

En contraposición, en las últimas décadas se consolidaron dos enfoques más pertinentes:

Enfoque democrático y participativo, que concibe la convivencia como resultado de la construcción colectiva de normas, acuerdos y compromisos. Este enfoque enfatiza la participación estudiantil y la corresponsabilidad de todos los actores en la gestión de la vida escolar.

Enfoque preventivo y restaurativo, que reconoce al conflicto como una oportunidad pedagógica y promueve estrategias como la mediación escolar, los círculos restaurativos y el desarrollo de competencias socioemocionales. Según la UNESCO (2021), este enfoque favorece la construcción de climas escolares inclusivos y resilientes.

Experiencias internacionales

En España, Ortega y Del Rey (2015) desarrollaron programas integrales de convivencia escolar que combinan prevención, formación en valores y protocolos de mediación. Estos programas demostraron que cuando los docentes trabajan colaborativamente en torno a la convivencia, disminuyen los casos de acoso escolar y aumenta el sentido de pertenencia estudiantil.

En Chile, el Ministerio de Educación incorporó la convivencia escolar en la Ley General de Educación (2009) y en la Política Nacional de Convivencia Escolar (2015). La experiencia chilena muestra que la implementación de equipos de convivencia en cada institución permite atender los conflictos con mayor pertinencia, y que la formación docente en habilidades socioemocionales es un factor crítico para el éxito de estas políticas (Díaz-Quezada et al., 2019).

En México, la convivencia escolar se ha articulado a la Reforma Integral de la Educación Básica (2011) y a la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (2014). Se han promovido estrategias de mediación y programas de tutoría entre pares, con resultados alentadores en la disminución de conductas violentas y el fortalecimiento de la participación estudiantil (Cuevas-Cajiga & Moreno, 2022).

Estas experiencias internacionales confirman que la convivencia escolar es una prioridad transversal en los sistemas educativos contemporáneos y que su fortalecimiento depende de políticas claras, equipos especializados y formación docente permanente.

Situación en el Perú

En el caso peruano, los avances normativos son significativos. El Currículo Nacional de la Educación Básica (MINEDU, 2016) plantea la convivencia democrática como un principio transversal orientador del proceso educativo, vinculándola con la formación ciudadana y el desarrollo de competencias socioemocionales.

Asimismo, la RM N.º 262-2022-MINEDU aprobó los Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes, que consolidan un enfoque preventivo y restaurativo en la política nacional. La norma establece la responsabilidad de los docentes en la promoción de la convivencia y la obligación de las instituciones educativas de implementar planes y comités de convivencia.

La Política Nacional de Convivencia Escolar y Bienestar (2022) complementa este marco al enfatizar la necesidad de escuelas seguras, democráticas e inclusivas, alineadas con el Proyecto Educativo Nacional al 2036. Esta política reconoce que la convivencia es un derecho fundamental y un factor clave para la calidad educativa.

A nivel empírico, los datos del Sistema Especializado en la Atención de Casos de Violencia Escolar (SíseVe) evidencian la magnitud del problema. Solo en 2022 se registraron más de 20,000 reportes de violencia escolar a nivel nacional, siendo el maltrato físico, psicológico y el acoso entre pares los más frecuentes (MINEDU, 2022). De igual forma, la Encuesta Nacional sobre Relaciones Sociales (ENARES, 2022) reveló que un 32 % de adolescentes peruanos había sido víctima

de algún tipo de violencia en la escuela, lo que muestra la urgencia de consolidar políticas y estrategias efectivas de prevención.

La revisión de enfoques, experiencias y normativas permite afirmar que la convivencia escolar es un componente esencial de la calidad educativa. Los enfoques democrático y restaurativo constituyen alternativas más pertinentes que el disciplinario tradicional, al promover el respeto, la corresponsabilidad y el manejo positivo del conflicto. Las experiencias internacionales demuestran que la convivencia se fortalece cuando existe trabajo colaborativo, políticas integrales y formación docente especializada. En el Perú, los avances normativos son importantes, pero los datos empíricos muestran que aún persisten altos niveles de violencia escolar, lo que justifica la necesidad de estrategias innovadoras como las CPA, capaces de traducir los principios normativos en prácticas sostenidas dentro de la institución educativa.

3.1.3 Liderazgo pedagógico y cultura colaborativa

El liderazgo pedagógico se diferencia del liderazgo administrativo en que se centra en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Robinson, Lloyd y Rowe (2008) demostraron que este tipo de liderazgo tiene un impacto más alto en los aprendizajes estudiantiles, al promover prácticas de acompañamiento docente, retroalimentación y formación continua.

Bolívar (2010) plantea que el liderazgo pedagógico se sostiene en la capacidad de orientar a la comunidad educativa hacia metas comunes de

aprendizaje, mientras que Fullan (2014) subraya la importancia de un liderazgo distribuido que fomente la participación de docentes y directivos en la toma de decisiones. Hargreaves y Fullan (2012) destacan que la cultura colaborativa, basada en la confianza y la responsabilidad compartida, es la condición necesaria para que el liderazgo tenga un impacto sostenible.

En el Perú, el Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014) establece competencias vinculadas con el liderazgo pedagógico, como la gestión de climas inclusivos, el acompañamiento docente y la promoción de la participación de la comunidad educativa. Estas competencias coinciden con los principios de las CPA y las convierten en un instrumento idóneo para fortalecer la convivencia escolar.

3.1.4 Formación docente continua y trabajo colegiado

La formación docente continua es entendida como un proceso permanente de actualización y perfeccionamiento que acompaña toda la trayectoria profesional. Imbernón (2017) señala que la formación más efectiva es la que se realiza en contextos reales de trabajo, con un enfoque situado y reflexivo. Avalos (2016) agrega que el aprendizaje docente cobra mayor significado cuando se realiza de manera colaborativa y responde a problemas concretos de la práctica.

El trabajo colegiado se constituye como la base para esta formación situada. Marcelo (2019) plantea que los espacios de aprendizaje colectivo permiten superar la capacitación fragmentada y consolidar comunidades de práctica. Wenger (1998) sostiene que estas comunidades surgen cuando un grupo comparte intereses y se

compromete con un aprendizaje colectivo, generando nuevo conocimiento profesional.

En América Latina, experiencias como las comunidades de aprendizaje en Chile (Díaz-Quezada et al., 2019) y las redes de trabajo colegiado en México (Cruz Pallares, 2016) han mostrado mejoras en la calidad de la enseñanza y en la convivencia escolar. En el Perú, el Proyecto Educativo Nacional al 2036 enfatiza la necesidad de consolidar docentes que aprenden de manera continua y en comunidad, alineando esta visión con el desarrollo de CPA como estrategia de fortalecimiento institucional.

3.1.5 Enfoques transversales del Currículo Nacional

El Currículo Nacional de la Educación Básica (MINEDU, 2016) plantea enfoques transversales como la inclusión, la equidad de género, la interculturalidad, la búsqueda de la excelencia y la ciudadanía activa. Estos enfoques constituyen principios orientadores de la práctica educativa y requieren ser traducidos en acciones concretas en el aula.

Las CPA representan un espacio privilegiado para analizar, discutir e implementar estos enfoques de manera colegiada. Por ejemplo, la interculturalidad puede trabajarse mediante la reflexión sobre prácticas pedagógicas inclusivas en contextos diversos; la equidad de género puede abordarse a través del análisis de casos de discriminación y la elaboración de protocolos de prevención; mientras que la búsqueda de la excelencia se traduce en la generación de proyectos innovadores que mejoren la enseñanza y fortalezcan la convivencia.

En este sentido, los enfoques transversales del CNEB encuentran en las CPA un vehículo para su apropiación práctica y contextualizada por parte de los docentes.

Además de los enfoques transversales del Currículo Nacional (MINEDU, 2016), el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD, 2012) constituye un referente clave para comprender el rol del profesorado en la gestión de la convivencia escolar. Este marco organiza la labor docente en competencias profesionales vinculadas a cuatro dominios: preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela y desarrollo profesional continuo.

Desde esta perspectiva, las CPA se convierten en un espacio idóneo para fortalecer dichas competencias, ya que permiten a los docentes planificar colaborativamente, reflexionar sobre su práctica, participar en la construcción de una cultura institucional democrática y asumir un compromiso con su propio desarrollo profesional. De este modo, se establece una correspondencia entre los enfoques del CNEB (que orientan la acción educativa en valores y principios) y las competencias del MBDD (que definen las capacidades profesionales necesarias para hacer realidad esos principios).

3.1.6 Vinculación de las CPA con la convivencia escolar

La literatura especializada y la normativa vigente muestran que las CPA constituyen una estrategia altamente pertinente para fortalecer la convivencia escolar. Su capacidad de articular reflexión, colaboración y liderazgo compartido

impacta directamente en la construcción de una cultura escolar más democrática e inclusiva.

Tabla 1. *Relación entre enfoques de CPA y el fortalecimiento de la convivencia escolar*

Autor / Fuente	Definición o enfoque de CPA	Relación con la convivencia escolar	Aportes relevantes para la propuesta
Hord (1997)	CPA como comunidad docente que comparte visión y responsabilidad colectiva.	Promueve una cultura colaborativa que impacta en el clima escolar.	Destaca la importancia de la colaboración como base de la convivencia democrática.
Stoll et al. (2006)	CPA como red de aprendizaje que reflexiona sobre la práctica y genera conocimiento compartido.	Favorece la construcción de acuerdos comunes y resolución pacífica de conflictos.	Refuerza el aprendizaje profesional continuo como soporte de la convivencia.
Bolívar (2010)	CPA como estrategia de mejora escolar orientada a la innovación y corresponsabilidad.	Impulsa liderazgo pedagógico distribuido, clave en la gestión de la convivencia.	Enfatiza la necesidad de liderazgo compartido.
Fullan (2002, 2007)	El cambio educativo requiere comunidades que construyan capacidad interna.	La convivencia se fortalece cuando los docentes aprenden juntos a gestionar conflictos y diversidad.	Ofrece principios de gestión del cambio aplicables al plan de CPA.
MINEDU (2016, 2020)	Marco normativo peruano sobre convivencia y ciudadanía en el CNEB.	Define competencias y prácticas que las CPA pueden fortalecer.	Permite alinear la propuesta al marco nacional.
Hargreaves (2003)	CPA como estrategia para transformar la cultura institucional.	Favorece la evolución del trabajo colaborativo.	Refuerza la importancia de una cultura institucional solidaria.
DuFour & Eaker (1998)	CPA para fortalecer el trabajo colaborativo y el compromiso con resultados.	Relaciona trabajo colegiado con acuerdos y compromisos institucionales.	Destaca la relación entre colaboración docente y logros de aprendizaje.

Elaboración propia

3.1.7 Síntesis del marco teórico

El desarrollo del presente marco teórico responde al Objetivo Específico 1 (OE1): Analizar el enfoque de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) y su pertinencia para el fortalecimiento de la convivencia escolar. Se han revisado los fundamentos y dimensiones de las CPA, los enfoques contemporáneos de convivencia escolar, el papel del liderazgo pedagógico, la importancia de la formación docente continua y los enfoques transversales del currículo.

En conjunto, la revisión evidencia que las CPA constituyen una estrategia viable y pertinente para consolidar una cultura escolar democrática, inclusiva y orientada a la mejora continua. Asimismo, se confirma que las CPA permiten traducir las normativas nacionales en acciones concretas y sostenibles, fortaleciendo la convivencia escolar a través del trabajo colegiado docente. Este sustento teórico justifica la necesidad de diseñar un plan estratégico de implementación de CPA, que se desarrolla en los apartados siguientes.

El análisis desarrollado en el marco teórico permitió cumplir con el **Objetivo Específico 1 (OE1)**, al evidenciar que las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) constituyen una estrategia pertinente para fortalecer la convivencia escolar desde un enfoque colaborativo, preventivo y restaurativo. Este sustento conceptual proporciona la base para orientar el diseño de la propuesta, pues clarifica que el trabajo colegiado, el liderazgo pedagógico, la formación continua y la implementación de los enfoques del Currículo Nacional y las competencias del Marco del Buen Desempeño Docente se articulan de manera natural en las CPA. A partir de este sustento, el siguiente apartado presenta la **metodología empleada**, la

cual describe el enfoque y el procedimiento seguido para la elaboración del plan de implementación de CPA que se desarrolla posteriormente.

3.2 Metodología

La Metodología describe el proceso seguido para la construcción de la propuesta, respondiendo al enfoque cualitativo del estudio. Se fundamenta en el análisis documental de normativas, investigaciones y referentes teóricos, lo que permitió identificar necesidades, establecer criterios de priorización y diseñar acciones coherentes con el propósito de fortalecer la convivencia escolar mediante Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

3.2.1 Tipo y nivel de investigación.

El presente estudio corresponde a una investigación de enfoque cualitativo, de nivel propositivo, orientada al diseño de una estrategia de gestión basada en Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) para el fortalecimiento de la convivencia escolar en una institución educativa pública del distrito de Ate.

La investigación es de tipo cualitativo porque se sustenta en el análisis interpretativo de información documental, y es de nivel propositivo porque plantea una solución educativa contextualizada al problema identificado.

3.2.2 Diseño de investigación.

Se utilizó el diseño no experimental, de carácter documental, centrado en la revisión y sistematización de fuentes normativas, teóricas y empíricas. El análisis se desarrolló a partir de la construcción de fichas de análisis documental, que permitieron organizar categorías vinculadas con convivencia escolar, cultura

colaborativa y comunidades profesionales de aprendizaje. Las fichas de análisis se encuentran como anexos en el presente trabajo.

3.2.3 Técnicas e instrumentos.

La técnica empleada fue el análisis documental (Cellard, 2004; Vasilachis, 2006), aplicada a normativas nacionales (MINEDU, 2016–2023), literatura académica nacional e internacional y documentos institucionales de la institución educativa en estudio (informes de gestión, actas, registros de incidencias). Como instrumentos se emplearon fichas de análisis documental y matrices de sistematización.

3.2.4 Procedimiento.

El proceso incluyó tres etapas:

1. Recolección de información: selección de fuentes normativas, teóricas y empíricas relevantes, priorizando aquellas publicadas entre 2016 y 2024.
2. Análisis documental: categorización de contenidos según ejes temáticos (formación docente, convivencia, liderazgo pedagógico, cultura democrática).
3. Diseño de la propuesta: estructuración de un plan estratégico de implementación de CPA en dos fases: formación docente y monitoreo-seguimiento.

3.2.5 Limitaciones.

El estudio no incluyó aplicación en campo ni recolección de datos empíricos con docentes o estudiantes. Se reconoce esta limitación y se plantea como

proyección la incorporación de diagnósticos participativos en futuras investigaciones.

3.3 Propuesta: Plan de Implementación de CPA orientado a la mejora de la convivencia escolar

Este apartado responde al Objetivo Específico 2 (OE2): Elaborar un plan estratégico de implementación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) orientado a la mejora de la convivencia escolar, que es el producto de la investigación.

El diseño del plan parte de las necesidades identificadas en el diagnóstico documental e institucional, y busca consolidar una estrategia de gestión docente que articule formación, acompañamiento y monitoreo.

3.3.1 Diagnóstico

El diagnóstico se elaboró a partir del análisis documental de normativas nacionales (MINEDU, 2016, 2019, 2020, 2022, 2023), literatura académica especializada en comunidades profesionales de aprendizaje y convivencia escolar, así como de documentos institucionales (actas de convivencia, informes de gestión, planes de tutoría y actas de reuniones docentes). Este procedimiento permitió identificar las principales problemáticas relacionadas con la convivencia escolar y, a su vez, orientar el diseño de los módulos de la propuesta.

