

DE LAS EXPERIENCIAS A LAS ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LAS CAPACIDADES DOCENTES EN EL 2021

V DIÁLOGO VIRTUAL SOBRE GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN EN LIMA METROPOLITANA

Lima, 29 de mayo de 2021

En mayo del presente, Edugestores Lima Metropolitana desarrolló un diálogo virtual cuyo objetivo fue contribuir a fortalecer las estrategias de desarrollo de capacidades docentes de las UGEL de Lima Metropolitana, para un Buen Retorno del Año Escolar 2020-2021 en contexto de pandemia y educación a distancia.

Entidades públicas y privadas y UGEL comprometidas con el desarrollo profesional de los docentes en Lima Metropolitana, compartieron sus estrategias y experiencias de fortalecimiento del rol mediador del docente (Comunidades de Aprendizaje), las capacidades de autoevaluación institucional (SINEACE) y del cuidado de su salud socioemocional y la de otros (Centro Alternativa). Tres UGEL de Lima Metropolitana, presentaron sus planes anuales y estrategias de fortalecimiento de la autonomía pedagógica (UGEL 01), salud socioemocional (UGEL 03) e innovación pedagógica (UGEL 07) de las y los docentes. La memoria de este Diálogo se hará en entregas sucesivas. Esta entrega presenta cómo los proyectos de innovación pedagógica contribuyeron a fortalecer las capacidades docentes en el ámbito de la UGEL 07.

LA INNOVACIÓN COMO LÍNEA DE ACCIÓN PARA FORTALECER LAS CAPACIDADES PEDAGÓGICAS DE DIRECTIVOS Y DOCENTES

En el V diálogo virtual, Graciela Marilú Zárate Solano, jefa de AGEBRE de la UGEL 07, presentó la Innovación Pedagógica como una línea de acción para fortalecer las capacidades de directivos y docentes de las escuelas de su jurisdicción.

Objetivo de la experiencia

Promover la implementación de proyectos de innovación pedagógica y buenas prácticas docentes y de gestión, en las instituciones educativas de Educación Básica Regular y Educación Básica Especial, para que junto a otras intervenciones se fortalezcan las prácticas de directivos y docentes y, en consecuencia, se mejoren los aprendizajes de las y los estudiantes de la jurisdicción de la UGEL 07.

Alcance y localización de la estrategia

La cobertura de cuatro de los proyectos bandera de la UGEL 07 brinda evidencia del alcance de esta línea de acción de innovación pedagógica:

Tabla 1: Aproximación al alcance de la línea de innovación pedagógica de la UGEL 07

Proyectos	IIEE	Niveles	Directivos	Docentes	Estudiantes	Niveles
<i>Escuelas profesionales Pedagógicas EPPA,</i>	129	Inicial, Primaria, Secundaria	266	4 251		
<i>Una Escuela, un Proyecto</i>	34					
<i>Ambulancia Pedagógica</i>	Primaria: 6 Secundaria: 52	Primaria, Secundaria		Primaria: 36 Secundaria: 180 de comunicación, 120 de matemática, 180 de ciencia y tecnología y 120 de ciencias sociales		
<i>Ayúdame Aprender</i>	Primaria: 14 Secundaria: 14	Primaria, Secundaria			Primaria: 133 Secundaria: 118	133

Notas: i) La meta del proyecto Una Escuela, un Proyecto es 136 IIEE, a lograrse el 2024, a razón de 34 IIEE por año; ii) los docentes de secundaria priorizados por la Ambulancia Pedagógica brindan atención educativa al VI y VII ciclo de la EBR; iii) la cobertura de la Ambulancia pedagógica es mayor en secundaria, porque el nivel primaria recibe acompañamiento pedagógico desde el programa presupuestal Logros de Aprendizaje.

Descripción de la experiencia

La innovación pedagógica es una línea de acción institucionalizada en la UGEL 07. Parte de un diagnóstico sobre la situación real de los aprendizajes, la identificación de fortalezas y dificultades del proceso educativo y la reflexión sobre aquellos procesos de gestión pedagógica, institucional o comunitaria - donde están inmersos los padres de familia-, que impiden avanzar en el nivel de aprendizajes de las y los estudiantes¹.

Además de este diagnóstico, la UGEL 07 identificó situaciones emocionales, demandas, retos y problemáticas derivadas de la emergencia sanitaria. Entre ellas, el desconcierto, la crisis emocional y ansiedad de docentes y familias, motivadas por su preocupación sobre cómo asumir una educación remota que garantice la promoción de grado o la culminación del ciclo escolar de las y los estudiantes.

¹Ante la situación de los aprendizajes en el ámbito de la UGEL 07, reportados por la ECE del 2016, tanto para el nivel primaria como secundaria, esta entidad estableció 04 líneas de acción que contribuirían a mejorar el desempeño académico de las y los estudiantes: acompañamiento y monitoreo pedagógico, asistencia técnica, evaluación de los aprendizajes e innovación pedagógica.

Particularmente, las y los docentes tuvieron que enfrentar el doble desafío de adoptar nuevas formas de mediación docente – estudiante, haciendo uso de herramientas tecnológicas, y utilizar la plataforma *Aprendo en Casa* del Ministerio de Educación. A ello se aunó la carencia de infraestructura y equipamiento tecnológico de las escuelas y la escasa conectividad digital en los hogares, debido a sus limitadas condiciones económicas, agravadas por la crisis.

La UGEL 07 decidió mantener la línea de acción *Innovación Pedagógica*, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación. Algunas de las condiciones necesarias para desarrollarla abarcaron la institucionalización de una cultura de innovación en la UGEL y las instituciones educativas, fortalecer la confianza de las y los especialistas para diseñar e implementar proyectos de innovación, mejorar las capacidades de los especialistas y directivos en el diseño e implementación de proyectos de innovación pedagógica, y fortalecer el liderazgo directivo.

Dos son los procesos fundamentales en la gestión de esta línea de acción. Uno es la planificación. Desde la UGEL 07 y el área de AGEBRE, se definieron los objetivos, las actividades y tareas a realizar, los respectivos responsables, y los indicadores de seguimiento y evaluación, para verificar el impacto de los proyectos y replantear acciones de mejora. También, se estimó el financiamiento requerido para la ejecución de los proyectos, el plan de acción y el cronograma de implementación.

Un aspecto importante fue la focalización de las instituciones educativas. Estas son priorizadas en base a las necesidades y demandas educativas que requieren ser atendidas con mayor urgencia.

El otro proceso es la implementación. Refiere a la gestión y ejecución de las acciones comprendidas en el plan de acción. Además, considera el *Marco del Buen Desempeño Docente* como base para fortalecer las competencias y capacidades de las y los docentes:

Tabla 2: Dominios, competencias y desempeños que promueve la línea de innovación pedagógica de la UGEL 07

DOMINIO	COMPETENCIA	DESEMPEÑO
Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	3. Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.	12. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje. 16. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.
	4. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.	19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica. 22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.
Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	6. Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.	32. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

Antes y durante el desarrollo de los proyectos de innovación pedagógica, se fortalecieron las competencias y capacidades profesionales, de especialistas, directivos y docentes, a través de estrategias formativas tales como asistencia técnica, grupos de interaprendizaje, reuniones de trabajo colegiado y comunidades de aprendizaje.

Para el fortalecimiento de capacidades de docentes y directivos, que son la base para la implementación y el éxito de las innovaciones pedagógicas y lograr la autonomía de sus instituciones educativas, la UGEL 07 implementó un variado número de proyectos de innovación, entre los cuales destacan la *Escuela Profesional Pedagógica para el Aprendizaje, Ayúdame a Aprender, Ambulancia Pedagógica Itinerante y Una Escuela, Un Proyecto*. A continuación, sus rasgos principales:

Escuela Profesional Pedagógica para el Aprendizaje - EPPA

Su objetivo es promover una gestión pedagógica autónoma en las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 07, a través de la implementación de Escuelas Profesionales Pedagógicas para el Aprendizaje – EPPA, que fortalecen el desempeño de las y los docentes en servicio.

Su implementación comprende el desarrollo de las siguientes actividades: i) la conformación de un equipo de directivos y docentes de cada nivel educativo, en cada institución educativa; ii) la elaboración de una propuesta formativa con temáticas orientadas al mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, con énfasis en la planificación, conducción-mediación y evaluación formativa; iv) el desarrollo de actividades formativas al interior de cada institución educativa; y v) el seguimiento a las acciones desarrolladas en las instituciones educativas, a cargo de especialistas de cada nivel educativo.

Muestra tres resultados principales: i) directivos fortalecidos en su liderazgo pedagógico implementan estrategias formativas en sus IIEE, ii) docentes con prácticas pedagógicas fortalecidas y iii) directivos y docentes de las IIEE priorizadas por el proyecto recibieron asistencia técnica de parte de las y los especialistas de la UGEL 07.

Una escuela, un proyecto

Su objetivo es fomentar una cultura de innovación pedagógica al interior de las instituciones y programas educativos, a través del fortalecimiento de capacidades de directivos y docentes para el diseño, implementación y evaluación de proyectos que mejoran prácticas de gestión institucional y pedagógicas, orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Su implementación comprende las siguientes actividades: i) diseño y evaluación de proyectos de innovación pedagógica mediante talleres prácticos; ii) asesoría especializada y desarrollo de ferias pedagógicas en comunidades de aprendizaje docente; iii) construcción de un banco de proyectos; iv) acompañamiento, seguimiento, evaluación y retroalimentación a los proyectos; y v) socialización y difusión de los proyectos, a través de ferias virtuales.

Este proyecto muestra los siguientes resultados: i) directivos con capacidades fortalecidas de formulación, gestión y evaluación de proyectos pedagógicos; ii) impacto positivo de los proyectos en los aprendizajes de las y los estudiantes; iii) un banco de proyectos implementado; y iv) proyectos de innovación pedagógica reconocidos mediante acto resolutivo institucional.

Ambulancia pedagógica itinerante

Su objetivo es fortalecer las competencias y capacidades pedagógicas de los docentes de secundaria de las áreas de Comunicación, Matemática, Ciencia y Tecnología y Ciencias Sociales, en base a la reflexión sobre sus prácticas y la atención a sus necesidades formativas, identificadas en base al *Marco del buen desempeño docente*. Por otro lado, busca que los docentes hagan un uso óptimo y pertinente de la estrategia *Aprendo en Casa*, a fin de brindar un servicio educativo más relevante y, por ende, mejorar los aprendizajes de sus estudiantes.

La implementación del proyecto considera la realización de las siguientes actividades: i) asistencia técnica a través de micro talleres que atienden las necesidades formativas de las y los docentes en aspectos tales como la planificación, mediación y conducción de los aprendizajes, y evaluación formativa; ii) socialización y retroalimentación de avances a través de las Comunidades de Aprendizaje Virtual; iii) producción de material de orientación y/o motivación; iv) presentación de productos a valorar por medio de plataformas virtuales; y v) pasantías virtuales.

Este proyecto muestra los siguientes resultados: i) docentes con capacidades de mediación e interacción con sus estudiantes fortalecidas, para diversas áreas curriculares; y ii) mayor autonomía y trabajo colaborativo fortalecido, a través de las *Comunidades de Aprendizaje Virtual*, aprovechando las herramientas y recursos tecnológicos.

Ayúdame a aprender

Su objetivo es mejorar los niveles de aprendizaje de estudiantes de segundo grado de primaria, que, en el contexto de crisis sanitaria, se quedaron sin el apoyo y acompañamiento de sus familias y dejaron de asistir a sus clases virtuales. Consiste en que un grupo de estudiantes *protectores*, de cuarto grado de educación secundaria, brinda acompañamiento personalizado a un grupo de estudiantes *receptores*, de segundo grado de primaria. Docentes tutores y especialistas de Tutoría y Orientación Educativa de la UGEL 07 asesoran a los estudiantes *protectores*, fortalecen capacidades docentes para el asesoramiento que deben brindar a los estudiantes *protectores* y hacen seguimiento y evalúan los logros del proyecto.

Su implementación comprende las siguientes actividades: i) contratación e inducción de docentes tutores; ii) socialización con directores de instituciones educativas focalizadas y, en coordinación con ellos, conformación de los grupos protector y receptor; iii) comunicación a las familias de los estudiantes y recojo y registro de cartas de consentimiento; iv) evaluación diagnóstica de las y los estudiantes de segundo grado; v) capacitación, acompañamiento y retroalimentación al grupo protector, así como elaboración de materiales y estrategias para cada área y competencia; y vi) capacitación a padres y madres de familia sobre prácticas de crianza y de acompañamiento pedagógico y socioemocional.

Muestra los siguientes resultados: i) estudiantes de segundo grado de primaria con mejores capacidades en las áreas curriculares de matemática y comunicación; ii) estudiantes de cuarto grado de secundaria con competencias fortalecidas de orientación al bien común y ciudadanía activa; iii) docentes tutores con capacidades fortalecidas de tutoría y soporte socioemocional; y iv) padres y madres con mejores prácticas de crianza, asociadas al acompañamiento cognitivo y socioafectivo, que contribuyen al bienestar de sus hijas e hijos y la mejora de sus aprendizajes.

Avances y dificultades

La UGEL 07 ha obtenido varios reconocimientos y premios por las innovaciones y buenas prácticas que implementa. Asimismo, muestra los siguientes avances:

- Se ha fortalecido la cultura de innovación al interior de la UGEL y de las escuelas en las que se implementan los proyectos.
- Se ha ampliado la autonomía institucional. Capacidades fortalecidas de los equipos directivos hacen posible que las escuelas implementen sus propios proyectos de innovación pedagógica, en espacios de trabajo colaborativo y de interaprendizaje.
- Se han fortalecido las competencias de innovación de los actores que gestionan aprendizajes y la práctica pedagógica de las y los docentes y, en consecuencia, los aprendizajes de las y los estudiantes del ámbito de la UGEL.

Los proyectos, algunos de los cuales tienen metas programadas hasta el 2024, están en proceso de mejora continua para superar algunas de las siguientes dificultades:

- Romper el pre concepto que gestionar la innovación en la institución educativa genera recarga laboral.
- Insuficientes incentivos para la innovación y la investigación pedagógica debido a que no se han creado cargos en el área de desempeño laboral correspondiente en la carrera pública magisterial.
- Limitada conectividad y acceso a dispositivos digitales complejiza el acompañamiento a distancia a la implementación de proyectos de innovación.

Lecciones aprendidas

- Para innovar se requiere entender qué necesita el estudiante y los problemas institucionales y pedagógicos que obstaculizan sus aprendizajes.
- Después de la pandemia, la formación docente debe adaptarse al uso de tecnologías de comunicación, creación de contenidos, colaboración y evaluación, que posibilite la continuidad del servicio educativo.
- Es más eficiente el presupuesto asignado a talleres, asistencia técnica y otras actividades, cuando el liderazgo del directivo institucionaliza el proyecto de innovación de manera sostenible en su institución educativa.
- El equipo directivo y los docentes no tienen otro camino más certero que optar por la innovación para transformar su escuela.
- En las políticas de formación docente inicial y en servicio es insuficiente el abordaje de la innovación pedagógica.
- Es una prioridad visibilizar la gestión pedagógica de las instituciones educativas, destacando el rol y liderazgo del director, así como del equipo docente y los actores de la comunidad educativa, para alcanzar una mayor autonomía institucional.

Síntesis: Jesús Marisol Ybañez Haro y Roberto Saúl Torres Quispe –
Edugestores Lima Metropolitana