

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Agencia y gestión en contextos extraordinarios: el caso de los Directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos - Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017

Tesis para obtener el grado académico de Magistra en Desarrollo Humano: Enfoques y Políticas que presenta:

FABIOLA VENTURA PACHECO

Asesora:

SILVIA LARISA ESPINAL MEZA

Lima, 2023

Informe de Similitud

Yo, Silvia Larisa Espinal Meza, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis de investigación titulada “Agencia y gestión en contextos extraordinarios: el caso de los Directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos - Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017”, de la autora Fabiola Ventura Pacheco, dejo constancia lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09/11/2021.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

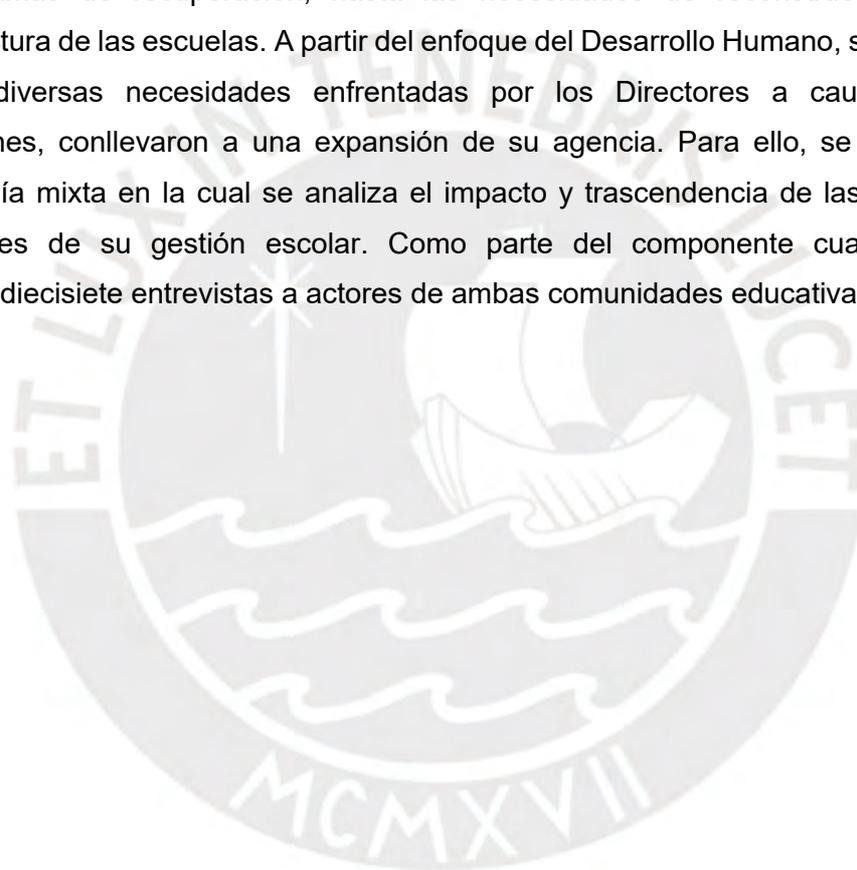
Lugar y fecha: 17 de marzo del 2023.

.....

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Espinal Meza, Silvia Larisa</u>	
DNI: 44004837	Firma 
ORCID: 0000-0002-5600-7936	

RESUMEN

La presente investigación estudia la gestión en contextos extraordinarios realizada por dos Directores de Instituciones Educativas (IE José Cayetano Heredia e IE San Miguel Arcángel) en el distrito de Catacaos, en Piura, frente a las inundaciones producidas por el Fenómeno El Niño Costero¹ en el año 2017. Por la falta de políticas preventivas, y consecuentemente, por la magnitud de su impacto económico y social, dicho evento fue catalogado como un desastre natural. Por ello, la presente investigación profundiza en la gestión de dos Directores durante las diferentes etapas del desastre natural enfrentado de manera endémica: desde el desborde del río, el retraso del año escolar, los programas de recuperación, hasta las necesidades de reconstrucción de la infraestructura de las escuelas. A partir del enfoque del Desarrollo Humano, se concluye que las diversas necesidades enfrentadas por los Directores a causa de las inundaciones, conllevaron a una expansión de su agencia. Para ello, se utilizó una metodología mixta en la cual se analiza el impacto y trascendencia de las diferentes dimensiones de su gestión escolar. Como parte del componente cualitativo, se realizaron diecisiete entrevistas a actores² de ambas comunidades educativas².



¹ Evento en el cual confluyen, de manera paralela: 1) incrementos en la temperatura del mar, 2) impactos negativos sobre el ecosistema marino y 3) despliegue de lluvias intensas.

² Entre Directores, subdirectores, coordinadores, profesores, encargados de vigilancia y limpieza y autoridades de los tres niveles de Gobierno.

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de toda tesis es, naturalmente, un proceso tedioso y con final poco predecible. Me dijeron que la jornada sería aún más difícil por ser de a uno, sin embargo, debo confesar que estuve muy bien acompañada.

Gracias Silvia, por tu tiempo y cariño. No hay palabras suficientes para agradecer la manera en cómo te involucraste con este trabajo de tesis. Este resultado es tan mío como tuyo. Sin darnos cuenta, fueron años, frente a los que tu paciencia y mejor disposición jamás se vieron afectados. Gracias por acompañarme cuando nos tocó tomar decisiones difíciles y por no tener miedo a elegir las correctas, aún cuando esto supuso retrocesos. Mi admiración hacia ti excede ampliamente el plano académico.

Gracias mamá, por apoyarme desde el primer día en el que opté por esta maestría y por impulsarme a buscar aquello que me apasione tanto (pero tanto) que me haga reír el alma. Soy consciente de que verme partir (nuevamente) a Piura, en medio de la pandemia, no fue de tu agrado. Así que gracias también por comprender.

Gracias Caro y papá por escucharme siempre. Sé que muchas veces me gana la labia cuando hablo de algo que me llena. Por eso, gracias por darme el espacio para compartir mis ideas y recibir de su lado la mayor receptividad.

Gracias Mauri por entender y compartir mi mundo. Por comprometerte con cada paso que doy y hacerlos tuyos. Por tu curiosidad por entender hacia dónde quiero ir y por acompañarme hacia el destino con amor, admiración y empatía.

No menos importante, gracias mamama Rosa. Por darme la oportunidad de crecer admirando tu vocación de maestra, no solo en las aulas, sino en la vida. Fuiste inspiración para entender lo que uno es capaz de movilizar a favor de su familia, su comunidad educativa y otros núcleos igual de relevantes.

RÍO BANDIDO³

Un día 27 de marzo este río bandido se salió...

Ay hijita dicen que este río se va a salir y ahora cómo haremos ese no nos va a mojar pal alto nos vamos, nos p'allá si nos salvamos hijita.

Ay pobres criaturas se asustan de ver tanta agua. Ay se gritan de hambre y nada de comida ay 'presúrate hijita dicen que ya llegó a Pedregal chico y que de aquí se viene pa'cá dile a tu papá para que nos ayude a sacar nuestras cositas aunque sea una champa para taparnos.

Ay río bandido dicen que quieres el oro, pero que oro vamos a tener somos más pobres. Ay río por qué serás malo todas las casas de Pedregal chiquito lo has volteau.

Ay pobre mi casita toda mojadita me la as dejao llena de barro y arena esta y ahora que trabajo me va a costar para poderme levantar.

Esta vez río estás más bravo te quieres llevar toditito y nada nos quieres dejar pobre yo y mi familia todititos mis pollitos y patos me los has llevao mi corralito sin nada me lo has dejao pero gracias a los señores que nos han ayudao y aguatita y comidita nos han dao porai una ropita y un platito me han regalao pero ya todo paso pero el susto se me ha quedao cada vez que hablan de ese río malo me asusto y me pongo a llorar.

Ay río bandido ya basta con tus jueguitos bandidos y déjanos en paz. Que mis nietecitos se asustaron y hasta lloraron sin parar. Pobres churres hasta el zancudo les picaban.

Vamos pa lo alto allá en el cerro y salvarnos aunque perdamos nuestras cositas.

Poco a poco saldremos adelante hijita, que ese río bandido arrasó con todas nuestras cositas.

³ Testimonio de un alumno de primaria de la IE San Miguel de Arcángel, afectado por el Fenómeno el Niño Costero de 2017



Catacaos luego del desborde del río Piura – marzo de 2017
Foto: Johnny Obregón



Afectación al cerco perimétrico de la IE San Miguel
Arcángel Monte Sullón, Catacaos – marzo de 2017
Fotos: Flor Rosas

Afectación al cerco perimétrico de la IE San Miguel
Arcángel Monte Sullón, Catacaos – marzo de 2017
Fotos: Flor Rosas



Catacaos diez meses después de El Niño Costero – enero de 2018
Foto: Ralph Zapata



Las veredas que nunca más volvieron a ser veredas en
Monte Sullón, Catacaos – octubre de 2020
Foto: Fabiola Ventura



TABLA DE CONTENIDOS

i. Introducción.....	11
ii. Limitaciones de la investigación.....	13
CAPÍTULO 1: el contexto extraordinario.....	14
iii. El Niño Costero de 2017.....	14
iv. Planteamiento del problema de investigación y objeto de estudio.....	16
iv.1 Preguntas de investigación.....	22
iv.2 Objetivos de investigación.....	22
iv.3 Hipótesis.....	23
CAPÍTULO 2: gestión educativa y agencia en contextos extraordinarios.....	26
v. Marco teórico.....	26
v.1 Desastres naturales: evolución paradigmática.....	26
v.2 Dimensiones preventivas de los desastres naturales.....	27
v.3 De los desastres naturales a los desastres sociales.....	30
v.4 De los desastres naturales y el desarrollo humano.....	32
v.4.1 Prevención.....	33
v.4.2 Emergencia.....	33
v.4.3 Reconstrucción.....	34
v.5 De la educación, y su valoración, en contextos de desastres naturales.....	34
v.6 Gestión educativa, gestión escolar y el rol de los Directores en estas.....	35
v.7 Evolución paradigmática de la gestión escolar.....	37
v.8 Modelos de gestión aplicados al caso peruano.....	38
v.9 De la gestión escolar y el componente descentralizador.....	39
v.10 De la gestión escolar frente a contextos de desastres naturales.....	41
v.11 De la expansión de la agencia en contextos extraordinarios.....	44
CAPÍTULO 3: evidencia empírica en Catacaos.....	56
vi. Metodología.....	56
vi.1 Herramientas cualitativas – Fuente primaria.....	56
vi.2 Herramientas cuantitativas – Fuente secundaria.....	57
vi.3 Focalización de escuelas de interés.....	58
vii. Matriz de Operacionalización.....	59
viii. Hallazgos de la investigación.....	63
viii.1 Antecedentes.....	65
viii.2 Perfiles de los entrevistados.....	69
viii.3 Hallazgos.....	73
CAPÍTULO 4: reflexiones finales.....	98

ix. Balance: gestión educativa y expansión de agencia	98
ix.1 Dimensión institucional: organización, instancias y responsabilidades	98
ix.2 Dimensión administrativa: manejo de demandas y recursos económicos.....	101
ix.3 Dimensión pedagógica: retos enfrentados	104
ix.4 Dimensión comunitaria: relación con padres de familia.....	107
x. Conclusiones.....	110
xi. Glosario.....	116
xii. Bibliografía.....	117
xiii. Anexos.....	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Inundaciones en la costa norte peruana (registradas al 31 de marzo de 2017).....	15
Ilustración 2: El distrito de Catacaos como una unidad de interés	25
Ilustración 3: Inversión estatal en prevención de desastres (en millones de S/.)	29
Ilustración 4: BID: Índice de Gestión de Riesgos ante Desastres, 2008 (100=mejor, 1=peor).....	30
Ilustración 5: Enfoque de Medios de Vida frente a desastres naturales	31
Ilustración 6: Instrumentos, medios y procedimientos relacionados a las dimensiones de la gestión de los Directores de Instituciones Educativas	36
Ilustración 7: Dimensiones de agencia, en base a los aportes de Sen	47
Ilustración 8: Delimitación de variables contenidas en agencia	50
Ilustración 9: Dimensiones de la agencia desde la corriente psicológica	51
Ilustración 10: Mapeo de actores y ubicación geográfica en Piura.....	63
Ilustración 11: Índice de la sección de hallazgos.....	64
Ilustración 12: Jerarquía institucional en el marco de desastres naturales en Piura	73
Ilustración 13: Afectación cerco perimétrico en la IE San Miguel Arcángel.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de instituciones educativas afectadas (Número de proyectos e inversiones requeridas)	17
Tabla 2: Patrones de acciones adoptadas por los Directores ante los terremotos sucedidos en Nueva Zelanda entre 2010 y 2011	54
Tabla 3: Caracterización de escuelas	58
Tabla 4: Acciones de preparación - Guía Metodológica.....	66
Tabla 5: Protocolo - Guía Metodológica.....	68
Tabla 6: Antecedentes académicos y profesionales.....	70

i. Introducción

El Niño Costero es un fenómeno climático que se origina en el océano Pacífico y, por ende, afecta periódicamente la costa del Perú. Se caracteriza por un incremento sostenido en la temperatura del mar y por sus impactos en el ecosistema marino y la temperatura del aire. Sus consecuencias son, frecuentemente, lluvias intensas, desbordes de ríos y mares que dan lugar a inundaciones. Las implicancias de los desastres naturales exceden el ámbito estrictamente físico y económico, pues inevitablemente alteran las dinámicas sociales. “El Niño Costero de 2017”, por sus impactos asociados a lluvias e inundaciones, fue catalogado como el tercer episodio más intenso de su tipo en los últimos cien años de la historia peruana⁴. Los daños totalizaron cerca del 4% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional y dejaron más de 160 fallecidos, 185 mil damnificados y 1 millón de afectados⁵.

La región más afectada a nivel nacional fue Piura, a raíz del episodio registrado el 27 de marzo del 2017, por el desborde del río Piura. Los daños totales alcanzaron el 30.4% del PBI de la región. Específicamente en el sector educativo –de interés central para el presente trabajo–, las necesidades de reconstrucción y rehabilitación fueron una prioridad, puesto que se concentró cerca del 30% de las escuelas afectadas a nivel nacional. A nivel local, el distrito de Catacaos registró la mayor población estudiantil damnificada: once mil alumnos⁶. Las implicancias de los desastres naturales trascienden el ámbito físico (como daños en infraestructura y suelo), hasta impactar en el tejido social. Por consiguiente, la presente investigación tiene como objetivo central estudiar la gestión en el contexto extraordinario del Niño Costero, liderada por los Directores de dos Instituciones Educativas (IE) públicas dentro del distrito de Catacaos. A partir del enfoque del Desarrollo Humano, se busca identificar si las diversas necesidades enfrentadas por los Directores, a causa de las inundaciones en sus respectivas IE, conllevaron a una expansión de agencia.

A puertas del inicio del año escolar, los Directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel, enfrentaron una serie de retos producidos por el fenómeno El Niño Costero. Entre ellos, la principal misión consistió en liderar el proceso de acondicionamiento y rehabilitación para reanudar el servicio educativo en el menor de los tiempos. Ambas escuelas, de características

⁴ Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (2017)

⁵ Autoridad para la Reconstrucción con Cambios y Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (2017)

⁶ *Ídem*

socioeconómicas similares: ubicadas en Asentamientos Humanos, con poblaciones estudiantiles cercanas a los 1,200 alumnos y 60 docentes; representaban un colosal reto. Ante ello, es que surge la inquietud central de la presente investigación por identificar de qué manera los Directores fueron capaces de gestionar espacios de liderazgo y comunidad para enfrentar las necesidades.

La toma de decisiones ante situaciones extremas e imprevistas, determinó que tomaran acciones individuales y conjuntas que normalmente excederían el ejercicio de su poder como Directores ante un escenario habitual (sin desastres naturales). De esta manera, su propia agencia fue reformulada y fue capaz de generar impactos que aún perduran. De acuerdo al enfoque del Desarrollo Humano, la agencia se define como aquellas situaciones en las que “la persona actúa, provoca cambios y sus logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos, independientemente de que los evaluemos también en función de algunos criterios externos” (Sen 1999: 35-36). Para efectos del presente trabajo, seguiremos dicha definición y la aplicaremos en sus cuatro dimensiones posteriormente desarrolladas: auto-determinación, razonamiento y deliberación, participación y contribución.



ii. Limitaciones de la investigación

La presente investigación se sustenta en base a dos visitas de campo al distrito de Catacaos. La primera fue realizada en el último trimestre de 2019 y, originalmente, contempló la gestión de dos Directores: IE San Miguel Arcángel y otra IE dentro de la zona de interés. A los meses de recogidas las diversas entrevistas, la presente autora tomó conocimiento de que la Fiscalía de la Nación había iniciado un proceso de investigación en contra del Director de la segunda IE, por acusaciones varias durante sus funciones regulares.

Por ese motivo, se decidió retirar a la IE en cuestión y realizar una segunda visita para incluir un nuevo estudio de caso. Sin embargo, la pandemia por COVID-19 afectó el desarrollo previsto y dicha visita terminó materializándose hacia el último trimestre de 2020. Asimismo, dado el contexto sanitario enfrentado, no todos los participantes accedieron a sostener entrevistas de manera presencial, más aún, considerando que los servicios escolares no habían reanudado bajo esta modalidad.

Como resultado, la totalidad de entrevistas realizadas tienen diferencias en el horizonte temporal (último trimestre 2019 versus último trimestre 2020) y en la modalidad (presencial versus medios digitales). En todos los casos, se cuenta con los recursos auditivos y/o audiovisuales respectivos y se asume que las implicancias no son mayores, pues relatan hechos sucedidos durante 2017.

Finalmente, una oportunidad de robustecer el estudio de la gestión escolar en contextos de desastres naturales, de cara a futuras investigaciones, es la posibilidad de incluir a otros miembros de la comunidad educativa no considerados en la presente investigación (tales como alumnos). En particular, el presente estudio incluyó a Directores, Subdirectores, Coordinadores y profesores; así como a autoridades de los tres niveles (Gobierno Central, Regional y Local).

CAPÍTULO 1: el contexto extraordinario

iii. El Niño Costero de 2017

La Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (ENFEN) caracteriza a “El Niño Costero” como el evento en el cual confluyen, de manera paralela: 1) incrementos en la temperatura del mar, 2) impactos negativos sobre el ecosistema marino y 3) despliegue de lluvias intensas.

1) Incrementos en la temperatura del mar

A pesar de no introducir una definición formal, la institución delimita el mismo como el período en el cual el Índice Costero El Niño⁷ manifiesta anomalías mensuales respecto a la temperatura superficial del mar, en condiciones cálidas, por más de tres meses consecutivos. De esta manera, precisan que los eventos fueron desplegados durante los meses de diciembre de 2016 y mayo de 2017 y focalizados en las costas del Perú y Ecuador. (Estudio Nacional del Fenómeno El Niño, febrero 2017).

2) Impactos negativos sobre el ecosistema marino

Durante este lapso, la alta temperatura marina conllevó a una reducción en el afloramiento costero, ocasionando a su vez, una disminución significativa de la productividad marina frente a la costa norte y centro. De esta manera, por ejemplo, la anchoveta sufrió un desplazamiento hacia el sur del país. (Estudio Nacional del Fenómeno El Niño, mayo 2017).

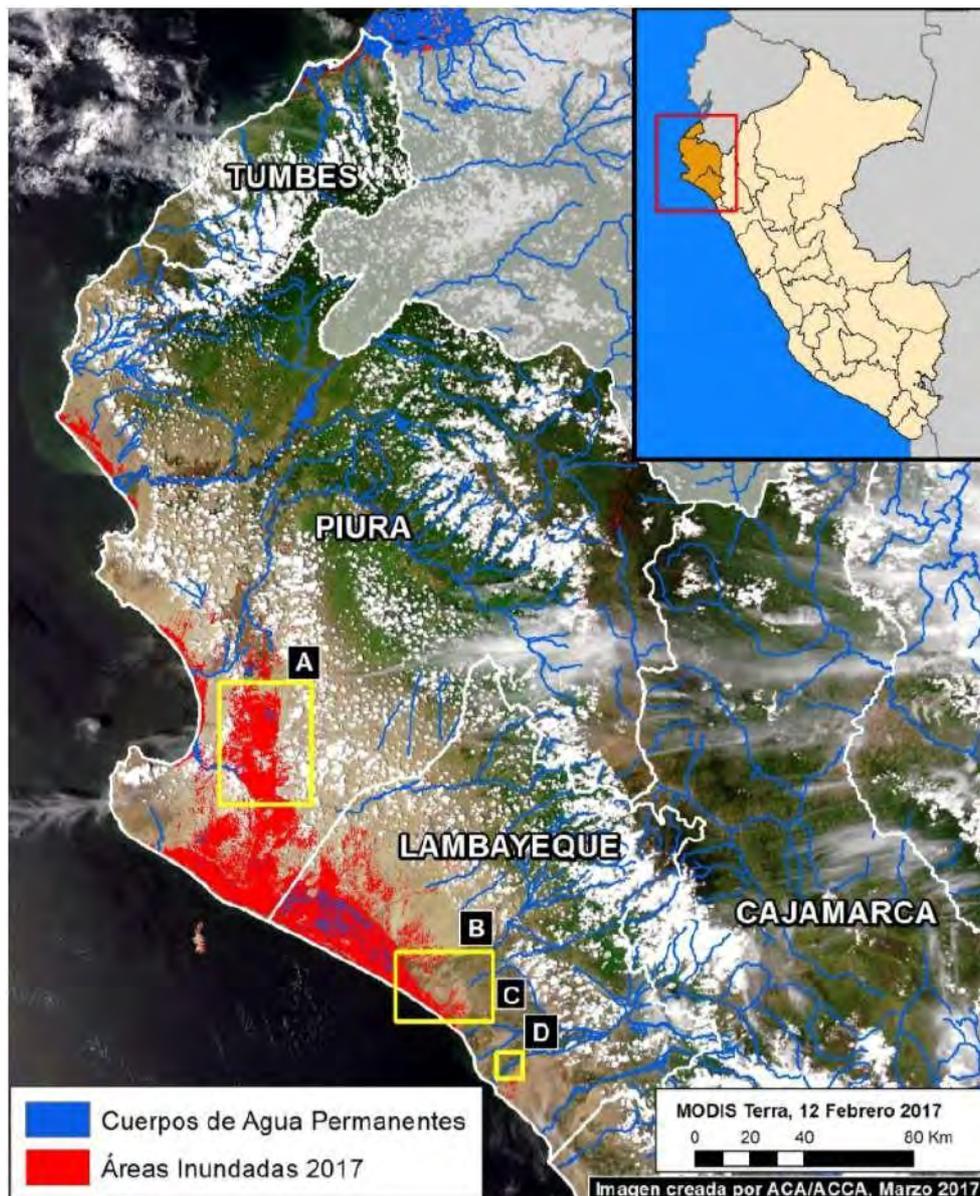
3) Despliegue de lluvias intensas

Finalmente, impulsadas por el incremento paralelo en la temperatura del aire, el fenómeno en cuestión desencadenó la existencia de lluvias excepcionales e intensas, particularmente entre febrero y abril de 2017. Como consecuencia, se observó un incremento en el caudal de ríos, principalmente en la costa norte, lo que generó el desborde de los mismos y la inundación de las zonas aledañas (Ver Figura 1).

⁷ Media corrida de tres meses de anomalías mensuales de la temperatura superficial del mar (TSM) en la región Niño 1+2.

Por sus impactos asociados a lluvias e inundaciones, “El Niño Costero de 2017” fue catalogado como el tercer fenómeno de tipo “El Niño” más intenso en los últimos cien años en la historia del Perú. Naturalmente, ello representa un hecho de interés relevante para la presente investigación. Por tal, los esfuerzos de la misma se concentran en caracterizar los procesos sociales, y particularmente de gestión educativa, sucedidos luego del desborde del río Piura, en el distrito de Catacaos en Piura.

Ilustración 1: Inundaciones en la costa norte peruana
(registradas al 31 de marzo de 2017)



Fuente: Proyecto de Monitoreo de los Andes Amazónicos (MAAP por sus siglas en inglés), basado en datos de la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA por sus siglas en inglés), la Agencia Espacial Europea (ESA por sus siglas en inglés) y herramientas de Google

iv. Planteamiento del problema de investigación y objeto de estudio

La evidencia empírica actual pone en evidencia los efectos e impactos sociales generados como consecuencias de distintos desastres naturales. La situación reorienta el interés de la política hacia la pérdida de infraestructura social, no únicamente hacia la de categoría física. Por ejemplo, el caso peruano del Fenómeno de El Niño⁸, ocurrido entre los años 1997 y 1998, contribuyó con la transmisión de enfermedades infecciosas, brotes de cólera y enfermedades diarreicas agudas (Suarez-Ognio y otros, 2011). Para el mismo evento, la presencia de un “golpe de calor”⁹ logró afectar los mecanismos fisiológicos de ciertos individuos, manifestando así situaciones de pérdida de consciencia inclusive.

Al respecto, señala Sen que la prevención de hambrunas, y otras crisis calamitosas, forman parte importante “del proceso de desarrollo concebido como libertad, pues implica la mejora de la seguridad y de la protección de la que disfrutaban los ciudadanos”. (Sen, 1999: 231). El economista enfatiza la relación constitutiva de la prevención de dichos eventos sobre el bienestar de los individuos, directamente relacionada con evitar limitaciones en las posibilidades de “ser y hacer”, ante posibles privaciones repentinas y severas. Una muestra de ello sería la interrupción en el acceso a servicios básicos, tales como agua, luz o educación. Asimismo, señala la relación instrumental deslindada de la toma de acciones preventivas, donde las demandas sociales que las sustentarían, se habrían materializado como resultado de espacios de debate, escrutinio y flujos libres de comunicación.

En el Perú, el Fenómeno de El Niño Costero producido entre los meses de Enero y Marzo de 2017, generó afectación en trece regiones y ochocientos setenta y un distritos¹⁰ del país, concentrándose principalmente en el litoral norteño. Los daños en infraestructura física (de transportes, salud, educación, agricultura, vivienda y saneamiento) totalizaron cerca del 4% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional – equivalente al 11% del PBI total de las regiones afectadas- dejando en declaratoria de emergencia al 48% de los distritos a nivel nacional.

⁸ Denominado por el Instituto Geofísico del Perú (IGP) como aquel evento caracterizado por la presencia de aguas cálidas, intensas lluvias e inundaciones en la costa norte del país; cuya duración se extiende durante varios meses y genera impactos sobre el ecosistema marino.

⁹ Síndrome clínico que se genera como consecuencia de la desadaptación brusca del individuo frente a una temperatura inusual y alta.

¹⁰ Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

En particular, respecto a la afectación de infraestructura educativa exclusivamente, el Ministerio de Educación, a través de la Oficina Nacional de Defensa Nacional y de Gestión de Riesgos de Desastres (ODENAGED) y en coordinación con los Gobiernos Regionales y Directores de las Instituciones Educativas, identificó la necesidad de intervenir en la reconstrucción y rehabilitación de 1,618 instituciones distribuidas a nivel regional según la siguiente tabla (Ver Tabla 1). Al respecto, se observa que el 28% y el 37% de las instituciones educativas identificadas con necesidad de reconstruir y rehabilitar, respectivamente, se concentran en la región Piura, donde destacan los distritos de Tambo Grande, Catacaos, Castilla, Piura y Chulucanas por presentar los mayores niveles de afectación.

Tabla 1: Distribución de instituciones educativas afectadas
(Número de proyectos e inversiones requeridas)

Región	(1) Proyecto de reconstrucción 1/	(2) Proyecto de rehabilitación 1/
Piura	192	349
Áncash	194	187
La Libertad	127	197
Lambayeque	70	99
Lima	32	48
Tumbes	22	25
Huancavelica	21	4
Cajamarca	6	16
Arequipa	9	3
Ica	6	1
Ayacucho	6	0
Junín	0	3
Loreto	1	0
Total general	686	932
	1,618	

Fuente: Plan Integral de Reconstrucción con Cambios

1/ Se distinguen las categorías de (1) proyecto de inversión pública (reconstrucción)- intervención integral que incluye edificaciones, equipamiento, gestión del proyecto entre otros e (2) inversión (rehabilitación) - reforzamientos, ampliaciones, reparaciones entre otros.

En cifras del Ministerio de Educación y estimaciones¹¹, la afectación de las 1,618 instituciones educativas se traduciría en cerca de 4,838 aulas con necesidad de

¹¹ Dichas estimaciones fueron realizadas por la autora en base a la disponibilidad del número de aulas y la población estudiantil de las Instituciones Educativas afectadas en las regiones Ancash, La Libertad, Lambayeque, Lima, Piura y Tumbes, a partir de cuya data se calculó la ratio de afectación alumno por aula, permitiendo estimar con ello la data para las demás regiones (Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Ica, Loreto y Junín).

reforzamiento, refacción, entre otras demandas. No obstante, lo esencial, y crítico bajo el Enfoque del Desarrollo Humano¹², se manifestaría en los cerca de 298,188 estudiantes que correrían el riesgo de una pertinente prestación de servicios educativos debido a la afectación de dicha infraestructura física.

Desde el Enfoque en cuestión, el escenario descrito resulta alarmante. Para comprender la gravedad del estado de la cuestión, es importante introducir los conceptos desarrollados por Nussbaum y Unterhalter, sobre la interrupción o incapacidad de acceso a servicios educativos. En pocas palabras, ambos escenarios representan una gran carencia y atenta directamente contra la dignidad humana (Nussbaum, 2000; Unterhalter, 2013). Nussbaum categoriza a la educación como una “capacidad fértil”, cuyo potencial motiva y expande otras capacidades vitales para alcanzar un estado óptimo de justicia social. Asimismo, afirma que la educación tiene un rol protagónico para el desarrollo constante de la razón práctica y la afiliación, siendo estas últimas, parte de lo que denomina como “capacidades centrales”¹³. (Nussbaum 2000: 43)

Por otro lado, Unterhalter señala dos enfoques que explican la relación entre educación y desarrollo humano. En primer lugar, considera que la educación puede ser entendida únicamente como un funcionamiento relacionado a un resultado específico. La autora utiliza como ejemplo el número de años de educación completados. En segundo lugar, expone que la educación puede ser comprendida, además, como parte del proceso de agencia, donde la reflexión, el entendimiento y el reconocimiento conllevan necesariamente a un ejercicio de expansión de capacidades para lograr valoraciones internas. (Unterhalter 2013: 3). En la misma línea, refuerza Sen que el acceso a servicios educativos durante la infancia es de crucial importancia ya que su efecto se materializa en mayores libertades futuras (Saito 2003).

Retomando el caso peruano, la problemática toma mayor relevancia cuando, a un año de sucedido el Fenómeno de El Niño Costero, el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED)¹⁴ presentó avances en apenas 19% del total de afectación identificado inicialmente en el Plan Integral de Reconstrucción con

¹² Corriente académica, con incidencia en decisiones de política, que se centra en los individuos y su bienestar. (Sen, 1999)

¹³ Las “capacidades centrales”, tal como las denomina Nussbaum, 2000, serían aquellas que se denominan como principales dentro del listado de diez capacidades que considera para alcanzar un mínimo de justicia social.

¹⁴ Programa responsable de la ampliación, mejora, sustitución y construcción de infraestructura educativa pública

Cambios.¹⁵ En respuesta, el Ministerio de Educación, comunicó la adopción de medidas temporales como la instalación de aulas prefabricadas, con la finalidad de garantizar el inicio del año escolar en las fechas previstas. Sin embargo, gremios como el Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP), solicitaron la postergación de clases para asegurar la integridad y seguridad de los estudiantes¹⁶.

Es importante indicar que, desde el enfoque de Desarrollo Humano, la afectación de la infraestructura física va más allá del simple costo económico de esta. Tal como señalan distintos autores, los efectos en el corto plazo estarían relacionados con (1) el cierre de escuelas (interrumpiendo así la prestación del servicio) o (2) la afectación de ellas, al punto de que se vea amenazada la seguridad del alumno y, por lo tanto, de los padres, quienes perderían la intención de enviar a sus hijos a clases (Mochizuki & Naqvi 2018). Asimismo, estos autores señalan que los efectos en el largo plazo podrían estar vinculados tanto a menores niveles de aprendizajes como a tasas de deserción escolar, con cierta distinción inclusive entre sexos. Ambos extienden el análisis a los efectos posteriores que podría tener el bienestar general de los individuos, dada la existencia del desastre. En particular, señalan que la interrupción en el servicio podría generar un menor nivel de educación alcanzado para la población en cuestión, afectando con ello de manera permanente en su acceso a canales (o entendimiento) de información. Uno de los efectos negativos de este problema recaería sobre sus niveles de ingreso económico, al ver limitadas sus posibilidades en el mercado laboral. Finalmente, Mochizuki y Naqvi enfatizan la afectación en las habilidades cognitivas, el conocimiento científico y sus posibles efectos en el largo plazo (2018: 2)

No obstante, ante las dificultades para la atención al desastre desde el ente central, y bajo los Lineamientos de la Gestión Descentralizada del Ministerio de Educación, se vuelve naturalmente relevante la gestión a nivel local. En dicho nivel, la gestión del Director –entre otros gestores locales– adquiere un rol protagónico. En particular, la Ley General de Educación reconoce en sus artículos número 55 y 68 que es responsabilidad del Director la conducción de la Institución Educativa, para lo cual especifica en sus literales e), f) y n) los deberes de estos para propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante. Entre algunos puntos centrales, se trata de facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para

¹⁵ Diario La República, Marzo de 2018. Recuperado de: <https://larepublica.pe/sociedad/1207029-colegios-aun-no-estan-en-condiciones-por-restraso-en-reconstruccion>

¹⁶ Diario El Comercio, Marzo de 2018. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/sutep-pide-evalue-postergar-inicio-ano-escolar-2018-noticia-502138>

su aprendizaje. Así también, deben actuar como una instancia administrativa en los asuntos de su competencia entre otros (Ver Anexo 1). El marco anterior facultaría a los Directores para realizar las gestiones necesarias que aseguren la prestación del servicio educativo en sus respectivas instituciones, a pesar de la afectación física, aun cuando representa un colosal reto.

Considero pertinente conocer casos similares en contextos diferentes, como el estudio de Fertig a partir de experiencias en Ruanda, Ghana y otros países africanos. En dichos lugares, se presentan situaciones en las que los líderes escolares se ven obligados a actuar “fuera de la caja” y trascender lo que legalmente estipula su mandato, de manera que se generan espacios de debate y decisiones que conllevan naturalmente a la expansión de sus libertades (Fertig 2012: 405). En líneas generales, enfatiza el autor que el liderazgo de los Directores, en combinación con ambientes integradores, permitirían el desarrollo de funcionamientos efectivos con beneficios positivos tanto para su propio ejercicio de agencia como para el logro de resultados que facilitarían la ininterrupción de la prestación de servicios de los estudiantes.

Es importante notar que las situaciones en las que los líderes de escuelas se ven forzados a exceder sus responsabilidades cotidianas no se circunscriben únicamente a la existencia de desastres naturales. Sobre la base del análisis del desempeño de líderes en siete escuelas de Estados Unidos que sufrieron el despliegue de tiroteos¹⁷, se concluyen dos asuntos fundamentales (Fein & Isaacson 2009). En primer lugar, señalan los autores que, frente a las exigencias de los distintos actores de la comunidad, y de nuevos actores inclusive, los líderes se vieron en obligación de mostrarse seguros y determinantes con sus decisiones. Incluso a pesar de no contar siempre con la suficiente información ni claridad del panorama de crisis global. Asimismo, evidencian que muchas veces estos líderes tuvieron que enfrentar situaciones en las que debieron dar soporte emocional a los individuos afectados.

En segundo lugar, señalan que se amplía el universo de posibilidades de acción para los líderes, ante la urgencia de atender la emergencia. Tal como señalan estos mismos, “el sentido de lo que es posible para los líderes cambia” (Fein & Isaacson 2009: 1340).

¹⁷ Incluyendo la escuela “Columbine”, la cual tuvo amplia cobertura mediática durante los años 2007-2008.

Por otra parte, el *International Finance Corporation (IFC)* por sus siglas en inglés) desarrolla en su texto *Disaster and Emergency Preparedness: Guidance for Schools* que, durante la crisis en una escuela, los directivos de esta despliegan una serie de funciones adicionales a las que regularmente ejercen. Dichas funciones son clasificadas en tres categorías: (1) Operaciones, (2) Logística, (3) Administración y Finanzas. (2018: 19) La primera categoría estaría vinculada a actividades de primer auxilio, asesoramiento frente a los daños (en etapas tempranas de la emergencia) y a soporte emocional. Mientras que, en etapas más maduras de la emergencia, las “operaciones” involucran la supervisión de estudiantes y liberación de alumnos. La segunda categoría estaría vinculada a facilitar el equipamiento, dirigir el voluntariado, asegurar refugio y proveer bienes de primera necesidad (agua y alimentos). Por último, de la tercera categoría se desprenden actividades vinculadas a planificación, documentación y rendición de cuentas.

A la luz de la evidencia expuesta anteriormente, es que la presente investigación tiene la finalidad de analizar y caracterizar los procesos de gestión de los Directores, y otros actores responsables, para asegurar la continuidad de los servicios educativos, a pesar de la afectación de infraestructura generada a raíz del Fenómeno de El Niño Costero de 2017.

Bajo el Enfoque del Desarrollo Humano, se identificará si el despliegue de dichas gestiones poco habituales contribuyó con la expansión de agencia por parte de los individuos involucrados. Para ello, bajo asesoría del Gobierno Regional de Piura, se seleccionó dos casos de gestión que la autoridad consideró “emblemáticos” por los diferentes retos que enfrentaron.

Las IE en cuestión (José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel) cuentan con características similares en cuanto a población estudiantil y plana docente. Dicho punto será abordado en una sección posterior.

iv.1 Preguntas de investigación

Pregunta principal: ¿De qué manera la gestión, en el contexto extraordinario del Fenómeno de El Niño Costero de 2017, por parte de los Directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel posibilitó una ampliación en su agencia?

Preguntas específicas:

- ¿Qué acciones y estrategias fueron desplegadas como parte de la gestión en contextos extraordinarios de los Directores, en respuesta al Fenómeno de El Niño Costero de 2017? ¿De qué manera se siguieron o adaptaron las funciones y atribuciones estipuladas bajo la Ley General de Educación, el Manual de Gestión para Directores, el Plan de Gestión de Riesgos de Desastres, el Plan de Contingencia y otras normativas y/o herramientas vinculadas?
- ¿De qué manera las gestiones, en contextos extraordinarios, contribuyeron con dar continuidad a la prestación de los servicios educativos?
- ¿De qué manera el liderazgo de los Directores tuvo impacto sobre las acciones y decisiones de los actores de la comunidad educativa que se vieron involucrados? ¿De qué manera el Director logró articular, dirigir y encaminar acciones colectivas efectivas?
- ¿De qué manera la gestión general, dado el contexto extraordinario, reflejó una ampliación real en la agencia de los Directores y los actores involucrados?

iv.2 Objetivos de investigación

- Identificar y caracterizar las acciones adoptadas y las estrategias desplegadas como respuesta al Fenómeno de El Niño Costero de 2017. Asimismo, contrastarlas con aquellas funciones y atribuciones estipuladas bajo la Ley General de Educación, el Manual de Gestión para Directores, el Plan de Gestión de Riesgos de Desastres, el Plan de Contingencia y otras normativas y/o herramientas vinculadas.
- Determinar de qué manera la gestión en contextos extraordinarios favoreció a la ampliación real de la agencia de los Directores y su consecuente expansión de capacidades.
- Caracterizar el alcance de las acciones y decisiones de los Directores sobre otros actores relevantes de la comunidad educativa involucrados en las

gestiones, dado el contexto extraordinario. Asimismo, identificar la habilidad con la que este podría haber articulado a los diferentes actores en cuestión.

- Identificar los posibles canales de transmisión entre la gestión escolar - dado el contexto extraordinario, la ampliación de la agencia de los Directores y la continuidad en la prestación de los servicios educativos en las IEs de interés.

iv.3 Hipótesis

Hipótesis 1

- Las dificultades presentadas desde el ente central para la atención de la reconstrucción y rehabilitación de las Instituciones Educativas afectadas por el Fenómeno de El Niño Costero de 2017, generaron la necesidad de activar canales de gestión descentralizada. En dicho marco, la gestión escolar de los Directores ganó un rol protagónico, al generarse demandas para que estos ejecuten acciones y adopten estrategias inmediatas. Si bien la Ley General de Educación establece un marco general respecto a las funciones y atribuciones de los Directores para velar por la gestión efectiva de las Instituciones Educativas, de manera general, no define una pauta exacta para esta frente a contextos de desastres naturales. Consecuentemente, dada la urgencia por impedir la afectación en la prestación de los servicios educativos es que dichos actores se habrían visto en la necesidad de exceder y trascender sus funciones - en particular, a través la interacción efectiva con distintos actores (Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobierno Local, Asociación de Padres de Familia (APAFA), Iglesia etc).

Hipótesis 2

- La gestión escolar, durante el contexto extraordinario, podría haberse materializado a través de cuatro ámbitos determinantes: i) el institucional, orientado a las formas de organización de la institución, las instancias y las responsabilidades de ella, ii) el administrativo, donde se desarrolla un manejo de recursos económicos y materiales orientado a resultados, iii) el pedagógico, donde se extienden propuestas para la planificación frente a la existencia de desastres, así como políticas de corte reactivo una vez sucedida la eventualidad y iv) el comunitario, donde se materializan la movilización de las acciones colectivas. En estos espacios, se habrían generado condiciones propensas para

que los Directores puedan ampliar su agencia y consecuentemente, expandir sus capacidades. En particular, i) la auto-determinación requerida para enfrentar la situación de desastre, ii) el razonamiento y deliberación necesarios para trazar las acciones y estrategias, iii) la participación necesaria para establecer canales de gestión efectiva y iv) la contribución generada como resultado de las anteriores, serían condiciones suficientes para afirmar la existencia de expansión de agencia.

Hipótesis 3

- La gestión de los Directores, dado el contexto extraordinario, requirió sólidas habilidades de liderazgo y adaptación que habrían permitido, a su vez, generar espacios para la efectiva expansión de la agencia de estos mismos. De forma consistente con la definición misma de “agencia”, la expansión de esta habría traído consigo una contribución en el entorno donde los Directores hicieron ejercicio de esta. Particularmente, la gestión efectiva habría favorecido a que los servicios educativos prestados en las Instituciones Educativas no fueran interrumpidos ni afectados en términos de calidad. Para ello, habría sido vital una gestión efectiva que permita atender la emergencia en sus distintas etapas y exigencias.

Con la finalidad de sustentar la elección de Catacaos como unidad geográfica de interés, se presenta a continuación el impacto del distrito sobre la afectación general de la infraestructura educativa en la región de Piura. Además, se ofrece una interpretación sociológica sobre el significado de los desastres naturales para la cultura Cataquense.

Ilustración 2: El distrito de Catacaos como una unidad de interés

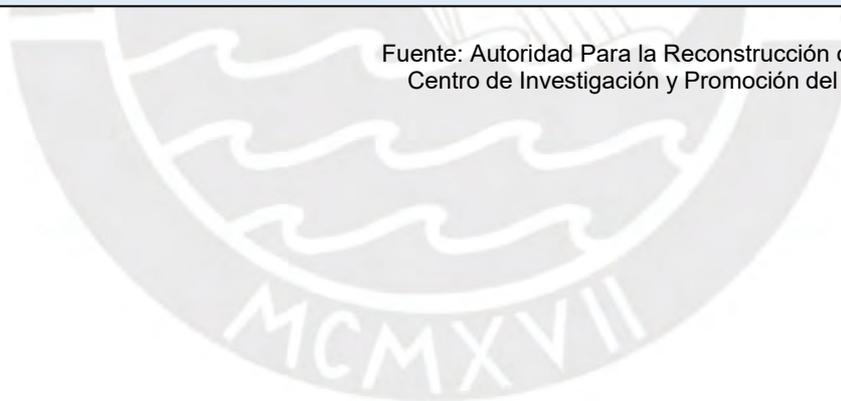
Según la distribución de afectación de escuelas del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios, a nivel distrital, Catacaos no se encuentra dentro de los distritos con mayor afectación, según monto de inversión.

No obstante, las 37 escuelas identificadas bajo dicho marco en Catacaos suman una población total de 11 mil estudiantes, la mayor a nivel distrital. A pesar de que ello materializa un interés particular a favor de Catacaos como unidad de interés de investigación, se identifica que parte de la identidad del distrito se origina en su resiliencia frente a desastres naturales.

Según el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado:

- Ningún evento natural ha conllevado a que el distrito se reubique geográficamente. A pesar de haberse desplegado fuertes maremotos y aluviones.
- La fortaleza física de sus pobladores logró que se ejecute infraestructura colosal, tal como la represa de Poechos, que logra mitigar hasta hoy los posibles impactos del río Piura.
- Sus pobladores (“tallanes”), además de contar con fortaleza física, tuvieron mucha destreza con el uso de la “tacla” (conocida actualmente como “palana”), la cual utilizaron para reconstruir los posibles daños ante desastres.

Fuente: Autoridad Para la Reconstrucción con Cambios y
Centro de Investigación y Promoción del Campesinado



CAPÍTULO 2: gestión educativa y agencia en contextos extraordinarios

v. Marco teórico

v.1 Desastres naturales: evolución paradigmática

Si bien los desastres naturales pueden ser fácilmente clasificados en función a sus propiedades geográficas y físicas, son estas mismas dimensiones las que combinadas con factores sociales mantienen vigentes distintos paradigmas en debate. Hoy es posible definir un desastre natural como aquel evento –o sumatoria de eventos– que, generado a causa de peligros naturales, sobrepasa la capacidad de respuesta local y afecta el nivel de desarrollo social y económico de una o varias poblaciones (Naciones Unidas 2018). Dicha definición recoge una visión acorde con los paradigmas actuales, resultado de distintas evoluciones conceptuales a lo largo de décadas.

Durante la década de los cincuenta, tal como señala Hilhorst el estudio de desastres naturales estuvo concentrado en patrones de comportamiento, cuyo objetivo último era lograr la predictibilidad total de ocurrencias (2004:56). En específico, el interés radicaba en los procesos geofísicos subyacentes como parte de los desastres y la capacidad de los expertos para prevenirlos y anticiparlos. No obstante, dicha tecnicidad estaba restringida a ciencias como la Geología, Sismología y Meteorología – donde el único rol de otras ciencias se circunscribía a la evaluación de riesgos y desastres y el desarrollo de mecanismos para la precaución.

No sería sino hasta la década de los ochenta, que dicho paradigma tecnócrata fue desafiado desde la Antropología y la Sociología, dejando el protagonismo de las definiciones estrictamente geográficas. Diversos postores fueron capaces de traer a colación nociones relacionadas a condiciones estructurales de las poblaciones afectadas, aquellas que incrementaban su exposición a fenómenos y dejaban en evidencia cierto grado de vulnerabilidad (Hewwit 1983, Blaikie, 1994). Con ello, los autores argumentaron que el riesgo de sufrir desastres naturales estaría compuesto tanto de la existencia del evento como de la condición de vulnerabilidad de la población afectada.

Lo anterior, tal como lo señala Hilhorst nuevamente, conllevó a que, durante la década de los noventa, surgiera un nuevo paradigma que trascendió las nociones estructurales y se desarrolló un interés por la interacción entre la sociedad y la naturaleza. A partir de los estudios señalados, es posible concluir que las poblaciones

no son únicamente vulnerables en mayor o menor medida frente a eventos, sino que, cada vez más, estos mismos eventos son generados como consecuencia de actividades humanas. Sin invalidar los aportes de las perspectivas anteriores, se explicita un nuevo afán por aplicar dimensiones preventivas, esta vez enfocadas en el ámbito de interacción entre las acciones humanas y el medioambiente.

v.2 Dimensiones preventivas de los desastres naturales

“Un evento natural en sí mismo no conlleva ni constituye un desastre natural” (Basher 2008). Basher argumenta que una población con infraestructura resiliente, ubicada en áreas seguras, con ecosistemas balanceados, con educación sobre la gestión de desastres y sistemas de evacuación efectivos, es capaz de lidiar con un evento natural sin que este se transforme en un desastre necesariamente (2008: 949). Dichas características forman parte de un conjunto de políticas preventivas que, de acuerdo al Banco de Desarrollo Asiático, están definidas como aquellas medidas cuyo objetivo es impedir la ocurrencia de un desastre o prevenir que dicha ocurrencia tenga efectos perjudiciales sobre distintas comunidades (2008: 25).

No obstante, si bien las políticas preventivas podrían resultar atractivas para los decisores de política, estas no siempre son puestas en práctica debido a sus elevados costos y sus largos períodos de retorno. Tal como señala Kelman, las limitantes más frecuentes serían: (1) la intangibilidad y/o invisibilidad de la infraestructura preventiva para efectos de la ciudadanía y (2) el deseo de visibilidad por parte de los decisores de política, quienes ganarían mayor exposición por su gestión frente a la existencia del desastre que ante la inexistencia de este (Kelman 2012: 4). Dichos desincentivos conllevan a que se generen pérdidas anuales cercanas a los USD 315 billones a nivel mundial, vinculadas a infraestructura dañada o destruida a causa de fenómenos tales como inundaciones, terremotos, tsunamis y ciclones (Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2015).

La evidencia empírica señala que, si los países optan por inversiones en infraestructura preventiva, se generan altos retornos para la sociedad en el largo plazo. Esto se puede observar en medidas como la gestión integral de cuencas, limpieza de ríos y quebradas, parámetros de resiliencia en la construcción de vías, escuelas entre otras. La experiencia China es un gran ejemplo para ilustrar el impacto positivo de dichas políticas públicas. Durante un período sostenido de cuarenta años (1960-2000) se realizaron cuantiosas inversiones en infraestructura para el control de inundaciones. En

consecuencia, frente a la llegada de eventos naturales, se ahorraron pérdidas valoradas en cerca de USD 12 billones de dólares¹⁸. Por otro lado, la experiencia estadounidense puso en evidencia que la instalación de métodos de protección frente a huracanes (en viviendas) disminuyó hasta ocho veces el impacto económico del huracán Katrina en 2005.

En contraposición, se encuentran los países que no priorizan la inversión en infraestructura y gestión preventiva frente a desastres naturales. Un caso representativo sería el de Dominica y el Huracán María de 2017, cuyas pérdidas ascendieron hasta en 200% de su Producto Bruto Interno (PBI). El mismo desastre habría generado pérdidas en Puerto Rico equivalentes hasta en 30% de su PBI.¹⁹

Específicamente en la región sudamericana, la ocurrencia del Fenómeno el Niño Costero que azotó las costas de Perú y Ecuador principalmente a inicios de 2017, facilita un escenario comparativo adecuado para analizar la efectividad de las políticas en cuestión entre ambos países. En el caso de Ecuador, la instalación de murallas y mallas, así como la ejecución de megaproyectos hídricos desplegados por más de diez años (precedentes al desastre), lograron prevenir inundaciones fluviales. Con estas medidas, se evitaron gastos extraordinarios al Gobierno²⁰. El paquete de inversiones habría considerado el desarrollo de seis megaproyectos hídricos por un total de USD 1,000 millones: Bulubulu, Cañar, Naranja, Chone, para el control de inundaciones; las trasvases Chongón-San Vicente y Daule-Vinces, para asegurar la canalización de recursos hídricos a los proyectos agrícola.²¹ En contraposición, en la misma coordenada geográfica, la ausencia de políticas de planificación y prevención en el Perú generó la necesidad de que, una vez sucedido el mismo Fenómeno, el Estado invierta en la reconstrucción y rehabilitación de infraestructura física por un monto cercano a los USD 8 billones²².

Lo anterior conlleva naturalmente a cuestionar la existencia (en tipo y magnitud) de la adopción de políticas preventivas en el Perú. Con la finalidad de realizar un análisis transversal y significativo, se examina a continuación las inversiones estatales

¹⁸ Banco Mundial, Junio de 2019. Se pueden ahorrar USD 4,2 billones invirtiendo en infraestructura más resiliente, según un nuevo informe del Banco Mundial. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/06/19/42-trillion-can-be-saved-by-investing-in-more-resilient-infrastructure-new-world-bank-report-finds>

¹⁹ Ídem. Es relevante mencionar que a 2017, el tamaño de la economía puertorriqueña (medida a precios constantes de 2010) sería 200 veces más grande que la de Dominica.

²⁰ Diario Gestión, Marzo de 2017. Ecuador y su secreto para salir casi intacto de los efectos del 'Niño Costero'. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/politica/ecuador-secreto-salir-intacto-efectos-nino-costero-131473>

²¹ Diario El Comercio, Enero de 2016. Seis megaproyectos hídricos ayudarán a evitar inundaciones y sequías.

Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/megaproyectos-ecuador-ayudaran-evitar-inundaciones.html>

²² Tal como lo señala el Plan de Reconstrucción con Cambios, publicado bajo Decreto Supremo 091-2017- PCM.

(asignaciones presupuestales) en partidas vinculadas a la prevención de desastres²³ durante los últimos diez años. Tal como se observa en la ilustración a continuación, durante el período en cuestión las inversiones no han sido constantes. Si bien se obtuvo una tasa de crecimiento inter-anual de 20% en promedio, la tendencia no ha crecido de forma sostenida, teniendo períodos inter-anales en los que la inversión llegó a caer hasta en 30%. Ello anuló la posibilidad de que, de manera sostenida, se despliegan proyectos integrales para la prevención de desastres. De igual manera, es relevante considerar que la partida presupuestaria promedio asignada a dichos fines representa, en promedio, cerca del 0,1% del presupuesto público anual promedio en dicho periodo.

Ilustración 3: Inversión estatal en prevención de desastres
(en millones de S/.)



Fuente: Ministerio de Economía, 2019
Elaboración propia

Del análisis anterior se podría inferir ex ante que las políticas preventivas en el Perú, durante los últimos diez años no han seguido un patrón uniforme y no han resultado prioritarias para los Gobiernos de turno. Con la finalidad de corroborar dichas afirmaciones, resulta necesario complementar el análisis en función a las políticas adoptadas por otros países similares al Perú.²⁴ Por consiguiente, en el marco del programa de Indicadores de Riesgo de Desastre y de Gestión de Riesgos del Banco Interamericano de Desarrollo, se procederá a desarrollar un análisis comparativo entre el Perú y países pares para el año 2008²⁵.

Al analizar el indicador de manera agregada, se observa que el Perú se encuentra rezagado en comparación a los países considerados en la muestra.

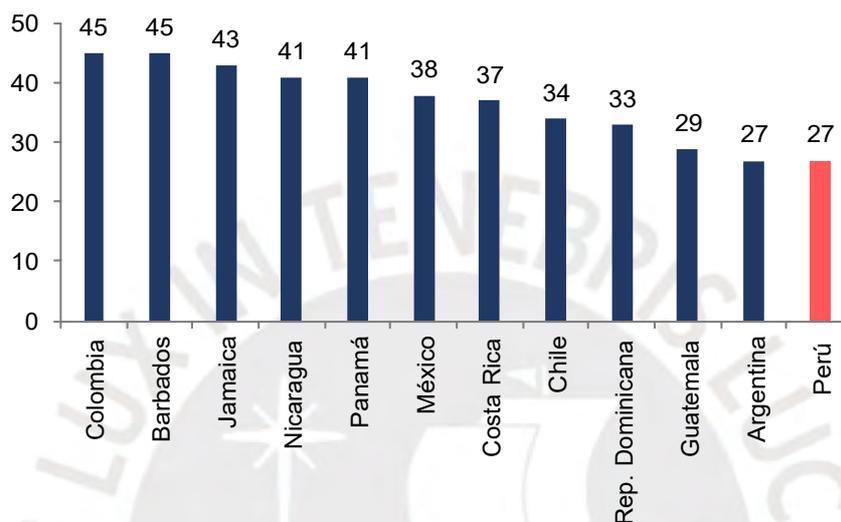
²³ Calculada como la División Funcional "Prevención de desastres", del Programa Presupuestal "Gestión de Riesgos y Emergencias", bajo la división "Orden público y seguridad" de los tres niveles de Gobierno.

²⁴ Similares en ubicación geográfica (región Latinoamérica), tamaño de economía, estructura productiva etc.

²⁵ Reporte actualizado de manera comparativa a dicho año.

Asimismo, al desagregar las categorías en las cuales está compuesto dicho indicador se hace aún más evidente la diferencia entre el Perú y sus pares: está posicionado en el último lugar en los sub-componentes de (1) protección financiera y gobernabilidad y (2) manejo de desastres.

Ilustración 4: BID: Índice de Gestión de Riesgos ante Desastres, 2008
(100=mejor, 1=peor)



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Elaboración propia

A la luz del análisis anterior, se puede inferir de manera preliminar que el Perú, durante los últimos años, no ha tenido una política de prevención de desastres consistente ni prioritaria y que, en comparación a sus pares regionales, estaría fuertemente rezagado.

v.3 De los desastres naturales a los desastres sociales

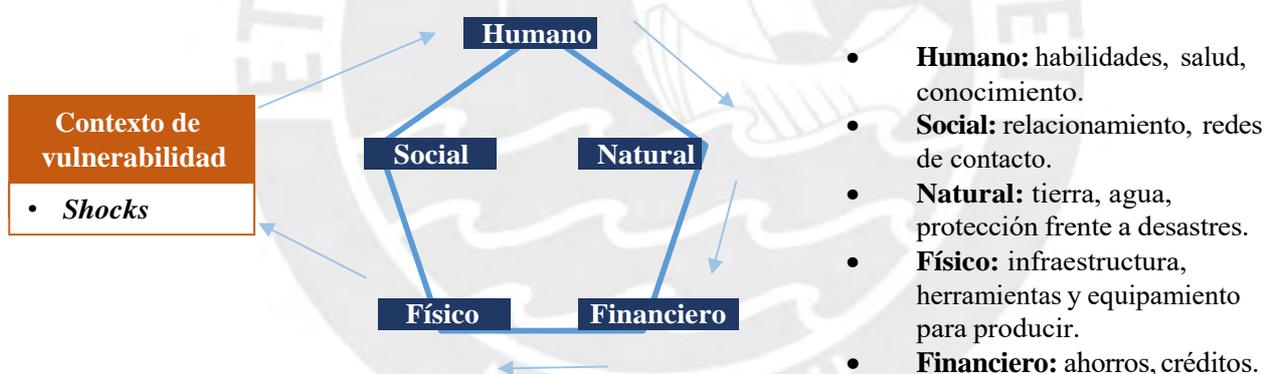
Al igual que en el caso de las políticas preventivas, con la finalidad de disponer de indicadores comparables entre países y horizontes temporales, el impacto de los desastres es usualmente cuantificado en función a los daños totales de infraestructura física. Sin embargo, tal como critica Benson respecto a la estimación de los costos de los desastres naturales, existe una fuerte tendencia a medir únicamente los costos Directores, usualmente entendidos, desde la visión economicista, como el daño al stock de capital o infraestructura (2004: 165).

A pesar de que las estimaciones cuantitativas sobre el impacto de los desastres son beneficiosas (en el sentido de que ayudan a tener nociones sobre la magnitud de

este mismo), se puede afirmar que fallan en el entendimiento de las condiciones socioeconómicas y ambientales. Siguiendo a Benson, concluimos que dos desastres naturales con la misma magnitud y mismo nivel de afectación de infraestructura física, sucedidos con cincuenta años de diferencia no tendrían el mismo impacto social en absoluto.

Efectivamente, aún no existe un consenso respecto a las categorías ni de los indicadores para aproximaciones a los costos indirectos. Autores como Keating *et al* consideran oportuno tener como base el Enfoque de Medios de Vida para identificar los canales de transmisión entre la afectación del bienestar individual frente a la existencia de desastres (Keating *et al* 2016). De esta manera, un individuo con la capacidad de disponer y valorar al menos cinco tipos de capitales (humano, social, natural, físico y financiero), frente a una eventualidad natural, ve afectado tanto su nivel de acumulación por categoría como la dinámica entre ellas (Twigg 2001). La figura a continuación ilustra la relación señalada:

Ilustración 5: Enfoque de Medios de Vida frente a desastres naturales



Fuente: adaptado de Twigg, John (2001)
Elaboración propia

Más allá de la ausencia del indicador, resultaría más alarmante la posibilidad de que el entendimiento del problema público por parte del Estado se circunscriba unidimensionalmente a la pérdida de capital físico. En el Perú, esfuerzos como el de Galarza y Kámiche lograron ampliar los impactos de los Fenómenos de El Niño de los años 1982-83 y 1997-98, hacia la afectación sobre la interrupción de actividades productivas (2012: 8). No obstante, la política adoptada por el Gobierno Peruano frente al Fenómeno el Niño Costero de 2017, lejos de manifestar mejoras frente a los avances desde la academia, manifiesta aún ciertas limitaciones.

En particular, la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios²⁶ (creada como parte de la estrategia de respuesta del Gobierno frente al Fenómeno del 2017), cuenta con el mandato para reconstruir infraestructura y además con ciertas facultades para intervenir en temática productiva, de generación de empleo y turismo. Sin embargo, en el Plan de Reconstrucción, la hoja de ruta que guiará las acciones de la Autoridad durante los próximos tres años se restringe únicamente a infraestructura física. Es cierto que, como parte del Plan, existe una partida destinada al desarrollo de estructuras preventivas (cerca del 20% de la inversión total), pero no se aborda una temática más amplia que esta. Dicha situación es una evidencia de que el Estado falla, en primer lugar, en ubicar el problema público desde la óptica de los afectados: los ciudadanos. En segundo lugar, no comprende la multidimensionalidad de lo que implicaría la interrupción o inhabilitación de las prestaciones otorgadas a través de la infraestructura dañada y de qué manera esto podría conllevar a afectaciones sobre la salud, actividades productivas, nivel de ahorros de los afectados, entre otras varias.

En este punto, el Enfoque del Desarrollo Humano se presenta como una herramienta atractiva para entender dichas complejidades. Si bien el Enfoque de Medios de Vida establece empíricamente un primer punto de partida, es precisamente el Enfoque del Desarrollo Humano el que permite brindar un análisis exhaustivo sobre los procesos subyacentes.

v.4 De los desastres naturales y el desarrollo humano

De acuerdo a lo señalado en la sección anterior, los desastres naturales, desde la perspectiva del Desarrollo Humano, están enfocados de manera general desde los aportes de Sen. El autor argumenta que la prevención de hambrunas y otras crisis calamitosas forman parte importante “del proceso de desarrollo concebido como libertad, pues implica la mejora de la seguridad y de la protección de la que disfrutaban los ciudadanos” (Sen 1999: 231).

No obstante, con la finalidad de distinguir canales de transmisión y procesos subyacentes más específicos, se sugiere seguir un enfoque cíclico para el análisis de los desastres naturales. Según las Naciones Unidas, los desastres naturales se dividen en las siguientes etapas: 1) Prevención, 2) Emergencia y 3) Recuperación y

²⁶ Creada bajo Ley Número 30556, Ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios

Reconstrucción (Naciones Unidas, 2018). La primera etapa consistiría en el conjunto de estrategias adoptadas para prevenir los embates de los desastres naturales. La segunda etapa implicaría todas aquellas las acciones desplegadas por el Estado, sociedad civil u otros actores relevantes durante el desarrollo del desastre mismo, con la finalidad principal de preservar la vida de los afectados. La tercera etapa consideraría todas aquellas acciones, realizadas con el objetivo de restituir la condición de bienestar de los afectados y el acceso a servicios básicos.

v.4.1 Prevención

Entendiendo las políticas preventivas bajo la línea del Banco de Desarrollo Asiático, Sen aborda esta misma categoría como aquellas medidas necesarias para alcanzar niveles dignos de seguridad e integridad (Banco de Desarrollo Asiático 2008, Sen 2003). El autor señala que, bajo el Enfoque de Desarrollo Humano, el interés radicaría fundamentalmente en que el progreso (o bienestar) de los ciudadanos acumulado previo a la crisis no se vea amenazado o empeorado posterior a la existencia de esta.

Por otro lado, señala Stewart que las políticas preventivas serían esenciales para la reducción de la pobreza y necesarias para amortiguar el sufrimiento humano una vez sucedido el evento (2000: 16). Lo anterior, gana mayor perspectiva desde el argumento de Basher quien señala que el impacto de los desastres naturales se encontraría diferenciado según el nivel de bienestar económico (2008: 955). En consecuencia, los países más pobres serían afectados de manera desproporcional, en comparación a los países ricos.

v.4.2 Emergencia

Señala Gomez que las crisis son situaciones en las que se toman medidas poco habituales, dando lugar a decisiones que podrían suspender temporalmente los derechos y libertades de las personas (2014: 35). Lo anterior se respalda desde la experiencia peruana con la existencia de las Declaratorias de Emergencia que restringen derechos de seguridad personal, de tránsito, de inviolabilidad de domicilio y de reunión.

Gómez señala que tanto Sen como Nussbaum son defensores de los escenarios en los que el aparato estatal concentra el poder de decisión, por encima del de los individuos que son parte de la sociedad (Gómez 2014: 38). Por un lado, pone en

evidencia que Sen justificaría la acción del Estado en contextos de emergencia como deseable, bajo el argumento de que la agencia es ejercida no únicamente con la realización de acciones sino también a través de la valoración de estas. Igualmente, indica que Nussbaum, bajo nociones de justicia social, incluiría dentro de su listado de “capacidades centrales” (y, por lo tanto, de obligaciones mínimas), la acción estatal en respuesta a la emergencia.

v.4.3 Reconstrucción

En cuanto a la etapa de reconstrucción, señala nuevamente Gómez que lo central, desde el Desarrollo Humano, es devolver a los actores locales los derechos y libertades suspendidas (2014: 39). Asimismo, con la finalidad de que se generen instituciones resistentes a futuros eventos durante la etapa reconstructiva, Kennedy *et al* enfatizan que podría reconsiderarse cierto grado de acción paternalista, en el que se asesore a los actores locales (2008: 32). Si bien el trabajo de Sen y colegas ha sido capaz de facilitar aportes parciales para el entendimiento de las crisis y sus efectos, estos “no han sido seguidos por un estudio sistemático de la relación entre desarrollo humano y las ideas de crisis en general” (Gomez, 2014, 29).

v.5 De la educación, y su valoración, en contextos de desastres naturales

De acuerdo a la perspectiva del Enfoque de Medios de Vida Sostenibles, un “medio de vida” es considerado “sostenible” cuando tiene la capacidad de ser recuperado, mantenido o mejorado, es decir que, ante la existencia de un desastre, la educación juega un rol fundamental²⁷. Específicamente, el acceso y goce efectivo de servicios educativos de calidad sería, naturalmente, una fuente de generación y regeneración de los cinco tipos de capitales contemplados en el modelo.

Ampliando dicho postulado, desde el Enfoque del Desarrollo Humano, se vuelve vital repasar el argumento de Unterhalter que distingue una dualidad en la relación entre educación y desarrollo (2003). En primer lugar, comprende la educación como funcionamiento y la asocia a un resultado específico. Así también, aborda la educación desde una perspectiva más amplia, en la que se le considera como parte del proceso

²⁷ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2008. Los Medios de Vida Sostenible: Análisis a Nivel Hogar. Recuperado de: <http://www.fao.org/in-action/herramienta-administracion-tierras/modulo-1/propuesta-metodologica/medios-vida-sostenibles/es/>

de agencia, donde el ejercicio de ella comprende espacios para la reflexión y entendimiento. La autora señala que es precisamente el Enfoque mencionado el que logra un entendimiento total del valor intrínseco de la educación, en base al esquema dual de educación y desarrollo. De este modo, indica que la primera dimensión permite considerar funcionamientos que van más allá del rendimiento académico, midiendo, por ejemplo, la capacidad de emprender algún trabajo o de obtener cierto nivel de representatividad. Y de manera complementaria, argumenta que la segunda dimensión logra manifestar el valor extendido de la educación misma donde, como parte del proceso de diálogo e intercambio de ideas, se ponen en perspectiva valoraciones subjetivas (Unterhalter 2003: 6)

Tanto desde el Enfoque de Medios de Vida como desde el Enfoque de Desarrollo Humano, se presenta a la educación como una “capacidad” valorable. Ante la ocurrencia de un desastre se presentan mayores dificultades para el acceso y la continuidad sobre esta, por lo cual es relevante la identificación de los actores y los procesos que facilitaron o contribuyeron con la continuidad en la prestación de los servicios. De este modo, entra en escena el rol de la gestión educativa como una capacidad que permite reunir y articular actores e instancias para el cumplimiento de un fin particular.

v.6 Gestión educativa, gestión escolar y el rol de los Directores en estas

Carrillo señala que la gestión educativa es definida, como “la función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional”²⁸ (2002: 7). A la vez, bajo el marco de la Ley General de Educación²⁹, la gestión del Sistema Educativo Nacional es caracterizada como descentralizada, participativa y flexible. Dicha norma es capaz de diferenciar dentro de sus instancias a: (1) la Institución Educativa, (2) la Unidad de Gestión Local, (3) la Dirección Regional de Educación y (4) el Ministerio de Educación.

Sobre ellas, Carrillo señala que la Institución Educativa es la principal instancia de gestión del Sistema, bajo el marco de la descentralización. Con esto acota, dentro

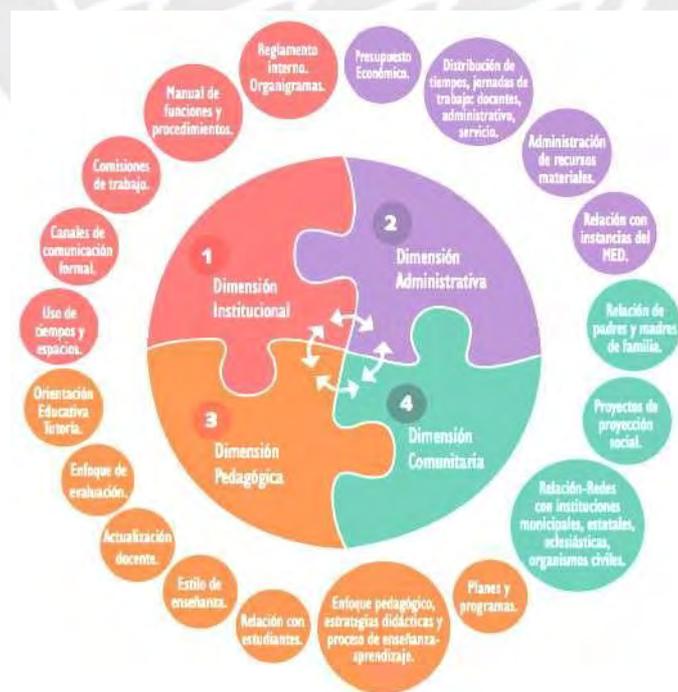
²⁸ Bajo la Resolución Ministerial 168-2002 del Ministerio de Educación.

²⁹ Ley Número 28044, aprobada en julio de 2003.

de la gestión educativa, lo referido a la gestión escolar (o gestión de la escuela). Esta misma Ley reconoce al Director como máxima autoridad y representante legal de la Institución Educativa, a quien se le encarga la responsabilidad de la gestión en los ámbitos pedagógicos, institucionales y administrativo o, dicho del mismo modo, la gestión escolar.

Complementariamente, el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) y el Ministerio de Educación (MINEDU) distingue cuatro dimensiones centrales dentro de dicha gestión. En primer lugar, hace referencia a la dimensión Institucional como aquella que determina las formas de organización de la institución, las instancias y las responsabilidades de los actores involucrados. En segundo lugar, define la dimensión Administrativa como aquella que agrupa el manejo de recursos económicos, materiales, humanos, de tiempo, entre otros. En tercer lugar, establece a la dimensión Pedagógica como aquella que aborda los temas de planificación, evaluación, certificación y desarrollo de prácticas pedagógicas y metodológicas. Finalmente, en cuarto lugar, distingue la dimensión Comunitaria en la que busca dar respuestas a las necesidades de la comunidad y se practica el relacionamiento con el entorno (UNESCO & MINEDU: 2011).

Ilustración 6: Instrumentos, medios y procedimientos relacionados a las dimensiones de la gestión de los Directores de Instituciones Educativas



v.7 Evolución paradigmática de la gestión escolar

Tal como señala Andrade, la gestión escolar ha evolucionado durante las últimas décadas, girando siempre sobre el eje de modelos que reúnen concepciones sobre la acción humana, los procesos sociales y el papel de los agentes en el interior de estos (Andrade, 2002). El autor explica que, a inicios de la década de los sesenta, se desarrolló el “Modelo Normativo”, que centra sus esfuerzos en racionalizar la gestión con base en herramientas de proyección y programación. Sin embargo, subraya que parte de la crítica a este se concentra alrededor de la existencia de la excesiva jerarquía, como legado del sistema educativo tradicional.

Para finales de la década de los sesenta, Andrade señala que sería el “Modelo Prospectivo” aquel que, complementándose con las herramientas proyectivas del modelo anterior, ampliaría su enfoque hacia la construcción de escenarios alternativos para obtener un mismo fin (2002: 16). En este, la gestión estaría orientada al análisis costo-beneficio³⁰ como concepto determinante para la elección entre los posibles tipos de intervenciones. Posteriormente, surgiría el “Modelo Estratégico” como aquel que incorpora nociones de articulación y planificación de recursos (humanos, técnicos y financieros) con la finalidad de alcanzar un resultado específico. De esta manera, se introdujeron a la gestión herramientas como la programación presupuestaria y el análisis estratégico.

Durante la década de los ochenta, se desarrolló el “Modelo Estratégico Situacional”, aquel que enfatizaría el protagonismo de la gestión con dos objetivos centrales: la concertación de los intereses de los distintos agentes involucrados y la descentralización educativa. Como respuesta a dicho modelo, durante la década de los noventa surge una corriente enfocada en la calidad educativa. Así, la gestión es dirigida hacia el rendimiento, el resultado académico y los procesos necesarios para garantizar estos. Es en ella que se reconoce la existencia de “usuarios” con derecho a exigir servicios de calidad, regidos por estándares y normas (Andrade, 2002). En consecuencia, la gestión se orienta a identificar y reducir los procesos que obstaculizan dicho fin dando mayor flexibilidad administrativa, disminuyendo la burocracia y apostado por la generación continua de aprendizaje, productividad y creatividad.

³⁰ Herramienta a partir de la cual se estiman tanto los costos como los beneficios de distintas alternativas y se considera que la mejor alternativa es aquella que genera mayores beneficios con menores costos.

Además, Casassus amplía este paradigma con la existencia del “Modelo de Reingeniería”, centrado en el cuestionamiento racional dentro de la gestión educativa como herramienta para lograr una reorganización en las estructuras sociales, valores y percepción del mundo como unidad global que exige cambios constantes (2005: 99). Por otra parte, Casassus da luces sobre el “Modelo de Gestión Comunicacional”, que posiciona al diálogo comunicacional como principal herramienta para movilizar compromisos de acción y acciones en sí, de forma que se obtienen los cambios anhelados.

Finalmente, presentan el “Modelo de Gestión basado en emociones” en el que señala a la capacidad de los gestores para motivar emociones que permitan generar cursos de acción en distintos actores. A grandes rasgos se concentran en dos elementos principales: (1) la auto-motivación, a partir de la cual un actor encuentra la ambición de lograr algún fin y (2) la empatía, a partir de la cual un actor tiene la capacidad de imputar sus emociones y movilizar decisiones de otros actores para conseguir un fin determinado. Estos componentes estarían estrechamente ligados al ejercicio del liderazgo. (Cassasus 2005: 109)

v.8 Modelos de gestión aplicados al caso peruano

En particular, Cuenca y Ugarte sostienen que, en el caso peruano, la discusión vigente sobre los modelos de Gestión Educativa radicaría en uno de los componentes de los modelos antes expuestos: la descentralización (2002). En primer lugar, ambos autores definen la “descentralización educativa” (a partir de La Torre y otros) como “el proceso en el cual diversas entidades regionales y locales, con grados significativos de autonomía, definen las formas propias de organización y administración del sistema educativo público en sus respectivas áreas” (Cuenca y Ugarte 2002: 12-13).

En segundo lugar, Cuenca y Ugarte enfatizan la existencia de distintos modelos y enfoques dentro de la corriente descentralizadora. Ambos distinguen dos modelos de descentralización: el municipal y el escolar. Sobre el primer modelo, argumentan dos puntos centrales que determinan y caracterizan su existencia: i) la transferencia de recursos financieros del Gobierno Central que permite cubrir con las necesidades de administración del sistema educativo local y ii) la consolidación de sus capacidades institucionales que permita desarrollar una autonomía política (2002: 13).

Respecto al segundo modelo, señalan como condición necesaria el fortalecimiento institucional de las escuelas para que adopten adecuadamente la administración de la educación en sus zonas. A partir de ello, Cuenca y Ugarte sustentan que la escuela debe contar con la autonomía para el manejo financiero, técnico y político de la educación, de acuerdo a los hallazgos del Banco Mundial. Según dicho organismo, los modelos de descentralización fallan en mejorar la calidad educativa y han sido efectivos únicamente en ampliar la cobertura del servicio (Banco Mundial 1997).

Se debe agregar que ambos autores consideran que las vertientes detrás de la descentralización educativa podrían reunirse en los siguientes enfoques: economicista, tecnocrático, pedagógico y democrático-participativo (Cuenca y Ugarte 2002: 13-15). El economicista estaría centrado en la independencia para el manejo económico y financiero para el gasto en educación. El tecnocrático, estaría fundamentado en que la autonomía en las decisiones, poder y recursos estaría brindada únicamente con la finalidad de ganar eficiencia en la toma de decisiones. El enfoque pedagógico se desprendería del objetivo de mejorar la calidad educativa y reajustar los procesos de enseñanza para que estos recojan las realidades locales. Finalmente, el democrático-participativo estaría orientado a promover la cultura participativa y democrática de la población.

v.9 De la gestión escolar y el componente descentralizador

La gestión de la escuela, entendida como el proceso de articulación de múltiples instancias y actores de la vida escolar con la finalidad de lograr un objetivo significativo, se postula como un componente descentralizador vital. Señala Cuglievan sobre las escuelas que “si antes eran instituciones normadas y administradas centralmente, con un currículo prescrito, hoy en día se les exige que definan su propia identidad (visión, misión, objetivos y las estrategias que empleará para llegar a ellos) y que asuma responsablemente la tarea de asegurar el aprendizaje de sus alumnos” (2008: 305).

Por otro lado, al igual que los desastres naturales, la visión y definición actual de la gestión escolar son el resultado de cierta evolución conceptual. Cuglievan sostiene que la descentralización en el ámbito escolar es entendida como la transferencia de gestión autónoma a órganos intermedios y a las propias escuelas (2008: 339). Indica, además, que desde 1996 se concretaron una serie de políticas que tuvieron como objetivo descentralizar algunas de las funciones de las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL). Como resultado, se brindó mayor capacidad de decisión a las escuelas

y se reforzó el papel del director como actor central, en tanto se le encargó la gestión de la escuela. Con ello, añade la autora, nacería el nuevo perfil del director como aquel “director gerente” (Cuglievan 2008: 301).

Sobre el conjunto de Directores en particular, señalan Freire y Miranda que su entendimiento se ha visto modificado a lo largo de las últimas décadas, en paralelo a la gestión escolar (2014). Durante los años cincuenta y setenta, el director era reconocido fundamentalmente por su labor administrativa y burocrática, que permitía mantener la escuela en funcionamiento. No obstante, hoy por hoy, su gestión estaría enfocada a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas (Freire y Miranda 2014: 13).

Al respecto, Cuglievan sostiene que los Lineamientos de Gestión Descentralizada buscan dentro de su esquema constitutivo el fortalecimiento del papel del Director, como actor central en la búsqueda de concertaciones democráticas. El consenso democrático se obtendría a través de la participación de docentes, Consejos Escolares Consultivos, Consejos Educativos Institucionales, entre otros (Cuglievan 2008). Una muestra de los logros producidos por el consenso entre gestores relevantes, es precisamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que funge como plan de trabajo y establece los lineamientos para la planificación y gestión. Dicha herramienta busca materializar la autonomía de las escuelas desde el manejo de recursos, la organización y la adecuación curricular, de manera transversal.

Ampliando sobre el rol del Director, Freire y Miranda señalan que el liderazgo escolar es vital para una dirección de calidad, mediante la cual se debe alcanzar la articulación, conducción y facilitación de los distintos procesos sucedidos como parte de la gestión de una escuela (2014: 12). En pocas palabras, el liderazgo escolar estaría definido como el proceso de influencias orientado a metas y fines. Asimismo, Freire y Miranda, bajo las luces de Rodríguez-Molina, logran diferenciar dos tipos de liderazgo. Ambos están centrados en función a su orientación de la siguiente manera: i) en aspectos pedagógicos y ii) en la administración de la escuela y en los aspectos curriculares (Rodríguez-Molina 2011). En el primer tipo de liderazgo, el Director se encontraría focalizado en los aprendizajes y la organización de buenas prácticas pedagógicas. Freire y Miranda identifican que dicho tipo de liderazgo yace como parte del desarrollo del currículo escolar, del desarrollo profesional de los docentes, entre otros. Sobre el segundo tipo de liderazgo, enfatizan que el rol del Director está enfocado en la fase operacional de la escuela: la planificación,

organización, coordinación, dirección, evaluación entre otras (Freire y Miranda 2014: 13). Finalmente, concluyen que una gestión positiva de la escuela debe utilizar y complementar ambos tipos de liderazgo.

v.10 De la gestión escolar frente a contextos de desastres naturales

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), identificó una serie de políticas preventivas que sugiere como referentes ante la existencia de desastres naturales, con base en la experiencia de Centroamérica. Apoyándose en el caso panameño, señala que el Ministerio de Educación sería el encargado de garantizar, a nivel técnico y de apoyo, el derecho a la educación y la resiliencia en la infraestructura de las escuelas (UNESCO 2013: 20). Del mismo modo, se enfatiza que serían las Direcciones Especializadas del Ministerio quienes tendrían la obligación de liderar, a nivel operativo, las estrategias para la gestión de riesgos. Así, las Oficinas Descentralizadas velarían por la adopción de planes escolares y de educación en emergencias. Por último, se establece que recae sobre el Director de la escuela la responsabilidad final (y vital) de iniciar el proceso de adopción y adaptación del Plan Escolar de gestión de riesgos y las herramientas necesarias para su desarrollo. Paralelamente, la comunidad educativa sería responsable de participar y validar los procesos.

En el mismo documento de UNESCO se señala que las grandes herramientas para la reducción de los riesgos frente a desastres seguirían un esquema puntual, distinguido en etapas. En la dimensión preventiva, se recomienda, en primer lugar, la inclusión de temática de emergencia y desastres al currículo educativo. Por supuesto, las medidas deben estar acompañada de planes de gestión que las sostengan. En segundo lugar, se sugiere que la protección de la infraestructura escolar sea incluida a través de la planificación, diseño, construcción y mantenimiento y las distintas etapas que esto conlleve (UNESCO 2013: 37). En tercer lugar, en la dimensión de respuesta a la emergencia se considera el desarrollo de planes de seguridad escolar y sus respectivos preparativos. Se reconoce la alternativa de usar a las escuelas como albergues inclusive, con el fin de brindar refugio y articular una serie de servicios como alimentación, atención psicosocial y el propio servicio educativo inclusive.

En el Perú, bajo el marco de los programas presupuestales del Ministerio de Economía y Finanzas se crea en 2010 el “Programa Presupuestal para la Reducción de la Vulnerabilidad y Atención de Emergencias por Desastres” (PREVAED) con el objetivo

central de reducir la vulnerabilidad de la población y sus medios de vida ante la eventualidad de desastres³¹. Dicha herramienta permitió la articulación de los distintos actores con competencia sobre la materia (Ministerios de Educación, de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, del Ambiente, de Agricultura, de Salud, de Vivienda y Saneamiento entre otras entidades públicas) y el establecimiento de una Gestión orientada al Resultado, dotándolos de instrumentos para el diseño y seguimiento de intervenciones orientadas a objetivos específicos. El programa también facilitó la asignación presupuestal para las intervenciones en cuestión.

Desde el ámbito educativo, el PREVAED determinó la necesidad de desarrollar: (1) instrumentos estratégicos para la gestión del riesgo de desastres (priorización de acciones y disponibilidad de personal especializado), (2) evaluación de la infraestructura de las Instituciones Educativas, (3) dispositivos de emergencia y acondicionamiento de locales escolares, (4) capacidades para la entrega de bienes de ayuda humanitaria y la prestación de servicios de asistencia frente a eventualidades y (5) mecanismos para dar seguridad en los servicios esenciales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019).

Como parte del programa presupuestal en cuestión, en el año 2015, el Ministerio de Educación bajo la actuación de la Oficina de Defensa Nacional y de Gestión del Riesgo de Desastres (ODENAGED), creó el Plan de Gestión de Riesgos de Desastres y el Plan de Contingencia. Según su Guía Metodológica, se definen como las herramientas de planificación de un conjunto de acciones orientadas a la prevención y reducción de riesgos (Ministerio de Educación, 2019). La guía sugiere que dichos planes sean elaborados con base en la identificación de peligros incluidos, idóneamente, en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI). No obstante, si bien la normativa vinculada al programa presupuestal dispone la obligatoriedad de ambas herramientas de planificación, en la práctica, no establece una sanción en caso de incumplimiento para la escuela directamente. Es decir, si una escuela focalizada bajo el PREVAED incumple, es la UGEL quien responde ante el Ministerio de Educación debido a que se afectan sus metas presupuestales. De este modo, la no vinculación directa de los planes y la baja institucionalidad frente a la gestión de riesgos de desastres podría impedir la auto sostenibilidad y efectividad de dichos mecanismos.

Por otro lado, bajo el mismo programa presupuestal se dispone la instalación de los Centros de Operaciones de Emergencia (COE) en las escuelas, con la finalidad de

³¹ Decreto de Urgencia N° 024- 2010

monitorear peligros, emergencias y desastres. De acuerdo a la Guía Metodológica, se busca favorecer el intercambio de información oportuna como parte de una red que articula a las distintas instancias de la gestión educativa (Ministerio, a las Direcciones Regionales y a las Unidades de Gestión Educativa Locales). Dichos COE a nivel de escuela, responderían a su vez ante el COE de la UGEL correspondiente y, este último, al COE de la Dirección Regional de Educación (DRE). Finalmente, el COE rector sobre los mismos sería el del MINEDU.

De todas formas, tanto la política nacional emprendida desde el PREVAED como MINEDU y los referentes sugeridos desde la UNESCO, fueron puestas a prueba en alcance y efectividad ante el embate del Fenómeno el Niño Costero a inicios de 2017. Sin mayor éxito, el resultado trajo consigo la afectación de 1,618 instituciones distribuidas a nivel regional. En cifras del Ministerio de Educación y estimaciones, dicha afectación se traduciría en cerca de 4,838 aulas con necesidad de reforzamiento, refacción, entre otros y cerca de 298,188 estudiantes a nivel nacional que correrían el riesgo de interrupción en la prestación de servicios educativos³².

Si bien, por un lado, existió una fuerte afectación a la infraestructura educativa, la adopción de distintas políticas temporales, emprendidas principalmente por actores locales, permitieron que el año escolar (2017) no se perdiese ni se suspendiese de manera perjudicial. Cabe resaltar que un año después del fenómeno no se lograron avances considerables en la reconstrucción y rehabilitación de la infraestructura dañada y, aun así, se dio nuevamente el inicio del año escolar en el 2018. Fue adecuado en su mayoría, a pesar de ciertas alarmas traídas a colación por gremios como el SUTEP respecto a la seguridad de los alumnos.

Por consiguiente, la presente investigación sostiene que la ininterrupción en los servicios educativos post al Fenómeno el Niño Costero, está fundamentada en gran parte por el liderazgo efectivo de los distintos actores locales, entre los cuales la gestión del Director gana un protagonismo central. Esta consideración no puede ser generalizada hacia todos los casos de gestión, puesto que algunos escenarios presentaron severas dificultades, condicionando la velocidad en la reanudación de la prestación del servicio o la calidad del mismo. En respuesta a todo lo expuesto anteriormente, el presente trabajo busca definir y caracterizar los distintos tipos de

³² Las cifras fueron realizadas por la autora de esta investigación, teniendo como base la data del MINEDU.

gestión y su consecuente efectividad, sucedidos en la región Piura, por ser la región con mayor afectación en infraestructura educativa a causa del Fenómeno el Niño Costero de 2017. En concreto, el objetivo de la investigación consiste en analizar y estudiar los procesos subyacentes a la gestión escolar frente a la ocurrencia de dicho desastre natural, desde el Enfoque de Desarrollo Humano. Por último, se buscará identificar la posible expansión de la agencia de los Directores involucrados en un contexto extraordinario.

La evidencia empírica señalada por Fertig (con experiencias en Ruanda, Ghana y otros países africanos) demuestra que en situaciones en las que los líderes escolares se ven obligados a actuar “fuera de la caja” y trascender lo que legalmente estipula su mandato, se generan espacios de debate y toma de decisiones infinitamente valorables desde el Enfoque del Desarrollo Humano (2012: 405). Especialmente, desde la expansión de la agencia, el caso resulta de gran interés para su análisis y aplicación al caso peruano.

La presente investigación será pionera en su categoría desde el ámbito académico, puesto que analiza la gestión escolar frente a la existencia de un desastre, siguiendo la corriente del Desarrollo Humano.

v.11 De la expansión de la agencia en contextos extraordinarios

Tal como se expone en las secciones anteriores, es inminente considerar que, ante la existencia del Fenómeno de El Niño de 2017, los Directores se vieron en la necesidad de ejecutar acciones y desplegar estrategias - ambas inhabituales, para asegurar el funcionamiento regular de sus Instituciones Educativas. Asimismo, si bien se ofrece un marco que permite caracterizar el tipo y la magnitud de la gestión que podría haberse materializado, para efectos de la presente investigación es relevante identificar si es que se fomentó la expansión de la agencia de estos mismos como parte del ejercicio de sus funciones. Así que resulta imperativo proveer un marco que permita conceptualizar, caracterizar y dimensionar el término “agencia”.

El concepto de agencia subyace en los aportes de distintas corrientes filosóficas, económicas y psicológicas, tanto de aquellos presupuestos que se encuentran vigentes como de los que continúan realizándose. Desde estas perspectivas, el concepto se ha fortalecido y puesto a prueba también, centrándose siempre en el individuo y sus valoraciones. Es esencial notar que no existe un consenso sobre la concepción de

“agencia”, sino más bien un espacio en el que se le continúa explorando a través del debate y escrutinio, dos conceptos que, tautológicamente, resultan ser columna vertebral de esta misma.

i. Evolución paradigmática del concepto de agencia

Tal como señala uno de los principales ponentes del Desarrollo Humano, la agencia, sería la situación en la que “la persona actúa, provoca cambios y sus logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos, independientemente de que los evaluemos también en función de algunos criterios externos” (Sen 1999: 35-36). De manera complementaria, el mismo autor habría extendido posteriormente el concepto hacia que el individuo (o agente) pueda actuar en línea con los valores que tiene razones para valorar, resultando estos del proceso de analizar sus propias prioridades, escenarios y consecuencias (Sen 2002).

Respecto a los aportes de Sen, Crocker es hábil en distinguir dos corrientes distintas: (1) aquella vinculada a la descripción del concepto mismo y (2) aquella vinculada a un ideal normativo (2009: 8). Sobre la primera, señala Sen que habría cumplido un objetivo únicamente descriptivo y explicativo. Sin embargo, resalta su aporte en la distinción entre los conceptos de “agencia” y “bienestar”. De manera específica, este habría definido el “bienestar” como aquella situación en la que un individuo alcanza un estándar de vida con el que se encuentra satisfecho. Asimismo, deja el espacio suficiente para poder considerar como parte de su propio “bienestar” el “bienestar” de terceros. Robeyns utiliza el ejemplo de un individuo que puede empatizar a tal punto en el que es capaz de accionar a favor de externos, teniendo como motivación impactar su propio “bienestar” (2005: 72).

Partiendo de dicha descripción de “bienestar”, Sen explica que el individuo es capaz de asumir responsabilidad y consciencia en cuanto lo que implican sus acciones, de forma que evoluciona este hacia el concepto de “agencia”. Al respecto, ejemplifica situaciones concretas en las que un agente sería capaz de sacrificar niveles de “bienestar” por ejercer “agencia”. Por ejemplo, ejercer libertad de expresión podría (en ciertos contextos) generar represalias contra los agentes. En otro escenario, como en el caso de persecución política y/o manifestaciones de violencia, se observarían agentes que estarían dispuestos a sacrificar su nivel de bienestar por gozar de un ejercicio pleno de agencia (Sen 1999: 38).

Sobre la segunda corriente, señala Robeyns que Sen habría trascendido desde un concepto únicamente descriptivo hacia uno que recoja valoraciones sobre la propia vida del individuo y de terceros, ejercida en un contexto regido además por colectivos e instituciones. Sen considera que el ejercicio de la “agencia” plena se manifiesta en ambientes colectivos donde las comunidades, regidas por instituciones, puedan de igual manera discutir, valorar, elegir y actuar sobre distintas temáticas que los conciernen (Sen 1999: 39-40). A partir de ello, se desprende el papel instrumental de la “agencia” como aquella que se centra en un rol participativo de distintos agentes organizados como parte de una acción colectiva. Es en este punto donde nace la relevancia de los espacios de debate, escrutinio y otras acciones colectivas en las que un individuo es capaz de exponer, compartir y movilizar valoraciones, deseos, entre otros.

Desde la corriente filosófica tradicional, señala Quintanilla, en base a aportes de Hobbes, que la “agencia” se ha ligado constantemente con el concepto de voluntad, en la que una acción libre se da cuando la persona que la ejecuta tuvo, en el momento de accionar, la posibilidad de haber actuado de otra manera (2017: 29). No obstante, la existencia de acciones estrictamente altruistas quedaría invalidada para dicha corriente ya que todo acto generoso tendría una motivación (o interés) explícito o implícito, pudiendo manifestarse de manera consciente o inconsciente. En su extremo, un actuar racional implicaría necesariamente maximizar el interés propio y más bien pensar en terceros conllevaría a un comportamiento irracional. Se le complementa, además, desde una concepción mixta entre la filosofía y la biología, en la que la raza humana, por “selección natural”³³ habría seleccionado aquellas características más egoístas que le permitirían maximizar con facilidad su propia supervivencia (2017: 32).

De forma similar, desde la psicología se señala a la “agencia” como aquella que reúne la posibilidad de que los individuos sean tanto los ejecutores de las acciones como quienes conciben los pensamientos que llevan a estas (Fonagy y Bateman: 2004). Específicamente, se señala que esta condición llevaría a que los individuos sean capaces de añadir a las causalidades naturales un nuevo tipo de estas. Tal como son las relaciones causadas por ellos o por su voluntad, que generan en consecuencia nuevas relaciones causales en el entorno que los rodea. En síntesis, la corriente acataría de manera implícita los postulados planteados desde la corriente filosófica más estricta.

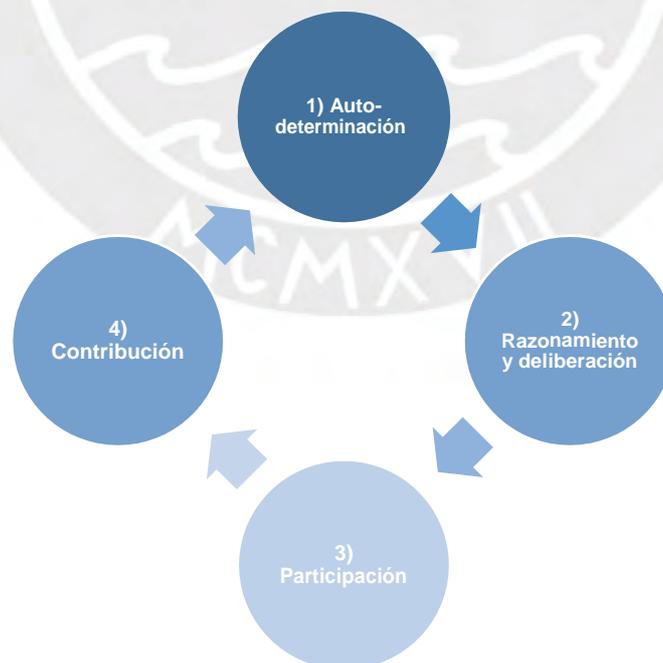
³³ Término asociado a los aportes del científico Charles Darwin, quien lo plantea como un fenómeno evolutivo en el que predomina una raza superior por gozar de dotaciones biológicas, genéticas entre otras con mayor potencial para la supervivencia.

Quintanilla que, a partir de las distintas contribuciones, se podría consolidar un concepto de “agencia” como “el fenómeno por el cual, a partir de los datos de la realidad y de ciertos escenarios posibles, simulamos los escenarios que maximizan nuestra lista de prioridades y actuamos en función a ello” (2017:26). El autor indica que dicho proceso enriquece el propio cuestionamiento del ser humano respecto a sus prioridades, facilitando espacio para ampliar y revalorizar estas mismas. Lo anterior llevaría a un proceso de autoconocimiento a partir del cual el “agente” se beneficia y se enriquece en sus distintas etapas. Este proceso resulta vital al considerar que la agencia, en su sentido extendido, debería poder desarrollar la capacidad del ser humano para resistirse a la manipulación externa, la tradición (o la costumbre) y cualquier influencia ideológica a la que uno puede verse enfrentado.

ii. Dimensiones de agencia

A partir de los extensos aportes de Sen, Crocker identifica un marco que reúne una “construcción racional” sobre los aportes de este primero, en base a cuatro dimensiones centrales. En específico, un individuo o grupo cumpliría la categoría de agente en la medida que desarrolle espacios en donde goce: (1) de auto-determinación, (2) de razonamiento y deliberación, (3) de ser partícipe de acciones y (4) de generar una contribución al mundo (Crocker 2009: 10).

Ilustración 7: Dimensiones de agencia, en base a los aportes de Sen



Fuente: Crocker, David (2009)
Elaboración propia

La primera categoría, la auto-determinación, está vinculada con la facilidad de que cada agente pueda accionar de la manera como este lo desea sin haber sido influenciado por algún factor externo. Crocker añade que, si bien ejercer coerción sobre un agente puede conducir a situaciones extremas donde se deban tomar decisiones³⁴, permitiéndole ejercer cierto grado de agencia, aunque limitada, la imposición estricta de una de estas situaciones³⁵ invalidaría cualquier grado de agencia (2009: 12).

Aplicar las circunstancias esbozadas a contextos de gestión escolar frente a la existencia de desastres naturales resulta importante. Es posible inferir que la agencia de los Directores, como actores de interés central para la presente investigación, puede verse parcialmente amenazada debido a la situación de crisis. En el caso de superar dicha condición, y lograr tomar decisiones y acciones según estos lo desean, se tendría un escenario positivo para la expansión de su agencia.

Crocker propone, siguiendo los postulados de Sen, la existencia de una segunda categoría “agencia crítica”, que requiere de escrutinio y deliberación con base en los criterios y preferencias de los propios agentes. Una de las condiciones para que se suscite este tipo de agencia es que la deliberación ocurra de forma previa a la realización de una acción concreta. Igualmente, señala que las decisiones de los agentes no son tomadas sin ninguna razón aparente. Estas no estarían dadas únicamente por impulsos sino, por el contrario, tendrían un fundamento y estarían orientadas a alguna de los objetivos del agente. (Crocker 2009: 13). Si bien los escenarios de crisis se prestan para generar espacios donde los individuos se pueden ver forzados a tomar decisiones impulsivas, sin información completa y de manera abrupta, el hecho de manejar adecuadamente lo anterior, fomentaría un espacio real para la expansión de la agencia crítica. Ello podría aplicarse a la gestión de los Directores frente a la existencia de desastres naturales.

Crocker indica además que la tercera dimensión estaría relacionada a una agencia en la que el accionar del individuo trasciende el simple hecho de gozar la libertad de decidir y generar escrutinio sobre ciertas razones o normas. De manera específica, los agentes además de lograr los resultados que desean, (como por ejemplo, la eliminación de una hambruna) habrían logrado participar de manera directa o indirecta de este resultado (Crocker 2009: 13-15). Esta premisa puede ser comprendida en escenarios de gestión escolar no habituales. Por ejemplo, una vez sucedido el desastre,

³⁴ Por ejemplo, un robo en el que el delincuente te pide escoger entre dinero o vivir.

³⁵ Por ejemplo, la elección del delincuente de robar o matar, de manera subjetiva.

los Directores tienen la misión de reestablecer el servicio educativo, asegurando retornar a los estándares de calidad con la que esta era impartida. Dicho objetivo debe conseguirse en un período expeditivo, para evitar arriesgar la continuidad del año escolar. Las gestiones vinculadas a lo anteriormente descrito, implicarían escenarios de expansión real de agencia.

Finalmente, Crocker desarrolla la cuarta dimensión de agencia, vinculada a la capacidad del individuo por participar de acciones colectivas, a través de espacios de debate y escrutinio. En dichos espacios, el individuo es capaz de canalizar demandas sociales que generan cambios en las estructuras sociales. Es posible generar movilizaciones para que los Gobiernos, la sociedad civil u otras instituciones sean capaces de cambiar sus rutas de acción y decisión.

Cabe recordar que existen distintos actores relevantes dentro de la comunidad educativa, tales como los padres de familia, la iglesia, la sociedad civil, entre otros. Por tanto, resulta imperativo considerar que la interacción de los Directores con estos es necesaria para garantizar la continuidad en la prestación de los servicios educativos. Por consiguiente, los Directores que logren generar espacios adecuados de debate y escrutinio, con canales de comunicación efectiva que permitan movilizar acciones colectivas, estarían próximos a ampliar efectivamente su agencia.

Por otro lado, Quintanilla conceptualiza además un modelo basado en variables que determinarían la categoría y el grado de agencia de los individuos, de acuerdo a diferentes contextos (2017). Tal como menciona el autor, es esencial notar que estas variables estarían relacionadas y generarían ciertas interacciones entre sí, como es posible apreciar en el siguiente cuadro:

Ilustración 8: Delimitación de variables contenidas en agencia

- **Causas externas no elegidas:** aquellas vinculadas a las decisiones de terceros (Eg. padres respecto de la educación de uno), las tradiciones familiares, entre otros.
- **Causas internas no elegidas:** estados mentales básicos desarrollados en las etapas tempranas de desarrollo infantil.
- **Causas internas estructuralmente biológicas:** aquellas vinculadas a la herencia genética.
- **Habilidad de simulación:** la que permite al agente imaginar sobre situaciones que no son su presente, pero proyectarse en posibles escenarios y posibles consecuencias.
- **Lenguaje:** el diálogo a partir del que se intercambian valoraciones y apreciaciones entre agentes.
- **Autoconciencia:** análisis de procesos no conscientes, reflexivos entre otros vinculados al ejercicio constante de la razón práctica.

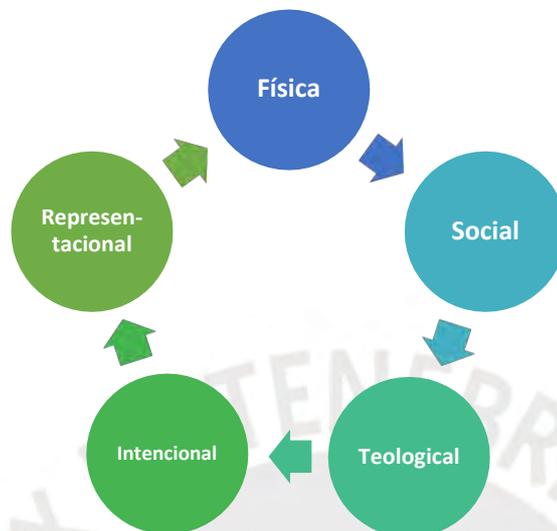
Fuente: Quintanilla, Pablo (2017)
Elaboración propia

Quintanilla señala, además, que existe una influencia desde la rama de la psicología del desarrollo por clasificar la agencia en cinco dimensiones centrales: (1) física, (2) social, (3) teológica, (4) intencional y (5) representacional (2017: 27). Sobre la primera dimensión, el autor señala que se lograría cuando el agente genere vinculaciones causales sobre objetos físicos y desprenda de estas esferas algún tipo de interacción. Entre los ejemplos más frecuentes, se encuentran las interacciones tempranas de los infantes con juguetes.

Sobre la segunda, Quintanilla señala que esta es alcanzada cuando el agente tiene relaciones causales similares a las anteriores, pero en donde la contraparte es otro agente, en vez de un objeto físico. En cuanto a la tercera dimensión, el autor sostiene que está vinculada al despertar de conocimiento vinculado a la predictibilidad de las acciones de externos frente a estímulos (acciones) generados por uno mismo. Sobre la cuarta, enfatiza que se lograría una vez que el agente reconoce que sus propias acciones están dadas en función a sus deseos y creencias, por lo cual, un individuo es capaz de generar un comportamiento de manera intencional. Finalmente, la quinta clasificación de agencia es obtenida una vez que el agente está dotado de la capacidad de analizar e interpretar el comportamiento de otras personas y, a la vez, puede vincular esto a sus propias creencias y deseos. Para concluir, el autor señala que existe un ordenamiento implícito entre estas en el cual se logra desarrollar etapas en función a

los logros de las anteriores. De esta manera, por ejemplo, la agencia física se desarrollaría necesariamente antes que la agencia social y así, sucesivamente.

Ilustración 9: Dimensiones de la agencia desde la corriente psicológica



Fuente: Quintanilla, Pablo (2017)
Elaboración propia

iii. Aplicación a la gestión educativa en situaciones de desastres

Sobre la aplicación de la agencia a la existencia de desastres, amplían Crocker y Robeyns que esta no estaría únicamente vinculada al ejercicio de acciones concretas realizadas por el individuo, sino también al acontecimiento (o ausencia) de ciertas situaciones (2009: 73). Ambos apuntan que, aunque las hambrunas u otras crisis no estén vinculadas de manera directa o indirecta con los individuos, estos elegirían que no ocurran si es que tuvieran la oportunidad y los medios para evitarlas.

Tras describir en las secciones anteriores los aportes de distintas corrientes y sus variantes, en la presente investigación se procederá a analizar la posibilidad de que los Directores de escuelas tengan la capacidad de ampliar su agencia en contextos de crisis. Con dicha finalidad, se utiliza a continuación la conceptualización de Crocker, sobre los aportes de Sen, para analizar la posibilidad del ejercicio de agencia desde las cuatro dimensiones identificadas: 1) Auto-determinación, 2) Razonamiento y deliberación, 3) Participación y 4) Contribución. (Crocker 2009)

1) Auto-determinación

En su sentido extendido, la “auto-determinación” indica la facilidad con la que un agente puede ejercer acciones sin tener ninguna influencia externa. Sin embargo, la existencia de un desastre quiebra este supuesto en su totalidad. Frente a ello, Crocker indica que existen ciertos contextos donde los agentes pueden verse afectados por cierto grado de coerción que los lleve a situaciones en donde tienen que tomar elecciones no naturales a estos, pero donde al menos tienen la capacidad de ejercer agencia, aunque sea de forma parcial (2009: 16). Bajo esta misma premisa, se considera que los Directores podrían haberse enfrentado a situaciones de parcial coerción. En la línea de Conelly y otros, se pone en evidencia que los líderes, bajo situaciones de crisis desarrollarían tres elementos clave: (1) pensamiento creativo, (2) habilidades sociales y (3) habilidades vinculadas a la resolución de problemas. (Conelly y otros 2000)

Sobre el primero punto, los autores especifican que los líderes en situaciones de crisis tienden a utilizar en gran parte su propio instinto, debido a la falta de antecedentes o la poca predictibilidad del evento y sus consecuencias. Como resultado de este mismo evento, se daría paso al ejercicio de la imaginación, visión creativa y previsión. Por otra parte, sobre el ejercicio de habilidades sociales y de resolución de problemas, los autores puntualizan la relevancia de que los líderes sean capaces de consolidar equipos de trabajo cohesionados y con objetivos definidos. Por consiguiente, aquellos líderes con mejores resultados serían usualmente los que tienen habilidades para concretar logros y relaciones interpersonales adecuadas.

2) Razonamiento y deliberación

Fletcher y Nicholas, con base en la experiencia de gestión de seis Directores de Instituciones Educativas afectadas a raíz de los terremotos en Nueva Zelanda durante los años 2010-2011, identifican acciones concretas vinculadas al ejercicio de agencia en espacios de escrutinio y deliberación, teniendo en cuenta el proyecto de vida del agente (2015). Los autores consideran que parte de una estrategia integral diseñada por parte de los Directores, consistiría en priorizar los canales de comunicación efectiva con la comunidad educativa. Para ello, se deberían implementar distintos tipos de tecnología informática. Otra de sus prioridades estaría relacionada con la necesidad de proveer acompañamiento emocional a los estudiantes y profesores con aparentes síntomas de post-trauma, en el marco de la estrategia desplegada (Fletcher y Nicholas 2015: 25).

Asimismo, Carvallo con base en su experiencia como fundador y director de la Institución Educativa Los Reyes Rojos, relata en sus crónicas una serie de situaciones impredecibles y desafiantes, comparables acaso con el embiste de un desastre natural (2005). En muchos escenarios relata cómo es que los enfrenta con gran pericia, pero utilizando espacios de diálogo, debate y reflexión. Relata un ejemplo particular, cuando le solicitaron aceptar la inscripción de una niña cuyos padres habrían sido dos líderes del movimiento terrorista Sendero Luminoso, ambos respectivamente detenidos, la madre en una clínica psiquiátrica y el padre en la cárcel del Frontón³⁶.

Lo anterior, habría generado una serie de problemas en el aprendizaje, la atención y la personalidad de la alumna, así como dificultades con los compañeros de clase. En este caso, Carvallo, bajo la figura de director, acudió en búsqueda de la madre de la alumna para comentarle las dificultades percibidas, mientras ella apenas se limitó a hablarle del movimiento social. Tal como relata él: “Tuve mi primer intento de diálogo con una senderista. Yo quería hablar del sufrimiento de su hija, ella insistía en exponerme la miseria del pueblo y la necesidad de la lucha popular. No nos entendíamos. Y yo, definitivamente, no la entendía” (Carvallo 2005: 50). Sin embargo, el autor relata cómo continuó frecuentando a la madre y de qué manera el padre le exigió en su momento prohibir cualquier tipo de intervención por parte de este y, asimismo, retirar a la niña de la escuela. Nuevamente y, a través del diálogo continuo, tal como enfatiza el autor fue que logró que la madre decidiera mantener a la hija en la escuela.

3) Participación

Sobre la participación, es importante notar que, para que el líder sea capaz de generar acciones concretas, deberá naturalmente relacionarse con los distintos actores que se ven afectados, en mayor o menor medida, por la existencia del desastre. Para efectos de la presente investigación, se consideran como actores relevantes los siguientes: subdirectores, coordinadores de tutoría, profesores, padres de familia, administradores y personal de vigilancia. De igual manera, se examinarán las relaciones establecidas con la Dirección Regional de Educación (DRE) y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Piura.

En cuanto a las acciones que los Directores son capaces de adoptar, con base

³⁶ Cárcel peruana ubicada en la costa de la Isla de El Frontón, cerrada durante el año 1986.

en la experiencia de los terremotos entre 2010 y 2011 en Nueva Zelanda, Mutch identifica que están vinculadas con las etapas de desarrollo del desastre (2016). Es relevante notar que dicha diferenciación temporal, guarda consistencia con las etapas identificadas en las secciones anteriores de la presente investigación. En síntesis, resulta útil diferenciar el universo de acciones posibles en función a la madurez de la etapa en la que se encuentra el desastre natural. De esta manera, se identifican acciones de respuesta inmediata en la cual se prioriza salvaguardar la vida de la comunidad estudiantil, así como también se valoran las etapas en las que el Director facilita el acceso a ciertos bienes y servicios, como el equipamiento. Además, se distingue un punto de quiebre entre las etapas de respuesta y recuperación, priorizando la resolución de problemas vinculados a reanudar la prestación del servicio educativo.

Tabla 2: Patrones de acciones adoptadas por los Directores ante los terremotos sucedidos en Nueva Zelanda entre 2010 y 2011

Respuesta	Inmediata	<ul style="list-style-type: none"> • Rescatar estudiantes • Evacuar estudiantes • Proveer calma • Ofrecer seguridad • Proveer necesidades físicas • Proveer soporte emocional
	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y reparación de la escuela • Proveer alimentos, vestimenta y bienes de primera necesidad
	Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar servicios, consejo y acompañamiento • Transmitir información a la comunidad
Recuperación (orientada a la reanudación del servicio educativo)	Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver demoras y retrasos • Identificar necesidades post-traumáticas • Dar acompañamiento a estudiantes y familias • Enfrentar las situaciones presentadas tales como cierre de escuela u otros anuncios
	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener activos los canales de comunicación • Ofrecer información veraz y en momentos oportunos • Crear oportunidades de socialización y diversión • Celebrar mejoras • Construir una memoria sobre el evento • Contribuir con situaciones donde se requiera su apoyo

Fuente: Mutch, Carol (2016)
Elaboración propia

4) Contribución

El ejercicio de la contribución debería tener un resultado “colectivo”, es decir, un impacto que trascienda al que se da sobre el propio agente. Es decir, se busca que su libre accionar tenga implicancias sobre terceros, una comunidad o la sociedad en general, contribuyendo con aproximaciones hacia equilibrios de justicia social, tal como lo señala Nussbaum (2000).

Carvallo relata una serie de situaciones en las que bajo su tutela como Director pudo contribuir de manera holística (académicamente, emocionalmente, profesionalmente) con distintos alumnos que posteriormente replicaron este acercamiento en sus entornos y sociedades (2005). De dicha relatoría se desprende una de las contribuciones más grandes de Carvallo con la sociedad peruana: el apoyo económico y académico a jóvenes de bajos recursos con gran potencial en el deporte. En asociación con un equipo de fútbol peruano (Alianza Lima), aceptó recibir a un grupo de jóvenes, quienes al ingresar a la escuela generaron situaciones que se prestaron para la práctica de acciones discriminatorias y segregativas.

Lo anterior habría llevado a Carvallo a situarse en contextos de crisis frente a los que logró batallar sin mayores complicaciones, a través del diálogo y el escrutinio. Como resultado de su ejercicio de agencia, habría contribuido a que dicho grupo de jóvenes tenga acceso a una formación académica de gran nivel. Esto facilitó que puedan desarrollar habilidades y capacidades cruciales para su carrera futbolística tales como resiliencia, disciplina, empatía, entre otras. Lo expuesto en las líneas anteriores resultaría un ejemplo claro de la manera en que el ejercicio de agencia de un individuo genera un beneficio que trasciende el del propio agente y es capaz de generar un impacto positivo sobre terceros y sobre sus entornos.

En síntesis, es posible concluir que la gestión de Directores frente a la existencia de un desastre natural podría conllevar a la expansión de la agencia y de las capacidades de los individuos involucrados, tal como se observa en la literatura revisada. Estos ejemplos describen situaciones de crisis en las que los Directores han enfrentado contextos impredecibles e intempestivos en distintas partes del mundo. Por tal motivo, es necesario profundizar la investigación para caracterizar las situaciones puntuales a las que se enfrentaron los Directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel. Para ello, se presentarán a continuación una serie de entrevistas personalizadas y otras herramientas que permitirán identificar los procesos subyacentes a las acciones adoptadas, de interés real para el Desarrollo Humano.

CAPÍTULO 3: evidencia empírica en Catacaos

vi. Metodología

Con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio, se utilizó una metodología mixta, con herramientas cualitativas y cuantitativas. Esta metodología es pertinente porque el manejo de herramientas cuantitativas (de fuente secundaria principalmente) permiten caracterizar ex ante la problemática de interés. Mientras que las herramientas cualitativas (de fuente primaria, recogidas a través de múltiples entrevistas a actores clave dentro de las escuelas), son útiles para contrastar los postulados teóricos con la realidad empírica. De este modo, se puede profundizar en las percepciones y las valoraciones de cada uno de los actores entrevistados.

vi.1 Herramientas cualitativas – Fuente primaria

Con el objetivo de caracterizar y analizar los procesos detrás de la gestión escolar, es necesario realizar una serie de entrevistas a los Directores como actores centrales. Asimismo, se considera relevante involucrar a otros actores vinculados con la gestión escolar de los Directores, tales como:

- Subdirectores
- Coordinador de tutoría
- Profesores
- Padres de familia
- Administradores y personal de vigilancia

Del mismo modo, con la finalidad de contar con una visión y participación holística, se considera además a la Directora Regional de Educación - en funciones durante los eventos de interés, así como a personal de la misma institución y especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local Piura.

Con el objetivo de incluir la visión del Gobierno Central, se suma la participación del Director Adjunto de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, en funciones durante la creación de la misma, en abril del año 2017.

Para cumplir dichos fines, se desarrollaron una serie de cuestionarios *ad hoc* que, dependiendo del tipo de actor, permitieron rescatar la visión sobre los

acontecimientos alrededor del Fenómeno de El Niño (Ver Anexo 2 para la versión utilizada con los Directores). Dichas herramientas fueron construidas en función de las dimensiones de agencia y sus definiciones, sobre las que se basa la presente investigación.

El trabajo de campo fue realizado en dos etapas: una primera visita a los distritos de Catacaos y Piura durante el último trimestre de 2019; y una segunda, que no pudo concretarse sino hasta el último trimestre de 2020, debido a la expansión de la COVID-19 a nivel nacional. Cabe resaltar que, durante la primera etapa, la totalidad de entrevistas fueron realizadas de manera presencial. Mientras que, en la segunda etapa, por cuestiones de sanidad y salubridad, algunos actores prefirieron sostener las entrevistas a través de medios digitales³⁷. En todos los casos, se cuenta con las grabaciones o los recursos audiovisuales.

Finalmente, son parte integrante de la presente investigación los consentimientos informados de los diecisiete entrevistados (Ver Anexo 3). Los mismos han permitido sanear y delimitar los fines, estrictamente académicos, para los que se hicieron uso sus testimonios y recomendaciones.

vi.2 Herramientas cuantitativas – Fuente secundaria

Las herramientas cuantitativas tienen como finalidad observar la evolución y características de la información disponible ex ante, tal como el número de instituciones educativas afectadas. Así, se logró estimar el número de alumnos y de aulas afectadas. Esta información fue complementada con las entrevistas, ya que muchos de los participantes estuvieron encargados de completar las Fichas de Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades (EDAN), consolidada y utilizada por el MINEDU durante la evolución del Fenómeno de El Niño. A partir de dichas fuentes fue posible obtener información sobre la infraestructura dañada. Por este último punto, se valora toda aquella información sistematizada provista por los actores contemplados en la investigación. Específicamente, aquella información entregada por los funcionarios de la DRE o UGEL, quienes estaban encargados de generar reportes cuantitativos ante el MINEDU.

³⁷ Hasta la realización de las respectivas entrevistas, el Ejecutivo no había dispuesto la reanudación de servicios escolares de manera presencial.

vi.3 Focalización de escuelas de interés

Se eligió el distrito de Catacaos como unidad de interés para la presente investigación debido a que las 37 escuelas incluidas³⁸ en el Plan Integral de Reconstrucción con Cambios, cuentan en conjunto con la población estudiantil más numerosa a nivel distrital, con un total de 11 mil alumnos. Del mismo modo, la metodología aplicada para la elección de las escuelas se basó en una recomendación de instituciones por parte del Gobierno Regional, de acuerdo a las gestiones realizadas por estos mismos. De un listado preliminar, se eligieron aquellas que mantuvieran características socioeconómicas similares dentro de Catacaos, con la finalidad de realizar un contraste que sea consistente y equivalente.

Tanto la población estudiantil como la plana de docentes entre las escuelas José Cayetano Heredia y San Miguel de Arcángel resultan muy similares entre sí. Si bien existe cierta distancia física entre instituciones, ambas se encuentran ubicadas en Asentamientos Humanos, lo cual nos brinda una aproximación a la condición socioeconómica de la población estudiantil atendida. La IE José Cayetano Heredia ofrece solo el nivel educativo secundario, mientras la IE San Miguel de Arcángel agrega a este el nivel primario. Finalmente, tal como se observa a continuación, ambas escuelas se dirigen a una audiencia mixta.

Tabla 3: Caracterización de escuelas

Variables	IE José Cayetano Heredia	IE San Miguel de Arcángel
Número de alumnos	1,279	1,221
Número de docentes	60	57 en total (polidocente)
Nivel educativo	Secundaria	Primaria y Secundaria
Género	Mixto	Mixto
Ubicación geográfica	Asentamiento Humano "Nueva Catacaos" – Sector Norte I Etapa	Monte Sullón, Asentamiento Humano "Alberto Fujimori"

Fuente: ESCALE, MINEDU

³⁸ Las escuelas necesitaban una rehabilitación o reconstrucción.

vii. Matriz de Operacionalización

Conceptos	Dimensiones	Indicadores	Fuentes de información
Gestión educativa aplicada a contextos de desastres naturales - función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y	Institucional - formas de organización de la institución, instancias y responsabilidades de los actores involucrados.	<p>I1: Capacidad para adaptar la organización, instancias y responsabilidades de la Escuela, ante la existencia de un desastre. I1.1: Nivel de cumplimiento y/o adaptación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la Propuesta Pedagógica, la Propuesta de Gestión y el Plan Anual de Trabajo (PAT) y/o Plan de Gestión de Riesgos y Plan de Contingencia I1.2: Motivación detrás del mantenimiento y/o adaptación de dichas herramientas.</p> <p>I2: Mecanismos de diálogo y articulación efectiva con los GN, GR, GL y actores de la comunidad educativa (padres, sociedad civil y eclesiástica principalmente), ante la existencia de un desastre y como política preventiva a este. I2.1: Capacidad para movilizar acciones colectivas en coordinación con dichos actores. I2.2: Incidencia y liderazgo sobre la dinámica y toma de decisiones de dichos actores.</p>	<p>Entrevistas a Directores Subdirectores, Coordinadores, profesores, encargados administrativos (fuente primaria)</p> <p>Entrevistas a autoridades de los tres niveles de Gobierno: Central (ARCC/PRONIED), Regional (GORE Piura) y Local (UGEL Piura) - fuente primaria</p> <p>Data del programa presupuestal PREVAED (fuente secundaria)</p>
	Administrativa - manejo de recursos económicos, materiales, humanos, entre otros.	<p>I3: Capacidad para influenciar en el diseño presupuestal de la escuela. I3.1: Modo de articulación y orientación del presupuesto a la gestión de riesgo de desastres. I3.2: Liderazgo e influencia sobre los decisores de la estructura presupuestal.</p> <p>I4: Capacidad para influenciar sobre los requerimientos, y el impacto, de capital humano y materiales. I4.1: Habilidad y alcance sobre la administración de los recursos económicos (principalmente), humanos, de tiempo y seguridad en la escuela. I4.2: Habilidad para orientar la gestión presupuestal a resultados.</p>	<p>Entrevistas a Directores Subdirectores, Coordinadores, profesores, encargados administrativos (fuente primaria)</p> <p>Entrevistas a autoridades de los tres niveles de Gobierno: Central (ARCC/PRONIED), Regional (GORE Piura) y Local (UGEL Piura) - fuente primaria</p> <p>Data del SIAF y del programa presupuestal PREVAED (fuente secundaria)</p>

<p>como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional en un contexto donde la infraestructura educativa y las redes educativas han sido afectadas por la existencia de un desastre natural.</p>	<p>Pedagógica - planificación, evaluación, certificación y desarrollo de prácticas pedagógicas y metodológicas.</p>	<p>15: Planificación y desarrollo de propuestas pedagógicas que incluyan componentes de gestión de riesgos de desastres . 15.1: Nivel de solidez de la propuesta pedagógica para ofrecer estrategias y dinámicas didácticas, que favorezcan al aprendizaje real sobre la materia. 15.2: Liderazgo para influenciar los estilos de enseñanza y orientarlos a la gestión de riesgos de desastres. 15.3: Nivel de evaluación y retroalimentación de las políticas referidas a la gestión de riesgos de desastres.</p> <p>16: Motivación por mantener y/o adaptar las propuestas pedagógicas de manera que se aseguren los aprendizajes deseados, ante la existencia de un desastre. 16.1: Capacidad por ofrecer una propuesta pedagógica continuada que motive la asistencia y convocatoria de la población estudiantil. 16.2: Liderazgo para movilizar acciones colectivas que contribuyan con dichos fines.</p>	<p>Entrevistas a Directores Subdirectores, Coordinadores, profesores, encargados administrativos (fuente primaria)</p> <p>Entrevistas a autoridades de los tres niveles de Gobierno: Central (ARCC/PRONIED), Regional (GORE Piura) y Local (UGEL Piura) - fuente primaria</p>
	<p>Comunitaria - relacionamiento con el entorno que da respuesta a las necesidades de la comunidad.</p>	<p>17: Habilidad por motivar la ininterrupción en la asistencia escolar de la población estudiantil, ante la existencia de un desastre. 17.1: Capacidad del Director para motivar la articulación y ejecución de acciones colectivas que aseguren la prestación de servicios educativos. 17.2: Nivel de influencia para motivar la decisión de los padres y madres sobre la asistencia escolar de sus hijos. 17.3: Capacidad de comunicación efectiva sobre las acciones adoptadas que aseguren la calidad e ininterrupción en la prestación del servicio educativo general.</p>	<p>Entrevistas a Directores Subdirectores, Coordinadores, profesores, encargados administrativos (fuente primaria)</p> <p>Entrevistas a autoridades de los tres niveles de Gobierno: Central (ARCC/PRONIED), Regional (GORE Piura) y Local (UGEL Piura) - fuente primaria</p>

Conceptos	Dimensiones	Indicadores	Fuentes de información
<p>Agencia - situación en la que «la persona actúa, provoca cambios y sus logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos, independientemente de que los evaluemos o no también en función de algunos criterios externos.» (Sen, 1999, pp. 35-36)</p>	<p>Autodeterminación - facilidad de que cada agente pueda accionar de la manera como este lo desea sin haber sido influenciado por algún factor externo</p>	<p>I1: Capacidad para tomar decisiones autónomas I1.1: Habilidad de los Directores para tomar decisiones independientes respecto del Gobierno Local, Regional y Nacional u otras autoridades - a pesar de la existencia de los lineamientos institucionales I1.2: Habilidad de los Directores para tomar decisiones independientes respecto de la APAFA y otros actores de la comunidad educativa</p> <p>I2: Capacidad para tomar decisiones que son reconocidas como legítimas por la comunidad educativa I2.1: Nivel de reconocimiento y adopción de las decisiones tomadas por los Directores por parte de los Gobiernos Locales, Regionales, Nacional y otros actores de la comunidad educativa I2.2: Nivel de influencia de las decisiones de los Directores sobre el comportamiento de los distintos actores de la comunidad educativa</p>	<p>Entrevistas a Directores Subdirectores, Coordinadores, profesores, encargados administrativos (fuente primaria)</p> <p>Entrevistas a autoridades de los tres niveles de Gobierno: Central (ARCC/PRONIED), Regional (GORE Piura) y Local (UGEL Piura) - fuente primaria</p>
	<p>Razonamiento y deliberación - facilidad para desarrollar razonamiento crítico, en base a escrutinio y espacios propensos para tal.</p>	<p>I3: Capacidad para determinar y poner en práctica las valoraciones I3.1: Facilidad para discernir "seres" y "haceres" dignos de valoración propia I3.2: Facilidad para poner en práctica los "seres" y "haceres" en el contexto de emergencia</p> <p>I4: Capacidad para desarrollar razonamiento crítico I4.1: Habilidad para poner en práctica procesos de análisis, evaluación y entendimiento de situaciones individuales y ajenas I4.2: Habilidad para que el razonamiento crítico ("capacidad central y fértil" según Nussbaum) contribuya en el desarrollo de otras capacidades</p>	<p>Entrevistas a Directores Subdirectores, Coordinadores, profesores, encargados administrativos (fuente primaria)</p> <p>Entrevistas a autoridades de los tres niveles de Gobierno: Central (ARCC/PRONIED), Regional (GORE Piura) y Local (UGEL Piura) - fuente primaria</p>

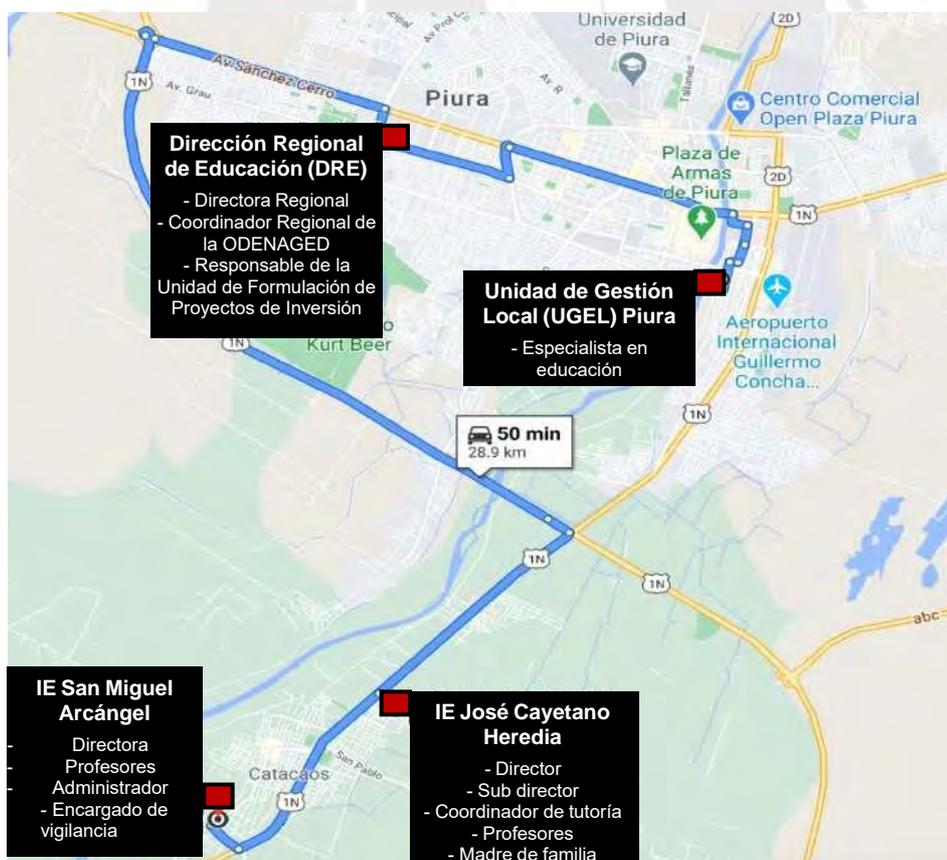
	<p>Participación - facilidad para que el accionar del individuo trascienda el simple hecho de gozar la libertad de decidir y generar escrutinio sobre ciertas razones o normas.</p>	<p>15: Capacidad para ejecutar acciones individuales 15.1: Capacidad para liderar y desarrollar acciones directas 15.2: Capacidad para liderar y desarrollar acciones de manera indirecta</p> <p>16: Capacidad para utilizar medios participativos que movilicen acciones colectivas 16.1: Capacidad para crear y liderar espacios de participación colectiva, donde se canalicen demandas y se tracen acciones y estrategias para satisfacerlas 16.2: Capacidad para concretar acciones a partir de los espacios de participación ciudadana</p>	<p>Entrevistas a Directores Subdirectores, Coordinadores, profesores, encargados administrativos (fuente primaria)</p> <p>Entrevistas a autoridades de los tres niveles de Gobierno: Central (ARCC/PRONIED), Regional (GORE Piura) y Local (UGEL Piura) - fuente primaria</p>
	<p>Contribución - capacidad del individuo por participar de acciones colectivas, a través de espacios de debate y escrutinio, en donde es capaz de canalizar demandas sociales que generan cambios en las estructuras sociales.</p>	<p>17: Capacidad del Director por generar contribuciones positivas para la comunidad educativa 17.1: Capacidad del Director para generar cambios positivos a favor de la comunidad educativa en el corto plazo (durante la etapa de emergencia) 17.2: Capacidad del Director para generar cambios positivos a favor de la comunidad educativa en el mediano plazo (durante la etapa de recuperación del desastre) 17.3: Capacidad del Director para asegurar la continuidad en la prestación del servicio educativo</p>	<p>Entrevistas a Directores Subdirectores, Coordinadores, profesores, encargados administrativos (fuente primaria)</p> <p>Entrevistas a autoridades de los tres niveles de Gobierno: Central (ARCC/PRONIED), Regional (GORE Piura) y Local (UGEL Piura) - fuente primaria</p>

viii. Hallazgos de la investigación

A continuación, se presentan los hallazgos identificados como parte de la aplicación de la metodología planteada, a partir de las entrevistas realizadas a actores relevantes de dos escuelas en Catacaos: IE José Cayetano Heredia e IE San Miguel de Arcángel, así como a autoridades locales.

Son parte de la presente investigación, tanto Directores como Subdirectores, coordinadores, profesores, encargados de vigilancia y limpieza; según la disponibilidad y disposición de las dos escuelas de interés. De manera complementaria, se considera a la Directora Regional de Educación (DRE) de Piura en administración durante los eventos, así como al Coordinador Regional de la ODENAGED – encargado además de liderar a los Coordinadores Locales del PREVAED y al responsable de la Unidad de Formulación de Proyectos de Inversión. Finalmente, a un especialista en educación de la UGEL Piura.

Ilustración 10: Mapeo de actores y ubicación geográfica en Piura



Fuente: Google Maps
Elaboración propia

Con la finalidad de presentar los hallazgos, se repasará en una sección introductoria, el sistema de prevención y gestión de desastres naturales al que toda escuela se ve sujeto. Con dicho marco, se procederá a contrastar lo que sucedió durante los eventos de febrero y marzo de 2017, bajo el siguiente orden:

Ilustración 11: Índice de la sección de hallazgos

- **Antecedentes**
- **Perfiles de los entrevistados**
- **Hallazgos**
 - 1) **Prevención: instrumentos de gestión**
 - **Utilidad de las herramientas de prevención**
 - 2) **Primeras horas del desastre**
 - 3) **Rol de autoridades locales y regionales**
 - 4) **Primeros días luego de sucedido el desastre**
 - 5) **Balance de gestiones**
 - 6) **El reto pedagógico y socioemocional**
 - 7) **La reconstrucción con cambios**

La narrativa planteada responde al ciclo de un desastre natural según las Naciones Unidas: 1) Prevención, 2) Emergencia y 3) Recuperación y Reconstrucción (Naciones Unidas, 2018). De esta manera, la presente investigación comienza por relatar qué instrumentos y herramientas de prevención estaban al alcance de las escuelas. Del mismo modo, cómo fue que reaccionaron los Directores y otros actores vinculados durante las primeras horas y días de la emergencia. Finalmente, de qué forma los mismos transitaron hacia una etapa de recuperación y restablecimiento del servicio educativo hasta ubicarse en la etapa vigente, de reconstrucción.

viii.1 Antecedentes

- **A nivel de autoridades: el marco institucional de respuesta**

En el marco del Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres (SINAGERD)³⁹, se dispone la creación de Comités de Operación de Emergencia (COEs) con el objetivo de articular la respuesta gubernamental ante eventuales desastres naturales. Dicha figura se plantea para los tres niveles de Gobierno, definiendo de este modo Centros de Operación de Emergencia a Nivel Nacional (COEN), Regional (COER) y Local (COEL).

Adicionalmente, se crean Comités de Operación de Emergencia Sectoriales (COES). Por ejemplo, el MINEDU despliega su Comité de Operación de Emergencia del Sector Educativo.

- **A nivel de escuelas: responsables de ejecutar el marco**

En paralelo, bajo el marco del PREVAED del MINEDU, se dispone la elaboración de un Plan de Gestión de Riesgos de Desastres y un Plan de Contingencia. La Guía Metodológica 2015 para la elaboración participativa del plan señalado define una sección de procedimientos vinculados a la preparación y respuesta de escuelas ante un Fenómeno el Niño Costero. Dichas funciones se le atribuyen a la Comisión de Gestión del Riesgo de Desastres.

De manera complementaria al COES, el Ministerio establece pautas específicas para la creación y activación de COES dentro de cada una de las escuelas. Por lo anterior, se establece una especie de “red de COES sub-sectoriales” (en las escuelas), que permite fortalecer los mecanismos de coordinación y gestión. En suma, ante la existencia de un desastre natural, una escuela regular se enfrenta ante las siguientes instituciones: los COES nacional, regional (COER) y local (COEL); el PREVAED y, finalmente, su propio COES instalado. Es relevante observar que el Plan de Gestión de Desastres representa una guía de planeamiento práctica para definir las acciones estratégicas a adoptar por las escuelas ante una eventualidad. En línea con ello, repasaremos tanto las acciones preparativas como los protocolos utilizados.

³⁹ Creado bajo la Ley N°29664 aprobada en 2011

- **Acciones preparativas: guías y protocolos a seguir ante desastres**

La herramienta distingue puntualmente seis etapas críticas: 1) información, 2) organización, 3) preparación, 4) reporte, 5) respuesta y 6) rehabilitación. En la primera, dispone a los Directores mantenerse informados sobre los avisos meteorológicos ante posibles Fenómenos de El Niño. En la segunda, señala la necesidad de coordinar con la Comisión de Gestión del Riesgo de Desastres para actualizar o elaborar el Plan de Gestión de Desastres tomando en cuenta acciones de prevención, prevención y contingencia. En la tercera, enfatiza la necesidad de implementar un Centro de Operaciones de Emergencia (COE) y acondicionarlo con medios de comunicación, directorio de instituciones locales y protocolos de respuesta. Sobre este centro, dispone medidas enfocadas a la protección, organización, identificación de espacios alternos e implementación del COE, tal como se presenta en la figura a continuación.

Tabla 4: Acciones de preparación - Guía Metodológica

Protección	<p>Vida e integridad de la comunidad educativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar las brigadas de seguridad frente a riesgo social y equipos de respuesta. 2. Elaborar el protocolo de evacuación ante el Fenómeno El Niño, según las necesidades y características de la I.E. 3. Definir y señalizar las zonas seguras y rutas de evacuación en tu I.E. y en la comunidad en coordinación con tus autoridades locales. 4. Elaborar el protocolo de entrega de estudiantes a los padres de familia y autoridades. 5. Coordinar con los padres de familia un punto de encuentro con sus hijos, en el caso que ellos se desplacen solos. 6. Participar de los simulacros escolares organizados por el MINEDU, la región, el gobierno local y organizar tus propios simulacros. <p>Infraestructura y bienes educativos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la limpieza de techos, canaletas, alcantarillas, zanjas de infiltración de la I.E. y refuerza los muros de contención entre otras acciones necesarias. 2. Realizar un inventario de los bienes y materiales educativos y ubicarlos en lugares altos y seguros. 3. Ubicar lugares alternos para el resguardo de materiales y bienes educativos, si fuera necesario.
Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar la brigada frente a riesgo social para la protección de los estudiantes y resguardo de los bienes de la I.E. 2. Organizar a los padres de familia y autoridades para responder adecuadamente
Identificación de espacios alternos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar y comunicar a las autoridades locales y padres de familia mediante afiches, boletines, comunicados, medios de comunicación escritos, radiales y/o televisivos la ubicación del espacio alternativo, las rutas de llegada y los horarios donde se desarrollarían las labores educativas en el caso se produzca la emergencia.
Implementar el Centro de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar y acondicionar con: <ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación (computadoras, internet,

Operaciones de Emergencia	radio, teléfono.) - Directorio de las instituciones locales (PNP, bomberos, hospitales, municipalidad y otros). - Protocolo de respuesta. - Ficha de evaluación rápida - Fichas EDAN. - Mapas de riesgos. - Estadísticas de las I.E. de tu jurisdicción y reporta a tu UGEL incluyendo el número de teléfono fijo y celular de tu I.E.
----------------------------------	--

Fuente: MINEDU

En la cuarta etapa (de reporte), se dispone informar al COE de la UGEL las acciones de preparación ante el peligro por el Fenómeno de El Niño. En la quinta etapa (de respuesta) se plantean una serie de acciones a implementar ante la emergencia.

- a. Activar el COE de la I.E. y ejecutar el Plan de Contingencia frente al Fenómeno El Niño.
- b. Activar las brigadas en gestión de riesgo y seguridad.
- c. Iniciar la evacuación de los estudiantes a las zonas seguras.
- d. Realizar una evaluación rápida de los daños sufridos en la I.E. e informarlo a tu UGEL.
- e. Monitorear el estado y evolución de la afectación de la I.E. y reportar a la UGEL.
- f. Evaluar si es necesario la evacuación a los espacios alternos. De ser así, realiza la evacuación en coordinación con apoyo de las autoridades locales y la comunidad educativa.
- g. Informar permanentemente al COE de la UGEL las acciones de respuesta realizadas.
- h. Realiza el censo a los estudiantes, docentes y personal administrativo afectados. Identificar a los damnificados.

En la sexta etapa, de rehabilitación, se señala:

- a. Evaluar si las labores educativas continuarán en los ambientes de la I.E. o en espacios alternos.
- b. Implementar las etapas de la respuesta educativa ante la emergencia: - Soporte socioemocional
- Preparar espacios de aprendizaje para el soporte socioemocional y actividades lúdicas.
- c. Organizar a la comunidad educativa para la limpieza y rehabilitación del servicio educativo.
- d. Informar al COE de la UGEL las acciones de rehabilitación realizadas.

- **Protocolos**

La Guía establece un protocolo de respuesta ante la existencia de un Fenómeno el Niño. Se distinguen tres etapas cruciales en función al tiempo transcurrido desde el comienzo del desastre. En las primeras seis horas, se debe activar la alerta y dar lugar a la evacuación y ubicación en una zona segura para proteger a los estudiantes. En las siguientes doce horas, se otorga importancia a la entrega de estudiantes, la evaluación preliminar de la IE y el monitoreo. En las siguientes setenta y dos horas, se dispone la evaluación de los daños y las decisiones vinculadas a la continuidad de labores.

Tabla 5: Protocolo - Guía Metodológica

<p>0-6 horas</p>	<p>1) Activación de la alerta Al recibir la alerta del COE MINEDU, del COER e INDECI, la Comisión de Gestión del Riesgo de Desastres de la I.E. deberá reunirse para evaluar la evacuación de los estudiantes a la zona segura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activar la brigada de evacuación y la brigada de seguridad frente a riesgo social • Informar de la situación de alerta a los estudiantes • Preparar la evacuación. • Activar el protocolo de protección de estudiantes y bienes educativos <p>2) Evacuación a la zona segura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decidir la evacuación. La Comisión de Gestión del Riesgo de Desastres de la I.E reporta a las autoridades, al COE UGEL, y al COE MINEDU, la decisión de evacuar a la zona segura. • Así mismo, inicia el desplazamiento de los estudiantes hacia la zona segura, brinda contención y soporte socioemocional. <p>3) Ubicación en la zona segura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportar al COE MINEDU – UGEL y al COER . • Iniciar las actividades socioemocionales (contención). <p>4) Protección y entrega de estudiantes a padres de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de contención y soporte socioemocional. • Aplicar el protocolo de entrega de estudiantes a los padres de familia o apoderados. • Elaborar el padrón de estudiantes que no fueron entregados a sus padres y lo reporta a las autoridades. • Establecer contacto con las instituciones de protección para el cuidado de los estudiantes que no fueron entregados a los padres de familia.
<p>6-12 horas</p>	<p>5) Entrega de estudiantes a autoridades y reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el protocolo de entrega de estudiantes a las instituciones de protección con el respectivo padrón. • Reportar esta acción al COE MINEDU – UGEL y al COER. <p>6) Evaluación preliminar de la IE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la infraestructura educativa, materiales, bienes y servicios. • Reportar al COE MINEDU, COE UGEL y al COER, utilizando la ficha de evaluación preliminar. <p>7) Monitoreo y reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y reportar al COE MINEDU, al COE UGEL y al COER la evolución de la emergencia: ¿ha mejorado?, ¿se mantiene igual? o ¿ha empeorado?

12-72 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el estado de la situación a los padres de familia y autoridades.
	<p>8) Evaluación de daños y necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los daños en la infraestructura física de la I.E. y la comunidad educativa, utilizando el formulario EDAN – Educación. • Reportar al COE MINEDU y al COE UGEL. <p>9) Decisión sobre la continuidad de labores</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Comisión de Gestión del Riesgo de Desastres evaluará si las labores educativas continúan en los ambientes de la I.E. o en espacios alternos de acuerdo a las acciones de rehabilitación previstas. • Comunicar a los padres de familia la decisión. • Reportar la decisión tomada al COE UGEL y al COE MINEDU. • Implementar espacios de soporte socioemocional y lúdico de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.

Fuente: MINEDU

Con el marco anterior y con la finalidad de dar luces sobre el objeto de estudio, se realizará un análisis comparativo de los distintos componentes que caracterizan a la gestión educativa y la agencia. La información fue recabada de fuente primaria a través de entrevistas presenciales y virtuales⁴⁰.

viii.2 Perfiles de los entrevistados

En la siguiente sección se brindan los antecedentes académicos y profesionales de los actores considerados en la investigación. La caracterización de los mismos permite observar que resulta un grupo bastante heterogéneo entre sí. Mientras la mayoría comparte formación profesional vinculada a la educación, existen algunas otras disciplinas y/o especializaciones. Asimismo, un buen grupo cuenta con estudios de posgrado y la mayoría tienen extensas trayectorias magisteriales.

⁴⁰ Tal como se menciona en la sección de metodología, el trabajo de campo fue realizado en dos etapas. En la primera visita a los distritos de Catacaos y Piura, durante el último trimestre de 2019, la totalidad de entrevistas llevadas a cabo fueron de manera presencial. No obstante, durante la segunda visita, en el último trimestre de 2020, a raíz de la expansión de la COVID-19 hubo un grupo de entrevistados que prefirieron realizar las mismas a través de medios digitales, por precaución.

Tabla 6: Antecedentes académicos y profesionales de los entrevistados entre noviembre de 2019 y diciembre de 2020

Institución	Nº de testimonio, nombre y cargo	Trayectoria	Fecha de entrevista
Reconstrucción con Cambios	1. Luis Felipe Gil Director Adjunto ⁴¹	<ul style="list-style-type: none"> • Economista titulado por la PUCP • Maestría en Desarrollo por la Universidad de Duke • Ex Director de la Unidad Gerencial de Estudios y Obras de PRONIED • Experiencia en OSITRAN, Municipalidad Metropolitana de Lima 	6 de diciembre de 2020 (Presencial)
Dirección Regional de Educación de Piura	2. Carmen Sánchez Directora Regional ⁴²	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciada en Educación, con especialización en Matemáticas • Magister en Gestión y Docencia • Estudios de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad • 15 años de experiencia en la UGEL Piura, 7 de ellos como Directora de UGEL 	11 de noviembre de 2019 (Presencial)
	3. Joan Correa Coordinador Regional de la ODENAGED	<ul style="list-style-type: none"> • Educador de profesión • Más de 7 años de experiencia en docencia a nivel primaria • 3 años de experiencia como Coordinador de Riesgos de Desastres en la UGEL Paíta • Desde 2017 se desempeña como Coordinador Regional de la ODENAGED (instalada en la DRE) 	12 de noviembre de 2020 (Virtual)
	4. Milton Patiño Unidad Formuladora de Proyectos de Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Civil e Ingeniero de Minas • Certificado como Evaluador de Riesgos por el Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riego de Desastres (CENEPRED) • 5 años de experiencia en la DRE Piura, como responsable de la UF 	20 de octubre de 2020 (Presencial)
Unidad de Gestión Local Piura	5. Luis Arámbulo Especialista en Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Educación, con especialización en Lengua y Literatura • Más de 25 años de servicio magisterial (como profesor y director) 	20 de octubre de 2020 (Presencial)

⁴¹ Puesto que ocupó en la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios – apenas fue creada, en abril de 2017

⁴² Puesto que ocupaba en el momento del desastre

IE José Cayetano Heredia	6. Guillermo Menacho Director	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Educación con especialización en Matemáticas • Bachiller en Contabilidad • Estudios de Maestría y Doctorado en Gestión educativa • Más de 40 años de servicio magisterial. Director de la IE José Cayetano Heredia desde 1995 	19 de octubre de 2020 (Virtual)
	7. Maria Lucila Sánchez Subdirectora	<ul style="list-style-type: none"> • Educadora con especialización en Lengua y Literatura • Maestría en Gestión Educativa • Más de 10 años de experiencia como formadora en MINEDU y ONG 	19 de octubre de 2020 (Virtual)
	8. Martín Temoche Coordinador de tutoría	<ul style="list-style-type: none"> • Educador con especialización en Música • Maestría en Gestión educativa de la Universidad Nacional de Piura • Coordinador de tutoría desde el presente año 	19 de octubre de 2020 (Virtual)
	9. Ceferino Céspedes Profesor	<ul style="list-style-type: none"> • Profesor por la Escuela de Bellas Artes • Más de 20 años de experiencia como maestro en la zona rural del Bajo Piura (a través de ONG: Foro Educativo y Plan Internacional) 	19 de octubre de 2020 (Virtual)
	10. Sandra Aquino Madre de familia	<ul style="list-style-type: none"> • Madre soltera • Participa • Educación secundaria completa obtenida en colegio particular de Castilla, Piura 	19 de octubre de 2020 (Virtual)
	11. Mayglin Mercedes Profesora de Historia y Geografía	<ul style="list-style-type: none"> • Educadora con especialización en Historia y Geografía • Más de 35 años de servicio magisterial, de los cuales 30 han sido en la IE José Cayetano Heredia • Forma parte de la Red de Educadores para la Defensa de Estudiantes 	19 de octubre de 2020 (Virtual)
	12. Mirian Mera Profesora de Ciencias Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Educadora de profesión • Especializada en Gestión Educativa en contextos rurales, particularmente Huarmaca (Piura) • Es parte de la IE José Cayetano Heredia desde 2018 	19 de octubre de 2020 (Virtual)

IE San Miguel de Arcángel	13. Flor Rosas Directora ⁴³	<ul style="list-style-type: none"> • Educadora por la Universidad de Piura • Magister en Docencia e Investigación • Especialidad en Gestión Pedagógica • Educación técnica: enfermera • 4 años como Directora en la IE San Miguel de Arcángel 	11 de noviembre de 2019 (Presencial)
	14. Lidia Bayona Profesora	<ul style="list-style-type: none"> • Educadora especializada en nivel primario • Más de 30 años de experiencia en la IE San Miguel de Arcángel 	13 de noviembre de 2020 (Virtual)
	15. Milagros Juárez Profesora	<ul style="list-style-type: none"> • Educadora especializada en nivel primario • Más de 5 años nombrada en la IE San Miguel de Arcángel • Experiencia docente con pobladores de Cura Mori que fueron desplazados a causa del FEN del 96 	13 de noviembre de 2020 (Virtual)
	16. María Violeta Cruz Encargada de vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> • 7 años de experiencia en la IE San Miguel de Arcángel • 4 años contratada por la APAFA, 3 con contratada por la IE directamente 	11 de noviembre de 2019 (Presencial)
	17. Rolando Sullón Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años de experiencia en la IE San Miguel de Arcángel 	11 de noviembre de 2019 (Presencial)

Elaboración propia

⁴³ Cargo que ocupaba en el momento del desastre

viii.3 Hallazgos

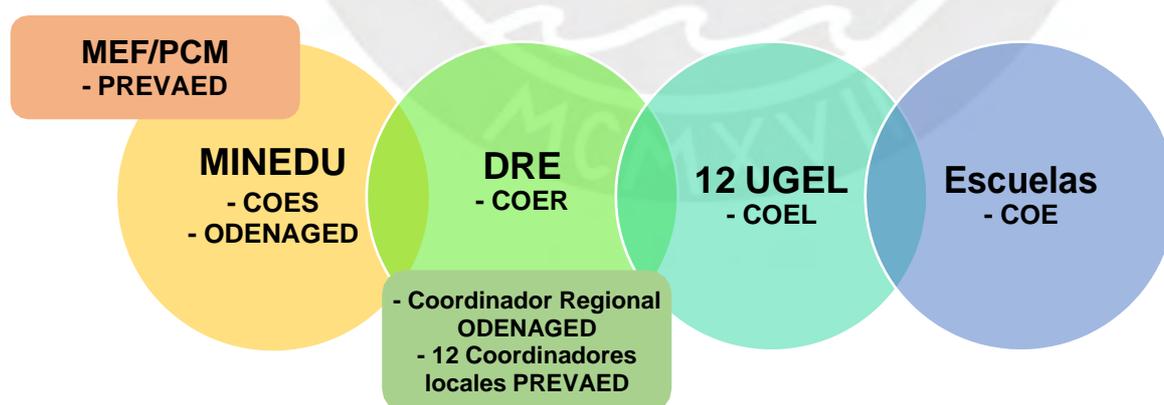
1) Prevención: existencia y percepción sobre los instrumentos de gestión

- **Autoridades regionales y locales: la penetración del PREVAED y su capacidad asistencial**

La Directora actual de la UGEL Piura, Carmen Sánchez. En el momento del desastre, se desempeñaba como Directora Regional de Educación. Ella señala que el PREVAED tiene el mandato de acompañar y asesorar a las escuelas en materia de prevención. Puntualmente, vela por el desarrollo de los Planes de Gestión de Riesgos y Contingencia. Además, capacitan a los maestros y directivos para desarrollar una cultura de prevención.

Señala que la mayoría de escuelas, tanto en Catacaos como en Curamori, están focalizadas en el programa presupuestal asignado desde el MEF, a favor de distintas escuelas. Los parámetros para definir su participación se dan en función a la vulnerabilidad frente a la existencia de un desastre. También informa que ser parte del PREVAED no implica necesariamente un desembolso de recursos para la escuela, sino la posibilidad de acceder principalmente a capacitaciones para profesores, directivos, padres de familia y estudiante, así como simulacros.

Ilustración 12: Jerarquía institucional en el marco de desastres naturales en Piura



Elaboración propia

Por otra parte, el Coordinador Regional de la ODENAGED, Joan Correa, señala que el PREVAED se instaló en Piura en 2013. Previamente a los eventos del Fenómeno de El Niño (FEN), el programa contaba con menos de cuatro años en la región, por lo

cual no se capacitó a todo el personal de las escuelas consideradas. Añade que el año anterior al FEN, a través del Programa “Wasichay” de PRONIED diferentes escuelas recibieron un presupuesto adicional con la finalidad de que acondicionen sus instalaciones para las lluvias que esperaban para el año 2016. A través de dicha iniciativa, se logró rehabilitar canaletas, cunetas, servicios higiénicos, entre otros. El Coordinador afirma que, gracias a ello, menos escuelas se inundaron durante el FEN.

Por su lado, el especialista en Educación de la UGEL Piura, Luis Arámbulo, indica que toda escuela tiene la obligación de contar con los planes de contingencia actualizados por el equipo Directivo y asesorados por la UGEL. Esta última institución se encarga de brindar capacitaciones para la elaboración y actualización. Comenta además que, en Piura, las escuelas beneficiadas de las capacitaciones de PREVAED no reciben la orientación cada año, sino bianualmente. Añade que las herramientas mencionadas brindaban lineamientos generales ante un eventual desastre, pero la mayoría de escuelas en Piura no contaban con Planes actualizados o que contemplaran un fenómeno de tal magnitud como el del año 2017. Asegura que ni los expertos habrían podido imaginar que el río se desbordaría hacia la zona del Bajo Piura.

- **IE José Cayetano Heredia: poca efectividad en la práctica**

La Subdirectora, María Lucila Temoche informa que, a través del PREVAED, recibieron capacitaciones y talleres con la finalidad de elaborar los Planes en cuestión. Ella comenta que dentro de la escuela se constituye anualmente un Comité que recibe asesoría para el desarrollo de los mismos. De esta manera, los encargados pueden remitir un borrador y el personal brinda retroalimentación respecto a la formulación. Sin embargo, enfatiza que las herramientas de interés no contemplan necesariamente contenido o acciones especializadas, que son necesarias durante un desastre, como, por ejemplo, el manejo de motobombas en el caso de una inundación.

El Director, Guillermo Menacho, indica que, si bien las escuelas en Piura cumplen anualmente con dicho requisito, la mayoría de estas no contemplaría una sección específica sobre inundaciones y lluvias. Especialmente, si se trata de un desastre de gran magnitud, como el del año 2017, en el que se rompieron defensas ribereñas y se desbordó el río Piura.

- **IE San Miguel de Arcángel: magnitud del desastre sobrepasó la capacidad**

La Directora en funciones, Flor Rosas, comenta que la escuela sí contaba con el Plan de Gestión de Desastres y, a través de ese mismo marco, se tenía instalado un COE que había puesto en práctica distintos simulacros de inundación. Señala que ella misma lideró las iniciativas del COE e invitó a participar tanto a docentes, como estudiantes, personal de servicio y padres de familia. También indica que todas las actividades se enmarcaron dentro del PREVAED, pero que ninguna de dichas acciones de prevención estuvo en línea con la magnitud del desastre natural señalado.

(El PREVAED) "De alguna manera tenía pues también su plan de actividades y dentro de ese plan a nosotros nos daban las directivas, para seguir nuestros protocolos, para hacer el ensayo o el simulacro de los protocolos (...) qué protocolos deberíamos establecer para hacer la entrega de los niños a los padres de familia una vez que los vayan a recoger, pero eso era el protocolo digamos en una supuesta inundación pues menor porque luego, eso no tuvo absolutamente nada que ver con la inundación que se llevó acabo." (Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019).

1.1) En suma, la utilidad de las herramientas de prevención fue limitada

El "Director Guillermo" de la IE José Cayetano Heredia indica que las herramientas brindadas escaparon completamente a la realidad. De hecho, tuvieron que desplegar acciones empíricas sobre la marcha. Por su lado, la Subdirectora María Lucila opina que las autoridades parecen capacitar solo para cumplir con sus metas, ya que el contenido técnico que ofrecen a través de las capacitaciones y asesorías es bastante limitado:

"Yo siempre le he comentado al Director, ¿cómo sabemos realmente si estas columnas son seguras? ¿Cómo sabemos si esta zona no es inundable? Empíricamente, nosotros podemos asumir muchas cosas, pero debería haber un nivel técnico que asegure y verifique que realmente colocamos, las Zonas de Seguridad por ejemplo, en el espacio adecuado." (Testimonio N°6: Director Guillermo Menacho, entrevista virtual llevada a cabo el 19 de octubre de 2020).

Por su lado, Carmen, de la DRE, afirma que nadie estuvo preparado para el desastre ni imaginó que el río podría desbordarse. Pensaban que, como todos los años, en caso se saliese, mojaría apenas algunas escuelas en Narihualá⁴⁴. Jamás pensó que las escuelas en Pedregal Chico y Pedregal Grande terminarían sepultadas en barro.

“Pues yo pregunté a los vecinos de aquí al costado -si se sale el río, ¿dónde cree que pueda inundarme?. ‘Ay hijita pon tus cosas sobre las sillas y el agua no entra más allá de treinta centímetros y ya listo’. Pero no fue así, el agua se me vino con todo.” (Testimonio N°2: Directora Regional Carmen Sánchez, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019).

Por su parte, la “Directora Flor” de la IE San Miguel Arcángel, señala que fue una “grata coincidencia” que la inundación no haya ocurrido con estudiantes en las instalaciones de la escuela, pues no se encontraban preparados. Recuerda que las clases se postergaron como prevención ante lluvias torrenciales, tomando en cuenta que algunas escuelas se encontraban ya afectadas.

“Mi escuela por ejemplo se encontraba afectada: tres arboles aledaños, adyacentes al cerco perimétrico se cayeron así, en efecto domino, uno sobre otro (...) el cerco se derrumbó, más o menos fueron 16 metros lineales que se derrumbaron. Nuestro colegio fue el primer colegio afectado en Piura, antes inclusive de que se desbordara el río.” (Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019).

⁴⁴ Población al sur de Piura con menor elevación geográfica.

Ilustración 13: Afectación cerco perimétrico en la IE San Miguel Arcángel



Foto: Flor Rosas – Marzo de 2017

Por último, la profesora Milagros de la IE San Miguel de Arcángel, señala que existe una gran diferencia entre realizar un simulacro y vivir la experiencia directamente. Además, especifica que la mayoría de simulacros trataban sobre sismos y no sobre inundaciones, a pesar de que probablemente es la escuela que se encuentra más próxima al río en Catacaos.

2) Primeras horas del desastre

- **IE José Cayetano Heredia: inundada por hectáreas de agua y barrio**

El Director Guillermo recuerda que la mayoría de escuelas en Catacaos estaban inundadas y que todo el distrito estuvo afectado. Incluso el Centro de Salud, los Bomberos y Defensa Civil habían colapsado.

“El mismo día que se inundó, como anécdota, yo tuve que salir a las cuatro de la tarde nadando del colegio hacia la pista. Recién a las 5 de la tarde llegaba personal del Ejército y la Marina, con el Ministro de Agricultura, para intentar evacuar a personas del Asentamiento Humano. (Testimonio N°6: Director Guillermo Menacho, entrevista virtual llevada a cabo el 19 de octubre de 2020).

La Subdirectora María Lucila señala que, si bien hubo una alerta de desborde, la mayoría de personas consideraron que este ocurriría donde normalmente sucede: en Cura Mori. Considera que las autoridades no dieron información precisa y que la escuela

tampoco contaba con la infraestructura necesaria para prevenir las afectaciones, pues la mayoría de pabellones tienen un solo piso que fue alcanzado en su totalidad por el agua y barro.

El Director Guillermo comenta que, como consecuencia del desborde, la escuela quedó inundada con 3 hectáreas de barro. Asimismo, la ministra de Educación en una visita hizo la promesa de que el ejército llegaría a apoyar con las labores de acondicionamiento, pero esto no se concretó. En consecuencia, el director (con el apoyo de los padres), inició las gestiones para congregar un grupo de voluntarios, principalmente formado por universitarios.

Destaca la madre de familia, Sandra Aquino, que también recibieron apoyo por parte de los alumnos de la Policía Nacional al menos durante dos o tres días. Una de las acciones puntuales que lideró la APAFA fue conseguir el financiamiento necesario para ofrecer alimentos a todo aquel que ofreció apoyo durante esas semanas. Además de eso, incentivaron a los padres, ofreciéndoles exonerarlos de las cuotas anuales de APAFA en caso participaran activamente del reacondicionamiento de la escuela.

- **IE San Miguel Arcángel: refugio para los pobladores de Monte Sullón**

La primera decisión que tuvo que tomar la Directora Flor, durante la noche del 27 de marzo del 2017, fue si es que permitía o no ingresar a las familias a la escuela. Ella tenía conocimiento de que la DRE y UGEL debían definir la relación de escuelas que funcionarían como refugio. Sin embargo, no llegaban indicaciones por parte de ninguna y las familias se encontraban en la puerta de la escuela, con gran angustia y solicitando, en súplicas, que les permitieran resguardarse. En respuesta a ello y a la presión de la policía, Flor optó por abrir las puertas de la escuela. Ingresaron entre 40 y 50 familias, con aproximadamente 250 personas, para instalarse en el segundo piso.

“Cuando me llama el administrador (..) me dice ‘señora tengo a la gente acá abarrotada que quiere entrar al colegio por que la inundación se viene’ y yo llamaba a la señora de UGEL, y la señora de UGEL me dijo ‘no les abras la puerta’ entonces yo me encontraba ahí entre la espada y la pared.” (Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019).

Flor enfatiza que la preocupación de la UGEL en ese momento era que las escuelas ofrecidas como refugios temporales para familias, se convirtieran en una solución permanente, ya que ello representaba una amenaza para la provisión del sector educativo. Finalmente, ante una indicación del teniente de la policía aceptó que ingresaran las familias.

“De la comisaria me dijeron ‘Señora abra usted la puerta, ábrales la puerta!’. Entonces yo decía, ¿Y ahora qué hago? ¿Les abro? La policía dice que sí, y mi autoridad inmediata dice que no.” (Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019).

Rolando, el administrador de la IE en su momento, era quien se encontraba en la escuela durante el desborde del río. Al respecto, relata lo siguiente:

“Cuando se desbordó el río yo estaba en turno (...) lo primero que tomó la gente de visión fue el colegio (...) varias familias me empezaron a preguntar: ¿Señor el río se vas a desbordar?. (...) muchas personas se pusieron en contacto conmigo para ocupar el segundo piso de la escuela, situación que le comenté a la Directora. Aproximadamente a las 14:30hrs el río empezó a desbordarse por lo que la gente corrió a la escuela, yo les abrí las puertas del inmueble e inmediatamente ocuparon los segundos pisos, después corrí a evacuar a mi familia que se encontraba cerca de la escuela. Posteriormente la Directora me ofreció un aula para mi familia.” (Testimonio N°17: Administrador Rolando, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)

Dada la suspensión de la transitabilidad hacia Catacaos, la directora Flor debía otorgar todas las indicaciones por vía telefónica:

“Durante el desastre yo me encontraba en Piura, porque fue en día domingo y me encontré entre dos flancos. (...) no dejaban ya pasar hacia Catacaos, pero yo de acá estaba, el teléfono, creo que lo reventé de tantas llamadas. Llamaba a mis madres de familia y la señora Violeta fue una de ellas, a quien yo le llamé insistentemente ‘Señora por favor salga, mire que la inundación ya está por acá, salgan de su lugar, pongan a un recaudo sus cosas’.” (Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)

La esposa de Rolando, por su lado, recuerda que se les asignó un aula compartida con cerca de 20 familias. Rolando comenta también que las familias siguieron tocando las puertas de la escuela hasta las 2:00 horas de la madrugada y que el hecho de facilitarles el ingreso hizo que ingresara una nueva corriente de agua. Hacia las 3:00 horas, se presentaron militares invitando a una evacuación con balsas. Señalaban que una nueva corriente del río llegaría y que la escuela no era segura. Gran parte de las familias evacuaron temporalmente a San Pablo.

Hacia las 5:00 horas, se realizaron intervenciones con maquinaria para romper la autopista anexa y canalizar el agua. Con lo anterior, se permitió que el río tomase otra dirección y que el nivel de agua en Monte Sullón disminuyera sustancialmente.

- **Primeras acciones por parte de las autoridades regionales y locales**

Carmen, Directora de la DRE, comenta que una vez desbordado el río Piura los distritos más afectados fueron aquellos que se encontraban en las cuencas ciegas, principalmente los Asentamientos Humanos en 26 de Octubre y Piura. Coincidió además que en estas zonas se encontraban las escuelas de más reciente creación, sobre todo para la educación inicial. Sin embargo, puntualiza que el 27 de marzo el río arrasó con Catacaos, Curamori y parte de Castilla. Estos tres resultaron ser los distritos con el mayor número de escuelas afectadas. Sin perjuicio de lo anterior, la DRE inició la búsqueda de escuelas, relativamente seguras, donde las familias afectadas pudieran pernoctar. Se dispuso, entonces, que se usaran los segundos pisos de un grupo de escuelas en Piura, Catacaos, 26 de Octubre, Castilla y Curamori.

La decisión de utilizar las escuelas como refugio se tomó en una reunión de emergencia del COER en la que participaron la DRE, la UGEL, el INDECI, el GORE, además de la Ministra de Educación, Marilú Martens. Se dispuso además que cada escuela habilitada como refugio estuviese a cargo de una Municipalidad. Luego de la disposición, cada Municipalidad debía encargarse de la alimentación, agua, limpieza, medicina y la protección de la vida de los refugiados. Sobre esto, puntualiza Carmen algunos ejemplos sobre la asignación de escuelas:

“Por ejemplo, el colegio Miguel Cortez de Castilla estuvo a cargo del Municipio de Castilla, los colegios Virgen del Carmen y Cayetano Heredia estuvieron a cargo de la Municipalidad de Catacaos, el colegio Federico Villareal estuvo a cargo de la Municipalidad de Curamori, y en Piura, tuvimos el Jorge Basare y el

San José (...) estuvieron a cargo de la municipalidad de Piura". (Testimonio N°2: Directora Regional Carmen Sánchez, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)

Resalta también la Directora Regional de Educación, que el objetivo de los refugios era habilitar un lugar seguro donde las familias o personas pudieran pernoctar. El encargo del empadronamiento lo tuvieron las Municipalidades. En sus listas nominales identificaban su dirección de residencia y, si la escuela coincidía con el distrito de su vivienda, quedaban habilitados. Recuerda además que tuvieron algunos episodios de robos dentro de las escuelas pero que, felizmente, los ladrones fueron identificados y retirados. La directora enfatiza que una segunda labor de la DRE fue instalar asistencia socioemocional dentro de los refugios. Tuvieron apoyo del Ministerio y las coordinaciones eran sencillas porque se daban dentro de las escuelas a su cargo. Recuerda también que vino gente de Lima a brindar capacitaciones en las que participaron maestros voluntarios y algunas ONGs.

Por su lado, el especialista en Educación de la UGEL, Luis Arámbulo, señala que es relevante considerar que la institución también fue afectada por el desborde. Recuerda que se mojaron documentos, se malograron armarios, entre otros, a causa de los altos niveles de agua y barro. Por esta razón, la UGEL Piura estuvo cerrada al menos durante una semana, luego de la cual el personal inició una labor de limpieza exhaustiva.

"El día que ocurrió el desborde nosotros fuimos a trabajar, temprano a la UGEL. Cuando pasé por la Plaza de Armas pude ver que la gente caminaba con sus zapatos en las manos." (Testimonio N°5: Especialista UGEL Luis Arámbulo, entrevista presencial llevada a cabo el 20 de octubre de 2020)

Puntualiza Luis que, desde los primeros días, la DRE asumió el rol de "coordinador general" del sector educación, de la mano del equipo del PREVAED. Ambos comenzaron a definir las prioridades y las acciones requeridas para que estas se concreten. Durante la primera semana, la DRE estableció como prioridad, que la UGEL apoyase en la identificación de niños y adolescentes en edad escolar, damnificados.

Desde la segunda semana en adelante, la DRE solicitó que se definieran responsables dentro de la UGEL a favor de toda escuela que necesitara ayuda. Es así

que la primera labor que se le encomendó a muchos fue gestionar los campamentos instalados dentro de las escuelas, en los que se albergaban familias damnificadas. Posteriormente, la siguiente misión consistió en acondicionar la escuela y todas las medidas necesarias para que se restablezca el servicio educativo y comenzar así con el año escolar.

3) Percepciones respecto del rol de las autoridades locales y regionales

- **IE José Cayetano Heredia: esfuerzos de autoridades fueron acotados**

El Director Guillermo subraya que sí recibieron apoyo por parte de la UGEL pero que esta fue básicamente económica: una transferencia de cerca de S/. 1,500 con la finalidad de ofrecer un estipendio a las madres de familia (S/. 60 a cada una en promedio) que apoyaron con baldear, lavar y otras actividades necesarias una vez que el barro fue retirado.

La Subdirectora Maria Lucila destaca que, por su lado, la Defensoría del Pueblo entregó herramientas y material de limpieza. No obstante, recordó también que estos llegaron cuando el colegio ya se encontraba limpio. Es muy crítica respecto a las numerosas visitas que recibieron por parte de diversas autoridades en las que se prometieron una serie de bienes y acciones que jamás llegaron a concretarse. Recalca que, a pesar del compromiso ofrecido por parte de la propia ministra de Educación, la escuela no recibió ni un solo libro durante el 2017 ni el 2018. Esto a pesar de que, prácticamente, habían perdido todo el material lectivo, arruinado por la inundación.

Por otra parte, relata el director Guillermo que un año después del fenómeno, recibieron una donación de 11 computadoras por parte del Gobierno Regional y este brindó un presupuesto adicional para acondicionar las carpetas que originalmente eran de “melamine” y se deterioraron por el agua.

- **IE San Miguel Arcángel: visitas protocolares más que acciones concretas**

La Directora Flor señala que recibieron numerosas visitas de la Dirección Regional de Educación, pero estas resultaron protocolares. No se dispuso una acción concreta, ni se articuló alguna iniciativa conjunta entre los actores participantes. Recuerda además que, su escuela fue la primera en verse afectada en Piura por las lluvias previas al desastre, pero no recibió un asesoramiento específico. Al respecto señala:

“Directora firme acá firme acá, pero nunca Directora, ‘A ver esto son los daños que hemos detectado, qué sugerencias tiene usted vamos a hacer tal plan de mejora, de rehabilitación etc’. Nada, entonces eso a mí me demuestra que nunca tuvieron un plan para atender la emergencia, porque si en mi colegio que fue el primero (...) ya deberían haber tenido un plan si se presenta un derrumbe de paredes en un colegio, cómo lo atendemos, hay un fondo de contingencia para atenderlo de inmediato, para programar su atención, no había nada.”
(Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)

Por otro lado, la directora Flor señala que tampoco percibió una presencia sólida por parte de la UGEL. Afirma que la mayor presencia por parte del Estado se vio manifestada a través del programa de mantenimiento escolar del PRONIED: “Wasichay”. Enfatiza que dicho presupuesto está dirigido únicamente para la infraestructura y mobiliario escolar. A raíz de este fondo, pudo reparar el cerco perimétrico que se desplomó con la caída de tres árboles en la parte trasera de su escuela.

Añade la profesora Milagros, que tampoco percibió un apoyo relevante por parte de la UGEL o DRE durante la emergencia. Considera que lo único por lo que se preocuparon fue que los profesores cumplan con los turnos una vez establecido el cronograma de recuperación. Critica la ausencia de ambas instituciones cuando se necesitó coordinar la limpieza o la inexistencia de material pedagógico. Finalmente, comenta que la UGEL Piura depende mucho de la DRE pues no dispone de recursos económicos propios.

- **Autoridades regionales y locales: la estructura desplegada estuvo de acuerdo a las necesidades**

Por su lado Carmen, Directora Regional, afirma que desde la UGEL Piura se conoce muy bien a las escuelas de su ámbito. Puntualiza que son 1,493 escuelas en total las atendidas⁴⁵, divididas en 7 distritos, para las cuales se tiene a cargo un equipo de 50 personas. En Catacaos, específicamente, la UGEL Piura tiene 176 escuelas bajo su jurisdicción. También señala que el modelo educativo se basa en el despliegue de

⁴⁵ De las 7,030 escuelas públicas existentes en la región Piura, organizadas en 12 UGEL.

núcleos educativos, admirado por distintas regiones del país. El modelo se sustenta en la existencia de un núcleo, integrado por un conjunto de redes. Para cada red, existe un coordinador quien, a su vez, tiene a cargo un grupo de especialistas asignados para cada uno de los distritos en cuestión. Enfatiza a su vez que los núcleos educativos trabajan en alianzas con las municipalidades distritales y provinciales. Por todo lo anterior, afirma:

“La comunicación, a pesar de ser una UGEL bastante extensa, es muy fácil, es muy rápida, tenemos la ventaja que la mayoría de las escuelas están en la ciudad (...) en zona costa, donde el acceso a internet es mucho más rápido, obtienen información de forma muy, muy, fácil. (Testimonio N°2: Directora Regional Carmen Sánchez, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)

Frente a la organización desplegada, el Coordinador Regional de ODANEGED, Joan Correa, señala que el hecho que el PREVAED otorgue presupuesto específicamente a la contratación de Coordinadores Locales (uno para cada una de las 12 UGEL) facilitó las gestiones requeridas por las escuelas. Dada la complejidad del desastre y el aparente colapso del sector educativo (ya que cerca del 40% de las escuelas quedaron inundadas), reconoce el Coordinador que los retos asumidos desbordaban en su momento las capacidades de la DRE. De esta manera, habrían pasado algunos días hasta tener una ruta de acción más clara.

Por su parte, el especialista de la UGEL señala que, la recolección de data sobre el número de damnificados (niños y adolescentes en edad escolar) fue parte de las misiones encomendadas por la DRE. Este procedimiento fue clave para identificar de qué colegios provenían y en qué colegio podían ser reubicados de manera temporal, como alternativa para acceder a los servicios educativos. De esta manera, durante algunas semanas, se logró que los alumnos albergados en los campamentos en escuelas distintas a las suyas (así como otras instalaciones usadas como refugio) pudieran recibir clases por parte de profesores reasignados de manera temporal.

4) Primeros días luego de sucedido el desastre

- **IE José Cayetano Heredia**: el colapso de la infraestructura y mobiliario se hizo evidente luego de la campaña de voluntariado, en la que cerca de la mitad de los docentes se contagió de dengue

“Nuestra institución educativa estuvo bajo agua durante 5 días, a metro y medio – y malogró todo, todo. Peor aún, que nuestra IE es de un solo nivel. Solamente dos aulas de quinto tienen segundo nivel. En una estuvieron los implementos y computadoras; la otra aula fue para recibir damnificados (porque el río) afectó a todo el Asentamiento Humano.” (Testimonio N°6: Director Guillermo Menacho, entrevista virtual llevada a cabo el 19 de octubre de 2020)

Con su testimonio, el director Guillermo deja en evidencia el estado inicial de la escuela tras el desborde del río Piura. Relata que, durante los primeros días, las dos aulas del segundo nivel sirvieron de refugio para cerca de 100 personas con grandes necesidades. Anota que el espacio resultaba pequeño y hasta incómodo, pero era una mejor alternativa a estar en la calle, pues la mayoría de vecinos todavía no recuperaban o habilitaban sus hogares. De manera transitoria y con el objetivo de reanudar el servicio educativo, se desplegó una campaña de voluntariado a cargo de alumnos, profesores y padres de familia. Mientras avanzaba la campaña, se hacía más notorio el deterioro real de la infraestructura, mobiliario, materiales, entre otros.

Recuerda el director Guillermo que luego de iniciadas las acciones de limpieza voluntaria, más del 50% de los docentes y padres participantes terminaron contagiados de dengue. Asimismo, el servicio educativo fue restablecido cuando aún no había servicios de agua ni electricidad.

- **IE San Miguel Arcángel**: el colapso de la infraestructura vial en Catacaos, y particularmente en Monte Sullón, complicó el desplazamiento hacia la escuela, que se mantuvo como refugio por un período prolongado

Los días siguientes al desborde del río, Catacaos era intransitable. Dada la paralización de los sistemas de transporte, la Directora Flor no pudo llegar el mismo día del desborde, sino días después. En cambio, Rolando, el administrador de la escuela, logró instalar a su familia el mismo día, ya que residía apenas a una cuadra de distancia. Él recuerda que pernoctaron un par de días en las instalaciones y que la primera ayuda que recibieron fueron desayunos de parte de la parroquia.

Rolando también señala que las pistas y veredas estaban colapsadas. La única manera de llegar a Monte Sullón era a pie, con el riesgo de hundirse en el lodo. Por su lado, Violeta, la encargada de vigilancia, indica que la escuela se encontraba inundada de agua y lodo hasta la altura de cinco o seis ladrillos. Afirma que la corriente ingresó debido a que, meses anteriores, se habían caído tres o cuatro paños de paredes por algunos árboles grandes que derribaron el cerco perimétrico. En pocas palabras, la escuela no contaba con el perímetro delimitado.

Complementa Violeta que la directora Flor logró movilizar a sus amigos y a los vecinos de la zona, para pedir ayuda y alimentar a las familias instaladas en la escuela. Recuerda que la directora se movilizaba en el transporte público, que la dejaba a algunas cuadras de la escuela, ya que habían instalado bloques en las pistas para poder transitar.

(Alusión a Flor) “Ella se preocupaba bastante por las familias que estaban acá (...) no les llegaba ni siquiera un poco de agua, un vaso, un plato de comida, nada, (...) ella estuvo apoyándolos con comida incluso hasta les trajo ropa, les trajo víveres (...) sí mis respetos para ella, por qué era la que más se preocupaba ella convocaba (...) me decía ‘Doña Violeta tenemos que hacer algo, yo pido todo y cocina usted’ y ya yo cocinaba (...) no sé de dónde ella sacaba, (..) decía amigos así ‘ropa, necesito ropa’ y ya le mandaban.” (Testimonio N°16: Encargada de Limpieza María Violeta Cruz, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)

- **Autoridades regionales y locales: encargadas de liderar el proceso de levantamiento de información sobre la infraestructura afectada ante el Gobierno Central**

Joan Correa, Coordinador Regional de ODANEGED, informa que una de las primeras acciones emprendidas luego de atender las necesidades básicas y primeras demandas de la etapa de emergencia, fue realizar un levantamiento de información sobre la infraestructura afectada en cada una de las escuelas de interés. Explica que todo el proceso nace con la elaboración de la Ficha de Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades (EDAN) reconocida por los tres niveles de Gobierno y las instituciones vinculadas a la gestión de riesgo, como Defensa Civil.

De manera conjunta, los Directores y padres de familia elaboraban las fichas para remitirlas al COEL a través del COE. Posteriormente, la COEL derivaba la información al COER. La última instancia dentro de dichos reportes resultaba el COES del MINEDU, quien recibía toda la información consolidada y procesada. Puntualiza el coordinador que dicha labor fue cuando menos tediosa y retadora: les tomó hasta cuatro meses obtenerla a nivel regional.

El responsable de la Unidad Formuladora (UF) de la DRE, Milton Patiño, recordó que las escuelas que se vieron completamente expuestas y afectadas por el FEN, con base en el levantamiento de información a través de las Fichas EDAN, tuvieron un tratamiento particular. Una práctica usual fue que los alumnos perjudicados por la condición de su escuela original, puedan ser reubicados temporalmente a otras escuelas cercanas a sus viviendas. Naturalmente, dependiendo de los cupos de cada una de estas escuelas, se habilitaron también turnos complementarios para poder atender la demanda total. Otra práctica común fue la instalación de módulos temporales dentro de los colegios que albergaban infraestructura “inhabitable”. Durante este proceso, la UF brindó asesoría técnica respecto a las condiciones necesarias para la construcción de las mismas.

Comenta además que la mayoría de escuelas ya han abandonado los módulos temporales, pero existen aún algunas en la región Piura que continúan utilizándolos. Por otro lado, apenas un grupo menor ha podido llevar a cabo los proyectos de rehabilitación o reconstrucción de infraestructura requerida, mientras que un segmento relevante migró de los módulos temporales a las aulas prefabricadas otorgadas por PRONIED.

5) Transitando hacia la reanudación del servicio educativo

- **IE José Cayetano Heredia: tres prioridades claras**

Comenta el director Guillermo que luego de finalizadas las tareas de limpieza y reacondicionamiento, la totalidad de las aulas y diferentes ambientes de la escuela recuperaron su funcionalidad. No obstante, la subdirectora María Lucila recuerda que algunos ambientes demoraron más que otros. Ella señala que las aulas de innovación y computación enfrentaron sus propios retos vinculados a los puntos eléctricos, por ejemplo, que se habían visto completamente quemados. Sin lugar a dudas, esto representó una demanda especializada de cara a su reparación y restablecimiento. Por otro lado, agregó que algunos de los ambientes fueron recuperados a través de la gestión de donaciones. El MINEDU apoyó con la entrega de proyectores que permitieron desarrollar un proyecto de apoyo socioemocional a través del cine, que será comentado en la siguiente sección.

Especifican Guillermo y María Lucila que, si bien no contaron originalmente con una estrategia o pauta respecto de qué acciones ir adoptando, internamente dispusieron una serie de prioridades que les permitió dirigir las gestiones hacia objetivos concretos. La primera tarea emprendida por parte de los diferentes profesores y coordinadores fue ubicar a los alumnos que se encontraban en los albergues, para lo cual se utilizaron hasta redes sociales. La segunda, a cargo del Director, fue la de lograr que la Municipalidad fumigue las instalaciones con la finalidad de controlar el brote de dengue.

La tercera prioridad consistió en iniciar las gestiones para reanudar la conexión de agua, lo cual requirió destinar presupuesto para refaccionar algunas de las tuberías y otros dañados por el barro. La cuarta tarea fue dar mantenimiento a las paredes, mobiliario y otros elementos que habían estado expuestos directamente al agua y barro. La quinta fue armar una comisión, liderada principalmente por los padres, para realizar donaciones (de 20 soles) en beneficio de aquellos alumnos que no pudiesen comprar útiles escolares. Finalmente, uno de los retos adicionales fue establecer un programa de recuperación adecuado, que permita calendarizar de la mejor manera, pero también brinde los espacios idóneos para los aprendizajes.

Al respecto, el profesor Ceferino destaca de manera muy enfática la labor del director y subdirectora durante los procesos mencionados:

“Los Directores tenían que dar el ejemplo. La señora Lucila, hasta ahora recuerdo con sus botas en todo lugar y el Director siendo siempre el primero, dando el ejemplo. Eso realmente motivaba a los maestros. Ellos demostraron que no estaban para dar órdenes, sino para ponerse ropa de trabajo y manos a la obra.” (Testimonio N°9: Profesor Ceferino Céspedes, entrevista virtual llevada a cabo el 19 de octubre de 2020)

No obstante, el profesor Ceferino considera un abuso por parte de las autoridades que no haya sido reconocido la entrega de tiempo por parte de los maestros. Ya que, a pesar de que se les terminó exigiendo trabajar a doble turnos (sábados y feriados inclusive), no se les extendió ningún tipo de remuneración o bono complementario. La actitud de agradecimiento de los alumnos hizo que esto fuese más llevadero: ellos mismos tenían una mejor disposición y estrategias didácticas para las clases. Solicitaban, por ejemplo, que se utilizara más el patio y se realizaran más actividades físicas.

Finalmente, comenta el director Guillermo que, ante las grandes demoras por parte de las autoridades por rehabilitar la infraestructura dañada en su escuela, intentó ganar compromiso político a través de una “ocurrencia”:

“Un día llegó el Viceministro de Educación, la Congresista Karla Shaeffer y los Alcaldes de Piura y Catacaos. Como parte de la visita protocolar, comentaron que estaban buscando un terreno para ejecutar el COAR Piura, necesitaban 3.5 hectáreas – yo ofrecí regalarles 4 colindantes a la escuela”. (Testimonio N°6: Director Guillermo Menacho, entrevista virtual llevada a cabo el 19 de octubre de 2020)

Como resultado, se logró que los equipos técnicos del Viceministro formulen el proyecto de inversión por hasta S/. 75 millones. Al momento, se cuenta ya con estudios encargados a una empresa de ingeniería internacional. Cabe mencionar que la iniciativa ha sufrido retrasos vinculados a la pandemia actual, entre otros. También comenta el director Guillermo que no ha logrado definir un proyecto de inversión para su propia escuela. Si bien por gestiones del Viceministerio recibió una encuesta por parte de la autoridad para la Reconstrucción con Cambios en la que se les consultó por todas las necesidades de infraestructura, esto no se ha concretado. Se le comentó además que el PRONIED destinaría cerca de S/26 millones para la IE Cayetano Heredia, pero luego lo redujeron a S/4 millones. Le señalaron, durante meses, que se encontraban

elaborando ya un estudio de pre inversión (o perfil) y que la ejecución de la obra debía arrancar a inicios de 2020. Hasta el momento, no tiene mayores novedades.

- **IE San Miguel Arcángel: decisiones con consecuencias administrativas**

“A ver como experiencia en gestión de desastres, no (tengo). No porque yo tenía bastante experiencia trabajando, había trabajado mucho tiempo en colegio parroquial, digamos 15 años 20 años (..) habíamos tenido mucha experiencia en cuanto a simplemente simulacros, pero nunca nosotros enfrentamos un desastre, digamos en la realidad, simplemente en simulacros.” **(Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)**

Como muestra el testimonio anterior, la directora no contaba con ninguna experiencia anterior vinculada a la gestión de riesgos de desastres. Señala que tenía conocimiento sobre que el punto de partida se definía comunicando a las autoridades la situación de la escuela. Ello incluía la Municipalidad, el PREVAED y la UGEL. Sin embargo, enfatiza que las autoridades no la escucharon mucho. Dado que no se tenía prevista la magnitud del daño, no tenían una estrategia útil. Tuvieron que ejecutar e ir ajustando en el camino. Recuerda, a su vez, que una de las primeras gestiones ante el Ejército y la Municipalidad fue la fumigación de las instalaciones. Luego de este primer hito, debían proceder con la limpieza, sin embargo, no encontraron una respuesta oportuna por parte de la Municipalidad ni del ejército. Como única alternativa, se apoyaron en los padres de familia.

“La fumigación lo hizo la Municipalidad después de varias solicitudes (...); la limpieza del local la solicitamos a la Municipalidad y no nos la dio (...); la solicitamos también al Ejército, no nos atendió, así que la hicimos con el apoyo de los padres de familia.” **(Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)**

La directora Flor resalta la urgencia de la fumigación, pues la presencia de la plaga hizo que enfermedades como el dengue se propaguen velozmente. Dada la negativa por parte de las autoridades, la limpieza tardó más de lo previsto. Ante ello, la UGEL manifestó una gran disconformidad, pero tampoco otorgaron lo requerido para agilizar el proceso. Incluso los voluntarios en los que se estaban apoyando pasaban penurias dentro de sus propios hogares.

“Fueron dos representantes de la UGEL y se molestaron, que era mi problema, que yo tenía que gestionar dónde sea (..) pero era imposible la gente se encontraba con sus casas inundadas, se encontraron también desesperados atendiendo el desastre de sus hogares (..) no tenían piso, se encontraban con el lodo que todavía ahí, entonces era tremendo volver a pedirles a la gente.”
(Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)

Resultaba vital desplegar una campaña efectiva de limpieza, ya que el riesgo de exponer la salud de los estudiantes era muy elevado. Relata Flor que, ante la presión de la UGEL por iniciar las clases, varios profesores, y ella misma inclusive, se contagiaron de dengue en el proceso. Por otra parte, Violeta (encargada de la vigilancia) resalta la participación de los padres en dicha iniciativa. El rol de las familias instaladas en la escuela fue importante, pues iniciaron las actividades de limpieza como una forma de retribución. Asimismo, comenta que requirieron de botas, cascos, desinfectantes y palanques para la limpieza total. Del mismo modo, recibieron voluntarios desde la UGEL y DRE, quienes buscaban que las clases se reanudaran lo más pronto posible.

Las demandas económicas adicionales se volvieron necesarias, y aun así, no tuvieron acceso a ningún recurso público adicional. Recuerda la directora Flor que el Gobierno Regional otorgó “bonos de reconstrucción” luego del desastre, pero su escuela no fue considerada. Esto llamó su atención, debido a que su escuela fue la primera en afectarse a causa del desastre, antes del desborde del río Piura. Incluso por alteraciones climatológicas, se desplomaron tres árboles sobre el cerco perimétrico de la institución. Luego de ver excluida su escuela, la directora Flor elevó un reclamo hasta el Gobierno Regional. Le pidieron que armara un nuevo expediente en el que dejara en evidencia todo el daño, con fotografías principalmente. Además de presentar lo solicitado, insistió con la explicación de por qué habían sacado a su escuela. A pesar de sus reclamos, no recibió ningún fondo adicional.

“Quiero saber ¿Por qué lo han sacado? ¿Por qué mi colegio no está en la lista para recibir el bono?”, y me dijo, ‘Nosotros no lo hemos sacado, lo ha sacado la UGEL’ (...) ‘Porque su colegio no ha sido tan afectado’. Pero cómo no va a estar afectado mi colegio, le digo, ha sufrido inundación, (...) se le cayó una parte del cerco perimétrico, de 16 metros (...) y el sistema eléctrico ha colapsado totalmente.”
(Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)

Bajo el marco del programa Wasichay (de PRONIED), llegó una primera fuente de recursos para el colegio de la directora Flor, que fue utilizada inmediatamente para reconstruir el cerco perimétrico afectado. Señala Flor que la reconstrucción del muro era una prioridad porque así evitaría que los ladrones ingresen para robar los recursos tecnológicos, entre otros activos de la escuela. Ella resalta que la elevada delincuencia en Monte Sullón implicaba un riesgo adicional. Comenta también que el sistema eléctrico colapsó y que cuando empezaron a realizar las excavaciones correspondientes, se dieron cuenta de que todas las instalaciones subterráneas eran inservibles. Dicha situación impedía el funcionamiento del sistema eléctrico en toda la escuela. Intentaron instalar cables de doscientos metros para abastecer de electricidad a las aulas que quedaron fuera, pero también colapsaron. Por el motivo anterior decidió utilizar los recursos de PRONIED para instalar un nuevo sistema eléctrico aéreo, tal era la única solución dada la condición subterránea de las instalaciones.

Las decisiones de uso de fondos del PRONIED, no obstante, le generaron la apertura de un proceso administrativo ante la Comisión de Procesos Administrativos (COPROA) de la UGEL. A pesar de contar con informes favorables de Defensa Civil y la Municipalidad en los que se avala la necesidad de reconstruir y rehabilitar ambas instalaciones. En específico, si bien Flor cumplió con notificar a la UGEL que utilizaría los recursos con los fines antes expuestos y recapituló las respuestas favorables que obtuvo, no obtuvo respuesta por parte de la UGEL. Ante dicha situación, Flor asumió la figura de silencio administrativo positivo⁴⁶, por lo cual dio inicio a las inversiones, sustentándose en la urgencia de ambas. Ella misma considera que las decisiones que tomó en la escuela fueron reconocidas como legítimas por los padres de familia, debido a que estas se tomaban frente a la mayoría de familias refugiadas. Las familias, por lo tanto, participaban en las actividades diarias.

El administrador de la escuela, Rolando, comenta la gestión integral de Flor como directora e indica que su liderazgo individual fue muy bueno. Destaca su decisión de permitir que las familias ingresen y las gestiones que realizó para que estas pudieran estar bien alimentadas. Por su lado, Violeta, coincide con las bondades de la gestión, enfatizando las facilidades que otorgó posteriormente. Por ejemplo, permitió que los padres paguen la matrícula por partes. Tampoco exigió que los estudiantes vinieran con uniformes, porque sabía que habían sufrido pérdidas o el deterioro de estos. Contribuyó

⁴⁶ Figura legal/administrativa utilizada en el Estado bajo la cual, ante no manifestarse una respuesta, se asume que esta es positiva. Algo similar a "el que calla, otorga".

también con identificar posibles donaciones que beneficiaran directamente a los estudiantes. Un ejemplo de ello resultó una iniciativa de Lima que trajo mochilas con útiles, ropa y zapatillas. De manera complementaria, señala la profesora Milagros que la Directora Flor (y su entorno de colaboradores) se sensibilizaron con la comunidad. No solo dispusieron la escuela como un refugio, sino que incluso gestionaron que un helicóptero de las Fuerzas Armadas recogiera a una mujer que había iniciado trabajo de parto.

- **Autoridades regionales y locales: sobre el rol de los Directores**

El Coordinador Regional de ODANEGED, Joan Correa, comenta que los Directores a nivel regional, principalmente realizaron buenas gestiones de coordinación. Destaca que todos los requerimientos fueron oportunamente canalizados a través de Municipalidades, como la mano de obra, los camiones, la arena, palas, etc. También toma en cuenta las gestiones emprendidas con la DIRESA para lograr que la totalidad de las 680 escuelas afectadas en Piura llegasen a ser fumigadas. Sobre estos puntos, asegura el Coordinador Regional que se les brindó total libertad e “ingenio” para obtener los resultados deseados. Dentro de las oportunidades de mejora, Joan Correa identifica que el potencial de gestores de los Directores fue bien utilizado durante la emergencia, pero no continuó durante la etapa de reconstrucción:

“Los Directores podrían haber seguido gestionando con las Municipalidades, no solo durante la emergencia sino para el futuro. Podrían haber agradecido por lo obtenido, como ejemplo: Gracias por nivelarme el colegio, ahora necesito que me pongas un cerco perimétrico o una defensa que me proteja.” (Testimonio N°3: Coordinador Regional Joan Correa, entrevista virtual llevada a cabo el 12 de noviembre de 2020)

Por su parte, el Responsable de la Unidad Formuladora, Milton Patiño, ahonda en que una de las principales razones por las cuales las escuelas han tenido dificultades reales para ejecutar proyectos de infraestructura, está vinculada a la falta de conocimiento técnico por parte de Directores. Existe gran desconocimiento sobre los parámetros y criterios requeridos para la formulación de un proyecto de inversión, cuando en la práctica este es un requisito indispensable bajo el Sistema Nacional de Inversión Pública para poder otorgar recursos económicos. Además de observar dificultades en una primera etapa de formulación de proyectos de inversión, que terminan muchas veces truncados o frustrados, Milton Patiño menciona como una

problemática central el hecho de que la mayoría de las escuelas en Piura (y en todo el país) no cuentan con saneamiento físico y legal. Es así que incumplen un requisito indispensable por parte del Sistema para otorgar presupuesto público.

6) El reto pedagógico y socioemocional

- **IE José Cayetano Heredia: sin libros y hacia el soporte emocional**

“Todo el año escolar del 2017 se realizó prácticamente sin libros”, comenta el director Guillermo. A raíz de que todos los libros se echaron a perder, complementa la subdirectora Maria Lucia, se desplegaron una serie de acciones. Entre las principales, utilizaron fichas de trabajo fotocopiadas y la dinámica de “material itinerante”, es decir, turnar el pequeño grupo de libros que no habían sido mojados entre los alumnos.

La profesora Mayglin puntualiza que el fortalecimiento de una cultura de prevención se convirtió en una de las prioridades pedagógicas. Se trabajó intensivamente en esta a través de las diferentes áreas que la abordaban, como Educación Cívica y Personal Social. Del mismo modo, se incentivó el sentido de la responsabilidad y el potencial de que los alumnos sean agentes de cambio a favor de la cultura de prevención dentro de sus hogares. La subdirectora enfatiza que el objetivo consistió en que los niños desarrollen un razonamiento crítico e incluso desafíen decisiones poco favorables que podrían tomar los padres, como construir una casa al lado de un río.

El director Guillermo recordó que el reto socioemocional fue muy grande y que la escuela brindó apoyo no solo a los alumnos, sino también a los padres. Muchos habían enfrentado situaciones traumáticas, como perder sus viviendas y mudarse a albergues. La subdirectora Maria Lucila recalcó que hasta fueron notificados algunos casos de abuso sexual doméstico. En esa circunstancia, rescata el apoyo por parte de la ONG internacional “Save the Children”, quienes estuvieron trabajando con los alumnos hasta seis meses después del desastre.

Dentro de la escuela, recuerda el Coordinador de Tutoría, Martín Temoche, que se creó el Proyecto Cine Valores (CINEVAL), en el cual se proyectaban películas con narrativas ejemplares, que demuestran cómo enfrentar con resiliencia las dificultades a lo largo de la vida. Se involucró a los alumnos durante todo el proyecto, desde el acondicionamiento del aula, la elección de la película, la exposición de los aprendizajes

obtenidos a partir de la obra. Los profesores, por su lado, prepararon la “canchita” para que los alumnos disfrutaran de una experiencia valiosa.

Por otra parte, tanto el director como los profesores recuerdan que llegaron UNICEF y Save the Children a la escuela, con el objetivo de brindar soporte socioemocional. Las iniciativas desplegadas resultaron efectivas, incluso algunas de las dinámicas fueron replicadas después por los profesores. Sin embargo, ambos enfatizan que dicha ayuda llegó tarde. La escuela ya había comenzado por su propia cuenta a realizar acompañamiento socioemocional.

- **IE San Miguel de Arcángel: los libros mojados fueron reemplazados por fichas y las computadoras, adecuadamente, rescatadas**

Debido a la inundación de la escuela, se dañaron todos los libros apenas traídos y almacenados para el inicio del año escolar. Violeta, encargada de la vigilancia, recuerda que se encontraban dentro de la escuela y se echaron a perder los principales insumos del programa social Qali Warma,. No obstante, a diferencia de la IE José Cayetano Heredia, un nuevo lote de libros llegó un mes después de reiniciadas las clases. Relata la profesora Lidia que, junto a los demás profesores, acordaron desarrollar fichas de trabajo temporales en las cuales se recopilaron los conceptos principales para el aprendizaje. Estas fueron fotocopiadas por ella, para asegurar que todos los alumnos tuvieran acceso al material necesario. Por su parte, el administrador Rolando enfatiza que las pérdidas más grandes en la escuela consistieron en libros, estantes y pupitres. Se desechó aquellos que ya no tenían ningún tipo de utilidad. Respecto a computadoras, no se tuvieron pérdidas ya que fueron transportadas al segundo piso. Comenta, además, que los buzones del desagüe colapsaron.

Más allá de las pérdidas materiales, afirma la directora Flor que los estudiantes se acuerdan del desastre. Señala que muchos de ellos vivieron eventos traumáticos dentro de sus hogares. Después de todo, considera que el desastre tuvo una parte positiva, en tanto se volvió parte de la memoria colectiva.

“Al principio nadie creía en la magnitud del desastre, algunos padres creían que podían detener el agua con diques, aunque ya había pasado lo de Piura, pero cuando ellos vieron que el agua venía en cantidad, tuvieron que regresar para salvar a sus hijos.” (Testimonio N°13: Directora Flor Rosas, entrevista presencial llevada a cabo el 11 de noviembre de 2019)

Sobre este mismo punto, comenta la profesora Milagros que durante los meses que precedieron al FEN, los niños observaban el cielo ponerse “oscuro” y se ponían muy ansiosos, pues pensaban que vendrían nuevamente las lluvias. Así, la profesora afirma que los estragos socioemocionales eran evidentes y por ello se realizó un trabajo por acompañar dichas carencias. Algunas de las actividades consistieron en juegos grupales didácticos y sesiones personalizadas. Por su parte, la profesora Lidia agrega que percibió un cambio conductual en los alumnos. Ella observó actitudes más violentas y el uso más frecuente de gritos para comunicarse con compañeros. También recuerda que hacia fines de 2017 comenzó a lloviznar y los niños manifestaron su miedo de que vuelva a desarrollarse un nuevo FEN. Por último, señala que un grupo de estudiantes de psicología de las Universidades César Vallejo y Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) brindaron apoyo socioemocional a través de dinámicas enfocadas en los juegos y movimiento físico. Se le dio mucha importancia también a lo que pedían los alumnos sobre estas: que fueran al aire libre y que implicaran actividades físicas.

7) La Reconstrucción con Cambios

- **IE José Cayetano Heredia: desconexión del Gobierno Central**

El director Guillermo resalta que la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC) no ha tenido ningún papel en los pequeños avances que se han logrado en el proyecto de inversión en la escuela. Gracias a la oportunidad que tuvo de gestionar en un alto nivel la donación del terreno para el COAR Piura, pudo lograr que sean considerados en el listado priorizado de proyectos de la ARCC, sin embargo, esto no se ha materializado en ningún tipo de beneficio hasta el momento.

De igual manera, el director se encuentra alarmado frente al hecho de que apenas cuatro colegios en todo el distrito de Catacaos están considerados en una selección priorizada. Naturalmente, piensa que dicha decisión no es coherente con la realidad y que, una vez más, las autoridades se encuentran alejadas de las necesidades reales de aquellos que, después de casi cuatro años, continúan con una infraestructura educativa sin reparar. Esto incluso expone a la comunidad ante un eventual desastre.

- **IE San Miguel de Arcángel: ausencia de la Reconstrucción con Cambios**

“Hasta ahora no veo reconstrucción con cambios, en mi colegio tratamos de reponer el muro con otros recursos, en otros colegios están esperando a demolerlos, pero en Castilla veo un colegio que se le cayó un muro y hasta ahora no lo reconstruyen. En la avenida Bulma, hay un tramo que se ha reconstruido con el presupuesto de la municipalidad de Piura, pero el otro carril, que depende de 26 de octubre, no lo reconstruyen. Nosotros acá seguimos teniendo noticias de que la corrupción sigue aprovechándose porque no se están haciendo obras sostenibles en el tiempo.” - señala contundentemente la directora Flor. Por su lado, Violeta, encargada de vigilancia, señala que su escuela ni siquiera fue considerada bajo la Reconstrucción con Cambios. Denuncia que ha venido tanto la UGEL como la DRE a evaluar, pero que estas visitas no se han materializado en ninguna acción concreta a favor de las instalaciones educativas.



CAPÍTULO 4: reflexiones finales

ix. Balance: gestión educativa y expansión de agencia

De acuerdo al Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, del Ministerio de Educación y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), se caracterizará a continuación la gestión educativa en las cuatro dimensiones planteadas. La primera es la dimensión institucional y se encarga de las formas de organización, instancias y responsabilidades. La segunda, es la dimensión administrativa, que vela por el manejo de recursos económicos, materiales, humanos y de tiempo. En tercer lugar, está la dimensión pedagógica, que supervisa la tutoría y la relación con los estudiantes. En cuarto lugar, está la dimensión comunitaria, encargada de la relación con padres y madres de familia.

En las siguientes secciones, se definirá el contexto de dichas dimensiones para identificar los lineamientos sobre los cuales los Directores pueden sostener su gestión. Se contrastará este “escenario base” de gestión educativa, con lo que sucedió en la realidad, tal como se desarrollaron los eventos a partir del desborde del río Piura. Consecutivamente, se identificará si es que los Directores excedieron los lineamientos de gestión educativa habitual y transitaron más bien hacia una ampliación real de agencia, como consecuencia de las acciones y estrategias que hayan podido ejecutar. Además, se utilizará el marco conceptual de “agencia” desarrollado por Crocker (2009), basado en cuatro dimensiones. Primero, la autodeterminación, es decir, la capacidad de desarrollar habilidades para resolver problemas con estrategias y pensamientos creativos, entre otros. Segundo, el razonamiento y deliberación, a través de la creación de espacios de escrutinio y deliberación, con canales de comunicación efectiva y acompañamiento. Tercero, la participación o relacionamiento efectivo, según las diferentes etapas del desastre. Cuarto, la contribución, que consiste en la capacidad para generar un resultado colectivo, que impacte a externos y no únicamente al agente que desarrolla las acciones.

ix.1 Dimensión institucional: organización, instancias y responsabilidades

Tal como se mencionó anteriormente, ambas escuelas (Cayetano Heredia y San Miguel de Arcángel), respondieron a un marco institucional predeterminado ante la existencia del desastre natural en cuestión. Por un lado, tuvieron el mandato de activar

su propio Comité de Operación de Emergencia (COE). Al pertenecer al distrito de Catacaos, reportaron directamente a la UGEL Piura, institución que activó su propio COEL. Además de encontrarse focalizadas bajo el PREVAED, tuvieron un Coordinador Local (instalado en la DRE) que veló por articular las demandas. Las dos escuelas contaban con los Planes de Gestión de Riesgos y Contingencia, para cuya elaboración recibieron capacitaciones por parte del PREVAED. Cabe resaltar que la Ley General de Educación N°28044 no contempla un apartado específico para la existencia de desastres naturales y considera dentro de las “Funciones” de los Directores la responsabilidad de propiciar un “ambiente institucional favorable para el desarrollo de los estudiantes”.

ix.1.1 Posibilidad de expansión de agencia

Los Directores de ambas escuelas contaban con las pautas antes mencionadas para la gestión educativa. Sin embargo, queda claro que estas no fueron efectivas, en tanto no se adaptaban al contexto sin precedentes. A continuación, aplicaré las dimensiones de agencia, desarrolladas por Crocker, en el caso de los Directores de ambas instituciones educativas.

- **Auto-determinación:** tanto el director Guillermo (IE Cayetano Heredia) como la directora Flor (IE San Miguel de Arcángel) y el personal vinculado a ambas escuelas, son honestos al señalar que los Planes de Gestión de Riesgos y Contingencia no resultaron útiles en la práctica. No por falta de información valiosa o simulacros en los planes, sino porque estos no incluían direcciones específicas para inundaciones y, menos aún, de la magnitud del Fenómeno de El Niño del 2017. Los entrevistados confesaron que ninguno tenía experiencia en la gestión de desastres naturales y que no siguieron una estrategia predefinida. Por el contrario, tuvieron que tomar acciones sobre la marcha. Queda en evidencia que en ambos casos tuvieron que enfrentarse a situaciones inesperadas y resolver los problemas apuntando a conseguir objetivos como, reanudar el servicio educativo. En ese sentido, incrementaron su potencial de auto-determinación y consecuentemente, agencia, en el proceso de enfrentar el desastre.
- **Razonamiento y deliberación:** ambos Directores tuvieron que habilitar improvisadamente refugios dentro de sus escuelas, situación que excedió su marco de gestión. Como parte de las iniciativas, incentivaron la participación

activa de los padres de familia desde la etapa de rehabilitación (limpieza), a través de campañas voluntarias.

En el caso de la directora Flor, instalaron el COE en la escuela, pero las “sesiones” del mismo excedieron los parámetros, pues los padres (aún refugiados), eran parte de las decisiones del día a día, de manera más informal. Los espacios de diálogo y la conjunta toma de decisiones robustecieron las relaciones entre padres y Directores, de manera que a futuro se desarrollaron acciones favorables para toda la comunidad.

Por su parte, el director Guillermo señala que uno de los principales retos consistió en convertir los COE en espacios efectivos para la toma de decisiones y ejecución de las mismas, considerando que muchos de los participantes (profesores y padres) estaban afectados a nivel profesional y personal. Fue por ello que buscó tener un rol más horizontal que el de un Director que solo da órdenes. En suma, ambos ejemplos son evidencia que sustenta que los Directores fueron capaces de desarrollar espacios efectivos de diálogo y deliberación.

- **Participación:** la magnitud del desastre natural y la cobertura que tuvo en medios de comunicación, generaron una gran movilización de actores en la sociedad. Durante la Emergencia, desde el poder Ejecutivo se encargó que el Ministerio de Producción articule una campaña de ayuda humanitaria con una cantidad sin precedentes de donaciones. En total, se reunieron más de veinte embarcaciones donadas por la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP), con bienes donados por la ciudadanía y el sector privado. De igual modo, en la región Piura se contó con el apoyo de los Gobiernos Locales y la sociedad civil, quienes se encargaron de llevar las donaciones y otros tipos de ayuda a las escuelas que funcionaron como refugios.

Por otro lado, el Fenómeno de El Niño del 2017 fue catalogado como desastre de “grado 5”, con lo cual se activó el marco necesario para que las agencias de Naciones Unidas, así como ONG internacionales, participaran activamente. De esta manera, los Directores de ambas instituciones vieron la contribución activa de un universo de actores (más extenso que aquel con el que suelen a interactuar), con quienes realizaron las coordinaciones para sobrellevar el Fenómeno y los retos del propio. En conclusión, ambos Directores

mostraron una agencia firme en torno a la movilización de diferentes actores y el objetivo de fomentar su compromiso activo, según diversas necesidades.

- **Contribución:** en ambas escuelas, los efectos del Fenómeno de El Niño dejaron rezagos que cambiaron el orden de prioridades en cuanto a la cultura de prevención. Por un lado, los planes se han visto actualizados para incorporar disposiciones específicas ante la existencia de inundaciones. Dentro de la propuesta pedagógica, se ha extendido el lugar otorgado a la gestión de riesgos de desastres, buscando que los alumnos sean más conscientes de las causas y consecuencias. Sin duda, el legado de ambos Directores se materializará a futuro en una comunidad educativa más preparada ante los potenciales desastres naturales.

ix.2 Dimensión administrativa: manejo de demandas y recursos económicos

Para contar con una perspectiva integral de la formulación presupuestal de las escuelas, se ha incluido en la presente investigación una entrevista con el ex Director Adjunto de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC), Luis Felipe Gil, quien se desempeñó en el cargo apenas creada la institución, en abril del 2017. Él se encargó de establecer los procesos para atender las demandas de infraestructura de las escuelas afectadas y después se desempeñó como Director de la Unidad General de Estudios y Obras del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).

El exdirector Luis Felipe señala que, en el marco de la Ley de Descentralización y la Ley de Municipalidades, las Municipalidades distritales y provinciales cuentan con las competencias legales para ejecutar proyectos de inversión vinculados a gastos de capital en las escuelas, como infraestructura, mobiliario y activos (por ejemplo, computadoras). En este marco, las Municipalidades se enfrentan a tres posibles escenarios. En el primero, en caso cuenten con suficientes recursos económicos asignados, pueden encargarse directamente de todo el ciclo de un proyecto de inversión, es decir, de un proyecto de infraestructura: 1) programación, 2) formulación y evaluación, 3) ejecución y 4) mantenimiento. En el segundo, pueden realizar una demanda de recursos ante MINEDU y, luego, la Municipalidad ejecutaría el proyecto, encargándose íntegramente de los procesos de licitación vinculados. Después, por lo general, el Ministerio solicita revisar el Expediente Técnico de Obra para asegurar el cumplimiento de ciertos parámetros mínimos. Por otra parte, en el tercer caso, puede

ocurrir que una Municipalidad transfiera sus atribuciones a favor del Ministerio (a través del cambio de Unidad Ejecutora) para que sea este quien se encargue de la totalidad del proyecto. Posteriormente, MINEDU deberá entregar la obra para que la Municipalidad la administre.

Ante el desarrollo implacable del Fenómeno el Niño Costero durante 2017, indica Luis Felipe que las Municipalidades no contaban con presupuestos asignados para rehabilitar o reconstruir la cantidad de escuelas que fueron afectadas. Por consiguiente, en caso contaran con recursos propios asignados a otro tipo de infraestructura (carreteras, pistas, veredas, entre otros), se habilitó un marco para que reasignaran el presupuesto a la ejecución de escuelas. Aparte, al crear la ARCC con más de 20 mil millones de soles de presupuesto, abrieron la posibilidad de que dicha institución transfiera los recursos a la Municipalidad para que esta misma ejecute los proyectos. En ese caso, solicitaban que el Expediente Técnico de Obra fuese revisado por MINEDU (PRONIED) o la ARCC. Adicionalmente, se permitió que la ARCC eligiera a qué institución le transferirá presupuesto (MINEDU o Municipalidad) para que ejecute los procesos necesarios. En cualquier escenario, una vez ejecutada la obra, tenía que ser formalmente cedida a la Municipalidad para su operación y mantenimiento.

Sin embargo, como menciona el Responsable de la Unidad Formuladora, Milton Patiño, uno de los requisitos indispensables para formular⁴⁷ los proyectos de inversión en infraestructura educativa es que las escuelas cuenten con el saneamiento físico y legal correspondiente. Este procedimiento asegura que, en el ámbito legal, el predio se encuentre efectivamente inscrito en Registros Públicos y que sea posible corroborar la titularidad de la propiedad. Mientras que, desde el ámbito físico, se garantiza que el predio tenga conexión a servicios básicos: agua, desagüe y luz.

ix.2.1 Posibilidad de expansión de agencia

En la dimensión administrativa, los Directores tuvieron que asumir un papel frontal en sus negociaciones frente a alcaldes y autoridades del Gobierno Central (ARCC y MINEDU). En el siguiente análisis, se observan resultados mixtos en la agencia de los dos Directores que competen a la presente investigación:

⁴⁷ Segunda etapa del ciclo de un proyecto de inversión

- **Auto-determinación:** tal como relata el director Guillermo, la visita del Viceministro de Educación, con una congresista y alcaldes distritales, facilitó un escenario propicio para generar voluntad política. El ofrecimiento de un terreno colindante a la escuela para la construcción del Colegio de Alto Rendimiento (COAR) de Piura, por parte del director Guillermo, logró gatillar la formulación de un proyecto de inversión de hasta S/75 millones en el espacio cedido. A pesar de los retrasos, actualmente el proyecto se encuentra en etapa de estudios. En el caso de la IE Cayetano Heredia, se le ofreció inicialmente un proyecto de S/26 millones, pero este se redujo a S/4 millones. Por el momento, se están elaborando los estudios de pre-inversión (perfil).

Tal como expone la directora Flor, frente al hecho de que su escuela no calificó para los bonos otorgados por la DRE, pidió explicaciones al respecto y solicitó ser considerada para los recursos otorgados bajo el programa “Wasichay” de PRONIED. Así, consiguió que se le asignen estos y destinó una parte a la reconstrucción del cerco perimétrico, que había colapsado por la caída de un conjunto de árboles. También utilizó otra parte en reparar el sistema eléctrico de la escuela. No obstante, ambas decisiones la involucraron en un proceso administrativo ante la UGEL. A pesar de contar con informes favorables de la Municipalidad y Defensa Civil, e informar a la UGEL, no tuvo respuesta de la misma. La directora tomó el riesgo de interpretar dicha acción como una figura administrativa positiva y luego, lamentablemente, debió enfrentar un proceso por lo mismo. Ambos contextos permiten inferir que los Directores tuvieron oportunidad de expandir la dimensión de auto-determinación por la creatividad e ingenio con la que manejaron y ejecutaron los recursos.

- **Razonamiento y deliberación:** el manejo de las situaciones críticas mencionadas anteriormente, requiere de cierto conocimiento técnico y de los sistemas administrativos, de inversión pública, cuando menos. De igual modo, requieren un manejo adecuado de las negociaciones extendidas con la contraparte. Se encuentra que ninguna de las dos escuelas generó ambientes colectivos en donde se capacitara o informara sobre los potenciales proyectos de infraestructura. Hasta la actualidad, los actores vinculados a las escuelas tienen conocimiento de los intentos (del director Guillermo, por ejemplo) o del proceso administrativo (de la directora Flor), pero no conocen con exactitud lo que implican las mismas. En síntesis, en la presente investigación se concluye que no hubo una expansión sobre esta dimensión de agencia.

- **Participación:** en el caso de la Directora Flor, las negociaciones se realizaron directamente con actores que ella ya conocía. Tuvo que interactuar con ellos y utilizar diferentes estrategias de negociación, sin que esto tuviera como resultado la ampliación de posibilidades. Por el contrario, el director Guillermo sí se enfrentó a nuevas autoridades del Gobierno Central, como el Viceministro de Educación. En esos espacios, tuvo como contraparte a otras personalidades políticas: una congresista y dos alcaldes. En conclusión, mientras el director Guillermo logró expandir la dimensión de participación, la directora Flor no lo hizo.
- **Contribución:** en el caso de Guillermo, aunque impulsó las gestiones administrativas para formular un proyecto integral de reconstrucción, hasta el momento no se han realizado avances sustanciales. Por ende, se considera que su actuar se mantuvo en el ámbito de los lineamientos de gestión que él debía asumir, mas no ha cumplido aún con el componente contributivo de agencia.

En contraste, la directora Flor impulsó dos proyectos de infraestructura en la escuela y el impacto de los mismos ya es tangible para la comunidad educativa. Se puede medir el impacto positivo en beneficio de la seguridad de los involucrados en dos aspectos. Primero, el cerco delimita el perímetro de la escuela y la protege ante eventuales acciones delictivas o posibles desastres naturales. Segundo, el sistema eléctrico garantiza una fuente segura de luz. Por lo tanto, se concluye que Flor desarrolló más agencia vinculada a la contribución.

ix.3 Dimensión pedagógica: retos enfrentados

Una vez superadas las etapas de atención de la emergencia y rehabilitación de la infraestructura básica, las escuelas reanudaron el servicio educativo sin haber reconstruido la infraestructura dañada, debido a la falta de recursos, de conocimiento técnico y otros motivos. Para entonces, ambas escuelas presentaban daños físicos sin resolver. La IE Cayetano Heredia registró mayores demandas y necesidades desatendidas, sin embargo, la IE San Miguel Arcángel – a pesar de haber ejecutado recursos para las reparaciones antes mencionadas, representa hasta la actualidad un mayor peligro. Lo anterior, debido a que se encuentra en una zona mucho más vulnerable, delante de una vertiente del río.

Impulsados por la premura de la DRE, las escuelas debieron definir la campaña de limpieza en paralelo al diseño de los planes de recuperación. En este marco, se observan ciertos escenarios excepcionales que se presentarán a continuación.

ix.3.1 Posibilidad de expansión de agencia

La condición excepcional de los eventos a los que se enfrentaron los Directores y los profesores, determinó que estos realicen acciones poco habituales que trascendieron ciertas dimensiones de agencia, con la intención de retomar los objetivos pedagógicos de la escuela.

- **Auto-determinación:** En el caso de la IE Cayetano Heredia, es importante considerar que la totalidad de los libros se inundaron y se echaron a perder. La subdirectora Maria Lucila indica que la escuela no recibió libros nuevos ni durante 2017 ni 2018. Para solucionar el problema, recuerda el director Guillermo que pusieron en marcha una campaña de donaciones a partir de 20 soles, que permitió que los alumnos más necesitados accedieran a útiles escolares. En paralelo, los profesores establecieron el uso de fichas de trabajo fotocopiadas y una dinámica de “material itinerante”, que consistió en turnar libros entre los alumnos.

Por su parte, la IE San Miguel de Arcángel estableció una dinámica similar, en la que los profesores desarrollaron fichas de trabajo temporales. Tras reanudar el servicio educativo, la Directora Flor continuó ofreciendo una serie de facilidades con el objetivo de que los alumnos asistieran a la escuela. Por ejemplo, no exigió el uso de uniformes, ya que muchos los habían perdido a causa del desastre. También permitió que la matrícula fuese pagada por partes y organizó una campaña de donaciones provenientes de Lima para ofrecer mochilas, útiles y ropa. Por consiguiente, las acciones lideradas por ambos Directores reflejan una manera efectiva y creativa en la que resolvieron los problemas señalados, consiguiendo expandir su propia auto-determinación.

- **Razonamiento y deliberación:** El director Guillermo menciona que una de las decisiones más críticas que tuvo que enfrentar estuvo vinculada a la reanudación de las clases a pesar de que la escuela no disponía de servicios básicos como agua ni electricidad. A pesar de que esto no representaba un

escenario de bienestar ideal para ellos, la presión de la DRE y de los propios padres por que los alumnos no perdieran el año escolar, terminó de convencerlo de reanudar el servicio.

En contraste, la directora Flor, estuvo motivada por la disponibilidad de recursos que le habían permitido rehabilitar parcialmente la escuela y por las demandas de los padres de familia por que los niños regresaran a las aulas. Así, definió una fecha para la reanudación del servicio. Ambos escenarios reflejan que los líderes fueron capaces de tomar decisiones tomando en cuenta las necesidades de los diferentes actores involucrados.

- **Participación:** La IE Cayetano Heredia percibió demoras en la reconexión de los servicios básicos, pero avanzó por indicación del director en un programa de recuperación que permitió calendarizar las horas lectivas de recuperación. En estos esfuerzos, relata el director Guillermo que trabajó en la motivación de los profesores a pesar de que muchos seguían expuestos a situaciones de vulnerabilidad al haber perdido sus hogares, mobiliario, entre otros. Aun así, trazaron estrategias de recuperación demandantes.

Con el mismo objetivo, la IE San Miguel Arcángel planteó su propio plan. Ambas escuelas coincidieron en la programación de clases de lunes a sábado y feriados, inclusive. Los profesores, actores centrales, no recibieron ninguna compensación económica al respecto. Ni siquiera aquellos que habían participado de la campaña de limpieza. Ambos Directores señalan que velaron por que los profesores estuvieran motivados con la misión de que los niños completaran el año escolar. Por ende, se concluye que Guillermo y Flor tomaron decisiones individuales que conllevaron a movilizaciones colectivas favorables.

- **Contribución:** tal como señala el director, la subdirectora y los profesores de la IE Cayetano Heredia, la cultura de prevención se convirtió en una de las prioridades pedagógicas luego del desastre. De esta manera, se buscó que los alumnos desarrollen el sentido de “responsabilidad” y puedan ser agentes de cambio dentro de sus hogares, usando el razonamiento crítico para cuestionar las decisiones de sus padres, como construir una casa cerca de una ribera. De manera general, emprendieron un programa de acompañamiento socioemocional en el que, a través del cine (Proyecto CINEVAL), buscaron desarrollar la resiliencia, entre otros valores.

Por su lado, la directora Flor y las profesoras de la otra escuela, enfatizaron en el esfuerzo que implicó articular diferentes iniciativas para manejar la manifestación del miedo que mostraban los alumnos, como el nerviosismo que mostraban al ver el cielo oscuro o con posibilidad de lluvia. Fue una gran herramienta realizar el programa de acompañamiento en el cual se aprovecharon los espacios abiertos y la actividad física. El hecho de que los actores lidiaran con situaciones excepcionales inclusive después el desastre, por los efectos emocionales que estos generaron en los alumnos, es prueba fehaciente de que los involucrados continuaron expandiendo su agencia en la dimensión contributiva.

ix.4 Dimensión comunitaria: relación con padres de familia

Los padres de familia son una de las columnas vertebrales de la comunidad educativa. No solo por su representación a través de la APAFA, sino por lo clave que resultan para que los alumnos accedan a procesos integrales de aprendizaje. No obstante, una vez que tuvo lugar el desastre, los únicos mecanismos existentes para alentar la participación de los alumnos eran la APAFA y las gestiones del COE para generar espacios de diálogo y decisión.

En la práctica, los Directores entablaron una relación mucho más estrecha con los padres, que excedió por completo el marco de su participación o alcance regular. Por su lado, el director Guillermo enfatiza que su escuela fue inundada con tres hectáreas de agua y barro. A pesar de que recibió el compromiso de la Ministra de Educación para que el ejército colabore activamente con la rehabilitación de ambientes, estos no llegaron. Por este motivo, emprendió una campaña de voluntariado en la que participaron padres, universitarios y la Policía Nacional. La APAFA y el director financiaron los alimentos y bebidas para los participantes.

Al mismo tiempo, la directora Flor se enfrentó a una situación más crítica, ya que al menos 50 familias estuvieron refugiadas en el momento en el que se emprendió la campaña de limpieza. Como bien recuerda ella y el personal que estuvo presente, los padres iniciaron enérgicamente la limpieza con el objetivo de retribuir las gestiones que la Directora había realizado a su favor.

ix.4.1 Posibilidad de expansión de agencia

Una vez más, la excepcionalidad de los eventos a los que se enfrentaron, hizo que con facilidad tanto padres de familia como Directores excedieran ampliamente las bases sobre las que sus gestiones debían suscribirse.

- **Auto-determinación:** en el caso de la IE Cayetano Heredia, se destaca el rol transversal del Director Guillermo para organizar la campaña de voluntariado y conseguir los alimentos requeridos. Vale la pena mencionar que el mecanismo desarrollado por la APAFA para incentivar la participación de más padres fue exonerarlos de las cuotas. De manera complementaria a estos esfuerzos –y a diferencia de la IE San Miguel Arcángel- a la que no se le otorgó ningún recurso para la campaña, recibieron una transferencia de cerca de S/1,500 para destinar entre los padres voluntarios.

En el caso de la IE San Miguel de Arcángel, se destaca la organización desplegada inmediatamente con el objetivo de alimentar y sostener al grupo de familias que se encontraban refugiadas. Como comentan los actores que estuvieron durante los sucesos, la directora Flor veló por conseguir lo necesario y tanto los padres como profesores y el personal se encargaron de ejecutarlo (cocinar, por ejemplo). Por ende, si bien se identifica que ambos Directores se enfrentaron a una expansión natural de agencia al tener que establecer mecanismos efectivos y creativos (para utilizar al máximo los recursos), cabe resaltar la expansión de agencia por parte de los padres involucrados desde el inicio del desastre.

- **Razonamiento y deliberación:** tal como mencionó Violeta, la encargada de limpieza en la IE San Miguel de Arcángel, la directora Flor logró movilizar un centenar de donaciones por parte de sus amigos y conocidos, en función a las necesidades señaladas por las familias. Asimismo, recuerda que el traslado de su domicilio a la escuela implicó un esfuerzo adicional: utilizaba el transporte público que la dejaba a un par de cuadras y luego atravesaba unos bloques de cemento instalados en las pistas. En resumidas cuentas, su liderazgo fue puesto por encima de sus propias comodidades. Por otro lado, el director Guillermo, emprendió una serie de gestiones que permitieron que su escuela fuese considerada para recibir un bono, con el cual pudo retribuir a los voluntarios. Acompañado de la APAFA, trazó un esquema de incentivos, como exceptuar la

cuota anual, con la finalidad de generar mayor participación. En conclusión, ambos líderes lograron emprender acciones colectivas masivas, considerando el bienestar de los involucrados por encima de su bienestar personal.

- **Participación:** el director Guillermo señala que más del 50% de los docentes y padres que participaron de la campaña de limpieza, incluyéndose a sí mismo, terminaron contagiados de dengue. El Director buscó la participación activa de la comunidad, pero inevitablemente la salud de los involucrados fue afectada.

La directora Flor señala que la Municipalidad realizó la fumigación de su escuela en forma tardía, luego de que ella gestionara e insistiera con una serie de solicitudes. Inevitablemente, la campaña de voluntariado tuvo lugar en presencia de la plaga, de manera que los participantes y hasta la misma directora se contagiaron. En suma, se observa que el compromiso desinteresado con la finalidad de contribuir en el mismo grado que los voluntarios, generó que ambos líderes (de edad más avanzada), expandieran sustancialmente su agencia vinculada a la participación individual a favor de acciones colectivas.

- **Contribución:** en el caso de la IE San Miguel Arcángel, es importante analizar la primera decisión crítica a la que se enfrentó la directora Flor. La escuela era la única edificación de dos pisos en las proximidades de Monte Sullón, así que las familias más afectadas acudieron a pedir refugio. Recuerda Flor que, a pesar de no haber recibido ninguna indicación de la DRE y la UGEL, la angustia de aproximadamente 50 familias la convenció de abrir las instalaciones.

Por su lado, el director Guillermo habilitó las únicas dos aulas en un segundo piso para que cerca de 100 personas se refugiaran. Es cierto que la aglomeración en pequeños ambientes era un riesgo, pero prefirió continuar con la asistencia de las necesidades de dichas familias. En líneas generales, ambos líderes impulsaron acciones que beneficiaron no únicamente a su fin inmediato (la comunidad educativa), sino a la comunidad más extendida de la que son parte.

x. Conclusiones

“El Niño Costero de 2017”, por sus impactos asociados a lluvias e inundaciones, fue catalogado como el tercer episodio más intenso de su tipo en los últimos cien años de la historia peruana. En la región Piura, los eventos sucedidos luego del desborde del río Piura, dejaron en evidencia que los impactos trascendieron el ámbito físico y económico. Inevitablemente, las dinámicas sociales se vieron alteradas en torno a las múltiples necesidades y carencias de la población piurana: de vivienda, de empleo, de acceso a servicios públicos, entre otros.

Solo en el ámbito educativo, la región concentró cerca del 30% del total de escuelas afectadas en todo el país. Dichas escuelas debían ser rehabilitadas o reconstruidas para reanudar la prestación del servicio. Hacia fines de marzo del 2017, el desborde del río retrasó la inauguración del año escolar, generó pérdidas totales de viviendas y el equipamiento de las mismas, afectando así a miles de familias fueron afectadas.

La comunidad educativa afectada en Catacaos alcanzó los once mil alumnos. A pesar de que la gran mayoría no logró iniciar el año escolar según lo previsto, fueron aislados o poco frecuentes los casos de alumnos que no lograron acceder eventualmente al servicio educativo. Esta situación fue contrarrestada por los esfuerzos del Estado en respuesta al fenómeno, como la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios.

Con el objetivo de evaluar la capacidad integral de respuesta estatal, resulta relevante considerar su actuar durante **la totalidad del ciclo del desastre: 1) Prevención, 2) Emergencia y 3) Reconstrucción.**

1) Prevención

En base a El Niño Costero de 2017, desastre focalizado en las costas de Perú y Ecuador, se evidenció la rentabilidad económica y social de inversiones preventivas ante la existencia de desastres. A diferencia del caso peruano, el país vecino vio el resultado de un programa de más de diez años en inversiones para el desarrollo de infraestructura para la contención de inundaciones y desbordes. De esta manera, mientras que en el Perú cerca del 50% de los distritos a nivel nacional fueron declarados en Emergencia Nacional, la dinámica social y económica del Ecuador se vio inafectada.

A la luz de la presente investigación se materializó además la afectación directa a más de 2,500 alumnos, entre las dos IE analizadas.

2) Emergencia

Durante la emergencia, se concluye que el Gobierno de turno demostró gran habilidad para movilizar y articular donaciones de bienes y servicios a favor de los afectados, principalmente en el norte del país. La solidaridad de diversos actores, canalizada a través de la campaña “Una Sola Fuerza”, permanece en la memoria de la colectividad piurana.

A la luz de los hallazgos del presente trabajo, se comprueba que el apoyo en cuestión llegó a ambas IE consideradas. Del mismo modo, se evidencia que el mismo fue ampliamente valorado por la comunidad educativa y su permanencia se dio hasta después de sucedido el desastre inclusive.

3) Reconstrucción

Sin perjuicio de lo anterior, se demuestra que el período de reconstrucción fue la etapa más crítica; en la cual se revelaron grandes deficiencias vinculadas directamente a la ejecución de proyectos de inversión pública, especialmente en el sector educativo. Tal como se señala en la presente investigación, a un año de sucedido el desastre natural, se registraron avances de rehabilitación en apenas 19% de las escuelas afectadas y 0% de avances en materia de reconstrucción.

Ello representó un punto de partida para la presente investigación que, en el marco del Desarrollo Humano, centró sus esfuerzos en identificar de qué manera se enfrentaron las necesidades no atendidas por el Estado, en el sector educativo. En base a diecisiete entrevistas a actores clave de los tres niveles de Gobierno (Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, Gobierno Regional de Piura y Unidad de Gestión Educativa Local Piura); así como a miembros de la comunidad educativa de las dos IE analizadas, el trabajo concluye que la gestión de los Directores fue crucial y adquirió notable protagonismo, en tanto fueron los que se enfrentaron directamente a la condición de las escuelas. En base a los hallazgos, se presenta líneas debajo, las principales conclusiones en torno a las preguntas de investigación.

Pregunta principal: *¿De qué manera la gestión, en el contexto extraordinario del Fenómeno de El Niño Costero de 2017, por parte de los Directores de las*

Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel posibilitó una ampliación en su agencia?

Retomando el planteamiento inicial de la investigación, enfocado a caracterizar la gestión escolar en contextos extraordinarios y su tránsito hacia la ampliación de agencia por parte de los Directores, se concluye que los hallazgos del presente trabajo permiten caracterizar el mismo de manera exitosa. Ello a pesar de las limitaciones vinculadas a la desestimación del caso de estudio original y la pandemia por COVID-19, que impidió que la totalidad de entrevistas sean realizadas de manera presencial.

De manera general, tomando como referencia el caso de Catacaos así como el alcance y liderazgo de los Directores de las dos IE de interés, con similares características socioeconómicas entre sí, el trabajo respalda que las diferentes decisiones tomadas – sin precedente, ni guía, favorecieron a la expansión de agencia. Así, durante este proceso, se logró priorizar el bien común, por encima de los procedimientos regulares, indicaciones poco claras o planes poco útiles.

Asimismo, a partir de las cuatro dimensiones de la gestión educativa, a continuación, se responden las preguntas específicas de la presente investigación; y finalmente, concluir respecto de la expansión de agencia observada.

Pregunta específica: *¿Qué acciones y estrategias fueron desplegadas como parte de la gestión en contextos extraordinarios de los Directores, en respuesta al Fenómeno de El Niño Costero de 2017? ¿De qué manera se siguieron o adaptaron las funciones y atribuciones estipuladas bajo la Ley General de Educación, el Manual de Gestión para Directores, el Plan de Gestión de Riesgos de Desastres, el Plan de Contingencia y otras normativas y/o herramientas vinculadas?*

Las decisiones y riesgos adoptados por parte de los Directores excedieron ampliamente las atribuciones contempladas en sus puestos, en base a la Ley General de Educación y el marco legal complementario que regula los mismos. En numerosas ocasiones, los Directores demostraron haber priorizado las necesidades sobre la burocracia de los procesos tradicionales que habrían dilatado los resultados obtenidos. Evidenciando la toma de riesgos inclusive.

En síntesis, al caracterizar la gestión educativa desplegada por los Directores, desde la dimensión institucional, se evidencia que estos excedieron por completo lo estipulado

en los Planes de Gestión de Riesgos y Contingencia, así como otras directrices gubernamentales. Adicionalmente, desde la dimensión administrativa, se constató que las necesidades económicas fueron afrontadas de manera poco habitual, sumando riesgos como parte de la misma. Destaca inclusive el proceso administrativo en el que se vio involucrada posteriormente la Directora de la IE San Miguel Arcángel. Sobre este, cabe precisar que los cargos fueron absueltos por la UGEL Piura en mayo de 2020, sin embargo, la Directora en cuestión reportó haber invertido en recursos económicos, tiempo y desgaste emocional hasta entonces.

Pregunta específica: *¿De qué manera las gestiones, en contextos extraordinarios, contribuyeron con dar continuidad a la prestación de los servicios educativos?*

El desempeño de ambos Directores en las escuelas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel fue clave para lograr que el servicio educativo se reanude en un lapso de un mes, luego de sucedido el desborde. Su liderazgo acompañó también el proceso de recuperaciones requeridas con el paso del tiempo.

Desde de la dimensión pedagógica, se observó que los retos enfrentados no tenían precedentes, dada la casi inexistencia de libros y la afectación del mobiliario e infraestructura. Sin embargo, fueron efectivamente sobrellevados. En paralelo, el componente socioemocional resultó una de las prioridades en el acompañamiento frente al Fenómeno del Niño.

Pregunta específica: *¿De qué manera el liderazgo de los Directores tuvo impacto sobre las acciones y decisiones de los actores de la comunidad educativa que se vieron involucrados? ¿De qué manera el Director logró articular, dirigir y encaminar acciones colectivas efectivas?*

Desde de la dimensión comunitaria se puso en evidencia un liderazgo constante que permitió a su vez impulsar la gestión proactiva por parte de otros actores de la comunicativa educativa. Es así que se generaron sinergias favorables para lograr el objetivo común: reanudar el servicio educativo de forma segura.

De manera directa, en todo el proceso, quedó en evidencia el gran involucramiento que se logró consolidar en cuanto a la participación de los padres de familia. Resaltó además el hecho de que esto trascendiera los eventos sucedidos en torno al desastre, ya que,

se observa que la relación actual inclusive se encuentra fortalecida. De manera indirecta, en el caso de la IE San Miguel de Arcángel, destacó el sentido de comunidad desarrollado en torno a lo que representó la escuela, como refugio, ante la eventualidad – por ser el único inmueble de más de un piso en la zona.

Pregunta específica: *¿De qué manera la gestión general, dado el contexto extraordinario, reflejó una ampliación real en la agencia de los Directores y los actores involucrados?*

En suma, en base a las cuatro dimensiones de agencia (auto-determinación, razonamiento y deliberación, participación y contribución), se concluye que los diferentes contextos de gestión educativa enfrentados por los Directores reflejaron una inherente expansión de la misma. Se puede afirmar, siguiendo el postulado de Sen (1999: 35-36), que las acciones de ambos Directores provocaron cambios que se materializaron no solo en la reanudación del servicio y la recuperación de clases, sino también en el acompañamiento integral a los alumnos, tal como se aprecia en su compromiso con aliviar los impactos socioemocionales. Por último, estos logros podrían haber sido juzgados positivamente solo a nivel individual, pero a la vez fueron validados por la comunidad educativa que reconoció de forma honesta y desinteresada aquellos esfuerzos. Bajo la óptica del Desarrollo Humano, se puede concluir que los Directores ampliaron efectivamente sus “seres” y “haceres”, de modo que se convirtieron en actores centrales para enfrentar el desastre producido por el Fenómeno del Niño Costero del 2017 en la región Piura.

Hipótesis planteadas

Lo rescatado en líneas anteriores permite comprobar que las tres hipótesis planteadas, en la práctica, fueron validadas. En primer lugar, la gestión en contextos extraordinarios siguió un patrón principalmente descentralizado, en el cual destacó el rol, liderazgo y agencia de los Directores. En segundo lugar, las cuatro dimensiones de la gestión escolar sirvieron de base para la expansión de agencia, evidenciando la transición hacia el desarrollo de capacidades de auto-determinación, razonamiento y deliberación, participación y contribución. En tercer y último lugar, los resultados de las gestiones observadas a lo largo del proceso estudiado permitieron constatar que los beneficios excedieron el ámbito estrictamente educativo. De manera transversal, se observó un mayor sentido de comunidad y pertenencia que inclusive hoy, cuatro años después de sucedido el fenómeno, se mantiene en la colectividad cataquense.

En síntesis, la presente investigación concluye que el contexto extraordinario fue, apenas, el escenario para ambos Directores; pues frente a este, ambos se vieron individualmente incentivados a realizar gestiones que excedieron las funciones originalmente asignadas. Ello se concluye en base a los testimonios y el juicio de diferentes autoridades, profesores, coordinadores, padres de familia y encargados administrativos. Como resultado, ambos Directores demostraron haber logrado una ampliación permanente en su agencia que quedó perpetuada - pues se manifiesta, inclusive, años después. El presente trabajo tuvo oportunidad de analizar y profundizar en los eventos sucedidos durante los primeros meses de 2017; concluyendo que las gestiones realizadas entonces fueron extraordinarias y son aún valoradas actualmente - casi cuatro años después.



xi. Glosario

- ARCC: Autoridad para la Reconstrucción con Cambios
- APAFA: Asociación de Padres de Familia
- CINEVAL: Proyecto Cine Valores
- COAR: Colegios de Alto Rendimiento
- COE: Centros de Operaciones de Emergencia
- COEN: Centros de Operación de Emergencia a Nivel Nacional
- COER: Centros de Operación de Emergencia a Nivel Regional
- COES: Comités de Operación de Emergencia Sectoriales
- COEL: Centros de Operación de Emergencia a Nivel Local
- DRE: Dirección Regional de Educación
- ESA: Agencia Espacial Europea (por sus siglas en inglés)
- ENFEN: Estudio Nacional del Fenómeno El Niño
- IE: Institución Educativa
- IFC: International Finance Corporation (por sus siglas en inglés)
- MINEDU: Ministerio de Educación
- MAAP: Proyecto de Monitoreo de los Andes Amazónicos (por sus siglas en inglés)
- NASA: Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (por sus siglas en inglés)
- ODENAGED: Oficina Nacional de Defensa Nacional y de Gestión de Riesgos de Desastres
- PBI: Producto Bruto Interno
- PEI: Proyecto Educativo Institucional
- PREVAED: Programa Presupuestal para la Reducción de la Vulnerabilidad y Atención de Emergencias por Desastres
- PRONIED: Programa Nacional de Infraestructura Educativa
- SINAGERD: Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres
- SNP: Sociedad Nacional de Pesquería
- SUTEP: Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú
- UGEL: Unidades de Gestión Educativa Locales
- UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura
- UPAO: Universidad Privada Antenor Orrego

xii. Bibliografía

- Andrade, Ana Patricia (2002). *Gestión educativa para una educación democrática*. Lima: Ministerio de Educación
- Banco Mundial (2018). *The School Leadership Crisis Part 1: Making principals work for schools*. Washington DC: Grupo Banco Mundial
- Banco Mundial (2010). *Natural hazards, unnatural disasters: the economics of effective prevention*. Washington DC: Grupo Banco Mundial
- Banco Mundial (1997). *Descentralización de la educación: participación en el manejo de las escuelas a nivel local*. Washington DC: Grupo Banco Mundial
- Banco de Desarrollo Asiático (2008). *Disaster Management. A Disaster Management Handbook*.
- Basher, Reid (2008). *Disaster Impacts: Implications and Policy Responses*. EEUU: The John Hopkins University Press. *Social Research*, vol. 75, no. 3, 2008, pp. 937–954
- Benson, Charlotte (2004). *Macro-economic concepts of vulnerability: dynamics, complexity and public policy*. En Bankoff, Greg & otros (2004). *Mapping vulnerability: disasters, development and people* (pp. 159-173). UK: Earthscan.
- Carvallo, Constantino (2005). *Diario educar. Tribulaciones de un maestro desarmado*. Lima: Penguin Random House
- Carrillo, Sandra (2002). *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. Lima: Ministerio de Educación.
- Casassus, Juan (2005). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. Santiago de Chile: UNESCO
- Casassus, Juan (2005). *La gestión educativa en América Latina: problemas y paradigmas*. Santiago de Chile: UNESCO
- Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (1982). *Origen y evolución histórica de Catacaos*.
- Conelly, M & otros (2000). *Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance*. *New Zealand: Leadership Quarterly*

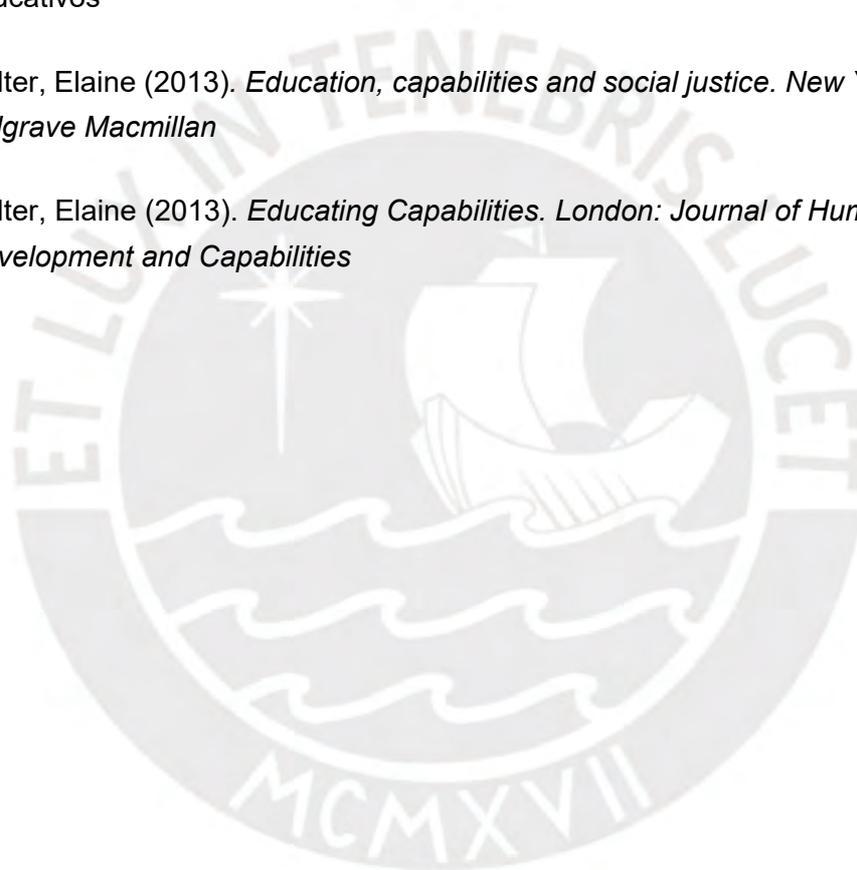
- Crocker, David (2009). *Sen's concepts of Agency*. Maryland, USA: Institute of Philosophy and Public Policy.
- Crocker, David & Ingrid, Robeyns (2009). *Capability and agency*. En Christopher Morris Amartya Sen (pp. 60-90). Cambridge: Cambridge University Press.
- Cuenca, Ricardo & Ugarte, Sebastián (2002). ¿Se podrá descentralizar <<a pedazos>>? Descentralización educativa. Lima: Instituto de Estudios Peruanos
- Cuglievan, Gisele & Rojas, Vanessa (2008). La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo GRADE
- Eskenazi, Jael & Mercado, Lucía & Muñoz, Ismael (2015). Agencia, conflicto y desarrollo humano en Ayacucho: el caso de Sacsamarca post Sendero Luminoso. Revista Debates en Sociología N°40.
- Estudio Nacional del Fenómeno El Niño. (Febrero, 2017). Comunicado oficial: Estado del sistema de alerta, Alerta de El Niño Costero. Lima. Recuperado el 2 de abril de 2021, de <https://www.dhn.mil.pe/Archivos/oceanografia/enfen/comunicado-oficial/03-2017.pdf>
- Estudio Nacional del Fenómeno El Niño. (Mayo, 2017). Informe Técnico Extraordinario: El Niño Costero. Recuperado el 2 de abril de 2021, de <http://enfen.gob.pe/download/informe-tecnico-el-nino-costero-2017/?wpdmdl=540&ind=1523839300089>
- Fein, Albert & Isaacson, Nancy (2009). *Echoes of Columbine. The emotion work of leaders in school shooting sites*. Journal, American Behavioral Scientist
- Fertig, Michael (2012). *Educational leadership and the capabilities approach: evidence from Ghana*. Cambridge: Cambridge Journal of Education
- Fletcher, Jo & Nicholas, Karen (2015). What can school principals do to support students and their learning during and after natural disasters?.
- Fonagy, Peter & Anthony Bateman (2004). *Psychoteraphy for Borderline Personality Disorder: Mentaliation-Based Treatment*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Freire, Silvana & Miranda, A (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima: Grupo de

Análisis para el Desarrollo GRADE

- Galarza, Elsa & Kamiche, Joanna (2012). Impactos del Fenómeno El Niño (FEN) en la economía regional de Piura, Lambayeque y La Libertad. Lima: Asociación Peruana de Economía
- Gomez, Oscar (2014). What Can the Human Development Approach Tell Us about Crisis? An Exploration. *International Journal of Social Quality*
- Hilhorst, Dorothea (2004). Compleity and Diversity: unlocking social domains of disaster response. En Bankoff, Greg & otros (2004). *Mapping vulnerability: disasters, development and people* (pp. 52-66). UK: Earthscan.
- Hobbes, Thomas (2004). *Leviatán o la materia, forma y poder de un estado eclesiástico y civil*. Madrid: Alianza
- *International Finance Corporation*. (2018) *Disaster and Emergency Preparedness: Guidance for Schools*
- Keating, Adriana & otros (2016). Disaster resilience: what it is and how it can engender a meaningful change in development policy. *Development Policy Review*.
- Kelman, Ilan (2012). *Disaster Mitigation is Cost Effective*. Norway: World Development Report
- Kennedy, J. et al., 2008. The Meaning of “Build Back Better”: Evidence From Post-Tsunami Aceh and Sri Lanka. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, pp.24–36.
- La Torre, Carlos & otros (1992). La descentralización educativa como problema de investigación: marco conceptual. Lima: Revista Tarea
- Maguiña, Carlos. (1998) Golpe de calor: un problema relacionado al Fenómeno de El Niño. Lima.
- Ministerio de Economía (2019). Portal Transparencia Económica. Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto Público.
- Ministerio de Educación (2019). Guía Metodológica para la elaboración del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres y acciones de contingencia en las Instituciones Educativas.

- Mochizuki, Junko & Naqvi, Asjad (2018). Reflecting Disaster Risk in Development Indicators. Open Access Journal: "Sustainability".
- Mutch, Carol (2016). *Schools as communities and for communities: learning from the 2010-11 New Zealand Earthquakes*. University of Auckland
- Naciones Unidas (2010). *United Nation's Office for Disaster Risk Reduction 2010 Annual Report*
- Naciones Unidas (2018). *Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2018*
- Nussbaum, Marta (2000). *Crear capacidades: Propuestas para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura & Ministerio de Educación (2011). *Manual de gestión para Directores de instituciones educativas*
- Presidencia del Consejo de Ministros (2019). *Contenidos mínimos del Programa Presupuestal de la Reducción de la Vulnerabilidad y Atención de Emergencias por Desastres (PREVAED)*.
- Quintanilla, Pablo (2017). *Agencia, voluntad y autoconocimiento*. En Ismael Muñoz y otros *Ética, Agencia y Desarrollo* (pp.25-37). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Robeyns, Ingrid (2005). *The capability approach: a theoretical survey*. Amsterdam: Journal of Human Development
- Rodríguez-Molina, Guillermo (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Chile: Universidad de La Sabana
- Saito, Madoka (2003). *Amartya Sen's capability approach to education: A critical exploration*. Japan: Journal of Philosophy of Education
- Sen, Amartya (2002). *Rationality and Freedom*. Cambridge: Harvard, Belknap Press.
- Sen, Amartya (1999). *Desarrollo y Libertad*. Buenos Aires: Editorial Planeta
- Stewart, Frances (2000). *Crisis Prevention: Tackling Horizontal Inequalities*. Paper prepared for World Bank Conference on Evaluation and Poverty Reduction. Washington, EE.UU.

- Suarez-Ongio, Luis & otros (2011). Impacto del Fenómeno de El Niño de 1997-1998 en la salud de la población peruana, riesgo potencial para el 2015. Lima: Revista peruana de medicina experimental y salud pública
- Tarrant, Ruth (2011). *Leadership through a school tragedy: a case study*. New Zealand: Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies
- Twigg, John (2001). *Sustainable livelihoods and vulnerability to Disasters*. *Sustainable livelihoods and vulnerability to Disasters*.
- UNESCO (2013). Herramientas para la reducción del riesgo de desastres en centros educativos
- Unterhalter, Elaine (2013). *Education, capabilities and social justice*. New York: Palgrave Macmillan
- Unterhalter, Elaine (2013). *Educating Capabilities*. London: *Journal of Human Development and Capabilities*



xiii. Anexos

Anexo 1 – Funciones y atribuciones del Director, según la Ley General de Educación Número 28044 del Ministerio de Educación

Artículo 55°.- El Director

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68o de la presente ley.
- b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

Artículo 68°.- Funciones

Son funciones de las Instituciones Educativas:

- a) Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
- c) Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.
- d) Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.
- e) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.
- f) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.
- g) Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.
- h) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- i) Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad;
- j) Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.
- k) Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica.
- l) Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente
- m) Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.
- n) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia. En centros educativos unidocentes y multigrados, estas atribuciones son ejercidas a través de redes.

Anexo 2 – Cuestionario aplicado a Directores y otros actores de interés

Contexto: ante los embates de las lluvias sucedidas durante los meses de Enero-Abril de 2017, como manifiesto del Fenómeno el Niño Costero, se hizo evidente la necesidad de desplegar acciones y estrategias por parte de los Directores, Coordinadores y Docentes de las IEs; padres de familia y autoridades (Gobierno Nacional, Regional y Local). Con fines estrictamente académicos, se le solicita responder a las siguientes interrogantes.

Fabiola: Antes que nada muchas gracias nuevamente por participar de la investigación. Como le comenté, el objetivo es identificar los retos y las oportunidades respecto de la gestión de desastres con la finalidad de diseñar medidas adecuadas y efectivas para responder mejor a estos en futuros eventos. Por todo ello, lo invito a que seas lo más transparente posible y nos comente al máximo detalle lo sucedido. Comenzaremos por una sección de datos generales, para que me cuentes un poco de usted y su experiencia.

Datos generales

1. ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Cuál es su trayectoria profesional?
3. ¿Cuánto tiempo tiene en la escuela?
4. ¿Cuánto tiempo tiene ocupando el cargo como Director/a?

0. SECCIÓN INICIAL: ANTECEDENTES

Desde MINEDU

Antes de El Niño Costero de 2017...

5. En el marco del Programa Presupuestal de Reducción de la Vulnerabilidad y Atención de Emergencias por Desastres, ¿Tenía conocimiento de alguno de los siguientes instrumentos?

**En caso sí, responder además: ¿Recibió acompañamiento para la elaboración de estos?*

- i. Instrumentos estratégicos para la gestión de riesgo ante desastres:
 - priorización de acciones, disponibilidad de personal especializado
 - ii. Evaluación de la condición de la infraestructura de su escuela
 - iii. Dispositivos de emergencia y/o acondicionamiento de la escuela
 - iv. Capacitación para la entrega de bienes de ayuda humanitaria
 - v. Capacitación para provisión de servicios esenciales

6. ¿Contaba su escuela con un Plan de Gestión de Riesgos de Desastres?

**En caso sí: ¿Recibió alguna asesoría para su elaboración? ¿Se encuentra alineado con el Proyecto Educativo Institucional?*

**En caso no: ¿Ha escuchado de este anteriormente?*

Desde GORE/GL

Antes de El Niño Costero de 2017...

7. ¿Cómo describiría su relación con la UGEL y DRE? ¿En qué labores consideraba útil su apoyo? ¿En qué labores consideraba que dichas autoridades podrían mejorar?
8. ¿Recibió alguna charla, capacitación u asesoría por parte de la UGEL?
9. ¿Recibió alguna charla, capacitación u asesoría por parte del Gobierno Regional, DRE, u otra autoridad?
10. ¿Recibió alguna charla, capacitación u asesoría por parte de INDECI?

**En caso sí: ¿Las encontró útiles?*

Percepciones generales

11. ¿Tenía conocimiento de cómo enfrentar un desastre natural? ¿Había enfrentado alguno similar antes?
12. ¿Contaba con algún plan para el manejo de emergencias?
13. ¿Sabía a quién solicitar ayuda y cuáles eran las herramientas disponibles?
14. ¿Tenía conocimiento de qué rol le tocaba asumir como Director? ¿Tenía conocimiento de qué manera debían intervenir la UGEL y la DRE?

I. PRIMERA SECCIÓN: GESTIÓN EDUCATIVA EN CONTEXTOS DE DESASTRES

Durante el contexto de crisis...

• **Gestión institucional**

15. ¿Se siguió alguna pauta institucional existente para el manejo de emergencias?
16. ¿Se siguió el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la Propuesta Pedagógica, la Propuesta de Gestión, el Plan Anual de Trabajo u alguna similar?
17. ¿Se capacitó al personal docente, administrativo y estudiantes para emergencias? ¿cuántas fueron? ¿quiénes lo impartieron? ¿cómo se dio esa experiencia?
18. ¿Se tuvo alguna directriz extraordinaria por parte de alguna autoridad?
19. ¿Se optó por diseñar una estrategia institucional o se dispuso de acciones “sobre la marcha”?

20. En el contexto post-desastre, ¿Se modificó alguna pauta institucional para reanudar el servicio educativo? ¿Se diseñó alguna nueva estrategia?

- **Gestión administrativa**

Demanda

21. ¿Se solicitaron recursos económicos adicionales? ¿De qué fuentes?
22. ¿Se solicitaron recursos adicionales de otro tipo (profesores, personal de seguridad, materiales, instalaciones etc.)?
23. Como resultado del Fenómeno, ¿cambió su asignación Presupuestaria Anual?

**En caso afirmativo...¿Incidió usted para que lograran cambiar la asignación presupuestal anual? ¿De qué modo? ¿Se le vinculó lo anterior a algún resultado esperado, el PREVAED, por ejemplo? ¿Se logró ejecutar el presupuesto adicional?*

Oferta

24. ¿Le solicitó el MINEDU, la UGEL o la DRE facilitar instalaciones educativas como refugio para la atención del desastre?
25. ¿Se logró reanudar el servicio educativo sin retrasos?

**En caso afirmativo ¿Qué dificultades se encontraron frente a lo anterior?
En caso contrario, ¿Cuánto fue el retraso? ¿Cómo se resolvió? ¿Se contó con apoyo por parte de autoridades?

- **Gestión pedagógica**

26. Dentro de la propuesta pedagógica vigente, ¿Se contaba con alguna sección vinculada a la prevención de desastres y/o a estrategias de respuesta frente a ellos?

**En caso afirmativo, ¿considera que fueron útiles? ¿Por qué?
En caso contrario, ¿considera usted que se desplegó algún otro tipo de conocimiento que favoreció dicho fin? ¿Por qué?

27. ¿Se siguieron los simulacros estipulados por el INDECI?
**¿Se dio continuidad a alguna de las disposiciones o recomendaciones del organismo? ¿Cómo así?*

- **Gestión comunitaria**

Padres, sector privado, sociedad civil e Iglesia

28. ¿De qué manera se integró a los padres? ¿Se organizaron charlas o espacios de diálogo con los padres sobre estos temas?
29. ¿De qué manera se integró al sector privado? ¿Se recibió alguna donación de bienes o servicios?

30. ¿De qué manera se integró a la sociedad civil? ¿Se recibió alguna donación de bienes o servicios?
31. ¿De qué manera se integró a la Iglesia? ¿Se recibió alguna donación de bienes o servicios?

Autoridades

32. ¿Considera que hubo presencia sólida por parte de Autoridades? ¿Qué esperaba usted recibir por parte de las Autoridades? ¿Cuál fue el rol que asumieron estas en la práctica?
33. ¿Considera que otros actores debieron asumir el rol de la Autoridad?
* En caso sí: ¿Quiénes? ¿La Autoridad encontró favorable las actitudes de estos actores?
34. ¿De qué manera se integró a los Autoridades del Gobierno Nacional durante la atención de la emergencia?
* ¿Considera que estuvo el MINEDU presente durante la emergencia? ¿Cómo calificaría su desempeño?
* ¿Se contactó alguien del MINEDU con usted?
* ¿Dispuso el MINEDU alguna pauta?
35. ¿De qué manera se integró a los Autoridades del Gobierno Regional?
* ¿Considera que estuvo la DRE presente durante la emergencia? ¿Cómo calificaría su desempeño?
* ¿Le dio la DRE alguna facilidad en materia pedagógica, económica u otra?
36. ¿De qué manera se integró a los Autoridades del Gobierno Local?
* ¿Considera que estuvo la UGEL presente durante la emergencia? ¿Cómo calificaría su desempeño?
* ¿Le dio la UGEL alguna facilidad en materia pedagógica, económica u otra?
37. ¿Se contó con algún mecanismo particular (Eg. Mesa de trabajo) para reunir a los actores en cuestión?
38. ¿Se realizaron acciones grupales para atender alguna necesidad?
* ¿Se movilizó alguna acción colectiva con la finalidad de canalizar alguna demanda insatisfecha?

II. SEGUNDA SECCIÓN: EXPANSIÓN DE AGENCIA EN CONTEXTOS DE DESASTRES (RESULTADOS)

Fabiola: La siguiente sección está enfocada a analizar los resultados obtenidos como resultado de las gestiones a causa del Fenómeno de El Niño. Por favor, lo invito a ser lo más descriptivo posible.

- **Auto-determinación**

39. ¿Considera que logró tomar la iniciativa para analizar, evaluar y finalmente tomar decisiones con los siguientes actores?
- Padres

- Sector Privado
- Sociedad civil
- Iglesia
- Autoridades: Gobierno Nacional, Gobierno Regional, Gobierno Local

40. ¿Lograron trazar alguna alianza o convenio con alguna institución?

- *En caso sí: ¿Cuál fue el alcance del compromiso? ¿Fue suficiente?
- ¿Considera que fue vital para asegurar el resultado?
- *En caso no: ¿Considera que esto condicionó el resultado?

41. ¿Considera que sus decisiones fueron reconocidas como legítimas? ¿Se siguieron sus indicaciones?

- * En algún caso, ¿Considera que no se siguieron sus indicaciones? ¿Hubo algún motivo en particular? ¿Considera que se obtuvo el mismo resultado, mejor o peor?
- * ¿Se generó alguna disputa o contradicción entre usted y los actores antes mencionados?
- * ¿Tuvo alguna “mano derecha”? ¿Con quién se sentía más a gusto durante las gestiones? ¿Con quién se sentía menos a gusto?

42. ¿Se recibieron más indicaciones de las que se dispusieron, en el rol de Director?

- * ¿Resultó difícil llegar a decisiones colectivas?

• **Razonamiento y deliberación**

43. Frente a la emergencia: ¿Se tuvo el ambiente y tiempo necesario para tomar las decisiones requeridas, o fueron tomadas “sobre la marcha”?

- * ¿Se pudo dialogar en coordinación con otros actores?

44. ¿Se utilizaron herramientas que facilitaron el análisis, evaluación o entendimiento de las decisiones a adoptar? (Eg. Experiencia internacional, asesoría etc.)

- * ¿Facilitó alguna autoridad alguna referencia que resultó de utilidad?

45. ¿Se facilitaron ambientes colectivos internos (entre director, coordinador y docentes) para la toma de decisiones?

46. ¿De qué manera se integraron los actores externos durante los procesos de toma de decisiones?

47. ¿Se socializaron las decisiones adoptadas frente a la comunidad educativa?

48. ¿De qué manera se comunicaron las decisiones? ¿Considera que tuvo los recursos suficientes (correo electrónico, teléfono etc.) para comunicarlas?

• **Participación**

49. Durante la emergencia, y ante la urgencia: ¿Ejecutó usted acciones concreta, de manera individual?
 * ¿Considera que estas debieron ser sometidas a la consideración de los actores o que, dada la urgencia fue necesario que alguien tomara una decisión?
 * ¿Considera que las decisiones grupales tomaban mucho más tiempo del que tenían realmente?
50. ¿De qué modo Ud. atendió las opiniones de los padres, madres y otros actores de la comunidad?
 * ¿Pudo usted instalar algún mecanismo en el que se canalizaron adecuadamente opiniones, recursos y esfuerzos?
51. ¿Pudo usted instalar algún mecanismo participativo que llevó a la movilización de acciones colectivas?
 * Como ejemplo: un comité de emergencia, una mesa técnica etc.
- **Contribución**
52. Durante la emergencia: ¿Considera que logró tener algún impacto sobre la comunidad educativa? ¿En qué aspectos? ¿Cómo así?
53. Durante el post-desastre: ¿Considera que tuvo algún impacto sobre la comunidad educativa?
 * ¿Cree usted que cambió la dinámica y el alcance de las relaciones entre usted y otros actores de la comunidad?
54. ¿Logró usted contribuir con asegurar la continuidad en el acceso y calidad del servicio educativo ofertado?

III. TERCERA SECCIÓN: POST DESASTRE

55. ¿Considera usted se afectó de alguna manera el servicio educativo a causa del desastre?
56. ¿Considera que se generó algún legado entre los alumnos?
 * ¿Considera que los alumnos tienen mayor conocimiento sobre cómo actuar frente a una emergencia?
57. ¿Considera que se desarrolló alguna memoria colectiva?
 * ¿Recuerdan los alumnos, profesores y otros actores el desastre? ¿Lo recuerdan de manera positiva o negativa?
58. Como resultado del desastre, ¿Se modificó alguna de las instalaciones, o los servicios provistos en estas? (Eg. Cancha de fútbol se habilitó para actuar como aula de clases)
59. ¿Qué opina sobre el proceso de Reconstrucción con Cambios?
 * ¿Funciona?
 * ¿Tiene alguna recomendación?

Anexo 3 – Consentimientos informados de los diecisiete entrevistados

Testimonio N°1: Luis Felipe Gil



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de ex Director Adjunto de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente. Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, Luis Felipe Gil Solís doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
LUIS FELIPE GIL SOLIS		AGOSTO 2021

Correo electrónico del participante: lgil@pucp.pe

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO		AGOSTO DE 2021

Testimonio N°2: Carmen Sánchez



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de ex Directora Regional de Piura. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente. Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un Informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [958238013](tel:958238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, Carmen Rosa Sánchez Tejada, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
Carmen Rosa Sánchez Tejada		Setiembre de 2021

Correo electrónico del participante: _____

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 <small>FABIOLA VENTURA PACHECO 08017000010</small>	AGOSTO DE 2021

Testimonio N°3: Joan Correa



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de Coordinador Regional de la ODENAGED. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente. Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, **Joan Jerry Correa Miranda** doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
Joan Jerry Correa Miranda	(Autorizó usar su nombre completo como firma)	AGOSTO 2021

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 FABIOLA VENTURA PACHECO DNI: 74000118	AGOSTO DE 2021

Testimonio N°4: Milton Patiño



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de funcionario de la Dirección Regional de Educación de Piura. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente. Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, Milton Fernando Patiño Hualpa, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
Ing. Milton Fernando Patiño Hualpa	 MILTON F. PATIÑO HUALPA CIV. 10088919	Setiembre 2021

Correo electrónico del participante: _____

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 FABIOLA VENTURA PACHECO DNI: 10088919	AGOSTO DE 2021

Testimonio N°5: Luis Arámbulo**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES**

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de exfuncionario de la Unidad de Gestión Educativa Local de Piura. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente. Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número 968238013. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucep.edu.pe.

Yo, LUIS URBANO ARÁMBULO MOGOLLÓN, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
LUIS URBANO ARÁMBULO MOGOLLÓN		1 Setiembre de 2021

Correo electrónico del participante: larambulo.edu@gmail.com

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO		AGOSTO DE 2021

Testimonio N°6: Guillermo Menacho



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

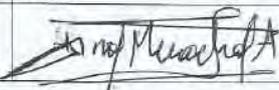
Se le ha contactado a usted en calidad de ex Director. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: ventura193@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucc.edu.pe.

Yo, Guillermo Vidal Menacho Alvarado, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
Guillermo Vidal Menacho Alvarado		AGOSTO DE 2021

Correo electrónico del participante: guillermomenacho02@hotmail.com

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 <small>FABIOLA VENTURA PACHECO DNI: 9128845</small>	AGOSTO DE 2021

Testimonio N°7: María Lucila Sánchez



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de sub Directora. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, María Lucila Sánchez López, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
MARÍA LUCILA SÁNCHEZ LÓPEZ		AGOSTO DE 2021

Correo electrónico del participante: malusalo6@hotmail.com

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO		AGOSTO DE 2021

Testimonio N°8: Martín Temoche



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de profesor. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: ventura93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, José Martín Temoche Quiroga, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
José Martín Temoche Quiroga		01 / 09 / 2021

Correo electrónico del participante: martintemoche25@gmail.com

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO		AGOSTO DE 2021

Testimonio N°9: Ceferino Céspedes



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de profesor. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, CEFERINO CESPEDES LUPU, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
CEFERINO CESPEDES LUPU		AGOSTO DE 2021

Correo electrónico del participante: cef_9199@hotmail.com

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO		AGOSTO DE 2021

Testimonio N°10: Sandra Aquino



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Calacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

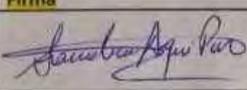
Se le ha contactado a usted en calidad de madre de familia. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: ventura93@gmail.com o al número 968238013. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica_investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, Sandra Lizbet Aquino Pacheco, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
Sandra Lizbet Aquino Pacheco		Agosto de 2021

Correo electrónico del participante: _____

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 <small>FABIOLA VENTURA PACHECO DNI: 80000000</small>	AGOSTO DE 2021

1

Testimonio N°11: Mayglin Mercedes Correa Calero



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de profesora. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, Mayglin Mercedes Correa Calero, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
Mayglin Mercedes Correa Calero	<i>(Autorizó usar su nombre completo como firma)</i>	AGOSTO DE 2021

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 <small>FABIOLA VENTURA PACHECO DNI: 70886411</small>	AGOSTO DE 2021

Testimonio N°12: Mirian Mera



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de profesora. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, Mirian del Rosario Mera Guerrero, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
Mirian del Rosario Mera Guerrero	<i>(Autorizó usar su nombre completo como firma)</i>	SETIEMBRE DE 2021

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 <small>FABIOLA VENTURA PACHECO DNI: 7128911</small>	AGOSTO DE 2021

Testimonio N°13: Flor Rosas



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de ex Directora. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, FLOR ROSAS, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
FLOR DE MARIA ROJAS NEYRA		AGOSTO 2021

Correo electrónico del participante: floryr67@hotmail.com

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO		AGOSTO DE 2021

Testimonio N°14: Lidia Bayona



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de profesora. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: ventura93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, **LIDIA ERMIDA BAYONA CHAPILLIQUÉN**, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
LIDIA ERMIDA BAYONA CHAPILLIQUÉN		01 DE SETIEMBRE 2021

Correo electrónico del participante: lbayona60@gmail.com

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 FABIOLA VENTURA PACHECO DNI: 77509915	AGOSTO DE 2021

Testimonio N°15: Milagros Juárez



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de profesora. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@puco.edu.pe.

Yo, Milagros Gonzalina Juárez Yovera, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
Milagros Gonzalina Juárez Yovera	<i>(Autorizó usar su nombre completo como firma)</i>	AGOSTO DE 2021

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 <small>FABIOLA VENTURA PACHECO DNI: 72268918</small>	AGOSTO DE 2021

Testimonio N°15: Maria Violeta Cruz



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de encargada de limpieza. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, MARIA VIOLETA CRUZ, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
MARIA VIOLETA CRUZ	<i>(Autorizó usar su nombre completo como firma)</i>	AGOSTO DE 2021

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 FABIOLA VENTURA PACHECO DNI: 72009191	AGOSTO DE 2021

Testimonio N°17: Rolando Sullón



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Fabiola Ventura, estudiante de la maestría de Desarrollo Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Silvia Espinal. La investigación, denominada "Agencia y gestión extraordinaria en contextos de desastres naturales: el caso de los directores de las Instituciones Educativas José Cayetano Heredia y San Miguel Arcángel en Catacaos, Piura, tras los embates de El Niño Costero de 2017", tiene como propósito comprender de qué manera se desplegaron gestiones extraordinarias en contexto de desastres.

Se le ha contactado a usted en calidad de administrador. Por dicho motivo, se le realizó una entrevista estructurada sobre el tema antes mencionado que tomó aproximadamente 60 minutos. Por ello, a través de la presente, se solicita formalizar su voluntad para que la información recogida en la entrevista en cuestión, sea utilizada para fines académicos (únicamente utilizada para la elaboración de la tesis de Fabiola Ventura).

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un Informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: venturaf93@gmail.com o al número [968238013](tel:968238013). Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, Rolando Sullón, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera declarada (es decir, que la tesis pueda hacer referencia expresa a mi nombre).

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
Rolando Sullón	<i>(Autorizó usar su nombre completo como firma)</i>	AGOSTO DE 2021

Nombre completo de la alumna	Firma	Fecha
FABIOLA VENTURA PACHECO	 <small>FABIOLA VENTURA PACHECO DNI: 70988113</small>	AGOSTO DE 2021