Con la información sistematizada, se organizaron las necesidades más relevantes en torno a categorías clave, considerando también los criterios que justifican su priorización. Estos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2

Diagnóstico de necesidades y criterios de priorización

Categoría de análisis	Necesidades identificadas	Criterios de priorización
Enfoque formativo y preventivo (MINEDU, 2019, 2022; Iglesias, 2006)	Escasa implementación de estrategias pedagógicas preventivas y de normas consensuadas en el aula.	Pertinencia pedagógica: su aplicación directa fortalece la gestión de la convivencia desde el aula.
Marco normativo y rutas de atención (RM N.º 262-2022-MINEDU; Lineamientos de Convivencia Escolar)	Limitado conocimiento y aplicación efectiva del marco legal y de los protocolos de atención de casos de violencia escolar.	Impacto en la convivencia escolar: su fortalecimiento asegura una respuesta adecuada y oportuna ante situaciones de riesgo.
Dimensión emocional y de cuidado (Sobrado, 2015; MINEDU, 2021, 2022)	Déficit en el manejo emocional docente y en su capacidad de contención frente a situaciones críticas.	Pertinencia pedagógica y enfoque de derechos: contribuye al bienestar docente y a la protección integral del estudiante.
Perspectiva restaurativa y colaborativa (Ortega Ruiz, 2000; MINEDU, 2021)	Ausencia de una práctica sistemática de mediación escolar y resolución colaborativa de conflictos.	Impacto en la convivencia escolar: fomenta la resolución pacífica y sostenida de conflictos.
Cultura democrática, inclusiva y ética (Puig Rovira, 2003; Casanova, 2012)	Necesidad de consolidar prácticas que promuevan participación estudiantil, equidad y formación ética.	Equidad y enfoque de derechos: garantiza inclusión, ciudadanía y justicia en la vida escolar.
Sustento empírico y contextualizado (UMC MINEDU, 2023; investigaciones institucionales)	Brechas en la implementación de políticas de convivencia adaptadas al contexto sociocultural local.	Viabilidad institucional: priorizar estrategias ajustadas a la realidad de la comunidad educativa.
Experiencias aplicadas (casos nacionales)	Poca sistematización y aprovechamiento de buenas prácticas previas en CPA.	Viabilidad y sostenibilidad: favorece la adaptación de

(Ramírez, 2021; experiencias en CPA)	experiencias exitosas y su réplica en el contexto local.
--------------------------------------	--

Elaboración propia

El análisis de esta información evidenció que los conflictos interpersonales, el desconocimiento de protocolos de atención, la prevalencia de prácticas punitivas en la disciplina y la limitada formación en habilidades socioemocionales constituyen factores que debilitan la convivencia escolar en la institución educativa.

Para vincular estas carencias con el plan de intervención, se elaboró una matriz de correspondencia que conecta hallazgos, necesidades formativas y los módulos propuestos. Esto asegura que cada módulo responda a un problema concreto identificado en el diagnóstico.

Tabla 3.

Correspondencia entre hallazgos del diagnóstico, necesidades formativas y módulos propuestos

Hallazgo documental	Necesidad formativa	Módulo propuesto
Normas de convivencia aplicadas de manera vertical, sin participación estudiantil	Construcción de acuerdos democráticos y corresponsables	Módulo 1: Normas consensuadas en el aula
Enfoque punitivo en el manejo de la disciplina escolar	Desarrollo de competencias en mediación y prácticas restaurativas	Módulo 2: Estrategias de mediación y diálogo restaurativo
Desconocimiento del marco normativo y rutas de atención frente a casos de violencia	Fortalecer el rol docente como garante de derechos	Módulo 3: Marco legal de convivencia y rol docente
Evidencia de desborde emocional y estrés en el profesorado	Potenciar el autocuidado y la gestión emocional docente	Módulo 4: Educación socioemocional y autocuidado

Presencia de actitudes de exclusión y discriminación en la interacción escolar	Promover la equidad, inclusión y cultura democrática	Módulo 5: Cultura inclusiva y justicia educativa
Trabajo colegiado disperso y poco sistematizado	Consolidar la planificación colaborativa y sostenible	Módulo 6: Gestión y planificación de la CPA

Elaboración propia

Para la priorización de estas necesidades se aplicaron los siguientes criterios:

Relevancia pedagógica: se seleccionaron aquellos problemas que inciden directamente en el clima de aula y en los aprendizajes de los estudiantes, como la ausencia de normas consensuadas y el uso de enfoques punitivos.

Urgencia institucional: se priorizaron las necesidades más recurrentes en los informes de gestión y en las actas de convivencia escolar, especialmente aquellas vinculadas a la conflictividad docente–estudiante y al desconocimiento de protocolos.

Viabilidad de intervención: se eligieron problemas que pueden ser abordados mediante la formación y el trabajo colegiado docente, asegurando su factibilidad en el marco de los recursos institucionales y normativos disponibles.

En consecuencia, los seis módulos diseñados responden directamente a los vacíos críticos identificados, y constituyen la base del Plan de Implementación de CPA orientado al fortalecimiento de la convivencia escolar en la institución educativa.

3.3.2 Propósito y objetivos estratégicos del plan

El plan de implementación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) tiene como propósito consolidar un espacio colaborativo y sistemático de formación docente que, mediante el diálogo, la reflexión crítica y la planificación colegiada, fortalezca la convivencia escolar desde un enfoque preventivo, participativo y restaurativo, en concordancia con las políticas nacionales de educación y los lineamientos del MINEDU.

Objetivos estratégicos del plan

- Promover la construcción de normas de convivencia consensuadas que fortalezcan la corresponsabilidad y la cultura democrática en el aula.
- Desarrollar en los docentes competencias en mediación escolar y prácticas restaurativas para la resolución pacífica de conflictos.
- Fortalecer el conocimiento y la aplicación del marco legal y las rutas de atención vinculadas a la convivencia escolar.
- Potenciar las competencias socioemocionales y de autocuidado docente, contribuyendo a un clima institucional positivo.
- Fomentar una cultura inclusiva y de justicia educativa, orientada a la equidad y al respeto de la diversidad.
- Consolidar la planificación colaborativa y sostenible de las CPA como estrategia institucional articulada al PEI, PAT y Plan de Convivencia Escolar.

Estos objetivos estratégicos se determinaron a partir de los hallazgos del diagnóstico documental y responden a las necesidades formativas más críticas identificadas en la institución educativa. Su formulación tomó en cuenta tres criterios: relevancia pedagógica, al abordar problemáticas que impactan directamente en el aprendizaje y el clima de aula; urgencia institucional, al priorizar las dificultades recurrentes en los informes de gestión y en las actas de convivencia escolar; y viabilidad de intervención, al enfocarse en dimensiones que pueden ser fortalecidas mediante procesos de formación docente y trabajo colegiado. De esta manera, los objetivos propuestos garantizan pertinencia, coherencia y factibilidad en el marco de la gestión escolar.

3.3.3 Módulos formativos de la CPA

La propuesta de implementación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) se estructura en seis módulos formativos y doce sesiones de CPA, que responden de manera directa a las necesidades identificadas en el diagnóstico. La lógica que orienta la secuencia de los módulos es progresiva: se inicia con la construcción de normas consensuadas como base de la convivencia, se avanza hacia la formación en estrategias de mediación y conocimiento normativo, se fortalecen las competencias socioemocionales y la cultura inclusiva, y finalmente se consolidan capacidades de gestión y planificación colaborativa que aseguren la sostenibilidad de la CPA.

Cada módulo integra un propósito específico, actividades metodológicas innovadoras, un producto verificable y una duración estimada, como se detalla a continuación.

Tabla 4.

Módulos formativos de la CPA

N.º	Título del módulo	Propósito	Actividades principales	Producto esperado	Duración
1	Normas consensuadas en el aula	Promover la construcción colectiva de normas que fortalezcan la corresponsabilidad y el respeto mutuo.	Taller colaborativo de construcción de normas, tertulia dialógica docente, análisis de casos.	Documento de normas consensuadas aplicables en las aulas.	2 sesiones
2	Estrategias de mediación y diálogo restaurativo	Desarrollar habilidades docentes para la resolución pacífica de conflictos.	Simulación de casos, círculos restaurativos, role-playing de mediación.	Guía institucional de mediación y resolución pacífica de conflictos.	2 sesiones
3	Marco legal de convivencia y rol docente	Fortalecer el conocimiento docente sobre protocolos y rutas de atención.	Lectura guiada de normativa, elaboración de mapas de procesos, debate de dilemas.	Flujograma institucional de rutas de atención y responsabilidades.	2 sesiones
4	Educación socioemocional y autocuidado docente	Potenciar la gestión emocional y el bienestar del profesorado.	Taller de manejo del estrés, diario reflexivo, dinámicas de autocuidado.	Plan personal de autocuidado y bienestar docente.	2 sesiones
5	Cultura inclusiva y justicia educativa	Fomentar prácticas de equidad, inclusión y	Debate de dilemas éticos, cine-foro pedagógico,	Código de convivencia inclusiva elaborado	2 sesiones

	ética del cuidado en la vida escolar.	estudio de casos de exclusión.	por los docentes.		
6	Gestión y planificación colaborativa de la CPA	Consolidar la sostenibilidad del trabajo colegiado y la institucionaliza ción de la propuesta.	Taller de planificación colegiada, análisis de experiencias previas, elaboración de matrices de seguimiento.	Plan operativo anual de la CPA integrado al PEI y PAT.	2 sesiones

Elaboración propia

El cuadro presentado permite apreciar de manera integrada la articulación entre los propósitos, las estrategias metodológicas y los productos de cada módulo, lo cual asegura que las reuniones de CPA no se limiten a espacios de diálogo, sino que generen insumos concretos para la gestión de la convivencia escolar.

3.3.4 Estructura de una reunión de CPA

La efectividad de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) depende en gran medida de la forma en que se estructuran sus reuniones. Estas no deben entenderse como encuentros administrativos, sino como espacios pedagógicos de reflexión, indagación y construcción colectiva de soluciones. Diversos autores coinciden en que una reunión de CPA requiere un propósito claro, la revisión de evidencias, el análisis colaborativo y acuerdos sostenibles orientados a la mejora de los aprendizajes y de la convivencia escolar (DuFour & Eaker, 1998; Hord, 2004; Stoll et al., 2006; Bolívar, 2010; Hargreaves & Fullan, 2012).

En este marco, se sistematizan los aportes de diferentes referentes teóricos sobre la organización de las reuniones de CPA:

Tabla 5

Estructura de una reunión de CPA según distintos autores

Autor / Fuente	Enfoque de la reunión	Etapas / Momentos propuestos	Aporte relevante
DuFour & Eaker (1998, 2008)	Reunión organizada en torno a 3 preguntas guía.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué queremos que aprendan los estudiantes? - ¿Cómo sabremos si lo aprendieron? - ¿Qué haremos si no lo logran? Etapas: 1. Revisión de metas. 2. Análisis de evidencias. 3. Discusión de estrategias. 4. Acuerdos y compromisos. 	Vincula la reunión directamente con el aprendizaje de los estudiantes y la mejora de resultados.
Hord (1997, 2004)	Ciclo de aprendizaje profesional colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Identificación de un problema o necesidad. 2. Estudio conjunto de literatura/experiencias. 3. Planificación de una acción pedagógica. 4. Implementación en aula. 5. Reflexión sobre resultados. 	Propone un ciclo de investigación-acción docente.
Stoll et al. (2006)	Espiral de indagación.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Definir la pregunta o tema central. 2. Explorar datos e información. 3. Dialogar desde la experiencia docente. 4. Generar propuestas de mejora. 5. Monitorear y ajustar. 	Introduce la lógica de indagación continua y ajuste progresivo.
Bolívar (2010, 2012)	Espacio de reflexión colegiada.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Apertura: socialización de problemas o tensiones. 2. Núcleo de trabajo: análisis crítico y generación de propuestas. 	Resalta el carácter dialógico y reflexivo de las reuniones.

Hargreaves & Fullan (2012, 2014)	Desarrollo del capital profesional (humano, social, decisional).	<p>3. Cierre: síntesis de acuerdos y registro en actas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compartir experiencias y emociones. 2. Identificar buenas prácticas y áreas de mejora. 3. Diseñar acciones conjuntas. 4. Establecer mecanismos de apoyo mutuo. 	Subraya la dimensión socioemocional y la importancia del apoyo entre colegas.
Elaboración propia			

La propuesta de módulos formativos de la CPA requiere de una dinámica interna estandarizada que garantice la coherencia metodológica de cada encuentro. En esa línea, se plantea una estructura de reunión de la CPA inspirada en los aportes de DuFour y Eaker (1998, 2008), Hord (1997, 2004) y Jara (2018), adaptada al contexto institucional. Esta estructura permite que cada sesión transite de manera ordenada por tres momentos fundamentales: inicio (presentación del propósito y acuerdos), núcleo (análisis de casos, reflexión y construcción colectiva) y cierre (síntesis, acuerdos y compromisos). Gracias a este formato, las reuniones de la CPA se convierten en espacios sistemáticos de aprendizaje entre pares, centrados en la mejora de la convivencia escolar y en la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados.

El cuadro que se presenta a continuación permite apreciar de manera integrada la articulación entre propósitos, estrategias metodológicas y productos de cada módulo, asegurando que las reuniones de la CPA no se limiten a ser espacios de diálogo, sino que generen insumos concretos para la gestión de la convivencia

escolar. Con el objetivo de ilustrar cómo se desarrollan estas sesiones en la práctica, se incluyen ejemplos representativos de sesiones modelo, mientras que el detalle completo de todas las actividades se ubica en los anexos del presente informe.

Tabla 6

Cuadro sistematizado de sesiones modelo de la CPA

Sesión	Módulo	Título / Tema central	Propósito	Contenidos clave	Actividades principales	Producto esperado	Duración	Responsable
1	Módulo 1: Cultura de aula y normas compartidas	Construir normas para convivir	Promover la reflexión crítica sobre la importancia de las normas consensuadas para una convivencia formativa, a través de la tertulia dialógica.	Normas consensuadas, cultura democrática, experiencias de normas justas/injustas.	Tertulia dialógica, reflexión colectiva, mural de principios orientadores.	Mural colectivo y ficha inicial de normas consensuadas.	2 h	Coord. CPA / Equipo Convivencia
2	Módulo 1: Cultura de aula y normas compartidas	¿Qué normas construy en comunidad?	Promover un proceso reflexivo y crítico en torno al tipo de normas que favorecen una convivencia democrática y formativa en el aula, a partir del análisis de casos y el enfoque de derechos.	Normas y acuerdos formativos, enfoque de derechos, análisis de casos.	Análisis de casos, tertulia dialógica, criterios de normas.	Ficha grupal y mapa de criterios de normativa.	2 h	Coord. CPA / Equipo Convivencia
3	Módulo 2: Estrategias de mediación y diálogo restaurativo	Restaurar para convivir	Fortalecer competencias docentes en el manejo de conflictos escolares mediante la aplicación de técnicas restaurativas.	Principios de mediación, enfoque restaurativo, protocolos de mediación.	Reconocimiento de principios, simulaciones de casos, diseño de protocolos.	Guía práctica y protocolos (parte 1).	2 h	Coord. CPA / Facilitador especializado

4	Módulo 2: Estrategias de mediación y diálogo restaurativo	Construyendo puentes	Consolidar prácticas restaurativas mediante la elaboración colectiva de protocolos y compromisos, fortaleciendo la cultura de paz institucional.	Aprendizajes previos, protocolos adaptados, compromisos docentes.	Taller de diseño de protocolos, plenaria, compromisos colectivos.	Guía institucional de protocolos restaurativos validada.	2 h	Coord. CPA / Docentes Líderes
5	Módulo 3: Marco legal de convivencia y rol docente	Convivencia escolar y marco legal	Sensibilizar a los docentes sobre su rol como garantes de derechos, reconociendo las rutas legales ante casos de violencia escolar.	Normativa vigente, rol docente, buenas y malas prácticas.	Análisis de normativa, reflexión colectiva, debate sobre casos.	Mapa institucional de responsabilidades y compromisos.	2 h	Coord. CPA / Equipo directivo
6	Módulo 3: Marco legal de convivencia y rol docente	Docente garante de derechos y activador de rutas	Reconocer el rol docente como garante de derechos y responsable de activar rutas de atención ante situaciones de violencia escolar.	RM 262-2022, rutas de atención, protocolos institucionales.	Análisis de la norma, elaboración de flujogramas, compromisos docentes.	Fichero institucional: síntesis de la RM, mapa de responsabilidades, flujograma y compromisos.	2 h	Coord. CPA / Equipo Convivencia
7	Módulo 4: Habilidades socioemocionales docentes	Me conozco y me cuido	Fomentar el autoconocimiento emocional del docente como base para la autorregulación y el autocuidado profesional.	Emociones predominantes, factores de estrés, estrategias iniciales de autocuidado.	Dinámica de identificación emocional, reflexión sobre estrés, taller de autocuidado.	Autodiagnóstico emocional y estrategias de bienestar.	2 h	Coord. CPA / Equipo Convivencia
8	Módulo 4: Habilidades socioemocionales docentes	Autocuidado docente: bienestar que transforma el aula	Profundizar en la autorregulación emocional y gestión del estrés mediante prácticas activas de autocuidado y reflexión docente colectiva.	Señales de desgaste emocional, regulación emocional, plan personal de autocuidado.	Dinámica de detección de señales de desgaste, prácticas de regulación, elaboración de plan de bienestar.	Plan personal de bienestar y registro de autocuidado.	2 h	Coord. CPA / Equipo Convivencia

