



I Congreso de Innovación Educativa

# CIE FONDEP

“Innovar para transformar”

2022



Lunes 28, martes 29, miércoles 30 de  
noviembre y 01 de diciembre de 2022



PERÚ

Ministerio  
de Educación



BICENTENARIO  
DEL PERÚ  
2021 - 2024

# I Congreso de Innovación Educativa "Innovar para transformar"

Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP)

## **Consejo de Administración del FONDEP:**

Alindor Bazán Hernández  
Francisco Fidel Rojas Luján  
Pablo Heli Ocaña Alejo  
Isabel Lucía Matías Elías

## **Gerente ejecutivo:**

Carlos Arámbulo Quiroz

## **Comité técnico organizador:**

Nadja Juárez  
Liliana Saldaña  
Patricia Quevedo  
Leonardo Piscoya  
Juan José Yupanqui  
Fernando Figueroa  
Lucy Ayesta  
Terezita Giraldo  
Ruth Escárate  
Jonhatan Robalino

## **Oficina de Comunicaciones:**

Cecilia López  
Janet Lobo  
Viviana Corro  
Joaquina Izaguirre

Este material forma parte del I Congreso de Innovación Educativa "Innovar para transformar", desarrollado por el FONDEP. Queda prohibida la reproducción total o parcial de este material con fines comerciales. Puede ser utilizado siempre que se haga mención explícita de la fuente.

## **© Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana**

Calle Compostela 142, Santiago de Surco, Lima, Perú  
<http://www.fondep.gob.pe>

Mayo, 2023

# Contenido

**Presentación** **5**



## **¿Por dónde empezar si queremos innovar?** **7**

La formación docente y la innovación en la práctica pedagógica

- 1.1. Hacer innovación consciente.
- 1.2. Construir y alimentar nuestros marcos de reflexión y acción.
- 1.3. Optar por formas de trabajo basadas en la cooperación y la ética.
- 1.4. Habla la experiencia: desafíos y retos a resolver.



## ¿Y si rediseñamos las escuelas?

24

Metodologías alternativas para la innovación desde el territorio

- 2.1. Del diseño pedagógico al diseño social.
- 2.2. Rediseñando las escuelas y sus prácticas.
- 2.3. Tendencias y recomendaciones para la transformación.
- 2.4. Habla la experiencia: desafíos y retos a resolver



## Pensar más allá de los muros de la escuela

35

El financiamiento y la gestión de la innovación educativa en el Perú

- 3.1. Cuando las escuelas niegan su territorio.
- 3.2. Repensar el territorio y aprender de las experiencias.
- 3.3. Generar ecosistemas de innovación, colaboración y gestión del conocimiento.
- 3.4. Asegurar la sostenibilidad, incentivos y financiamiento.
- 3.5. Habla la experiencia: desafíos y retos a resolver.



## La necesidad de un pacto social por la innovación

51

**Anexo**

**62**

# Presentación

El I Congreso de Innovación Educativa “Innovar para transformar” – CIE FONDEP realizado el 28, 29, 30 de noviembre y 01 de diciembre del 2022 se planificó y surgió con la finalidad de contribuir a la activación de sinergias entre actores públicos y privados que desarrollan promoción, investigación, formación docente, gobernanza colaborativa y promueven el desarrollo de mecanismos y sistemas de financiamiento para la construcción y fortalecimiento del ecosistema de la innovación educativa.

Durante tres días, el congreso se convirtió en un espacio de reflexión, análisis, intercambio de experiencias de innovación, investigación y gestión territorial, desde diversos actores públicos y privados, para contribuir con la superación de brechas educativas a través de prácticas innovadoras.

Esta Memoria del Congreso, constituye una fuente académica confiable, por la variedad de conocimiento respecto a las líneas temáticas que se desarrollaron, y puede usarse como antecedentes para futuras investigaciones en el ámbito de la innovación educativa con el objetivo de formular o validar metodologías, analizar retos y perspectivas actuales, y fomentar información con base en la experiencia y conocimiento de los profesionales.

El contenido del congreso se estructuró en tres líneas temáticas:

1. La formación docente y la investigación para la innovación.
2. Las metodologías alternativas para la innovación desde el territorio.
3. El financiamiento y la gestión de la innovación educativa en el Perú.

Cada día, se presentó una ponencia magistral para explorar las líneas temáticas a cargo de un experto o experta en el tema. Seguido de un panel de organizaciones, con representantes de instituciones públicas y privadas que presentaron sus propuestas en las líneas de metodologías, investigación, formación docente y gestión territorial para desarrollar innovación educativa. Luego, se desarrolló un panel con experiencias seleccionadas para compartir aprendizajes, resultados o alcances, sobre cada línea temática.

El cuarto día se realizó un panel de reflexión y aportes con la participación de diferentes instituciones y expertos invitados, orientado a desarrollar un Pacto por la Innovación Educativa.

El Congreso contó con la presencia reconocidos conferencistas nacionales expertos en el área de la educación, con una visión interdisciplinaria relacionada con los procesos de innovación educativa.

Para el Fondo Nacional de la Educación Peruana – FONDEP este congreso constituye una etapa más en la ruta de la innovación educativa a través de la creación de espacios de reflexión-acción que promuevan el diálogo, intercambio de conocimiento y experiencias de propuestas de innovación educativa en el contexto nacional peruano.

Esperamos que esta memoria aporte a la reflexión sobre los retos y desafíos en materia de innovación educativa que se hace necesario abordar desde el gobierno central y regional, la academia, desde la escuela y en la comunidad.

Alindor Bazán  
Presidente FONDEP



## ¿Por dónde empezar si queremos innovar?

La formación docente y la innovación en la práctica pedagógica

Llevar a cabo innovaciones educativas supone dos tipos de condiciones: aquellas relacionadas a las instituciones y las que dependen de los actores. Las primeras, que son de carácter objetivo, incluyen las formas de organización, las regulaciones y las prácticas institucionalizadas. Las segundas, de carácter subjetivo, están relacionadas con la mentalidad de las personas: sus creencias, teorías y concepciones, percepciones, entre otras. La formación docente no es permeable de esta premisa. Sin duda, hace falta revisar las condiciones externas e internas que influyen o impactan a los docentes que realizan innovaciones en la escuela. Nos enfocaremos en dar respuesta a las siguientes preguntas:



¿Qué necesitamos re pensar o modificar en esas condiciones objetivas y subjetivas para que sea posible la innovación en las prácticas pedagógicas?



¿Qué cambios habría que realizar a nivel institucional en la formación docente? ¿Qué competencias necesitan desarrollar los docentes para llevar a cabo innovaciones educativas?



¿En qué aspectos se necesitan intervenciones urgentes? ¿Podemos identificar tendencias en esas intervenciones?

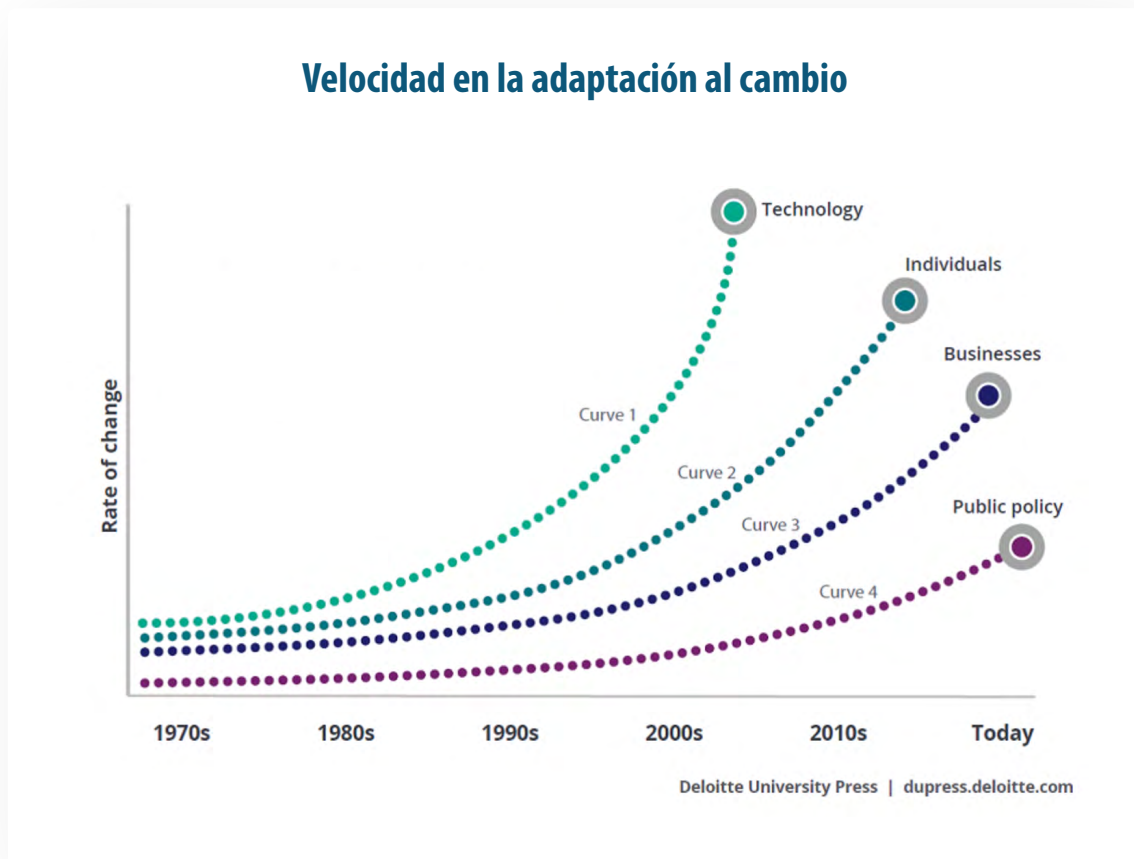
El primer día de trabajo, Lea Sulmont\* nos propuso tres pilares que debemos tomar en cuenta para la formación docente:

- 1. Hacer innovación consciente.**
- 2. Construir y alimentar nuestros marcos de reflexión y acción.**
- 3. Optar por formas de trabajo basadas en la cooperación y la ética.**

¿Por qué necesitamos trabajar en esa dirección? Porque la velocidad de los cambios que se están produciendo son altamente demandantes para las instituciones educativas y para los procesos educativos en general.

\*Ver en anexo: reseñas biográficas.





Los cambios tecnológicos suceden con mucha velocidad y las respuestas individuales frente a ellos suponen un tiempo de adaptación que genera una brecha, ¡cuántas veces hemos sentido que cuando estamos aprendiendo a usar una nueva tecnología está se hace cada vez más compleja o comienza a ser desplazada por otra! Dicha brecha en la respuesta ante el cambio tecnológico genera demandas al mundo del trabajo y de la empresa, cuya velocidad de respuesta es menor que la de los individuos por sí solos. Pero, cuando vamos al campo de las políticas públicas y de las escuelas, la brecha en la velocidad de respuesta es aún mayor, lo que ha generado un serio desfase frente a lo que está sucediendo en el mundo tecnológico, empresarial-laboral y de las políticas públicas.

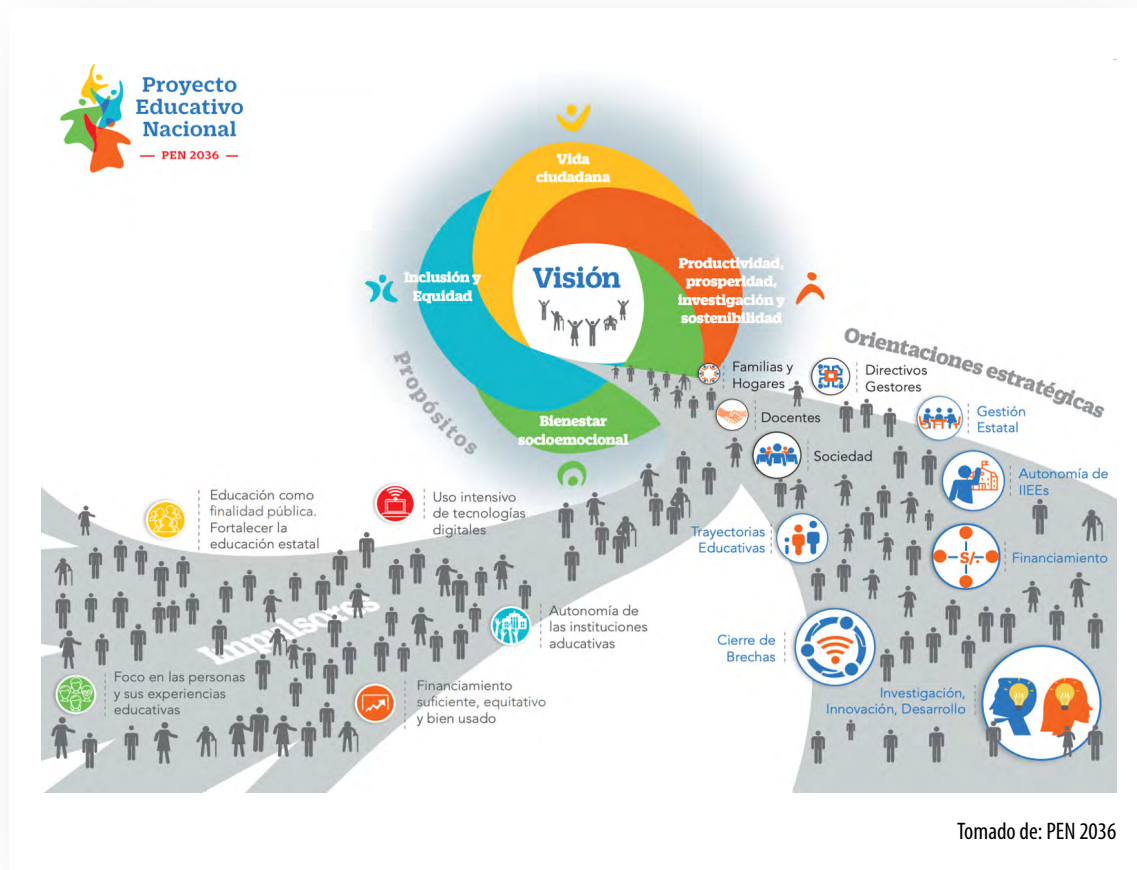
¿Cómo podemos hacerle frente a esa velocidad de los cambios? Sulmont nos propuso diseñar la formación docente pensando en tres pilares y componentes que podrían permitir que los docentes cuenten con las competencias necesarias para dar respuesta a los cambios que están sucediendo:



# 1.1.

## Hacer innovación consciente

¿Qué significa hacer innovación consciente? Supone darnos un tiempo para re-imaginar el rol del docente, ubicándolo en el corazón de la construcción de ciudadanía, tal como nos propone el Proyecto Educativo Nacional (PEN 2036).



Esta resignificación del rol docente está relacionada con la manera en que los maestros y las maestras han pasado a ser parte del imaginario social, e implica devolverles su función de profesionales de la educación con capacidad de generar conocimiento. Asimismo, esa revisión del rol docente, se relaciona también con su función y ubicación dentro de los espacios educativos, pues no puede continuar cumpliendo con un rol de transmisor de información, y debe pasar a ser un experto en construir itinerarios formativos diversos en los que sean los estudiantes quienes exploren, identifiquen problemáticas, generen soluciones y desarrollen aprendizajes profundos que los habiliten para transformar los espacios en los que se desenvuelven.

Asimismo, que la innovación sea consciente exige que desde los espacios educativos seamos capaces de responder a las demandas del territorio que nos desafían o que son oportunidades para realizar mejoras. Entre esas demandas se encuentra el cambio climático, el retroceso de la democracia, el creciente poder de las tecnologías y la necesidad de asegurar trabajo digno.

Como vemos, la innovación no es una finalidad en sí misma, sino que el foco debe ser la atención a los procesos de desarrollo de las personas y la respuesta a las demandas del contexto. Las innovaciones educativas surgirán como resultado de la atención a estos dos aspectos.

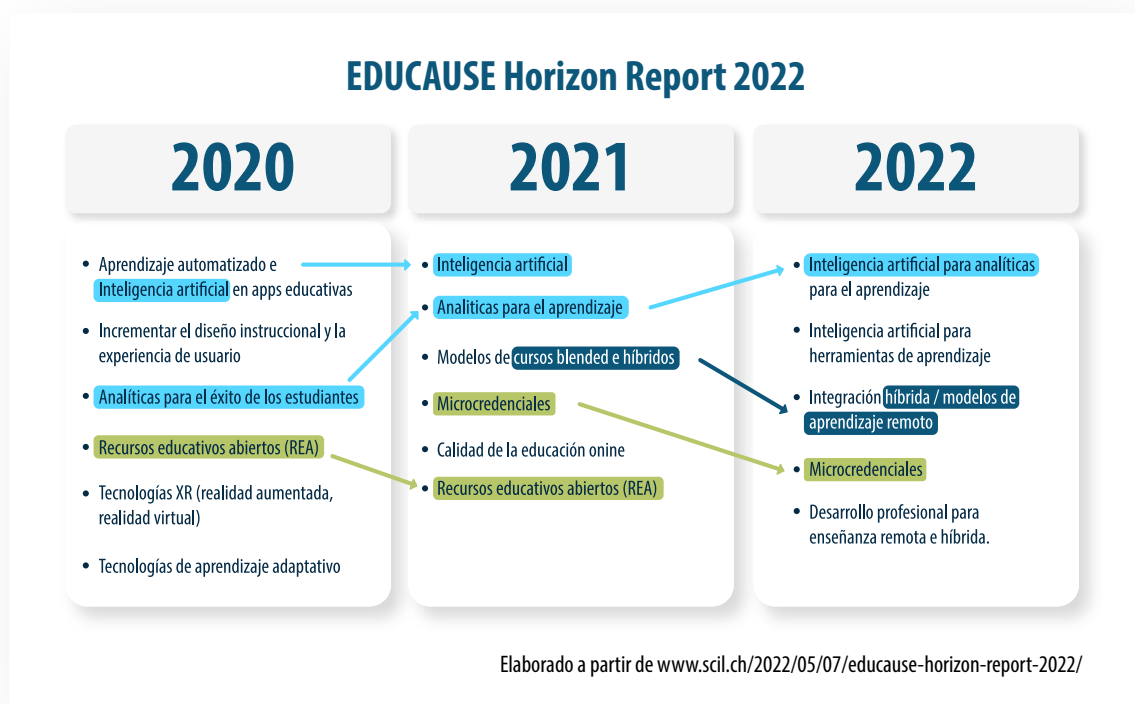
## 1.2.

## Construir y alimentar nuestros marcos de reflexión y acción

Si el foco de los procesos educativos son las personas -sabiendo que convivimos personas de diferentes generaciones y en diferentes momentos del ciclo vital-, esto supone revisar las teorías del desarrollo y del aprendizaje a lo largo de la vida, teniendo en cuenta que las problemáticas o los desafíos actuales requieren que miremos la realidad y actuemos con perspectiva sistémica e interdisciplinar.

Un caso concreto a atender, que está ligado a la promoción de la ciudadanía y el desarrollo de las habilidades socioemocionales, es el abordaje de la violencia como un fenómeno estructural que afecta de manera diferenciada a las personas, por ejemplo, a las niñas, niños y adolescentes.

Otro de los aspectos en los que es necesario actualizarse es el de las tendencias en el campo de las tecnologías, pues la crisis sanitaria de los últimos años ha impactado directamente sobre las demandas y los usos educativos de ellas, tal y como se muestra el siguiente cuadro:



También, es necesario identificar qué metodologías ágiles de diseño pueden ser utilizadas en la medida que respondan a los criterios de pertinencia, diversidad y flexibilidad. Ya que los docentes deben ser expertos en construir itinerarios formativos para habilitar a sus estudiantes para responder a las demandas del contexto, es indispensable que sepan diagnosticar y priorizar, diseñar y prototipar soluciones, así como pilotear y ajustar sus soluciones.

Por otro lado, estos marcos exigen de nuestra parte, el desarrollo del interés por una investigación que permita revisar nuestras creencias e intervenciones, y rediseñar nuestras propuestas.

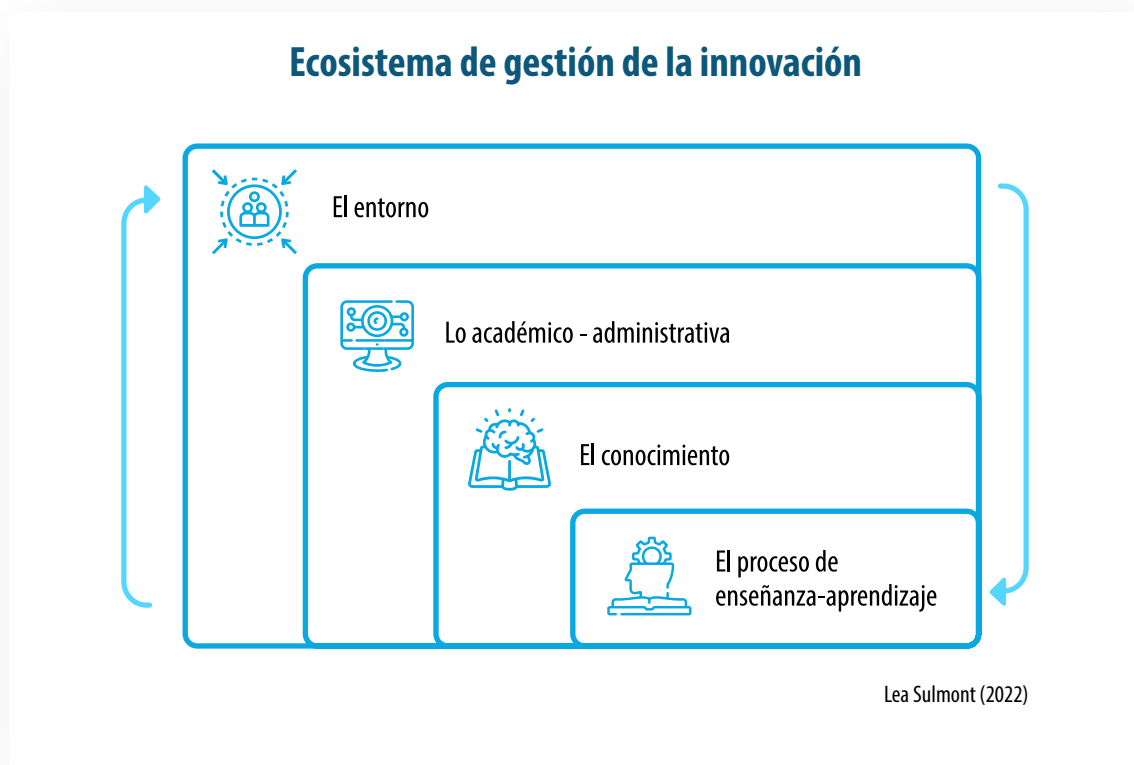
¿Qué deberíamos lograr con esta construcción de marcos de reflexión y acción? Una de las posibilidades que se abre es la de consensuar algunos principios para la innovación: la pertinencia de las soluciones, la atención a la diversidad, y la flexibilidad.



## 1.3.

## Optar por formas de trabajo basadas en la cooperación y la ética

¿Por qué optar por formas de trabajo que se basan en la cooperación y la ética? Esto es imprescindible porque nos desenvolvemos en ecosistemas que ofrecen muchos niveles para innovar: desde los procesos de enseñanza y aprendizaje, la gestión académica y administrativa, la producción de conocimiento y el mismo entorno o territorio que plantea desafíos para los que las instituciones educativas deberían construir propuestas.



Las demandas a las que hay que hacer frente, además, no son solamente asuntos de carácter educativo, sino que su solución requiere del trabajo articulado desde diferentes disciplinas. Incorporar una perspectiva interdisciplinaria y de trabajo colaborativo se ha convertido, más que nunca, en una fuerte demanda en la formación docente.

¿Cómo llevar a cabo este proceso? Diagnosticando el territorio y sus actores sin quedarnos sólo en la búsqueda de problemas, sino también avanzando en la identificación de recursos y oportunidades, el involucramiento de diversos actores en esos procesos y también en los procesos de investigación sobre las prácticas pedagógicas.

Un trabajo de este tipo supone ser cuidadosos con las personas y a la vez exigentes, por lo que la formación docente debería recoger los principios de la ética del cuidado y de la ética de la excelencia al mismo tiempo.

**La participación de Lea Sulmont,**  
puedes verla en el siguiente link:

<https://youtu.be/bTk2OJ2X6Ac>



**La pregunta que hay que resolver es, entonces, ¿qué tipo de formación necesitan no solamente quienes se preparan para ser maestros, sino también los profesores en servicio, para hacerse cargo de estas tareas? Es un tema que se tratará en el siguiente apartado.**



**1.4.**

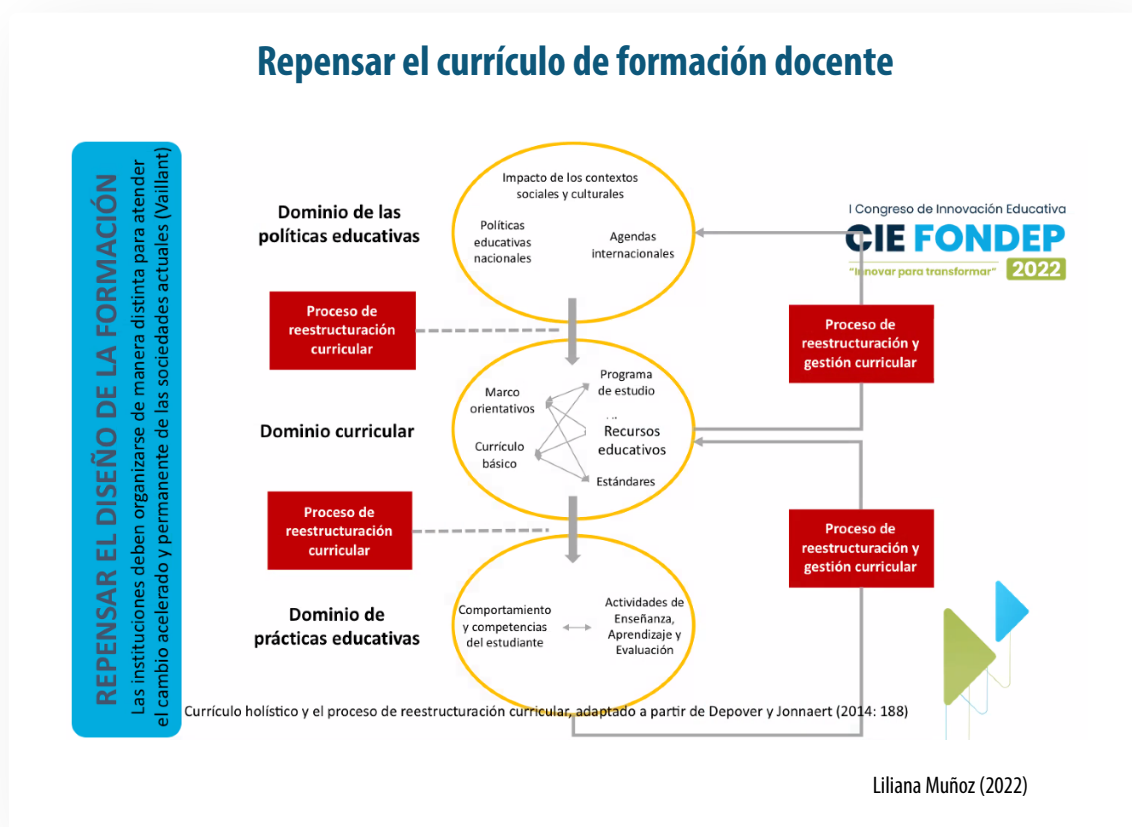
## **Habla la experiencia:** Desafíos y retos a resolver en la formación inicial docente y su papel en la investigación

Generar innovaciones que sean pertinentes, efectivas y sostenibles en el tiempo, demanda que los actores implicados cuenten con un conjunto de competencias de gestión. No sólo se requiere de la capacidad de identificar problemáticas o desafíos y planear intervenciones, sino también la de movilizar diferentes recursos y actores del territorio.

- ¿Qué competencias / capacidades hay que promover entre los docentes que quieren desarrollar innovaciones? ¿Qué podemos aprender de la experiencia de formación docente en las instituciones y organizaciones que están trabajando en el campo de la innovación?
- ¿Qué ejes o líneas de trabajo se pueden desarrollar (o se están desarrollando) en la formación inicial y en la formación en servicio para llevar a cabo proyectos de innovación?
- ¿Qué competencias docentes suponen un mayor desafío? ¿Qué experiencias en curso pueden servir de inspiración para otras instituciones?
- ¿Cuál es el papel del uso de metodologías ágiles y tecnologías en el proceso de formación de docentes que puedan innovar?

En el panel de organizaciones relacionadas a formación docente, Luis Guerrero, Javier García-Blásquez y Liliana Muñoz\*, pusieron especial énfasis en que es necesario:

- Repensar el diseño de la formación inicial y continua de las y los docentes, entendiendo que el **currículo es un eje articulador entre las políticas públicas** (de la agenda nacional e internacional) **y las prácticas educativas de las y los docentes que se concretan en contextos particulares**. Esa tensión entre los mínimos a cumplir como parte de la formación docente y el diseño diversificado que responda a contextos diferenciados supone pensar en modelos formativos adaptados.



Entre las competencias que es necesario promover en las y los docentes, las más importantes son las que hagan posible lograr aprendizajes reflexivos, para lo que debería utilizarse pedagogías de carácter inductivo que demandan autonomía. Así mismo, es necesario poner énfasis en la mediación cognitiva y metacognitiva para el desarrollo del pensamiento crítico, así como el desarrollo de habilidades sociales básicas (empatía, asertividad y gestión de conflictos) y competencias asociadas a la investigación con procedimientos básicos del método científico.

\*Ver en anexo: reseñas biográficas.

- Diseñar **currículos de formación que generen cambios en las representaciones de los actores sociales involucrados en los procesos educativos.** Esto supone lograr que la profesionalización docente asegure los nuevos roles que las y los maestros necesitan asumir, sino también las condiciones de autonomía y negociación que se requiere para realizar mejoras en sus prácticas e innovaciones. Dicho desarrollo profesional debe producirse desde cada Institución Educativa (IE), lo que requiere de la construcción de una cultura institucional orientada a la mejora y la innovación, los mecanismos para asegurar la sostenibilidad e institucionalización de las innovaciones, así como las condiciones para el trabajo en equipo y la planificación colegiada situada (en base a diagnósticos del contexto y los actores) y no estandarizada.
- Promover **miradas reflexivas sobre la propia práctica** que permitan la toma de decisiones en base a evidencia nacida de diversas formas de investigación, por lo que es necesaria la **experimentación sistemática y documentada** que permita construir conocimiento pedagógico no solo desde las prácticas exitosas, sino también a partir de los errores. Es importante recordar que se aprende mejor en la práctica y evaluando el propio desempeño, ensayando y reflexionando para obtener lecciones a partir de la experiencia, así como cotejando entre pares e intercambiando perspectivas. Pero este proceso requiere de mediaciones y acompañamientos que eviten la autojustificación docente y promueven los procesos de mejora de las prácticas. Estas experiencias, pueden contribuir a comprender el propio sistema educativo, identificando oportunidades de mejora el interior de los ecosistemas de la propia institución; pues hay que recordar que las innovaciones surgen de la necesidad de resolver problemas, más que de una intención por innovar.
- Promover **la autonomía no solo de las y los docentes, sino de las instituciones educativas,** para lo cual se necesita que la gestión curricular y pedagógica haga posible la negociación con el contexto y con las creencias docentes, así como la resolución del desafío de control y autonomía de las prácticas al interior de las escuelas. La promoción de la autonomía docente requiere de propuestas formativas integrales y holísticas (que permitan desarrollar conocimientos disciplinares, pedagógicos y tecnológicos), así como el acompañamiento por parte de un formador, que ofrece los andamiajes necesarios y el brinda monitoreo de la formación para tomar decisiones oportunamente.

- Desarrollar **formas de liderazgo y gestión que devuelvan el protagonismo a los actores educativos** y miembros de la comunidad, así como el reconocimiento y la aceptación del error como parte de los procesos de mejora y de innovación. El liderazgo de los directivos implica una gestión curricular y pedagógica que facilite la negociación con la realidad y las creencias de los docentes, así como gestionar el cambio con los desafíos que este supone: el manejo de los conflictos, la necesidad de sobreponerse a los errores, e ir más allá de solo administrar la aplicación de las normas. En ese sentido, conviene conformar comunidades de práctica que sean referentes para la formación docente, así como desarrollar competencias de investigación y manejo de metodologías. También es necesario que se reconozcan el valor tanto de las buenas prácticas como de las innovaciones, y también la identificación de prácticas disruptivas o de intervenciones de alto impacto. Un asunto clave a resolver es cómo el liderazgo y gestión directiva contribuyen a proteger a la Institución Educativa (IE) de las interferencias y presiones que surgen del sistema educativo y de las situaciones del contexto, ¡y que las mejoras e innovaciones no se vean obstaculizadas!
- Desarrollar experiencias en las que las y los **docentes trabajen colaborativamente más allá de sus propios espacios escolares**, de manera tal que se construya o se fortalezca el tejido social que puede dar soporte a la innovación. Para ellos, es importante subordinar los métodos y medios tecnológicos al servicio de los objetivos que se tiene en términos de aprendizaje, que se articulen las plataformas y recursos del contexto a otros mecanismos como las pasantías y también a la creación de repositorios de logros de diferentes instituciones.

**La participación del panel de Luis Guerrero, Javier García-Blásquez y Liliana Muñoz,** puedes verla en el siguiente link:

<https://youtu.be/g7Z7bek5CsY>



Así como la formación inicial docente tiene como desafío la reestructuración de la malla curricular y cuestiones de fondo asociadas a las metodologías que desarrollen propiamente, la investigación docente se constituye en otro derrotero que queremos abordar. La investigación permite identificar, entre otras cosas, metodologías y procesos, recursos y actores, así como limitaciones y desafíos que pueden dar lugar a la mejora de bienes y servicios educativos. Ese es el eje de trabajo en los procesos que articulan desarrollo e innovación: la mejora de la calidad educativa. Para ello, es de utilidad plantearnos las siguientes interrogantes:

- ¿Los hallazgos de la investigación educativa son el punto de partida para la innovación educativa? ¿O es a partir de las innovaciones que los docentes y las instituciones deben realizar investigación a fin de generar saber pedagógico y conocimiento científico que permita mejorar la calidad de la educación?
- ¿Cómo articular -como parte de un ciclo- las prácticas pedagógicas, la investigación y la innovación educativa? ¿Qué demandas formativas surgen a partir de esa articulación?
- ¿Qué experiencias institucionales en gestionar conocimiento derivado de prácticas pedagógicas o de la investigación educativas podrían ser aprovechados por quienes deciden hacer innovación educativa?

En el panel de experiencias relacionadas a la articulación entre investigación e innovación, Santiago Cueto, Giovanna Moreano y Patricia Ames\*, arribaron a las siguientes reflexiones:

\*Ver en anexo: reseñas biográficas.

- **La innovación es un medio para lograr determinados fines, y no es un fin en sí misma.** ¿Cuáles son esos fines? Aquellos relacionados al desarrollo de la ciudadanía de las personas en un marco democrático, el cierre de brechas asociadas a la calidad y la equidad, el logro de habilidades fundamentales o la habilitación para poder hacer frente a retos del contexto local, regional y mundial (como la convivencia en contextos de diversidad cultura, de crisis ambiental o de complejas demandas adaptativas derivadas de las transformaciones tecnológicas). En ese sentido, la investigación deber permitir obtener información y tomar decisiones que contribuyan no tanto a la innovación, sino a alcanzar esos fines últimos mediante prácticas que sean pertinentes, eficaces, sostenibles y que ofrezcan posibilidades de adaptación a diversos contextos.
- **La investigación permite desarrollar una teoría de cambio y ayuda a definir recursos y procesos necesarios para mejorar las prácticas de los docentes.** Por ello, es importante reconocer que la investigación (especialmente las revisiones sistemáticas) pueden dar indicios acerca de qué podría funcionar en cada contexto específico. ¿Dónde pueden las y los profesores acceder a investigaciones confiables? Existen varias instituciones que cuentan con repositorios de prácticas educativas efectivas como SUMMA. Así mismo, la Sociedad de Investigación Educativa Peruana (SIEP), Skills Bank del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y What Works Clearinghouse ofrecen acceso a investigaciones que pueden ser un punto de partida para explorar qué funciona y qué no al diseñar intervenciones destinadas a la mejora de la calidad de la educación. Un caso especialmente interesante son las publicaciones de la Oficina para la medición de la calidad de los aprendizajes (UMC) del Ministerio de Educación (Minedu), que realiza estudios en varias líneas: factores asociados al rendimiento, calidad y equidad en los aprendizajes, procesos de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo, en torno a creencias sobre la evaluación y la retroalimentación), y gestión de la institución educativa (liderazgo pedagógico). No todos los maestros tienen que ser investigadores, pero sí es importante promover entre ellos la reflexión sobre sus propias prácticas y las intervenciones que hacen, colocando el centro de atención en los logros de sus estudiantes.
- **La innovación no tiene que ser radical, pues en ocasiones lo que se necesita es adoptar y adaptar soluciones que ya se han ensayado** en otro momento y en otro lugar. ¿Cómo hacerlo? Incluyendo consideraciones sobre los recursos financieros y humanos, así como las

normas y contextos sociales y políticos. Es importante que las y los maestros tengan en mente que la primera versión de sus intervenciones va a necesitar ajustes y eso demanda un buen sistema de monitoreo y evaluación. Por otro lado, es clave que se comprenda que las mejoras son el resultado del diálogo entre la evidencia que produce la investigación y las intervenciones (buenas prácticas e innovaciones). Por eso, se necesita que se difunda los hallazgos de las investigaciones, se establezcan recomendaciones prácticas que puedan debatirse en diferentes espacios y que se identifique con claridad qué elementos del contexto y de los actores pueden ser más favorables para la mejora de los aprendizajes.

La adopción del **modelo de desarrollo profesional a través de la investigación** puede ser un elemento clave para que las y los maestros no solo sean consumidores de información generada por la investigación, sino que se produzcan cambios en las representaciones sociales de los actores educativos, a la vez que se desarrolla una mirada reflexiva sobre la propia práctica, se descubre la necesidad de investigar e innovar, se desarrollan habilidades letradas de los docentes, se trabaja en equipo, y se aprende a compartir y comunicar (a través de comunidades docentes de aprendizaje). Este modelo requiere de actividades extendidas en el tiempo en las que se haga frente a algunas dificultades, como el tipo de fuentes de verificación o las evidencias con las que cuentan las y los maestros, la poca costumbre de revisar literatura relevante o bibliografía sobre el tema y experiencias previas, así como la necesidad de reforzar conocimientos conceptuales y estrategias metodológicas.

**La participación del panel de Santiago Cueto, Giovanna Moreano y Patricia Ames,** puedes verla en el siguiente link:

<https://youtu.be/i5V7EtYjfok>





## ¿Y si rediseñamos las escuelas?

Las metodologías alternativas para la innovación desde el territorio

Como vimos en el primer día del CIE 2022, una de las alternativas para promover la innovación es hacerlo desde los procesos de formación docente y articularlos a la investigación. Pero, *¿qué hacer para que no solo se modifiquen las condiciones subjetivas o asociadas a los actores educativos, sino también las condiciones objetivas en las que los maestros realizan sus prácticas pedagógicas?*

La mayoría de escuelas responden a un modelo del siglo XIX, pero operan con personal del siglo XX, para atender a estudiantes del siglo XXI. ¿Qué oportunidades de mejora tenemos en las escuelas? Una de las alternativas es rediseñar los servicios educativos incorporando aprendizajes de diferentes escenarios y sectores, de tal manera que se extrapolen lecciones aprendidas en otros procesos de innovación. