

# MEJORA EFECTIVA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL PERÚ

## Estudio de Cuatro Experiencias Exitosas



Una síntesis de las principales lecciones aprendidas de las experiencias de Aprender, Construyendo Escuelas Exitosas, Fe y Alegría, y PROMEB

**IPAE**

**ACCIÓN  
EMPRESARIAL**



**USAID | PERU**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



Agence canadienne de  
développement international

Canadian International  
Development Agency

# MEJORA EFECTIVA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL PERÚ

## Estudio de Cuatro Experiencias Exitosas

Este estudio fue realizado por iniciativa y gracias al patrocinio del Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE), con la contribución de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en el Perú (USAID/Perú).

El estudio estuvo a cargo de los consultores Lorena Alcázar y Luis Guerrero.

Derechos de edición reservados:

Instituto Peruano de Acción Empresarial, Avenida La Marina, cuadra 16 s/n, Pueblo Libre, [www.ipae.edu.pe](http://www.ipae.edu.pe)

Responsable de la edición: Centro de Estudios Estratégicos de IPAE

Imprenta: Impreso Gráfica S.A., Avenida Mariscal La Mar 585, Miraflores

Impreso en el Perú – julio 2011

Primera edición: julio 2011

Tiraje: 150 ejemplares

ISBN: 978-612-45138-7-9

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2011-08071

## OBJETIVOS

Este estudio tiene por objetivo revisar los principales programas integrales de educación básica desarrollados en escuelas unidocentes y multigrado de algunas zonas rurales del Perú para identificar:

- los factores de éxito;
- los requisitos para su implementación; y
- los pasos a seguir para su eventual réplica en otras escuelas del ámbito rural.

## METODOLOGÍA

Para la realización de este estudio se ha revisado de manera exhaustiva la información proporcionada por cuatro programas: AprenDes, Construyendo Escuelas Exitosas, Fe y Alegría, y PROMEB.

Para analizar sus características, mecanismos de intervención y resultados en el ámbito pedagógico se han revisado distintas evaluaciones, sistematizaciones, estudios de costos y estadísticas de cobertura. Además se han realizado entrevistas a profundidad a los actores directamente involucrados para comprender los aspectos cualitativos de las experiencias.

## ENTIDADES PATROCINADORAS Y COOPERANTES

### Instituto Peruano de Acción Empresarial – IPAE

IPAE es una institución empresarial no gremial ni política que incentiva el desarrollo empresarial, nacional y educativo, convocando la energía y el compromiso de los empresarios para proyectarlo hacia la discusión y acción sobre los grandes temas nacionales.

### Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en el Perú – USAID/Perú

USAID/Perú es una parte de la misión diplomática del Gobierno de los Estados Unidos en el Perú. Desde hace 50 años, USAID ha proporcionado asistencia técnica y financiera para impulsar el desarrollo económico y social en el país, particularmente en las comunidades en situación de pobreza. En la actualidad, USAID implementa programas en las áreas de desarrollo económico, medio ambiente, salud, educación, gobernabilidad y desarrollo alternativo.

### Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional – ACDI

La ACDI es una agencia de cooperación que busca reducir la desigualdad en la educación y generar oportunidades económicas para las poblaciones excluidas, centrándose en garantizar un futuro a los niños y jóvenes, y favorecer un crecimiento económico sostenible. El Perú es uno de los 20 países de enfoque de la ayuda canadiense.



## PROGRAMAS

El Proyecto **ApreNDes**, promovido por **USAID**, se inició en 2003 en 286 escuelas rurales unidocentes y multigrado de San Martín y Ucayali. Llega a 568 docentes y 12,946 estudiantes de las zonas más pobres de la selva peruana. A través de una propuesta pedagógica integral –la Escuela Activa– en un periodo de 4 años ha mejorado los aprendizajes en comunicación y matemática logrando un rendimiento 117% superior a las escuelas no intervenidas.

El Programa **Construyendo Escuelas Exitosas**, promovido por **IPAE**, se inicia en 2007 y dura 5 años, atendiendo actualmente en 11 regiones a 36,657 alumnos de 466 escuelas del ámbito rural, 1,815 docentes, directivos y familias de 466 comunidades. A través de una estrategia integral, a 2010 se ha incrementado en 36% las capacidades de comunicación oral y escrita de los estudiantes, en 35.6% sus capacidades de lectura y en 21.3% sus capacidades de cálculo y razonamiento.



**Fe y Alegría** atiende 81,000 alumnos en 77 Colegios (45 en provincias y 32 en Lima), 123 Escuelas en 5 Redes Rurales, 238 Talleres de Educación Técnica, 4 IST, 10 CETPRO, 1 Instituto Radiofónico (IRFA) y 40 Aulas para alumnos con habilidades diferentes. Una evaluación de Ipsos-Apoyo en 2010 reveló que sus colegios muestran mejor rendimiento que los públicos en comunicación y matemática y están más próximos a los promedios de los colegios privados.

El **PROME B**, promovido por **ACDI**, se inició en 2003 en Piura, atendiendo a 3,524 alumnos y 163 docentes en 105 escuelas hasta 2008, y a 6,167 alumnos y 399 docentes en su expansión a Tumbes, Lambayeque y La Libertad. Gracias a su programa de acompañamiento a docentes y otras estrategias, sus escuelas avanzan en comprensión lectora del 15% al 54.8% en 3° grado, y del 13.86% al 54.7% en 6° grado; en expresión escrita del 6.67% al 37.5% en 3° grado, y del 16.83% al 48.72% en 6° grado, entre 2003 y 2005.

## ¿POR QUÉ PROYECTOS EXITOSOS?



### COMPRESIÓN LECTORA

En 4 años promedio de intervención, los niños que lograron un desempeño básico o satisfactorio alcanzaron los siguientes porcentajes:

Primer grado:	52%
Tercer grado:	55%
Sexto grado:	65%

El promedio histórico para la escuela rural es de 5% a 10%.

Las razones que explican el éxito alcanzado son:

1

Un modelo pertinente de escuela y de gestión

4

Las escuelas necesitan tomar sus propias decisiones

2

Afrontar la complejidad del desafío



5

Promover cambios en varios planos a la vez

3

La educación es un derecho y remontar la adversidad es una obligación

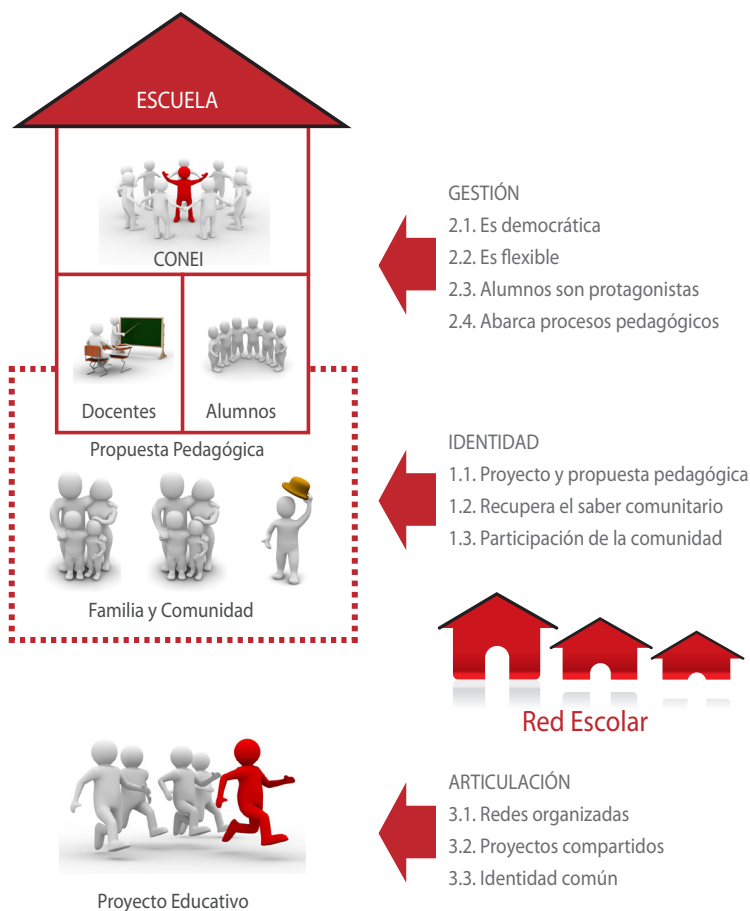
6

Los déficits y desventajas sociales no son una barrera para aprender

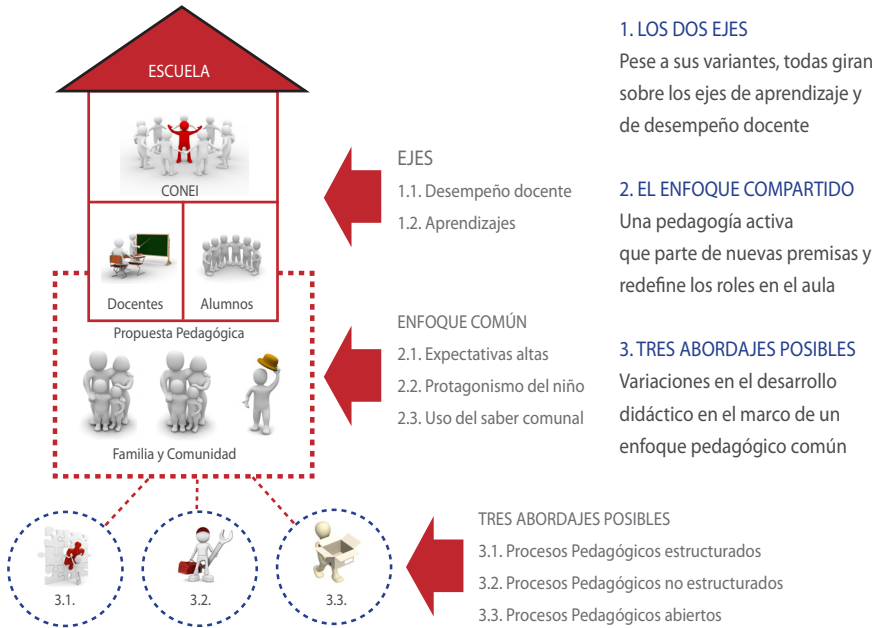
# FACTORES DE ÉXITO COMUNES A LAS CUATRO EXPERIENCIAS

## A. EN EL NIVEL DE LAS ESCUELAS

1. **IDENTIDAD:** Escuelas con personalidad, abiertas y orientadas al aprendizaje
2. **GESTIÓN:** Escuelas gestionadas de manera democrática, flexibles e inclusivas
3. **ARTICULACIÓN:** Escuelas articuladas en red que colaboran entre sí



## B. EN EL NIVEL DE LAS PROPUESTAS PEDAGÓGICAS



## C. EN EL NIVEL DE LA FORMACIÓN DOCENTE



## D. EN EL NIVEL TERRITORIAL DE LA GESTIÓN

### 1. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Foco en el aprendizaje, compromiso público con los resultados y transparencia

### 2. ENFOQUE TERRITORIAL

Articulación de las escuelas próximas de una localidad, entre sí y con otras entidades

### 3. CONSTRUCCIÓN CON LOS ACTORES

Escuchar, concertar, construir consensos amplios y participar de la dinámica regional

### 4. GESTIÓN DEL CAMBIO

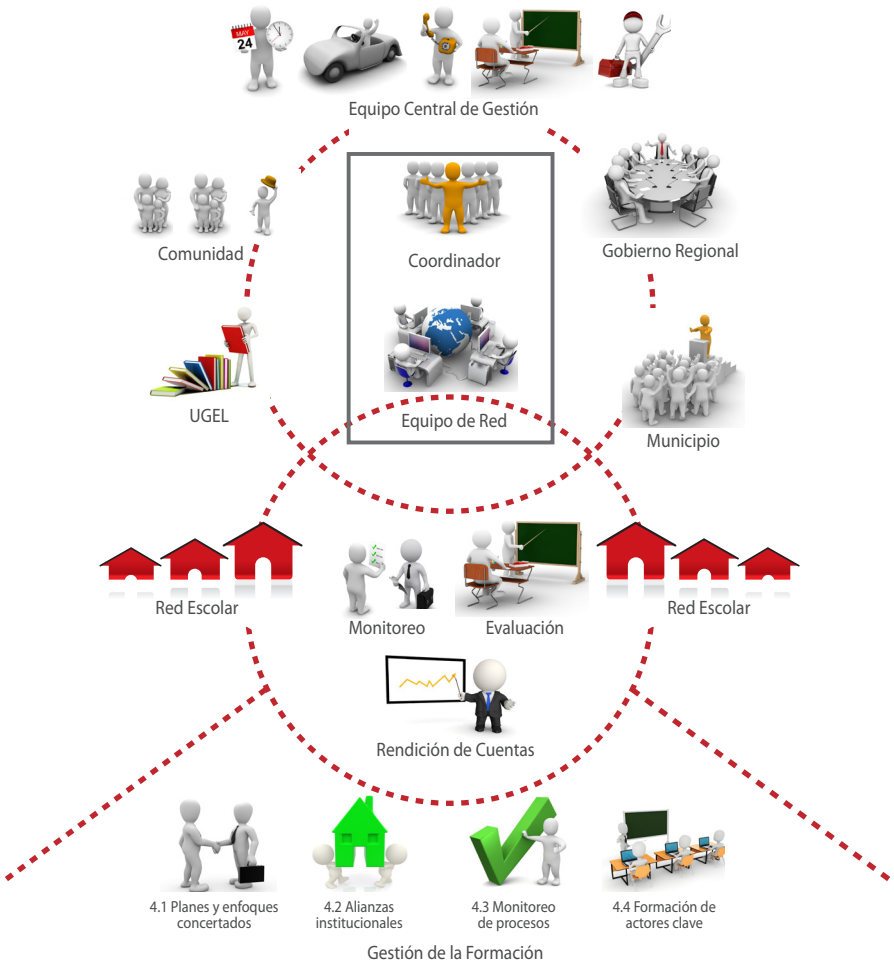
Gestionar procesos de cambio institucional complejos y en escenarios inestables

### 5. AFRONTAR LA INCERTIDUMBRE

Flexibilidad para afrontar los retos, ensayando y evaluando siempre cada paso

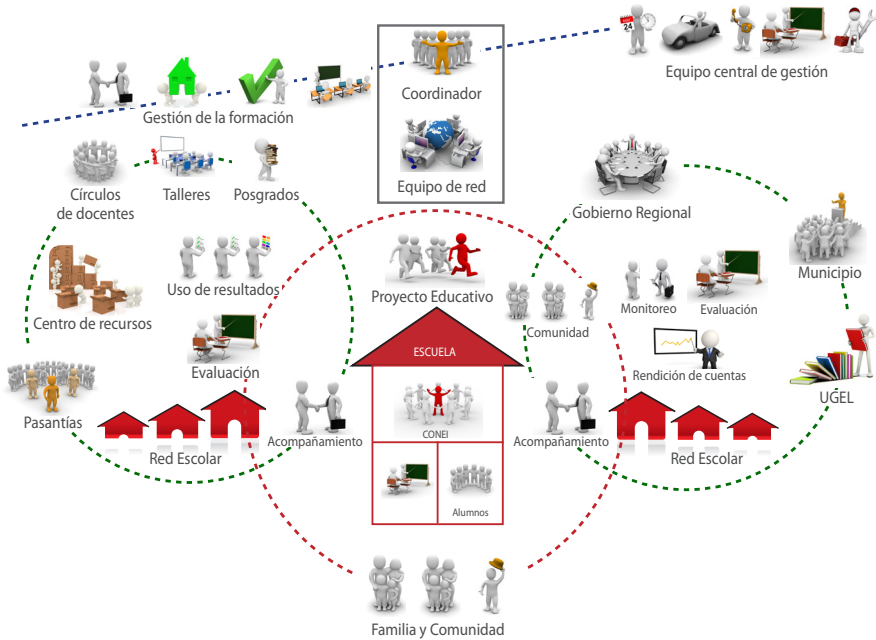
### 6. ARTICULACIÓN

Rol facilitador y articulador entre actores locales, incluyendo Gobiernos Regionales y Municipios



# EN SÍNTESIS

## Sistema de calidad para las escuelas del mundo rural



## ¿Son replicables los factores de éxito desde el sector público?

**Sí, son replicables. Se necesita:**

### 1. En lo político

Voluntad y trabajo articulado de las autoridades políticas en los distintos niveles de gobierno

### 2. En la gestión

Capacidad técnica; instrumentos de planificación y gestión; cambios en la estructura orgánica de las instancias del sector

### 3. En lo normativo

Algunos ajustes en las normas (no en las leyes) y, en el mediano plazo, reestructurar

### 4. En lo presupuestal

Algunos componentes implican recursos adicionales pero factibles si se comparan con otros gastos del sector

## ¿Qué se requiere desde el ámbito político?

### 1. Gobierno Central

Voluntad política y compromiso para:

- Implementar modelo, modificar normas y asignar más recursos a la educación rural
- Trabajar con el Gobierno Regional y los Gobiernos Locales y permitir una gestión flexible y democrática

### 2. Gobierno Regional

Voluntad política y compromiso para:

- “Comprar” nuevo modelo y ser actor clave en su implementación
- Involucrar decididamente a la Dirección Regional de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) en la implementación

### 3. Gobiernos Locales

Compromiso con la educación de los niños de la comunidad



#### RIESGOS

- No lograr compromiso de instancias intermedias
- Inestabilidad por cambios de las autoridades y rotación de personal clave

## ¿Qué capacidades de gestión se requieren?

### 1. Gobierno Central

Un equipo central altamente calificado que puede y debe recoger la experiencia de los programas exitosos y que lidere el proceso

### 2. Gobierno Regional - DRE

Equipos centrales de apoyo a los equipos de redes altamente calificados para la formación de formadores y la implementación de sistema de monitoreo

### 3. UGEL

Equipos de UGEL calificados y especializados en gestión y redes de educación rural que prioricen lo pedagógico sobre lo administrativo

### 4. Actores locales

Fortalecimiento de los Consejos Educativos Institucionales (CONEI), representantes



#### RIESGOS

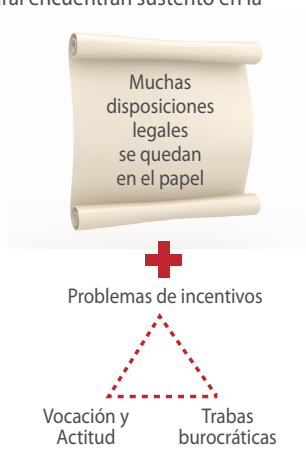
- Perder de vista las redes, comunidades y escuelas como ejes del modelo.
- Perder flexibilidad por trabas burocráticas.
- Discontinuidad por rotación de personal.

## ¿Qué se requiere en el ámbito normativo?

La mayoría de los componentes del nuevo modelo de educación rural encuentran sustento en la normatividad vigente del sector.

**Sin embargo, existen importantes vacíos:**

- Roles y funciones de cada instancia, así como las redes, insuficientemente definidos
- La normativa de la formación docente no está basada en los resultados de desempeño
- La permanencia del personal y de los docentes clave no está asegurada
- El personal de formación y apoyo a los docentes y escuelas no está adecuadamente reconocido
- Existen trabas administrativas en las instancias intermedias



## ¿Qué elementos del nuevo modelo requieren recursos públicos adicionales?

### 1. La formación y el acompañamiento (principal rubro de gasto)

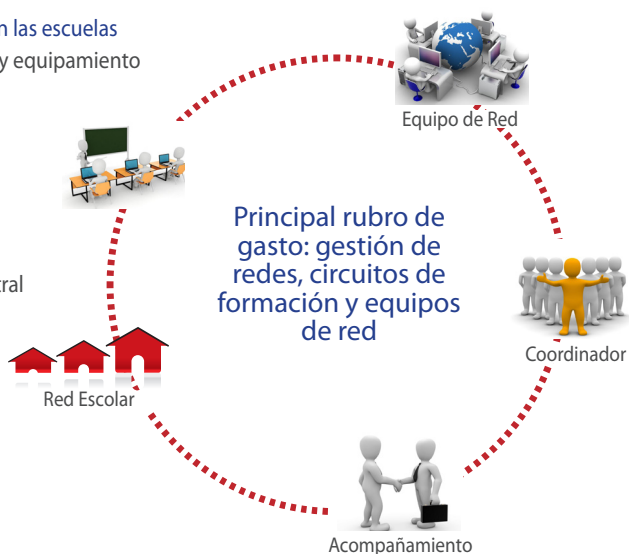
Nuevo personal, talleres, pasantías, acompañamiento, evaluación, coordinadores

### 2. Las condiciones básicas en las escuelas

Docentes, infraestructura y equipamiento

### 3. Otros

Transporte, viáticos, materiales educativos complementarios, sistemas de cómputo, equipamiento a nivel central y de redes



## Requerimientos presupuestales de principales componentes: capacitación y acompañamiento

### Principales supuestos

- Los docentes reciben 10 días de talleres al año y los acompañantes, 25
- Se asume un promedio de 12 maestros por cada acompañante
- El costo por docente en cada rubro de gasto se proyecta a los 45,187 docentes actuales de escuelas unidocentes y multigrado a nivel nacional

### Resultados

- Se estima que el costo anual total sería de S/. 150 millones
- S/. 3,317 por docente y S/. 168 por alumno al año aproximadamente

### ¿Cuán importante es este costo para el gobierno?

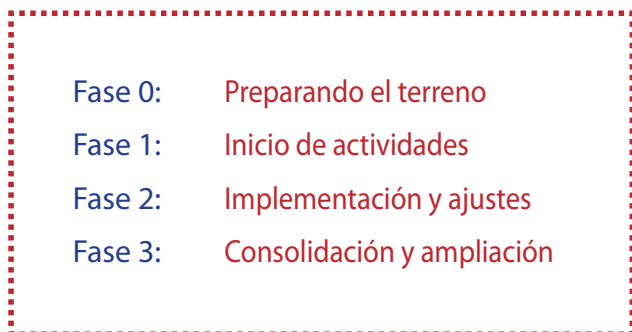
- El Estado gasta S/. 1,488 por alumno en promedio (urbano y rural): los costos adicionales estimados representan menos de 11% adicional
- El Estado destina actualmente S/. 90 millones solo al Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (Pronafcap) al año (urbano y rural) y S/. 104 millones al Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA) (solo 1° y 2° grados), equivalente a poco menos de S/. 40 por alumno\*

## Estimado de Montos Presupuestales Adicionales

Concepto del gasto	Costo por docente al año (NS)	Millones de nuevos soles	%
Salario de acompañantes	2,500	113.0	75%
Talleres para los docentes	438	19.8	13%
Acompañamiento pedagógico	134	6.1	4%
Pasantías docentes	20	0.9	0.6%
Talleres para los acompañantes	28	1.3	0.8%
Círculos de interaprendizaje	11	0.5	0.3%
Pasantías	8	0.4	0.2%
Gastos asociados al acompañamiento	12	0.5	0.4%
Capacitación del equipo técnico	47	2.1	1.4%
Gastos administrativos del equipo técnico	88	4.0	2.6%
Gastos de transporte del equipo técnico	23	1.0	0.7%
Salario equipo técnico	9	0.4	0.3%
<b>TOTAL</b>	<b>3,317</b>	<b>149.9</b>	<b>100%</b>

\* Información proporcionada por ApreDes, Construyendo Escuelas Exitosas, Fe y Alegría, y PROMEB

## Fases de Implementación del Nuevo Modelo



### Fase 0

#### Preparando el terreno



## Fase 0

### Preparando el terreno



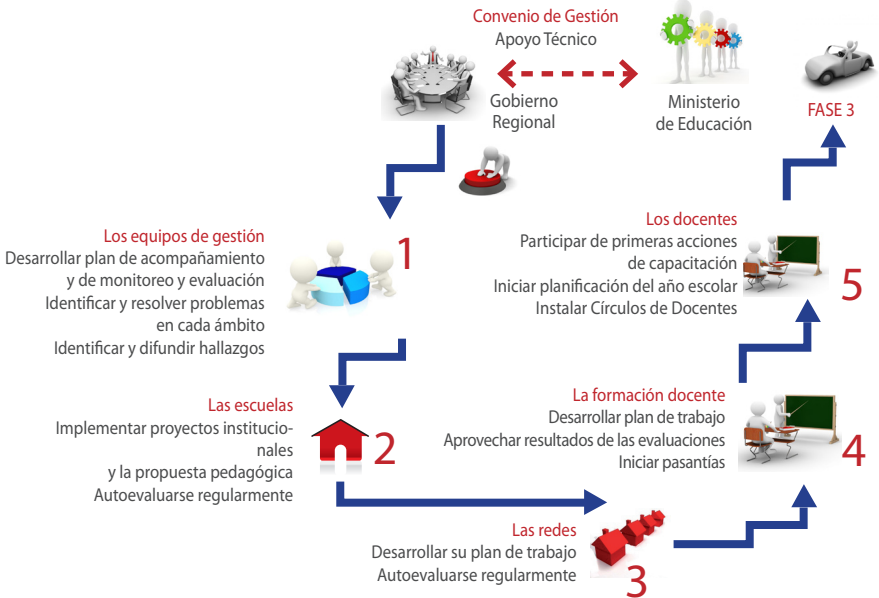
## Fase 1

### Inicio de las actividades



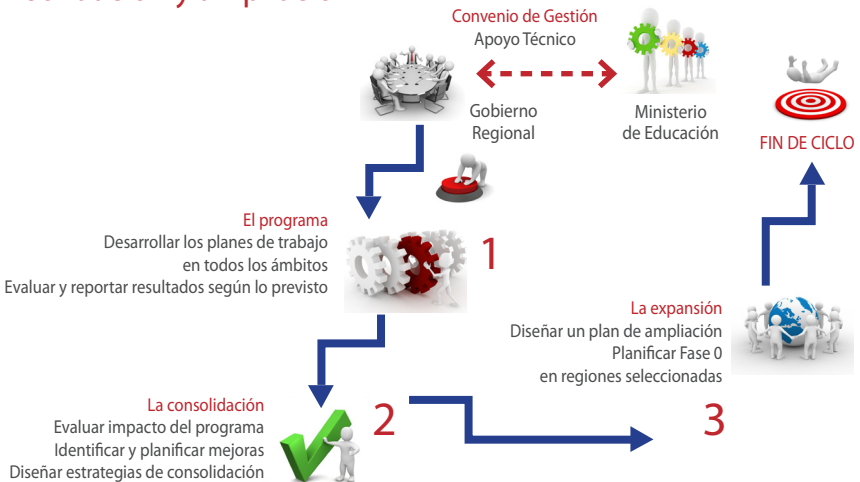
## Fase 2

### Implementación y ajustes



## Fase 3

### Consolidación y ampliación



ISBN: 978-612-45138-7-9