9	Módulo 5: Cultura inclusiva y justicia educativa	Educación en equidad: dilemas y decisiones docentes	Fomentar prácticas de equidad e inclusión en la vida escolar mediante el debate de dilemas éticos y el análisis de casos.	Equidad, inclusión, ética del cuidado, justicia educativa.	Debate de dilemas éticos, análisis de casos de exclusión, reflexión guiada.	Primer borrador de código de convivencia inclusiva docente	2 h	Coord. CPA / Equipo Convivencia
10	Módulo 5: Cultura inclusiva y justicia educativa	Cine-foro pedagógico: inclusión que transforma	Promover la reflexión crítica sobre la inclusión y la justicia educativa a partir del cine-foro y el intercambio de experiencias docentes.	Inclusión, diversidad, ciudadanía democrática, ética del cuidado.	Proyección y análisis de película/corto, cine-foro pedagógico, conclusiones colectivas.	Código de convivencia inclusiva elaborado por los docentes.	2 h	Coord. CPA / Equipo Convivencia
11	Módulo 6: Gestión y planificación colaborativa de la CPA	Planificando juntos: sostenibilidad de la CPA	Consolidar la sostenibilidad del trabajo colegiado mediante la planificación colaborativa y la integración institucional.	Planificación colegiada, experiencias previas, seguimiento de procesos.	Taller de planificación, análisis de experiencias previas, diseño de matrices de seguimiento.	Borrador de plan operativo anual (POA) de la CPA.	2 h	Coord. CPA / Equipo directivo
12	Módulo 6: Gestión y planificación colaborativa de la CPA	La CPA en acción: del plan al PEI y PAT	Integrar la propuesta de CPA al PEI y PAT, garantizando su institucionalización y sostenibilidad.	Integración de la CPA al PEI y PAT, planificación anual, sostenibilidad institucional.	Taller de integración, revisión de documentos de gestión, acuerdos institucionales.	Plan operativo anual de la CPA integrado al PEI y PAT.	2 h	Coord. CPA / Equipo directivo

Elaboración propia

En conjunto, las doce sesiones de CPA configuran una propuesta sistemática y articulada que integra la reflexión teórica, la práctica pedagógica y la gestión institucional, orientada a consolidar una cultura escolar inclusiva, democrática y sostenible en el tiempo.

Propuesta de Estructura Integrada de una Reunión de CPA

1. Apertura (10–15 min)

- Recordar el propósito de la CPA y el tema central de la reunión.
- Socializar problemas, tensiones o necesidades detectadas en la práctica (Bolívar, 2010).
- Formular la pregunta guía que orientará el trabajo (Stoll et al., 2006).

2. Desarrollo o núcleo de trabajo (60–70 min)

- Revisión de evidencias: resultados de aprendizaje, actas de convivencia, casos de aula (DuFour & Eaker, 1998).
- Análisis colaborativo: intercambio de experiencias, emociones y prácticas docentes (Hargreaves & Fullan, 2012).
- Indagación y planificación: estudio conjunto de literatura o experiencias relevantes, definición de acciones pedagógicas (Hord, 1997).
- Generación de propuestas: acuerdos sobre estrategias de mejora, elaboración de protocolos o planes de acción.

3. Cierre (15–20 min)

- Síntesis de acuerdos y compromisos colectivos (Bolívar, 2010).
- Asignación de responsabilidades y plazos de implementación.
- Registro en acta/cuaderno de seguimiento para dar continuidad (DuFour, 2008).

- Retroalimentación final sobre el trabajo grupal y apoyo mutuo (Hargreaves & Fullan, 2014).

Rasgos comunes que sostienen la estructura

- Enfoque en el aprendizaje de los estudiantes (DuFour).
- Ciclo de investigación-acción (Hord, Stoll).
- Reflexión crítica y colegiada (Bolívar).
- Construcción de capital profesional y apoyo socioemocional (Hargreaves & Fullan).

A modo de ilustración, se presenta a continuación una sesión modelo correspondiente al Módulo 2: Estrategias de mediación y diálogo restaurativo, con el fin de mostrar la estructura metodológica prevista en el plan. El detalle completo de las sesiones y materiales diseñados para los seis módulos se encuentra en los **Anexos 8 al 15**. Así mismo se encuentra un ejemplo breve de un acta de reunión CPA en el anexo 4.

Sesión modelo: Estrategias de mediación y diálogo restaurativo

Sesión modelo: Estrategias de mediación y diálogo restaurativo

Propósito de la sesión:

Fortalecer en los docentes la capacidad de aplicar estrategias de mediación escolar y prácticas restaurativas para la resolución pacífica de conflictos.

Duración: 90 minutos.

Estructura de la sesión (basada en la propuesta integrada de reuniones CPA)

1. Inicio (10–15 min):

- Recordar el propósito de la CPA y el tema central de la reunión:
mediación escolar y diálogo restaurativo.
- Presentar la pregunta central: *¿cómo podemos fortalecer la resolución pacífica de conflictos en nuestra institución educativa?*
- Dinámica de sensibilización “El conflicto en mi aula”: cada docente comparte brevemente una experiencia de conflicto escolar vivida o atendida.

Núcleo de trabajo (60–70 min):

- Revisión de evidencias: breve presentación de datos sobre casos de convivencia en la institución (actas, reportes, incidencias).
- Análisis colectivo: exposición de los principios de la mediación escolar.
- Laboratorio de casos escolares: trabajo en grupos para analizar un caso real de conflicto.
- Role-playing de mediación: rotación de roles (mediador, estudiante A, estudiante B, observadores).
- Propuesta de acción: construcción colaborativa de acuerdos básicos de mediación aplicables en la institución.
- Identificación de buenas prácticas: socialización de experiencias positivas de docentes que ya aplican estrategias restaurativas.

Cierre (15–20 min):

- Síntesis de acuerdos y compromisos colectivos sobre la aplicación de prácticas de mediación.
- Asignación de responsabilidades (docentes líderes que elaborarán la guía institucional de mediación).
- Registro en acta o cuaderno de seguimiento de los acuerdos.
- Retroalimentación final: reflexión grupal sobre cómo estas prácticas fortalecen la convivencia y la cultura de paz.

Estrategias metodológicas:

Laboratorio de casos (Bolívar, 2012), role-playing, círculos restaurativos (Hargreaves & Fullan, 2012).

Recursos:

Fichas de caso, rotafolios, marcadores, espacio para dramatización.

Producto esperado:

Propuesta preliminar de guía institucional de mediación, elaborada colectivamente por los docentes participantes y registrada como evidencia en el cuaderno de seguimiento de la CPA.

3.3.5 Estrategias metodológicas innovadoras

El plan de implementación de CPA incorpora estrategias metodológicas innovadoras que buscan promover la reflexión crítica, la construcción colaborativa de saber pedagógico y la generación de compromisos institucionales. Estas estrategias se fundamentan en enfoques contemporáneos de formación docente, como el aprendizaje dialógico (Flecha, 2000), la práctica reflexiva (Schön, 1983),

el análisis de casos escolares (Bolívar, 2005, 2012), la gestión de tensiones institucionales (Hargreaves & Fullan, 2012, 2014) y la teoría de comunidades de práctica (Wenger, 1998).

Su aplicación permite que los docentes participen activamente en experiencias que trascienden la capacitación tradicional y se convierten en procesos de aprendizaje transformador, estrechamente vinculados a la mejora de la convivencia escolar.

Tabla 7

Estrategias metodológicas innovadoras para el desarrollo de la CPA

Estrategia creativa	Descripción	Recursos sugeridos
Tertulias dialógicas docentes (Flecha, 2000)	Espacios donde se discute un texto sobre convivencia escolar desde una perspectiva crítica, compartiendo interpretaciones y aprendizajes.	Lecturas breves, preguntas orientadoras, círculo de diálogo, grabadora para sistematizar ideas.
Cine-foro pedagógico	Proyección de cortometrajes o escenas de películas relacionadas con situaciones escolares, seguida de análisis guiado y propuestas de mejora.	Proyector, selección de escenas, guía de análisis, afiches para síntesis colectiva.
Laboratorio de casos escolares (Bolívar, 2005, 2012)	Estudio de casos reales presentados por docentes, con análisis colectivo, identificación de emociones y generación de rutas de intervención.	Fichas de análisis de caso, rotafolios, marcadores, espacio para role-playing.
Mapa de tensiones institucionales (Hargreaves & Fullan, 2012, 2014)	Dinámica grupal para identificar zonas de conflicto o tensiones recurrentes en la escuela y analizarlas desde múltiples perspectivas.	Cartulina mural, tarjetas adhesivas, marcadores, íconos simbólicos.
Galería de buenas prácticas (Wenger, 1998)	Exposición tipo feria donde los docentes presentan experiencias exitosas para fortalecer la convivencia.	Paneles, hojas resumen, micrófono, rúbrica de valoración colaborativa.

Elaboración propia

3.3.6 Cronograma de implementación

El plan de implementación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) está diseñado para desarrollarse con una periodicidad de dos veces al mes, en el transcurso de un año escolar, distribuyendo los seis módulos, que contienen dos sesiones de CPA, de manera progresiva y articulada a las actividades institucionales del Plan Anual de Trabajo (PAT). La programación busca equilibrar el tiempo destinado a la formación docente con las responsabilidades pedagógicas y administrativas, de modo que su ejecución resulte viable en la práctica.

Se propone un cronograma flexible, organizado en dos fases:

Fase I (marzo – julio): instalación de la CPA y desarrollo de los cuatro primeros módulos (normas, mediación, marco legal, educación socioemocional).

Fase II (agosto – noviembre): consolidación institucional con los dos últimos módulos (cultura inclusiva y planificación colaborativa), incluyendo el seguimiento y la evaluación final.

Tabla 8

Cronograma Anual de implementación de la CPA

Módulos		M	A	M	J	J	A	S	O	N
1	Normas consensuadas en el aula	X								
		X								
2	Estrategias de mediación y diálogo restaurativo		X							
			X							
3	Marco legal de convivencia y rol docente			X						
				X						
4	Educación socioemocional y autocuidado docente				X					
					X					
5	Seguimiento y análisis de resultados					X				
6	Cultura inclusiva y justicia educativa						X	X		
7	Gestión y planificación colaborativa de la CPA							X	X	
8	Evaluación Final									X

Elaboración propia

La secuencia modular es flexible y puede ajustarse según el calendario escolar, la disponibilidad de los docentes y las prioridades institucionales. Se recomienda que, tras cada módulo, se destine una sesión de reflexión y retroalimentación, cuyos insumos alimenten el cuaderno de seguimiento y fortalezcan la sostenibilidad de la CPA.

3.3.7 Estrategias de acompañamiento docente

El éxito y la sostenibilidad de una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) dependen no solo de los módulos formativos, sino también de la

implementación de estrategias de acompañamiento docente que fortalezcan la reflexión continua, la corresponsabilidad y la transferencia de lo aprendido a la práctica pedagógica. Estas acciones permiten dar seguimiento al proceso formativo y consolidar la cultura colaborativa.

Se proponen las siguientes estrategias de acompañamiento:

Círculos reflexivos entre docentes. Espacios de diálogo horizontal en pequeños grupos para compartir experiencias, analizar dificultades y generar compromisos de mejora. Estos círculos se basan en la práctica reflexiva propuesta por Schön (1983) y constituyen un medio para transformar la experiencia en aprendizaje profesional.

Observación entre pares. Los docentes realizan visitas de observación a las aulas de sus colegas, aplicando listas de cotejo previamente acordadas. Posteriormente, se realiza un espacio de retroalimentación constructiva, lo que fomenta la confianza profesional y la mejora de la convivencia escolar en la práctica cotidiana.

Reuniones bimestrales de autoevaluación. Encuentros institucionales en los que se revisan los avances alcanzados en la implementación de los módulos, se identifican logros y dificultades, y se definen ajustes necesarios para la continuidad del plan.

Sistematización de evidencias. Elaboración de un Cuaderno de Seguimiento de la Convivencia Escolar, en el que se registran acuerdos,

compromisos, productos de los módulos y testimonios docentes. Este cuaderno se convierte en un insumo institucional para evaluar avances y proyectar mejoras.

Estas estrategias garantizan que el acompañamiento no se limite a la capacitación inicial, sino que se convierta en un proceso continuo de aprendizaje profesional y de fortalecimiento de la convivencia democrática en la escuela.

3.3.8 Seguimiento y evaluación

El plan de implementación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) contempla un sistema de seguimiento y evaluación orientado a garantizar la calidad de las acciones desarrolladas, la participación activa de los docentes y el impacto en la convivencia escolar. Este sistema combina la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, en coherencia con los enfoques formativos que promueven el aprendizaje continuo.

Niveles de evaluación

Evaluación del desarrollo de la CPA.

Se centra en el grado de participación de los docentes, el nivel de colaboración alcanzado y la calidad de los productos generados en cada módulo.

Evaluación del impacto en la convivencia escolar.

Analiza los cambios observados en las dinámicas institucionales: aplicación de normas consensuadas, prácticas de mediación, implementación de protocolos y mejora en el clima escolar.

Instrumentos de seguimiento y evaluación

Rúbricas de participación docente: valoran la asistencia, la colaboración y la transferencia de aprendizajes al aula.

Listas de cotejo: permiten monitorear el cumplimiento de los productos esperados en cada módulo.

Cuaderno de Seguimiento de la Convivencia Escolar: sistematiza acuerdos, evidencias de aplicación, reflexiones docentes y resultados parciales.

Registros de actas y compromisos: documentan acuerdos y decisiones colectivas asumidas durante el proceso.

Responsables

Equipo directivo: coordina el seguimiento general, vela por la articulación con el PEI, PAT y Plan de Convivencia Escolar.

Comité de convivencia: monitorea la aplicación de normas y protocolos, articulando la información con las CPA.

Docentes líderes: dinamizan los módulos, promueven la reflexión colegiada y consolidan evidencias en el cuaderno de seguimiento.

Periodicidad

El seguimiento se realizará de manera bimestral, con espacios de retroalimentación al concluir cada módulo y una evaluación global al cierre del año escolar, mediante la aplicación de los instrumentos rubricas de evaluación y lista de cotejo, las que se incluyen en los anexos.

De esta manera, el sistema de seguimiento y evaluación no solo verifica el cumplimiento de actividades, sino que constituye un mecanismo formativo que retroalimenta a los docentes y asegura la sostenibilidad de la estrategia en la institución.

3.3.9 Articulación institucional

La implementación de una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) adquiere sostenibilidad en la medida en que se articula de manera explícita con los instrumentos de gestión institucional, asegurando que no se trate de una acción aislada, sino de un proceso integrado al proyecto educativo de la escuela.

En este sentido, el plan propuesto se articula con los siguientes documentos:

Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El PEI orienta la gestión escolar a mediano plazo, destacando el desarrollo de una convivencia democrática, inclusiva y participativa dentro de la comunidad educativa (MINEDU, 2023) La CPA se integra como una estrategia institucional de fortalecimiento de la convivencia democrática, en coherencia con los objetivos estratégicos del PEI y con el Proyecto Educativo Nacional al 2036, que plantea la necesidad de formar comunidades que aprenden en un marco de equidad e inclusión.

Plan Anual de Trabajo (PAT).

El PAT es el instrumento anual que concreta los objetivos del PEI en actividades específicas y monitoreables durante el año escolar (MINEDU, 2023) El cronograma de módulos se incluye dentro de las actividades de formación y

acompañamiento docente planificadas en el PAT. Esto permite dar viabilidad temporal y presupuestal a la ejecución del plan durante el año escolar.

Plan Curricular Institucional (PCI).

El PCI representa la concreción pedagógica del PEI: define cómo se adapta el Currículo Nacional a las características de la comunidad educativa, respondiendo a las preguntas ¿qué, para qué, ¿cómo y cuándo enseñar? (MINEDU, 2023) Los contenidos de los módulos, especialmente aquellos vinculados a la inclusión, la mediación y la gestión socioemocional, se incorporan como enfoques transversales que orientan la práctica pedagógica en todas las áreas curriculares.

Plan de Convivencia Escolar.

La CPA se convierte en un soporte directo del plan de convivencia, al generar espacios de reflexión docente sobre normas consensuadas, protocolos de atención y prácticas restaurativas, fortaleciendo la prevención de conflictos y la atención oportuna de situaciones de violencia.

De este modo, la articulación institucional garantiza que el plan de CPA no sea una propuesta paralela, sino como una estrategia institucional integrada, alineada al PEI, operativizada mediante el PAT y reforzada pedagógicamente desde el PCI, que enriquece y fortalece los instrumentos de gestión, asegurando su legitimidad y continuidad en el tiempo.

3.3.10 Síntesis del plan

El plan de implementación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) constituye una propuesta integral que responde de manera directa al Objetivo

Específico 2 (OE2) de esta investigación: elaborar un plan estratégico orientado al fortalecimiento de la convivencia escolar. A partir de un diagnóstico documental riguroso, se priorizaron las necesidades más urgentes de la institución educativa y se organizaron en seis módulos formativos que abordan aspectos clave: normas consensuadas, mediación y diálogo restaurativo, conocimiento normativo, educación socioemocional, inclusión y planificación colaborativa.

El plan se sostiene en estrategias metodológicas innovadoras, un cronograma anual flexible, mecanismos de acompañamiento docente y un sistema de seguimiento y evaluación que aseguran su pertinencia y sostenibilidad. Además, se articula de manera explícita con los principales instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCI y Plan de Convivencia Escolar), lo que garantiza su institucionalización y su impacto real en la cultura organizacional.

En conjunto, este plan no solo ofrece un marco de acción práctica para los docentes, sino que también representa una oportunidad para consolidar la escuela como una comunidad que aprende, comprometida con la construcción de relaciones democráticas, inclusivas y orientadas al bienestar de todos sus miembros.

IV. CONCLUSIONES

1. El análisis realizado evidencia que el enfoque de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) constituye una estrategia pedagógica y organizacional altamente pertinente para el fortalecimiento de la convivencia escolar. Su fundamento en el trabajo colaborativo, el aprendizaje entre pares y la construcción colectiva de saberes permite generar espacios de reflexión crítica y acción conjunta, orientados a

transformar prácticas institucionales. Asimismo, el enfoque de las CPA se articula con las políticas educativas nacionales que promueven una convivencia democrática, inclusiva y participativa, lo que refuerza su pertinencia y legitimidad como estrategia de gestión y formación docente. De esta manera, el OE1 queda cumplido al ofrecer un marco conceptual que da sentido y sustento a la propuesta planteada.

2. La elaboración del plan de implementación de la CPA responde al OE2 y permitió concretar en un instrumento operativo la visión de fortalecimiento de la convivencia escolar, articulando los lineamientos del PEI, PAT y PCI con una programación formativa progresiva. El plan define módulos temáticos, actividades innovadoras, recursos y criterios de evaluación, garantizando su viabilidad y sostenibilidad en el desarrollo institucional. En este sentido, el plan diseñado no solo ofrece una ruta clara de acción, sino que constituye una propuesta aplicable y replicable, orientada a consolidar prácticas de mediación, normas consensuadas y un clima escolar positivo.

V. RECOMENDACIONES

A nivel institucional

1. Incorporar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en los instrumentos de gestión institucional (PEI, PAT y Plan de Convivencia Escolar), asegurando su alineación con los lineamientos del MINEDU y la RM N.º 262-2022-MINEDU sobre convivencia democrática.
2. Garantizar la sostenibilidad del plan mediante su inclusión en el calendario institucional y en los procesos de monitoreo escolar.

A nivel docente

3. Desarrollar procesos formativos continuos en mediación escolar, prácticas restaurativas, habilidades socioemocionales y cultura democrática, a través de módulos de capacitación articulados a las CPA.
4. Promover la reflexión crítica docente y el trabajo colaborativo como prácticas permanentes de mejora profesional y convivencia democrática.

A nivel directivo

5. Impulsar un acompañamiento técnico-pedagógico basado en el liderazgo distribuido, que favorezca la corresponsabilidad entre directivos y docentes en la implementación de las CPA.
6. Gestionar recursos institucionales y alianzas (UGEL, MINEDU, especialistas externos) que respalden la viabilidad y continuidad de la propuesta.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávalos, B. (2016). *El desarrollo profesional docente: Perspectivas y experiencias internacionales*. Santiago de Chile: UNESCO-OREALC.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Revista Española de Pedagogía*, 68(245), 231–254.
- Bolívar, A. (2012). *Assessoria para a melhoria da escola e do trabalho na sala de aula*. En J. Machado & J. Matias (Orgs.), *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação* (pp. 159–190). Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Cáceres, M., & López, A. (2024). Fortalecimiento de competencias colaborativas en un jardín infantil de Chile. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 18(1), 45–62.
- Casanova, M. A. (2012). *La convivencia escolar: Qué es y cómo abordarla*. Narcea.
- Cellard, A. (2004). *El análisis documental*. En J. Poupart et al. (Eds.), *La investigación cualitativa: Enfoques epistemológicos y metodológicos* (pp. 295–316). Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9.^a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cruz Pallares, K. A. (2016). Los cuerpos académicos en la conformación de redes de colaboración. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 3(6).
- Cuevas-Cajiga, Y., & Moreno Olivos, T. (2022). Estrategias de mediación y tutoría entre pares en escuelas mexicanas: aprendizajes y retos en la construcción de la convivencia escolar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 52(1), 145–170. <https://doi.org/10.48102/rlee.2022.52.1.145>

- Díaz-Quezada, V., San Martín, C., & Maturana, D. (2019). Convivencia escolar en Chile: avances y tensiones de una política pública. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 21(e05), 1–13.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- DuFour, R. (2004). What is a professional learning community? *Educational Leadership*, 61(8), 6–11.
- Farfán Oca, M. (2022). Comunidad de aprendizaje profesional para gestionar el clima escolar en una institución educativa pública de Cusco.
- Fierro, C., & Carbajal, P. (2015). *Convivencia escolar: una revisión del concepto*. México: Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación, Universidad Iberoamericana.
- Flecha, R. (2000). *Compartiendo palabras: El aprendizaje dialógico en la sociedad de la información*. Paidós.
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio: Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Akal.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York: Teachers College Press.

- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). *Capital profesional: transformar la enseñanza en cada escuela* (C. Mimiaga Bremón, Trad.). Madrid: Ediciones Morata. (Obra original publicada en 2012 como *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*)
- Hord, S. M. (2008). Evolution of the professional learning community. *Journal of Staff Development*, 29 (3), 10–13.
- Imbernón, F. (2017). *Ser docente en una sociedad compleja: La difícil tarea de enseñar*. Barcelona: Graó.
- Iglesias, J. (2006). *Estrategias para la mejora de la convivencia escolar*. Graó.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Encuesta nacional sobre relaciones sociales (ENARES 2019) [Presentación]. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/presentacion_enares_2019.pdf
- Marcelo, C., & Vaillant, D. (2019). *Desarrollo profesional docente. ¿Cómo se aprende a enseñar?* Madrid: Narcea.
- Martínez, M. (2016). La convivencia escolar desde una perspectiva colaborativa. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 345–362.
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. <https://www.minedu.gob.pe/curriculo/>
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Cartilla educativa de formación ciudadana. Dirección de Educación Secundaria*. <https://www.minedu.gob.pe>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2019). *Orientaciones para la convivencia escolar*.

- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2021). Estrategias para la atención de la convivencia escolar en entornos virtuales.
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2022). Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar (R. M. N.º 262-2022-MINEDU).
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2023). Informe nacional de la Unidad de Medición de la Calidad (UMC) sobre habilidades socioemocionales docentes.
- Ortega-Ruiz, R., & Del Rey, R. (2015). *La convivencia escolar: qué es y cómo abordarla*. Barcelona: Graó.
- Ortega Ruiz, R. (2000). *La convivencia escolar: Qué es y cómo abordarla*. Graó.
- Peña, D. (2023). Cultura colaborativa y metodologías participativas: Una experiencia docente en Lima Este. *Revista de Investigación Educativa*, 41(1), 77–98.
- Puig Rovira, J. M. (2003). *Ética y educación para la ciudadanía*. Graó.
- Ramírez, A. (2021). Experiencias de comunidades de aprendizaje en escuelas públicas de Cajamarca. *Revista Educativa Interandina*, 8(2), 90–110.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Sobrado, L. (2015). Convivencia y desarrollo emocional en la escuela. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69(1), 91–108.
- Tedesco, J. C. (2003). *Educación en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

UNESCO. (2021). *Reimaginando juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>

Unidad de Medición de la Calidad – Ministerio de Educación del Perú [UMC-MINEDU]. (2023). *Informe nacional sobre habilidades socioemocionales*.

<https://umc.minedu.gob.pe/>

Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.

Velásquez, L. (2022). *Percepciones docentes sobre la convivencia escolar en Huancavelica*. *Revista de Investigación Educativa Peruana*, 5(2), 45–62.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

VII. ANEXOS

https://drive.google.com/drive/folders/1_Of5T3t6bshO6n7rCuWImXvbFrXq7Dr0?usp=sharing

FICHAS DE ANALISIS DOCUMENTAL-

A. Normativas y guías oficiales del MINEDU (Perú)

1. **Ficha 1.** MINEDU (2019) – *Orientaciones para la implementación de la convivencia escolar desde el enfoque formativo*
2. **Ficha 2.** MINEDU (2022) – *Norma Técnica RM N.º 262-2022-MINEDU*
3. **Ficha 3.** MINEDU (2022) – *Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*
4. **Ficha 4.** MINEDU (2022) – *Orientaciones para fortalecer la convivencia escolar desde el rol docente*
5. **Ficha 5.** MINEDU (2021) – *Guía para la intervención ante casos de violencia de adultos hacia estudiantes*
6. **Ficha 6.** MINEDU (2021) – *Guía para la intervención ante casos de violencia entre estudiantes*
7. **Ficha 7.** MINEDU (2022) – *Orientaciones para el abordaje de conductas autoagresivas en estudiantes*
8. **Ficha 8.** UMC - MINEDU (2023) – *El Perú en SSES 2023: Informe nacional de resultados*

B. Producción internacional y latinoamericana

9. **Ficha 9.** MINEDUC (Chile, 2020) – *Informe Final “Convivencia para la Ciudadanía”*

C. Libros académicos y autores referentes

10. **Ficha 10.** Puig Rovira, J. (2003) – *La convivencia escolar: qué es y cómo abordarla*

11. **Ficha 11.** Ortega Ruiz, R. (2000) – *Violencia escolar: el maltrato entre iguales*

12. **Ficha 12.** Casanova, M. A. (2012) – *La calidad de la educación: un compromiso de todos.*

D. Tesis y experiencias contextualizadas

13. **Ficha 13.** Ramírez, K. (2021) – *Comunidades de aprendizaje como alternativa para gestionar la convivencia escolar (USIL).*

Anexo 1 Ficha de análisis documental

Ficha de análisis documental – 1 MINEDU (2019) – Orientaciones para la implementación de la convivencia escolar desde el enfoque formativo

Referencia bibliográfica	MINEDU (2019). Orientaciones para la implementación de la convivencia escolar desde el enfoque formativo. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
Tipo de documento	Documento normativo / guía pedagógica
País / Institución	Perú / Ministerio de Educación
Eje temático principal	Convivencia escolar con enfoque formativo
Objetivo del documento	Brindar orientaciones para promover una convivencia basada en el respeto, la participación y el enfoque de derechos en instituciones educativas.
Contenidos relevantes para la formación docente	<ul style="list-style-type: none">- Gestión de normas de convivencia participativas- Estrategias de resolución pacífica de conflictos- Prácticas restaurativas- Desarrollo de habilidades socioemocionales- Enfoque formativo de la disciplina escolar
Aportes para la CPA	Este documento permite delimitar al menos tres módulos formativos prioritarios para una CPA: 1. Formulación de normas consensuadas 2. Estrategias de mediación y diálogo 3. Construcción del rol docente como modelo de ciudadanía y respeto
Observaciones / Comentarios	Es un documento clave a nivel nacional que fundamenta la intervención institucional y articula con los enfoques del currículo nacional. Puede usarse como base para definir los contenidos iniciales de la CPA.

Anexo 2 Resumen de sesiones modelo de la CPA

Resumen de sesiones modelo de la CPA

Módulo	Propósito	Estrategias metodológicas	Producto esperado
Módulo 1: Normas consensuadas en el aula	Promover la construcción colectiva de normas de convivencia que fortalezcan la corresponsabilidad y el respeto mutuo en el aula.	Tertulia dialógica docente (Flecha, 2000), taller colaborativo, análisis documental, dinámica de construcción colectiva.	Documento preliminar de normas consensuadas aplicables en las aulas, elaborado por los docentes y registrado en el cuaderno de seguimiento.
Módulo 2: Estrategias de mediación y diálogo restaurativo	Fortalecer en los docentes la capacidad de aplicar estrategias de mediación escolar y prácticas restaurativas para la resolución pacífica de conflictos.	Laboratorio de casos (Bolívar, 2012), role-playing, círculos restaurativos (Hargreaves & Fullan, 2012).	Guía institucional preliminar de mediación , elaborada colectivamente y registrada en el cuaderno de seguimiento de la CPA.
Módulo 5: Cultura inclusiva y justicia educativa	Fomentar en los docentes el análisis crítico y la implementación de prácticas inclusivas y de justicia educativa que garanticen la equidad y el respeto a la diversidad.	Tertulia dialógica docente (Flecha, 2000), cine-foro pedagógico, análisis de casos (Bolívar, 2012), discusión colaborativa.	Código de convivencia inclusiva , con compromisos concretos para fortalecer el Plan de Convivencia Escolar.

Anexo 3 Sesiones Modelo

Sesión modelo: Normas consensuadas en el aula

Propósito de la sesión:

Promover la construcción colectiva de normas de convivencia que fortalezcan la corresponsabilidad y el respeto mutuo en el aula.

Duración: 90 minutos.

Estructura de la sesión (basada en la propuesta integrada de reuniones CPA)

1. Inicio (10–15 min):

Recordar el propósito de la CPA y el tema central de la reunión: normas de convivencia consensuadas.

Presentar la pregunta central: ¿qué normas compartidas necesitamos para favorecer la convivencia en nuestras aulas?

Dinámica de sensibilización: “La norma que más me ayudó a convivir”, donde cada docente comparte una experiencia positiva vinculada a una norma escolar.

2. Núcleo de trabajo (60–70 min):

Revisión de evidencias: análisis de las normas existentes en la institución (RI, plan de convivencia, actas de acuerdos de aula).

Análisis colectivo: lectura breve de la normativa vigente (RM N.º 262-2022-MINEDU sobre convivencia escolar) y discusión en pequeños grupos.

Construcción colaborativa: taller en grupos donde los docentes elaboran propuestas de normas consensuadas, considerando lenguaje claro, positivo e inclusivo.

Galería de propuestas: cada grupo expone sus normas en papelotes y los demás aportan comentarios y mejoras.

Propuesta de acción: selección de un conjunto mínimo de normas que puedan ser aplicadas de manera transversal en las aulas.

3. Cierre (15–20 min):

Síntesis de las normas consensuadas más relevantes.

Asignación de responsabilidades para sistematizar las normas y validarlas con estudiantes y familias.

Registro en acta/cuaderno de seguimiento de la CPA.

Retroalimentación final: reflexión sobre cómo estas normas fortalecen la convivencia democrática y previenen conflictos.

Estrategias metodológicas: Tertulia dialógica docente (Flecha, 2000), taller colaborativo, análisis documental, dinámica de construcción colectiva.

Recursos: Documentos institucionales (RI, plan de convivencia), papelotes, marcadores, fichas normativas.

Producto esperado:

Documento preliminar de normas consensuadas aplicables en las aulas de la institución, elaborado por los docentes y registrado en el cuaderno de seguimiento de la CPA.

Sesión modelo: Cultura inclusiva y justicia educativa

Propósito de la sesión: Fomentar en los docentes el análisis crítico y la implementación de prácticas inclusivas y de justicia educativa que garanticen la equidad y el respeto a la diversidad en la escuela.

Duración: 90 minutos.

Estructura de la sesión (basada en la propuesta integrada de reuniones CPA)

1. Inicio (10–15 min):

Recordar el propósito de la CPA y el tema central de la reunión: inclusión y justicia educativa.

Presentar la pregunta central: ¿cómo asegurar que todas y todos los estudiantes se sientan reconocidos y valorados en nuestra escuela?

Dinámica de sensibilización: proyección de una breve escena o testimonio sobre discriminación en contextos escolares, seguida de un espacio de resonancia emocional.

2. Núcleo de trabajo (60–70 min):

Revisión de evidencias: análisis de casos de discriminación o exclusión registrados en la institución (actas, informes de convivencia, percepciones docentes).

Análisis colectivo: tertulia dialógica sobre un texto breve relacionado con justicia educativa (ej. Hargreaves, 2020; MINEDU, 2022).

Cine-foro pedagógico: visualización de fragmentos de cortometrajes o documentales sobre inclusión, seguida de discusión guiada.

Propuesta de acción: en grupos, diseñar compromisos de aula e institucionales que promuevan la cultura inclusiva (ej. protocolos contra la discriminación, actividades interculturales, estrategias para atención a la diversidad).

Identificación de buenas prácticas: compartir experiencias exitosas de inclusión ya aplicadas en la escuela o en otras instituciones.

3. Cierre (15–20 min):

Síntesis de los compromisos asumidos para fortalecer la cultura inclusiva.

Asignación de responsabilidades para su incorporación en el Plan de Convivencia Escolar y el PCI.

Registro en el cuaderno de seguimiento de la CPA.

Retroalimentación final: reflexión grupal sobre el impacto de la inclusión en la convivencia y en los aprendizajes.

Estrategias metodológicas:

Tertulia dialógica docente (Flecha, 2000), cine-foro pedagógico, análisis de casos (Bolívar, 2012), discusión colaborativa.

Recursos: Fragmentos de cortometrajes o documentales, fichas de análisis de casos, papelotes, marcadores, normativa nacional sobre inclusión.

Producto esperado:

Código de convivencia inclusiva elaborado por los docentes, que contenga compromisos concretos y aplicables en la institución, como insumo para fortalecer el Plan de Convivencia Escolar.

Anexo 4 Acta de reunión – Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA)

Acta de reunión – Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA)

Institución Educativa:

Fecha:

Hora de inicio:

Lugar:

Participantes

- Nombre y apellido, cargo
- _____
- _____
- _____

Agenda de la reunión

1. Revisión de acuerdos anteriores.
2. Análisis de casos sobre convivencia escolar.
3. Elaboración de propuestas de mejora.

Acuerdos alcanzados

- Elaborar un protocolo de mediación escolar para aplicarlo en el próximo bimestre.
- Compartir experiencias de buenas prácticas en la siguiente reunión.
- Responsable: _____. Plazo: _____

Compromisos y responsables

Compromiso	Responsable	Plazo
Diseñar la ficha de reflexión		
Coordinar con tutoría sobre caso de convivencia		

Hora de cierre: _____

Firmas de los participantes

Anexo 5 Rúbrica de evaluación del desarrollo de la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA)

Rúbrica de evaluación del desarrollo de la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA)

Propósito: Evaluar el desarrollo de la CPA					
Criterios	Logro destacado (4)	Logro satisfactorio (3)	En proceso (2)	Inicio (1)	Evidencias observables
Participación docente	Todos los docentes participan de manera activa y constante, aportando reflexiones, experiencias y propuestas en cada sesión.	La mayoría de los docentes participan activamente, con aportes relevantes durante las sesiones.	La participación es irregular; solo algunos docentes intervienen con aportes limitados.	La participación es mínima o inexistente; la mayoría de los docentes permanece pasiva.	Listas de asistencia, registros de participación, intervenciones en debates, aportes en actas de reunión.
Nivel de colaboración	Se observa una colaboración plena: los docentes trabajan en equipo, comparten materiales y construyen propuestas colectivas con alto compromiso.	Existe colaboración en la mayoría de actividades, aunque algunos docentes prefieren trabajar de forma individual.	La colaboración es parcial; prevalece el trabajo individual con pocos espacios de interacción real.	No se evidencia colaboración; las actividades se realizan de forma aislada sin intercambio significativo.	Productos colectivos, evidencias de trabajo en grupos, materiales compartidos, acuerdos conjuntos en actas.
Calidad de los productos generados	Los productos (planes, protocolos, materiales, acuerdos) son innovadores, coherentes, pertinentes y aplicables a la realidad institucional.	Los productos cumplen con lo esperado, son pertinentes y aplicables, aunque requieren algunos ajustes.	Los productos son incompletos, poco claros o con limitada aplicabilidad en la práctica.	No se generan productos concretos o los presentados carecen de pertinencia y aplicabilidad.	Protocolos, planes de acción, materiales pedagógicos, acuerdos documentados, evidencias de aplicación en aula.

Escala de valoración:

- 4 = Logro destacado
- 3 = Logro satisfactorio
- 2 = En proceso
- 1 = Inicio

Anexo 6 Rúbrica de evaluación del impacto de la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) en la convivencia escolar

Rúbrica de evaluación del impacto de la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) en la convivencia escolar

Propósito: Valorar el impacto de la CPA en la convivencia escolar, analizando los cambios observados en las dinámicas institucionales.

Crterios	Logro destacado (4)	Logro satisfactorio (3)	En proceso (2)	Inicio (1)
Aplicación de normas consensuadas	Las normas consensuadas son aplicadas de manera sistemática por toda la comunidad educativa, con alta participación y compromiso docente-estudiantil.	Las normas consensuadas son aplicadas en la mayoría de situaciones, con participación aceptable de los actores educativos.	Las normas consensuadas se aplican de forma parcial e irregular, con limitada participación de la comunidad educativa.	No se evidencia la aplicación de normas consensuadas o estas se aplican de manera aislada.
Prácticas de mediación	Se desarrollan prácticas de mediación escolar de forma constante y efectiva, resolviendo conflictos de manera pacífica y promoviendo aprendizaje socioemocional.	Se aplican prácticas de mediación en la mayoría de los casos de conflicto, con resultados positivos en la convivencia.	La mediación se utiliza de manera esporádica y con resultados limitados.	No se desarrollan prácticas de mediación o no tienen impacto en la convivencia.
Implementación de protocolos de convivencia	Los protocolos están claramente implementados, son conocidos por toda la comunidad y se cumplen rigurosamente en casos de conflicto.	Los protocolos están implementados y se aplican en la mayoría de las situaciones de convivencia escolar.	Los protocolos existen, pero se aplican de manera parcial o poco sistemática.	No se cuenta con protocolos claros o no se aplican en la práctica.
Mejora en el clima escolar	Se observa una mejora significativa y sostenible en el clima escolar: relaciones respetuosas, cooperación y disminución de conflictos.	Se evidencian mejoras en el clima escolar, aunque aún persisten algunos aspectos por consolidar.	Se observan cambios incipientes en el clima escolar, con mejoras limitadas.	No se observan cambios en el clima escolar; persisten las dificultades previas.

Escala de valoración:

4 = Logro destacado 3 = Logro satisfactorio 2 = En proceso 1 = Inicio

Anexo 7 Rúbrica: De participación docente

Propósito	Valorar la calidad del trabajo colectivo docente en las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA).			
Criterio	Excelente (4)	Bueno (3)	Básico (2)	Inicial (1)
Participación del profesorado	Todos los docentes participan de manera activa, aportando ideas y experiencias relevantes en cada sesión.	La mayoría de docentes participa activamente, con aportes relevantes en la mayoría de sesiones.	La participación es esporádica y con aportes limitados.	Poca o nula participación de los docentes.
Profundidad de la reflexión profesional	Las reflexiones son críticas, fundamentadas y conectadas con evidencia pedagógica y teoría.	Las reflexiones son claras y conectadas con la práctica docente.	Las reflexiones son superficiales, con escasa conexión teórica.	No se realizan reflexiones relevantes.
Trabajo colaborativo	Se planifica y ejecuta de forma conjunta, integrando habilidades y conocimientos de todo el equipo.	Hay cooperación constante con aportes variados.	Se coopera de forma parcial y esporádica.	No hay colaboración efectiva.
Transferencia de estrategias al aula	Se implementan de forma inmediata y documentada las estrategias acordadas.	La mayoría de estrategias se implementa con evidencia parcial.	Algunas estrategias se aplican sin evidencia clara.	No hay transferencia de estrategias.
Uso de evidencias pedagógicas	Se utilizan sistemáticamente evidencias (registros, observaciones, trabajos de estudiantes) para sustentar decisiones.	Se usan evidencias en la mayoría de casos.	El uso de evidencias es ocasional.	No se utilizan evidencias.
Impacto en la convivencia escolar	Se evidencian mejoras notorias y sostenidas en la convivencia escolar.	Hay mejoras parciales en la convivencia escolar.	Cambios mínimos o poco sostenidos.	No se observan mejoras.

Escala de valoración:

- 4 = Logro destacado
- 3 = Logro satisfactorio
- 2 = En proceso
- 1 = Inicio

Anexo 8 Sesión Construimos normas para Convivir

Construimos normas para convivir

SESIÓN CPA 1			
Módulo 1	Cultura de aula y normas compartidas	Duración:	2 horas
Título de la sesión 1	Construimos normas para convivir	Nivel:	Primaria
Responsable	Coordinador(a) CPA / Equipo de Convivencia Escola		
Propósito	Promover la reflexión crítica sobre la importancia de las normas consensuadas en el aula como herramienta pedagógica para una convivencia formativa, a través del uso de la tertulia dialógica como estrategia innovadora.		
Objetivos	Comprender el valor de las normas como acuerdos formativos y no como imposiciones disciplinarias. Reflexionar colectivamente sobre experiencias personales vinculadas a normas justas/injustas. Formular ideas iniciales para diseñar normas consensuadas desde una cultura democrática.		
Producto esperado	Mural colectivo con principios orientadores para la construcción de normas. Ficha inicial de normas consensuadas por docentes para validación posterior con estudiantes.		

1. Momentos y actividades

Momento	Duración	Actividad	Estrategia innovadora	Recursos	Responsables
Apertura	20 min	Dinámica de integración: “Normas invisibles” (actividad en la que los participantes descubren que siguen normas no explícitas en el grupo) Se preparan tarjetas de colores (al menos de 4 tipos). Algunas tarjetas tienen instrucciones visibles (participación normal) y otras contienen instrucciones secretas que alteran el comportamiento del portador durante la actividad Nadie debe saber qué instrucciones tienen los demás. Se forman grupos de 5 o 6 docentes y se entrega una tarjeta a cada uno al azar.	Juego reflexivo sensibilización	Carteles, tarjetas, frase en cartel: “Las normas se construyen, no se imponen”	Coordinador/a

1. Evaluación

Criterio	Indicador	Instrumento
Participación	Docentes intervienen con ideas y ejemplos personales	Registro cualitativo del facilitador
Coherencia en propuestas	Las normas propuestas reflejan principios formativos y democráticos	
Reflexión crítica	Se evidencia conciencia del impacto de las normas en la convivencia	

Materiales para la Sesión 1 del Módulo 1: “Construimos normas para convivir”

- **Apertura (20 min)**

- Carteles con frases motivadoras, se pide a los grupos a construir normas para la hora del recreo. Ejemplo “Las normas se construyen, no se imponen.

-Tarjetas de colores para la dinámica “Normas invisibles” (algunas con instrucciones secretas).

Instrucción visible: Participa normalmente en la dinámica grupal. Escucha, opina y coopera con tu grupo.	Instrucción secreta (no se comparte con los demás): Interrumpe constantemente cuando alguien hable, aunque no tengas algo importante que decir.	Instrucción secreta: Haz siempre lo contrario a lo que proponga la mayoría, aunque no tengas una razón clara.
instrucción secreta: Permanece en silencio durante toda la dinámica. No participes, ni des tu opinión.	Instrucción secreta: Repite varias veces la misma idea, sin escuchar lo que digan los demás.	Instrucción secreta Habla de otro tema que no sea el de la reunión

- Parlante o música suave (opcional, para ambientar el momento de integración).

- **Exploración (40 min)**

- Fragmento impreso del texto pedagógico (Ej.: “La escuela que quiero” de M. Puig Rovira).

"En la escuela que anhelamos, la convivencia no es una mera lista de prohibiciones, sino la fibra misma que teje cada jornada. Es el respeto que florece en el aula, la escucha activa en el patio, el reconocimiento del otro como un igual, único y valioso. Construir un espacio donde el conflicto se convierte en oportunidad de aprendizaje, y no en obstáculo, demanda una mirada pedagógica que trascienda la sanción para abrazar la mediación y el entendimiento mutuo. Solo así, al cocrear las bases de nuestro vivir juntos, la escuela se transforma en un verdadero laboratorio de ciudadanía, donde cada voz cuenta y cada acción construye un entorno de bienestar compartido."

Guía de lectura con preguntas detonantes para docentes	
Análisis inicial	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ideas o conceptos clave te resuenan más en este fragmento? • ¿Cómo se relaciona lo expresado en el texto con tu experiencia diaria en el aula o en la institución?
Concepción de las normas de convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • El autor sugiere que la convivencia no es "una mera lista de prohibiciones". ¿Cómo concibes las normas de convivencia en tu práctica docente? ¿Son más una herramienta de control o de construcción? • ¿Qué implica la idea de que la convivencia es "la fibra misma que teje cada jornada"? ¿Cómo se manifiesta esto en nuestro día a día escolar?
El rol de la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Si la escuela debe ser un "laboratorio de ciudadanía", ¿cuál es nuestro rol como docentes en la co-creación de las bases de convivencia? ¿Qué espacios tenemos para ello? • ¿Cómo podemos involucrar a los estudiantes en la construcción de estas normas para que se sientan parte activa y no solo receptores?
Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • El texto menciona que el "conflicto se convierte en oportunidad de aprendizaje". ¿Qué estrategias utilizamos actualmente para abordar los conflictos en el aula? ¿Cómo podemos evolucionarlas hacia la mediación y el entendimiento? • ¿Qué habilidades consideramos esenciales para que nuestros estudiantes desarrollen en la resolución pacífica de conflictos?
Impacto en el clima escolar	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo creemos que un enfoque más colaborativo en la construcción de las normas de convivencia podría impactar el clima escolar general y el bienestar de los estudiantes?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué desafíos anticipamos al intentar implementar o fortalecer este enfoque en nuestra institución?
Acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> • Después de reflexionar sobre este fragmento, ¿qué compromisos o acciones podríamos asumir individual o colectivamente para mejorar la convivencia en nuestra escuela?

Interaprendizaje (40 min)

- Rotafolios o papelotes grandes.
- Plumones de varios colores.
- Ejemplos impresos de normas del aula (positivas y punitivas).

Ejemplos de Normas de Aula: Enfoque Positivo (Basado en el Comportamiento Deseado)

Las normas positivas se centran en lo que se espera que los estudiantes hagan para crear un ambiente de aprendizaje productivo y respetuoso. Fomentan la autorregulación y la empatía.

¡Juntos construimos un espacio donde todos aprendemos y crecemos!

Nos comunicamos con respeto: Escuchamos activamente cuando otros hablan, usamos un tono de voz amable y expresamos nuestras ideas sin interrumpir.

Cuidamos nuestro entorno: Mantenemos nuestro espacio de trabajo limpio y organizado, y valoramos los materiales y recursos del aula.

Colaboramos y nos apoyamos: Ayudamos a nuestros compañeros cuando lo necesitan y trabajamos en equipo para alcanzar metas comunes.

Ejemplos de Normas de Aula: Enfoque Punitivo (Basado en Consecuencias y Prohibiciones)

Las normas punitivas se enfocan en lo que está prohibido y en las sanciones que se aplicarán en caso de incumplimiento. A menudo buscan controlar el comportamiento a través del miedo a la consecuencia.

Ejemplo de Pizarra o Afiche en el Aula:

NUESTRAS NORMAS DE CONVIVENCIA EN EL AULA

¡Juntos construimos un espacio donde todos aprendemos y crecemos!

Nos comunicamos con respeto: Escuchamos activamente cuando otros hablan, usamos un tono de voz amable y expresamos nuestras ideas sin interrumpir.

Cuidamos nuestro entorno: Mantenemos nuestro espacio de trabajo limpio y organizado, y valoramos los materiales y recursos del aula.

Colaboramos y nos apoyamos: Ayudamos a nuestros compañeros cuando lo necesitan y

Participamos activamente: Levantamos la mano para hablar, hacemos preguntas y contribuimos con nuestras ideas en las actividades.

Somos responsables de nuestras acciones: Asumimos las consecuencias de nuestras decisiones y buscamos soluciones si cometemos un error.

Llegamos a tiempo y listos para aprender: Estamos puntuales para las clases y traemos los materiales necesarios.

Resolvemos conflictos dialogando: Buscamos entender la perspectiva del otro y encontramos soluciones pacíficas a los desacuerdos.

trabajamos en equipo para alcanzar metas comunes.

Participamos activamente: Levantamos la mano para hablar, hacemos preguntas y contribuimos con nuestras ideas en las actividades.

Somos responsables de nuestras acciones: Asumimos las consecuencias de nuestras decisiones y buscamos soluciones si cometemos un error.

Llegamos a tiempo y listos para aprender: Estamos puntuales para las clases y traemos los materiales necesarios.

Resolvemos conflictos dialogando: Buscamos entender la perspectiva del otro y encontramos soluciones pacíficas a los desacuerdos.

Ejemplos de Normas de Aula: Enfoque Punitivo (Basado en Consecuencias y Prohibiciones)

Las normas punitivas se enfocan en lo que está prohibido y en las sanciones que se aplicarán en caso de incumplimiento. A menudo buscan controlar el comportamiento a través del miedo a la consecuencia.

Ejemplo de Pizarra o Afiche en el Aula:

REGLAS DEL AULA: ¡Cumple para evitar problemas!

Prohibido interrumpir: Quien hable sin permiso será sancionado.

No rayar las mesas: Se descontarán puntos o se llamará a los padres por cualquier daño al mobiliario.

Prohibido gritar en clase: Se enviará al estudiante a dirección si altera el orden.

No correr en los pasillos: Se aplicará una advertencia y, si reincide, una suspensión.

Prohibido usar el celular: Si se usa el celular sin permiso, será confiscado.

Estas normas promueven el respeto, la autorregulación y la participación activa de los estudiantes:

"Nos escuchamos con atención cuando alguien habla."

Promueve la escucha activa y el respeto.

"Levantamos la mano para pedir la palabra."

Fomenta el orden y la participación equitativa.

"Cuidamos el material y el espacio porque es de todos."

Desarrolla sentido de pertenencia y responsabilidad.

"Pedimos ayuda cuando lo necesitamos y ofrecemos ayuda cuando podemos."

Fortalece la colaboración y la empatía.

"Buscamos soluciones pacíficas a los conflictos."

Enseña estrategias de convivencia y resolución de conflictos.

No llegar tarde: Las tardanzas injustificadas resultarán en un reporte.

No copiar en exámenes: El estudiante será calificado con cero y enfrentará una amonestación.

Normas Punitivas (Tradicionales)

Estas normas suelen estar centradas en el castigo y en la obediencia sin reflexión:

"Si hablas sin permiso, pierdes el recreo."

Asocia error con sanción, no con aprendizaje.

"Quien no trae sus útiles no entra a clase."

Excluye en lugar de motivar o ayudar.

"El que pelea será suspendido automáticamente."

Actúa sobre la consecuencia sin explorar causas ni procesos restaurativos.

"El que no haga la tarea no participará en juegos."

Refuerza el castigo como forma de control.

"Se sancionará todo acto de desobediencia."

Normativa rígida, sin espacio para la reflexión ni el diálogo.

Puntos clave para la discusión con docentes al usar estos ejemplos:

Impacto en el clima del aula:

¿Cómo crees que cada tipo de norma afecta la atmósfera de la clase y la relación entre estudiantes y docentes?

Desarrollo de habilidades:

¿Cuál de los enfoques promueve un mayor desarrollo de la autonomía, la responsabilidad y las habilidades sociales en los estudiantes?

Efectividad a largo plazo:

¿Cuál enfoque es más sostenible para lograr un cambio de comportamiento significativo y duradero?

Rol del docente:

¿Cómo cambia el rol del docente al implementar un enfoque positivo versus uno punitivo?

Plantilla Guía: Diseñamos la Norma Ideal

Esta plantilla te ayudará a transformar una situación problemática en una norma de convivencia positiva y significativa, respaldada por principios pedagógicos.

Nombre del Grupo de Trabajo (Opcional): _____

Fecha: _____

Área/Ciclo de Intervención (Opcional): _____

1. Situación Problema Identificada (Comportamiento o situación recurrente que deseamos mejorar)

Describe detalladamente la situación que observas y que te genera preocupación en el aula o en la institución. (Sé específico, ¿qué ocurre? ¿cuándo? ¿quiénes suelen participar? ¿qué impacto tiene?).

Ejemplo: "Durante los trabajos en grupo, varios estudiantes levantan mucho la voz, discuten entre ellos y no logran ponerse de acuerdo, lo que interrumpe a otros grupos y genera frustración."

2. Necesidad Subyacente (¿Qué necesidad o valor no se está cubriendo o está en conflicto?)

Detrás de la situación problema, ¿qué necesidad fundamental de los estudiantes o de la comunidad educativa no se está satisfaciendo? ¿Qué valor está siendo afectado? (Piensa en necesidades como respeto, seguridad, pertenencia, autonomía, comprensión, etc.).

Ejemplo: "Necesidad de respeto por el espacio y el trabajo de los demás. Necesidad de desarrollar habilidades de comunicación efectiva y resolución pacífica de conflictos. Necesidad de un ambiente de aprendizaje colaborativo y seguro."

3. Propuesta de Norma Ideal (Redacción positiva y proactiva)

Formula la norma de manera que indique lo que **SÍ** se espera hacer. Debe ser clara, concisa, fácil de entender y enunciada en positivo. Si es posible, involucre la acción del estudiante.

Ejemplo: "Nos comunicamos con respeto y escuchamos activamente a nuestros compañeros para trabajar mejor juntos."

Opcional: Añade una acción concreta que ejemplifique la norma: "Cuando trabajamos en grupo, hablamos en un tono de voz adecuado, exponemos nuestras ideas sin gritar y buscamos acuerdos."

4. Fundamento Pedagógico (¿Por qué esta norma es importante para el aprendizaje y desarrollo?)

Explica brevemente la razón pedagógica detrás de esta norma. ¿Cómo contribuye al desarrollo integral del estudiante (social, emocional, cognitivo) y al ambiente de aprendizaje? ¿Qué aprendizajes clave promueve?

Ejemplo: "Esta norma fomenta el desarrollo de la inteligencia emocional y las habilidades sociales (como la empatía, la escucha activa y la asertividad), esenciales para el trabajo colaborativo y la vida en sociedad. Promueve un clima de aula positivo donde todos se sienten seguros para expresar sus ideas y aprender sin interrupciones, lo que mejora la participación y el aprendizaje significativo."

Reflexión Final (Para el equipo docente):

¿Cómo podemos asegurar que esta norma sea comprendida y asumida por los estudiantes?

¿Qué estrategias didácticas podemos implementar para enseñar y modelar el comportamiento esperado por esta norma?

¿Cómo manejaremos las situaciones en las que la norma no se cumpla, buscando siempre el aprendizaje y la reparación?

Esta plantilla busca guiar a los docentes hacia la creación de normas que no solo regulen el comportamiento, sino que también eduquen y empoderen a los estudiantes, alineándose con una pedagogía más constructiva y humana.

• **Cierre (20 min)**

- Papelógrafo para construir el mural colectivo de principios.
- Stickers o post-its para marcar las normas preferidas.
- Pinzas, cinta masking tape o ganchos para armar el muro visual.
- Cámara o celular para registro fotográfico del mural y compromisos.

• **Material complementario digital**

- Versión digital del texto para proyectar. Ppt con la secuencia de las actividades las consignas
- Presentación breve con frases motivadoras e instrucciones por momento.
- Ficha editable de "Norma ideal" en Word o PDF

Anexo 9 sesión ¿Qué normas construyen comunidad?

<i>Datos de la sesión CPA 2</i>			
SESIÓN CPA 2			
Módulo 1	Cultura de aula y normas compartidas	Duración:	2 horas
Título de la sesión 2	¿Qué normas construyen comunidad?	Nivel:	Primaria
Responsable	Coordinador(a) CPA / Equipo de Convivencia Escolar		
Propósito	Promover un proceso reflexivo y crítico en torno al tipo de normas que favorecen una convivencia democrática y formativa en el aula, a partir del análisis de casos reales, el enfoque de derechos y de la tertulia dialógica		

Momentos y actividades de una sesión CPA

Momento Pedagógico	Duración	Actividad detallada	Recursos	Responsables	Producto Esperado
Apertura	20 min	<p>Dinámica “Termómetro del aula” Se presentan afirmaciones provocadoras sobre autoridad y normas.</p> <p>Consignas: – Lee las afirmaciones. – Elige tu nivel de acuerdo (1–5). – Ubícate en el termómetro de la pizarra. – Explica tu postura en voz alta si deseas. Cada docente se posiciona en un termómetro visual según su nivel de acuerdo. Luego se dialoga sobre las posturas.</p> <p>Preguntas: – ¿Qué creencias personales sustentan tu postura? – ¿Las normas deben ser impuestas o construidas colectivamente? – ¿Qué tipo de autoridad ejerces en tu aula?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fichas impresas con frases (ej.: “Las normas deben ser impuestas por el docente”, “Una norma justa se construye con la voz de todos”) Cinta masking tape para el termómetro Stickers o tarjetas numeradas 	Facilitador del módulo CPA	<ul style="list-style-type: none"> Mapeo visual de creencias docentes sobre normas Ambiente inicial de reflexión y diálogo
Exploración	25 min	<p>Laboratorio de casos escolares: “La regla del silencio absoluto” Análisis crítico en grupos de un caso real sobre normativas impuestas sin participación.</p> <p>Consignas: – Lean el caso en grupo. – Dialoguen sobre las preguntas guía. – Escriban una propuesta alternativa de norma. – Elaboren una síntesis visual en papelote.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Caso impreso: “La regla del silencio absoluto” Guía de análisis grupal (1 por grupo) Papelotes y plumones Fichas para notas 	Facilitador + Líderes de grupo	<ul style="list-style-type: none"> Ficha grupal con análisis del caso y propuesta alternativa Exposición visual del análisis y propuesta

				a por grupo
		<p>Preguntas: – ¿Qué tipo de norma es esta? ¿Formativa o punitiva? – ¿Qué efectos emocionales y sociales puede generar en los estudiantes? – ¿La norma respeta el enfoque de derechos? – ¿Cómo actuarías tú en esta situación? – ¿Qué norma alternativa podrías proponer?</p>		
		<p>Tertulias dialógicas docentes</p>		
		<p>Lectura dialogada + Lluvia de ideas colectiva Lectura de un fragmento de la RM N.º 262-2022 y diálogo en parejas. Luego, lluvia de ideas en plenario para extraer criterios para normas formativas.</p>		
Intera prende zaje	25 min	<p>Consignas: – Lean el fragmento en parejas. – Respondan brevemente las preguntas guía. – Aporten ideas a la lluvia colectiva: ¿Qué elementos debe tener una norma para ser justa?</p> <p>Preguntas: – ¿Qué principios normativos orientan la convivencia escolar? – ¿Qué significa construir normas desde el enfoque de corresponsabilidad? – ¿Cómo se vinculan estos principios con el caso analizado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmento de la RM 262-2022 (impreso o proyectado) • Guía de lectura con preguntas • Papelote o pizarra para registrar la lluvia de ideas • Plumones de colores 	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas sistematizada en papelote con criterios para normas justas y formativas
		<p>Construcción colaborativa visual</p>		
Cierre	20 min	<p>Síntesis y elaboración del “Mapa de criterios para una norma formativa” A partir de la lluvia de ideas anterior, se organiza una infografía colectiva para visualizar los elementos clave de una norma construida en comunidad.</p> <p>Consignas: – Seleccionen 5 a 7 criterios clave. – Escribanlos en papelotes organizados en forma de mapa o esquema. –</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla base para mapa conceptual (opcional) • Papelotes grandes • Plumones gruesos • Cinta masking tape 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa colectivo de criterios para normas de aula formativas (afiche o mural para aula de profesores)

Compartan sus ideas finales con el grupo.

Preguntas: – ¿Qué criterios hemos consensuado como indispensables para una norma formativa? – ¿Cómo estos criterios transforman la convivencia en el aula? – ¿Cómo incluir a los estudiantes en este proceso?

Evaluación de la sesión CPA

Criterio	Indicador	Instrumento de Evaluación
Participación	Los docentes intervienen de manera activa y comparten ideas y experiencias personales sobre la convivencia y las normas.	✓ Registro cualitativo del facilitador
Coherencia en propuestas	Las normas o propuestas alternativas reflejan principios formativos (enfoque de derechos, participación, corresponsabilidad) y tienen carácter democrático.	✓ Ficha grupal del análisis de caso ✓ Mapa de criterios para normas formativas

“Las normas deben ser impuestas por el docente”,

“Una norma justa se construye con la voz de todos”

“Una norma justa se construye con la voz de todos”

“Las normas deben ser impuestas por el docente”,

Título: “La regla del silencio absoluto”

En la institución educativa Virgen de la Esperanza, la docente de quinto grado implementó desde el inicio del año una norma muy estricta: “Durante las clases debe mantenerse el silencio absoluto”.

Al principio, esta disposición parecía facilitar la organización, pues los estudiantes se mantenían callados y atentos a las explicaciones. Sin embargo, con el transcurso de los días, comenzaron a surgir algunas dificultades:

Varios estudiantes evitaban hacer preguntas por temor a romper la norma.

En trabajos grupales, los niños susurraban entre ellos o simplemente no compartían ideas para no ser sancionados.

Cuando alguien hablaba sin permiso, la sanción era permanecer de pie frente al salón durante diez minutos.

Un día, durante una actividad de comprensión lectora, Camila levantó la mano para pedir una aclaración sobre el texto. Antes de que pudiera hablar, algunos compañeros la silenciaron diciendo: “¡Shhh, acuérdate de la regla!”. La docente observó la situación y, aunque reconocía que Camila tenía una duda válida, decidió mantener la regla para “no perder el control del aula”.

En contraste, en otra aula del mismo grado, el docente promovía la regla de “respetar los turnos de participación” en lugar del silencio absoluto. Se acordó que todos podían opinar, preguntar o comentar siempre que lo hicieran levantando la mano y escuchando a quien estaba hablando. Esta práctica, poco a poco, fomentó la confianza, la colaboración y un ambiente donde los errores eran parte del aprendizaje.

Preguntas para la reflexión en tertulia dialógica

¿Qué efectos positivos y negativos genera la regla del silencio absoluto en la dinámica del aula?

¿Qué diferencias observas entre el aula donde se aplica el silencio absoluto y aquella donde se regula la participación?

¿De qué manera esta norma se relaciona (o no) con el enfoque de derechos y la convivencia democrática?

¿Qué otras alternativas podrían implementarse para garantizar el orden sin limitar la expresión de los estudiantes?

¿Qué aprendizajes docentes podemos extraer para la construcción de normas formativas en nuestras aulas?

Anexo 10 Sesión Restaurar para convivir: herramientas docentes desde la mediación y el diálogo

Datos de la sesión CPA 3					
SESIÓN CPA 3					
Módulo 2	Estrategias de mediación y diálogo restaurativo			Duración:	2 horas
Título de la sesión 3	Restaurar para convivir: herramientas docentes desde la mediación y el diálogo			Nivel:	Primaria
Responsable	Coordinador(a) CPA / Facilitador especializado				
Propósito	Fortalecer las competencias docentes en el manejo de conflictos escolares mediante la aplicación práctica de técnicas restaurativas.				
Objetivos	1. Reconocer los principios de la mediación escolar y del enfoque restaurativo. 2. Aplicar estrategias restaurativas a través de simulaciones de casos reales. 3. Elaborar protocolos de actuación adaptados al contexto institucional.				
Producto esperado	Guía práctica de mediación escolar y protocolos de diálogo restaurativo (parte 1)				
desarrollo de la sesión 3					
Momento Pedagógico	Duración	Actividad detallada	Recursos	Responsables	Producto Esperado
Apertura	15 min	Dinámica "El espejo emocional": los docentes, en parejas, relatan una situación de conflicto escolar vivida. Su compañero refleja la emoción que percibe, promoviendo empatía y conciencia emocional. Preguntas: ¿Cómo me sentí en esa situación? ¿Qué necesitaba escuchar? ¿Cómo hubiera sido distinto con mediación efectiva? - ¿Qué te sorprendió del ejercicio de empatía? Cada docente escribe en ficha la emoción dominante y qué recurso restaurativo cree le habría ayudado.	Tarjetas con emociones, espacio amplio	Facilitador CPA	Diagnóstico emocional inicial del grupo
Exploración	35 min	Estrategia innovadora: Laboratorio de casos escolares. Se presentan casos reales de conflicto escolar. En grupos, los docentes analizan causas, respuestas docentes, y aplican herramientas de mediación. Cada grupo escoge una técnica restaurativa para aplicar. Completan la ficha grupal indicando pasos de mediación y rol docente en cada fase.	Casos impresos, fichas de análisis, guías MINEDU, cartillas de Ortega Ruiz	Docentes en grupos, con facilitador	Fichas de análisis con propuesta de actuación restaurativa
Interaprendizaje	30 min	Simulación guiada: cada grupo representa una mediación docente-estudiante o círculo restaurativo. Observadores usan rúbricas para evaluar. Luego, plenaria con devolución colectiva. Preguntas: ¿Qué funcionó bien?	Escenarios preparados, rúbricas de observación	Facilitador CPA y docentes	Rúbricas con evidencias del desempeño restaurativo

		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué mejorarías en tu postura mediadora? - ¿Cómo balanceaste autoridad y empatía? - ¿Cómo asegurarías continuidad en tu aula? <p>En tu ficha individual, anota dos fortalezas y dos compromisos de mejora como mediador.</p>	ón, mobiliario flexible		Registros de autoevaluación junto con feedback grupal
Cierre	10 min	<p>Actividad "Semilla restaurativa": Cada docente teniendo en cuenta las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es tu compromiso más significativo? - ¿Por qué es importante ahora? - ¿Qué necesitas para hacerlo realidad? - ¿Cómo puedes contagiar esta práctica en tu equipo? Escribe un compromiso para aplicar una estrategia restaurativa en su aula. Se coloca en un mural colectivo. 	Papel decorativo, plumones, mural grupal	Facilitador CPA	Mural de compromisos docentes

Evaluación

Criterio	Indicador	Instrumento de Evaluación
Participación activa	Interviene en análisis, simulaciones y elaboración de propuestas	Registros del facilitador, rúbricas, fichas grupales
Aplicación de técnicas restaurativas	Demuestra comprensión y ejecución básica de herramientas en simulación	Rúbricas de observación durante simulaciones
Compromiso institucional	Elabora compromisos y aporta a los protocolos	Mural de compromisos, acta de acuerdos

Elaboración propia

1. Ficha de análisis de caso escolar (Laboratorio de casos):

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Qué actores están involucrados?
- ¿Qué emociones estuvieron presentes?
- ¿Cómo respondió el docente?

2. Rúbrica de observación de simulación restaurativa:

CRITERIOS	NIVELES DE LOGRO		
	Nunca	A veces	Siempre
Escucha activa:	Nunca	A veces	Siempre
Claridad en los roles	Bajo	Medio	Alto
Estado de acuerdo viable:	No	Parcial	Total

3. Formato mural "Semillas restaurativas":

N°	NOMBRE DEL DOCENTE	ESTRATEGIA A APLICAR	COMPROMISO CONCRETO	FECHA DE INICIO

Anexo 11 Sesión Construyendo puentes: protocolos y compromisos restaurativos

Datos de la sesión CPA 4			
SESIÓN CPA 4			
Módulo 2	Estrategias de mediación y diálogo restaurativo	Duración:	2 horas
Título de la sesión 4	“Construyendo puentes: protocolos y compromisos restaurativos”	Nivel:	Primaria
Responsable	Coordinador CPA / Docentes líderes		
Propósito	Consolidar prácticas restaurativas mediante la elaboración colectiva de protocolos y compromisos, fortaleciendo la cultura de paz institucional.		
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizar aprendizajes previos sobre mediación y círculos restaurativos. 2. Diseñar protocolos adaptados al contexto escolar. 3. Establecer compromisos docentes para implementar prácticas restaurativas. 		
Producto esperado	Guía práctica institucional de mediación y protocolos de diálogo restaurativo, validada colectivamente		

Momentos y actividades de una sesión CPA					
Momento Pedagógico	Duración	Actividad detallada	Recursos	Responsables	Producto Esperado
Apertura	20 min	<p>Dinámica: "Escala de confianza restaurativa"</p> <p>Cada docente coloca una tarjeta en una escala del 1 al 5 sobre su confianza actual para mediar un conflicto en el aula.</p> <p>Se recogen impresiones. Luego se guía una reflexión:</p> <p>Preguntas clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué me hace sentir más o menos preparado/a para mediar? - ¿Qué temores o resistencias tengo aún? - ¿Qué capacidades reconozco en mí? <p>Consigna: Escribe dos barreras personales y una oportunidad para mejorar tu práctica restaurativa.</p>	<p>Escala de papel, tarjetas adhesivas, pizarra, plumones</p>	Equipo CPA	Reflexiones escritas sobre autoconfianza restaurativa
Exploración	40 min	<p>Laboratorio de casos escolares</p> <p>En grupos analizan diferentes casos de conflicto escolar reales o ficticios (proporcionados en cartillas).</p> <p>Cada grupo identifica:</p>	<p>Cartillas de casos, fichas, guías MINEDU, rotafolios</p>	Equipo CPA y docentes por grupos	Fichas completadas y bosquejos de protocolo

		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de conflicto • Emociones involucradas • Acciones del docente • Posibles estrategias restaurativas <p>Preguntas de reflexión por caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué señales anticipaban el conflicto? • ¿Cuál fue el rol del docente? ¿Fue neutral? • ¿Qué acciones restaurativas habrían sido más eficaces? <p>Tarea: Completar ficha de análisis de caso y bosquejar un protocolo de actuación adecuado al contexto.</p>			
Interaprendizaje	40 min	<p>Taller colaborativo: diseño de protocolos y compromisos, para Integrar aprendizajes previos en la elaboración de protocolos.</p> <p>Cada grupo elabora una propuesta de protocolo restaurativo que incluya:</p> <p>Fases de mediación (preparación, diálogo, acuerdos)</p> <p>Principios que lo guían</p> <p>Roles de los participantes</p> <p>Luego se socializan, retroalimentan y consolidan en un documento institucional.</p> <p>Preguntas para discusión grupal:</p> <p>¿Qué elementos no pueden faltar en un protocolo restaurativo?</p> <p>¿Cómo adaptarlo a la cultura de nuestra escuela?</p> <p>¿Qué apoyos necesitamos para implementarlo efectivamente?</p> <p>Consigna: Integrar aprendizajes previos (sesión 1) al diseño propuesto</p>	Plantillas, ejemplos, cartillas, papelotes	Facilitador o CPA y docentes	Propuesta de protocolo restaurativo adaptado y consensuado.
Cierre	20 min	<p>Galería de compromisos docentes</p> <p>Cada grupo redacta compromisos clave para promover el enfoque restaurativo en el aula. Se presentan en forma de mural.</p> <p>Luego, reflexión final guiada.</p> <p>Preguntas reflexivas:</p>	Papelotes, cinta, marcadores, fichas	Facilitador y docentes	Mural de compromisos y plan de acción personal

		¿Qué me llevo de esta experiencia? ¿Qué necesito seguir fortaleciendo en mi rol como mediador/a? ¿Qué acuerdos estoy dispuesto/a a asumir desde mañana? Tarea: Redactar un plan personal de acción para implementar prácticas restaurativas en su aula en los próximos 30 días			
--	--	---	--	--	--

Evaluación de la sesión CPA

Criterio	Indicador	Instrumento de Evaluación
Aplicación práctica	Docentes proponen protocolos realistas y pertinentes al contexto escolar.	Protocolo diseñado, fichas de casos.
Reflexión crítica	Expresan análisis profundo sobre su rol como mediadores.	Escala de confianza, mural de compromisos.
Compromiso institucional	Participan activamente en el diseño y validación de compromisos colectivos.	Documento de compromisos y plan de acción.

Elaboración propia

Anexo Cartilla de Casos Escolares

Caso 1: Comentario discriminatorio entre estudiantes.

Caso 2: Reclamo airado de padre de familia.

Caso 3: Aislamiento de estudiante por bajo rendimiento.

Caso 1: “El comentario que dolió”

Nivel: Primaria – 6.º grado

Situación:

Durante una actividad grupal, uno de los estudiantes le dice a su compañero: “*Tú no puedes hacer esto, seguro en tu casa ni tienen libros*”, frente a los demás. El comentario fue en tono burlón y provocó risas. El estudiante afectado se quedó en silencio, bajó la cabeza y no quiso seguir participando. Al final de la clase, se acercó a la profesora para contarle lo ocurrido.

Preguntas para el círculo restaurativo:

- ¿Qué emociones experimentó el estudiante al escuchar ese comentario?
- ¿Qué impacto tienen nuestras palabras en los demás?
- ¿Cómo podemos reparar el daño causado?

Consigna para docentes: Proponer una actividad grupal para fomentar el respeto a la diversidad cultural y socioeconómica dentro del aula. Elaborar un código de comunicación respetuosa con participación de los estudiantes.

Caso 2: “Un padre furioso en la puerta”

Nivel: Primaria – 5.º grado

Situación:

Después de clase, un padre de familia se presenta molesto en la escuela. Reclama con tono elevado por una sanción que recibió su hijo tras empujar a otro niño. Alega que no fue escuchado y amenaza con presentar una queja ante la UGEL. La docente intenta explicarle los motivos, pero el padre no permite que ella hable. La situación es presenciada por otros padres y estudiantes.

Preguntas para el análisis y reflexión del equipo docente:

- ¿Qué estrategias restaurativas podrían utilizarse en este caso?
- ¿Cómo manejar el reclamo de una familia sin escalar el conflicto?
- ¿Qué rol cumple la escucha activa en situaciones tensas?

Consigna para docentes: Diseñar un protocolo de atención a padres en situaciones de reclamo, que contemple el enfoque restaurativo y la búsqueda de acuerdos. Ensayar una simulación del caso en grupo.

Caso 3: “El niño que juega solo”

Nivel: Primaria – 4.º grado

Situación:

En los últimos días, una docente observa que un niño con bajo rendimiento académico juega solo en los recreos. Sus compañeros lo excluyen de las actividades deportivas y no lo invitan a los juegos grupales. Cuando la maestra lo consulta, él responde que “no lo quieren en el grupo porque siempre se equivoca”. La docente decide tratar el tema con todo el grupo.

Preguntas para el círculo restaurativo con estudiantes:

- ¿Cómo se sentiría cualquiera de ustedes si lo dejaran de lado?
- ¿Qué tiene más valor en un grupo: ganar o ayudarse entre todos?
- ¿Qué compromisos podemos asumir para que todos se sientan incluidos?

Consigna para docentes: Elaborar una ficha de acciones inclusivas a implementar desde el aula (turnos para participar, agrupamientos diversos, elogios por esfuerzo). Diseñar un compromiso colectivo de inclusión con firmas de los estudiantes.

Anexo Ficha de Análisis de Caso

FICHA DE ANÁLISIS DE CASO	
Nombre del caso:	
• Tipo de conflicto:	
• Señales anticipatorias:	
• Acciones del docente:	
• Alternativas restaurativas:	
• Fase a reforzar	

Plantilla para Protocolo Restaurativo

PLANTILLA PROTOCOLO RESTAURATIVO					
FASE DEL PROCESO	ACCIÓN ESPECÍFICA	PARTICIPANTE CLAVE	RECURSOS	RESPONSABLE	FECHA

Plan de Acción Personal Docente (30 días)

Plan de Acción Personal Docente				
Prácticas a implementar	Frecuencia	Registro de evidencias	Apoyos necesarios	Evaluación del impacto

Anexo 12 Sesión Convivencia escolar y marco legal: reconociendo nuestro rol docente

<i>Datos de la sesión CPA 5</i>					
SESIÓN CPA 5					
Módulo 3	Marco legal de convivencia y rol docente	Duración:	2 horas		
Título de la sesión 5	Convivencia escolar y marco legal: reconociendo nuestro rol docente	Nivel:	Primaria		
Responsable	Coordinador CPA / Equipo directivo				
Propósito	Sensibilizar a los docentes sobre su rol como garantes de derechos, reconociendo las rutas legales ante casos de violencia escolar.				
Objetivos	1. Reconocer el marco normativo vigente sobre convivencia. 2. Identificar el rol docente en la atención de casos de violencia. 3. Reflexionar colectivamente sobre buenas y malas prácticas.				
Producto esperado	Mapa institucional de responsabilidades y compromisos iniciales.				
<i>Momentos y actividades de una sesión CPA</i>					
Momento Pedagógico	Duración	Actividad detallada	Recursos	Responsables	Producto Esperado
Apertura	15 min	Dinámica de “La cuerda del saber”: Los docentes se colocan en círculo. Cada uno lanza una madeja de lana a otro mientras responde: ¿Qué entiendo por convivencia escolar? ¿Cuál es mi responsabilidad en ella? Se forma una red visual del conocimiento colectivo <i>Estrategia innovadora: Mapa de tensiones institucionales.</i>	Madeja de lana, tarjetas con preguntas guía, cartulina para pegar respuestas clave	Facilitador CPA	Cartel inicial con ideas previas sobre convivencia y rol docente.
Exploración	35 min	Se presentan casos reales anónimos ocurridos en escuelas (mal manejo de conflictos, negligencia, omisión de protocolos, etc.). Por grupos: ¿Qué tensión o conflicto hay?	Casos impresos, matriz de análisis, copias de la RM 262-2022, plumones, papelógrafos. Equipo CPA y docentes por grupos	Equipo CPA y docentes por grupos	Mapas institucionales de tensiones y posibles rutas de mejora

Interaprendizaje	30 min	<p>¿Qué hizo el docente? ¿Era correcto según la RM 262-2022?</p> <p>¿Qué debía hacerse? Cada grupo plasma el caso y su lectura en un "mapa de tensiones". Plenario: cada grupo presenta su mapa. Se integran los casos para construir un "panel institucional" de roles, tensiones y buenas prácticas. Preguntas: ¿Qué patrones se repiten? ¿Qué responsabilidades están claras? ¿Cuáles no? ¿Qué fortalezas y vacíos tenemos como equipo docente? Cierre reflexivo con estrategia "Semilla del cambio": Cada docente escribe en una tarjeta una acción concreta que se compromete a realizar en favor de la convivencia escolar. Se forma un mural de compromisos iniciales.</p>	Papelógrafo institucional, tarjetas para pegar tensiones, matriz de responsabilidades, plumones.	Facilitador o y docentes	Panel compartido con tensiones comunes y responsabilidades identificadas.
Cierre	10 min		Tarjetas en forma de hoja o semilla, cinta adhesiva, mural para compromisos	Facilitador o CPA	Mural institucional de compromisos iniciales para fortalecer la convivencia.

Evaluación de la sesión CPA		
Criterio	Indicador	Instrumento de Evaluación
Participación	Docentes intervienen con ideas, reflexiones y compromisos personales.	Registro cualitativo del facilitador, dinámicas de apertura y cierre.
Coherencia en propuestas	Los mapas y compromisos reflejan comprensión de las normas y rol docente.	Mapas de tensiones, mural de compromisos.
Reflexión crítica	Se evidencian análisis sobre prácticas docentes y propuestas de mejora coherentes con el marco legal.	Panel institucional, síntesis de grupo, debates en plenario.

Recursos sugeridos

1. Casos para el Mapa de Tensiones (extractos breves):

Caso 1:

Una docente observa que una estudiante es constantemente molestada por sus compañeros, pero solo le pide que "no les haga caso". Nunca se activa ninguna ruta.

Caso 2:

Un padre reclama agresivamente a una profesora. La docente no informa al directivo ni activa protocolo.

Caso 3:

El tutor identifica señales de maltrato físico en un estudiante, pero no sabe a quién recurrir.

2. Matriz de análisis grupal

- ¿Qué tensión o conflicto se presenta?
- ¿Quiénes están involucrados?
- ¿Qué hizo el docente? ¿Fue adecuado?
- ¿Qué indica la normativa vigente?
- ¿Qué debería hacerse en ese contexto?

3. Formato de Mapa de responsabilidades (para panel colectivo)

Actor educativo	Responsabilidad frente a la convivencia escolar	Recursos o protocolos a su disposición

Anexo 13 Sesión: Docente garante de derechos y activador de rutas

Datos de la sesión CPA 6

SESIÓN CPA 6

Módulo 3	Marco legal de convivencia y rol docente	Duración:	2 horas
Título de la sesión 6	"Docente garante de derechos y activador de rutas"	Nivel:	Primaria
Responsable	Coordinador(a) CPA / Equipo de Convivencia Escolar		
Propósito	Reconocer el rol del docente como garante de derechos y responsable de activar rutas de atención ante situaciones de violencia escolar.		
Objetivos	<p>Identificar los principales elementos de la RM 262-2022.</p> <p>Comprender las rutas de atención y funciones del docente.</p> <p>Elaborar un fichero de orientación Institucional con protocolos y responsabilidades.</p>		
Producto esperado	<p>Fichero institucional con</p> <ul style="list-style-type: none"> • Síntesis de la RM 262-2022 • Mapa de responsabilidades por rol • Flujograma adaptado a la IE • Compromisos individuales y colectivos 		

Momentos y actividades de una sesión CPA

Momento Pedagógico	Duración	Actividad detallada	Recursos	Responsables	Producto Esperado
Apertura	15 min	<p>Dinámica inicial: "Línea del tiempo emocional". Se invita a los docentes a ubicar, simbólicamente, una experiencia vivida donde debieron actuar o se sintieron implicados ante un caso de conflicto o violencia en la escuela.</p> <p>Preguntas guía: ¿Qué sentí en ese momento? ¿Cómo reaccioné? ¿Qué herramientas o respaldo institucional tuve o no tuve? Se genera clima de</p>	Cinta adhesiva, tarjetas de colores, música suave de fondo.	facilitador / Equipo CPA	Clima empático, marco afectivo de confianza y disposición al análisis.

Exploración	30 min	<p>confianza y apertura emocional.</p> <p>Estrategia innovadora: Laboratorio de casos escolares. Se presentan 2 casos simulados donde el rol del docente ante la violencia es ambiguo. En grupos pequeños, se analiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> •¿Qué hizo el docente? •¿Qué debió hacer? •¿Qué norma lo respalda o lo obliga? •¿Qué riesgos se corren si no actúa? <p>Se contrastan respuestas con la RM 262-2022. Cada grupo registra su análisis en fichas que serán compartidas.</p>	Casos impresos, fichas de análisis, RM 262-2022 (fragmentos), rotafolios	Facilitador, docentes por grupos	Fichas de análisis con aplicación crítica de normativa.
Inter aprendizaje	30 min	<p>Estrategia innovadora: Mapa de tensiones institucionales. En plenario, se elabora colectivamente un "mapa de tensiones" donde se identifican barreras, vacíos o resistencias en el ejercicio del rol docente ante situaciones de violencia.</p> <p>Preguntas clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> •¿Dónde sentimos mayor dificultad para actuar? •¿Cuáles son las causas institucionales, personales o normativas? •¿Qué fortalezas institucionales podríamos activar? •¿Qué compromisos urgentes necesitamos asumir como equipo? 	Papelógrafos, stickers, marcadores, cuadro de funciones del docente, cinta para mural.	Equipo CPA / Facilitador	Mapa visual de tensiones con insumos para el fichero institucional.

Cierre	15 min	<p>El mapa se cuelga en la sala docente como insumo para acciones posteriores</p> <p>Socialización de aprendizajes clave. Se entregan tarjetas donde cada docente escribe un "Compromiso como garante de derechos" y lo pega en el mural. Se da lectura voluntaria a algunos aportes. Se proyecta breve video motivador.</p> <p>Preguntas guía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué me llevo de esta sesión? • ¿Qué puedo hacer diferente desde mañana en mi rol docente? • ¿A quiénes puedo contagiar con esta convicción? 	Tarjetas, mural de compromisos, proyector, video breve sobre el rol docente como agente de cambio	Facilitador	Mural de compromisos individuales, reflexión final, cierre motivador.
---------------	--------	--	---	-------------	---

Evaluación de la sesión CPA		
Criterio	Indicador	Instrumento de Evaluación
Participación	Docentes intervienen activamente y con ejemplos personales en las actividades grupales y plenarias.	Registro cualitativo del facilitador.
Coherencia en propuestas	Los docentes proponen acciones alineadas con los principios de la normativa legal.	Fichas de análisis de caso y mapa de tensiones.
Reflexión crítica	Se evidencia comprensión y conciencia sobre el rol docente como agente protector de derechos.	Observaciones escritas del mural de compromisos y aportes grupales.

Anexo 14 Sesión: Me conozco y me cuido: Autoconocimiento emocional docente

Datos de la sesión CPA 7			
SESIÓN CPA 7			
Módulo 4	Habilidades socioemocionales docentes	Duración:	2 horas
Título de la sesión 7	“Me conozco y me cuido: Autoconocimiento emocional docente”	Nivel:	Primaria
Responsable	Coordinador(a) CPA / Equipo de Convivencia Escolar		

Propósito	Fomentar el autoconocimiento emocional del docente como base para la autorregulación y el autocuidado profesional.
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar emociones predominantes y su impacto en la práctica docente. 2. Reconocer factores de estrés personal y laboral. 3. Diseñar estrategias iniciales de autocuidado emocional.
Producto esperado	Autodiagnóstico emocional y primeras estrategias personalizadas de bienestar.

Momentos y actividades de una sesión CPA

Momento Pedagógico	Duración	Actividad detallada	Recursos	Responsables	Producto Esperado
Apertura	15 min	<p>Dinámica “El rostro de mi emoción”</p> <p>Cada docente dibuja en una hoja un rostro que represente cómo se siente últimamente en su labor docente.</p> <p>Preguntas orientadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué emoción predomina en mi día a día? - ¿Qué situaciones la provocan? - ¿Cómo respondo a ella? 	Hojas blancas, lápices, colores, música suave de fondo.	Facilitador CPA	Láminas emocionales como insumo para la siguiente actividad.
Exploración	35 min	<p>Mapa de tensiones institucionales</p> <p>Cada docente marca, en un esquema de la jornada escolar, los momentos de mayor carga emocional.</p> <p>Preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuándo siento más tensión o frustración? - ¿Qué causa ese estado? - ¿Qué recursos 	Formato de mapa de jornada, tarjetas adhesivas, esquema de clima institucional.	Coordinador / docentes	Mapa emocional personalizado con focos de tensión identificados.

		personales tengo para afrontarlo?			
Interaprendizaje	25 min	Tertulia dialógica docente Lectura compartida de un texto breve sobre el estrés docente. Preguntas: - ¿Qué parte del texto me interpeló? - ¿Qué experiencias personales se relacionan con esto? - ¿Cómo puedo transformar ese estado?	Texto breve impreso, guía de tertulia, fichas para notas personales.	Facilitador / voluntarios	Registro escrito de ideas y compromisos compartidos del grupo.
Cierre	15 min	Compromiso simbólico “Una palabra para mí” Cada docente escribe una palabra que desea cultivar en sí mismo para su bienestar. Se colocan en un mural colectivo y se entrega una tarjeta con recomendaciones para su bienestar emocional.	Tarjetas de colores, mural, frases motivadoras.	Coordinador CPA	Mural colectivo y tarjeta de bienestar individual.

Evaluación de la sesión CPA

Criterio	Indicador	Instrumento de Evaluación
Participación activa	Docentes comparten experiencias y completan los mapas y compromisos.	Registro cualitativo del facilitador, productos elaborados.
Reflexión emocional	Reconocen emociones y fuentes de estrés con conciencia crítica.	Mapa de tensiones, tertulia dialogada, mural final.
Compromiso de bienestar	Proponen acciones de autocuidado concretas y personales.	Tarjeta de bienestar docente, registro del mural, ficha de reflexión.

Guía de Autodiagnóstico Emocional

Indicaciones: Complete la siguiente escala según cómo se ha sentido en las últimas dos semanas.

Marque con una 'X' en la columna que más lo represente.

Ítem	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Me siento con energía al iniciar el día.				
Puedo identificar cómo me siento ante situaciones difíciles.				
Utilizo estrategias para calmarme cuando me siento estresado(a).				
Mantengo relaciones positivas con mis colegas.				
Dedico tiempo a actividades que me generan bienestar.				

Ficha de Pausa Activa y Mindfulness

Instrucciones: Realice la siguiente práctica durante 5 minutos al inicio o cierre de la jornada. Luego registre su experiencia.

Respiración consciente (3 minutos):

- Inhale profundamente por la nariz, sostenga por 3 segundos y exhale por la boca.
- Repita este ciclo varias veces, observando su respiración sin juzgar.

Registro:

REGISTRAMOS:	
¿Cómo me sentí antes del ejercicio?	
¿Cómo me sentí después del ejercicio?	
¿En qué momento del día me funcionó mejor?	

Plan Personal de Bienestar Docente

Nombre: _____ Fecha: _____

Identifique tres acciones que realizará semanalmente para promover su bienestar emocional:

- 1.
- 2.
- 3.

¿Qué obstáculos podrían dificultarlo? ¿Cómo los superará?

Firma de compromiso: _____

Anexo 15 sesión: Autocuidado docente: bienestar que transforma el aula

<i>Datos de la sesión CPA 8</i>					
SESIÓN CPA 8					
Módulo 4	Habilidades socioemocionales docentes			Duración:	2 horas
Título de la sesión 8	“Autocuidado docente: bienestar que transforma el aula”			Nivel:	Primaria
Responsable	Coordinador(a) CPA / Equipo de Convivencia Escolar				
Propósito	Profundizar en la autorregulación emocional y la gestión del estrés a través de prácticas activas de autocuidado y reflexión docente colectiva.				
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer señales de desgaste emocional y estrés. 2. Vivenciar estrategias de regulación emocional aplicables al aula. 3. Elaborar un plan personal de autocuidado y bienestar docente. 				
Producto esperado	Plan personal de bienestar emocional docente + Registro de implementación de prácticas de autocuidado.				
<i>Momentos y actividades de una sesión CPA</i>					
Momento Pedagógico	Duración	Actividad detallada	Recursos	Responsables	Producto Esperado
Apertura	20 min	<p>Dinámica: “Mi mochila invisible”. Cada docente anota en un papel los “pesos emocionales” que ha estado cargando (estrés, preocupaciones, agotamiento). Luego, en una ronda breve, comparten voluntariamente.</p> <p>Preguntas: ¿Qué emociones me acompañan últimamente? ¿En qué momentos siento mayor sobrecarga?</p> <p>Cierre: respiración profunda guiada.</p>	Papel craft, sobres, música suave, velitas LED.	Facilitador CPA	Reconocimiento emocional inicial y apertura al trabajo colectivo.

Exploración	40 min	Estrategia innovadora: Laboratorio de casos escolares. Se presentan 3 casos breves y se analizan en grupos con estas consignas: - ¿Qué señales de alerta observamos? - ¿Qué factores contribuyen al desgaste? - ¿Qué alternativas de autocuidado serían viables? Cierre con exposición usando la 'rueda del bienestar'.	Casos impresos, guías de análisis, rotafolios, plumones, plantilla de "rueda del bienestar".	Coordinador CPA / líderes de grupo	Rueda de bienestar docente por caso.
Interaprendizaje	35 min	Taller vivencial: "Caja de herramientas emocionales". Estaciones: 1. Respiración consciente (5 min) 2. Mindfulness guiado (10 min) 3. Escritura reflexiva: "Mis límites, mis necesidades" (10 min) Preguntas: ¿Qué me ayuda a recuperar mi centro? ¿Qué necesito priorizar en mi autocuidado? Se elabora el plan personal de autocuidado.	Audios, guías impresas, fichas personales.	Facilitador y docentes colaboradores	Plan personal de autocuidado.
Cierre	15 min	Galería de buenas prácticas: docentes comparten en	Hojas A4, cinta masking, lápices,	Todos los participantes	Mural colectivo de buenas

		mural una práctica de autocuidado. Cierre emocional en círculo: ¿Qué me llevo de esta sesión?	música suave.		prácticas de autocuidado.
Evaluación de la sesión CPA					
Criterio	Indicador		Instrumento de Evaluación		
Participación	Docentes participan activamente en las dinámicas y comparten reflexiones personales y profesionales.		Rúbrica de participación / Registro de estaciones.		
Coherencia en propuestas	El plan de bienestar incluye estrategias realistas, contextualizadas y sostenibles.		Revisión del plan personal de autocuidado.		
Reflexión crítica	Las respuestas escritas y verbales muestran reconocimiento de límites personales y estrategias proactivas.		Ficha de reflexión escrita + muro de buenas prácticas.		
Elaboración propia					

Guía de Autodiagnóstico Emocional

Indicaciones: Responde honestamente cada ítem según cómo te has sentido durante las últimas semanas. Usa la siguiente escala:

1: Nunca | 2: Rara vez | 3: A veces | 4: Frecuentemente | 5: Siempre

1. Me siento capaz de manejar mis emociones ante situaciones estresantes. _____
2. Identifico con claridad mis emociones en el aula. _____
3. Siento que el estrés afecta negativamente mi desempeño docente. _____
4. Encuentro momentos durante el día para cuidarme emocionalmente. _____
5. Busco apoyo cuando me siento emocionalmente desbordado/a. _____

Puntaje total: _____ / 25

Reflexión: ¿Qué emociones predominan en tu día a día como docente? ¿Qué necesitas para sentirte mejor emocionalmente?

Diario Reflexivo Docente

Escribe brevemente al final del día o semana de clases. (describe tus emociones principales)

1. Hoy me sentí... ..
 2. La situación que más impactó en mi estado emocional fue.....
 3. Frente a esta situación, reaccioné.....
 4. Me gustaría manejarlo de esta forma la próxima vez.....
 5. ¿Qué necesito para sentirme emocionalmente más equilibrado/a?.....
-

Ficha de Estrategias de Autocuidado Docente

Selecciona al menos 3 estrategias para implementar esta semana. Luego, registra tus experiencias.

- Respiración consciente durante 5 minutos al inicio del día.
- Pausa activa en medio de la jornada.
- Escuchar música relajante en los recreos.
- Técnica de la gratitud: escribir 3 cosas buenas que ocurrieron hoy.
- Conversar con un colega en quien confíes.
- Beber agua y alimentarte saludablemente.
- Desconectar del trabajo al llegar a casa.

Reflexión semanal:

- ¿Cuál fue la estrategia más efectiva? ¿Por qué?

- ¿Qué dificultad tuviste para sostener alguna de ellas?

- ¿Qué cambios notaste en tu bienestar?

Plan Personal de Bienestar Emocional Docente

Objetivo: Diseña tu propio plan para cuidar tu salud emocional de forma sostenida.

1. Mis principales fuentes de estrés son:

- _____

2. Señales que me indican que estoy acumulando estrés:

- _____

3. Estrategias que me comprometo a aplicar:

- _____

4. Frecuencia con la que aplicaré estas estrategias:

- _____

5. Persona o red de apoyo a la que puedo acudir:

- _____

6. Fecha de revisión de mi plan:

- _____

Anexo 16 Lista de cotejo para la evaluación del desarrollo de la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA)

Lista de cotejo para la evaluación del desarrollo de la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA)

Propósito: Observar de manera rápida y práctica el grado de participación de los docentes, el nivel de colaboración alcanzado y la calidad de los productos generados en cada módulo.

Instrucciones: Marque con un ✓ si se evidencia el criterio durante la sesión.

Criterios de observación	Sí (✓)	No (X)	Observaciones
Los docentes participan activamente en la sesión de CPA. La mayoría de docentes aporta ideas y reflexiones en los debates. Se desarrollan actividades de colaboración entre los docentes (trabajo en grupo, acuerdos, intercambio de materiales). Los productos elaborados en la sesión (protocolos, planes, acuerdos) son pertinentes y aplicables a la realidad institucional. Los productos generados reflejan innovación o aportes colectivos.			

Anexo 17 Cuaderno de Seguimiento y Mejora de la Convivencia Escolar

Cuaderno de Seguimiento y Mejora de la Convivencia Escolar

Institución Educativa: _____

Docente: _____

Año Escolar: _____

Este cuaderno es una herramienta de uso docente para dar seguimiento, evaluar y fortalecer las acciones y estrategias de convivencia escolar acordadas en las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA).

Sección 3 – Indicadores de Seguimiento

Marcar con un ✓ según corresponda y agregar observaciones.

- Siempre A veces Nunca — Participación activa de estudiantes
- Siempre A veces Nunca — Disminución de conflictos en el aula
- Siempre A veces Nunca — Cumplimiento de normas consensuadas

Sección 5 – Autoevaluación Docente

¿Qué tan efectiva fue la estrategia implementada?

¿Qué dificultades encontré?

¿Qué ajustes haré para la próxima aplicación?

Sección 7 – Seguimiento y Sostenibilidad

Calendario bimensual para revisión en CPA:

Registro de reconocimiento de buenas prácticas:

Control para archivo institucional: _____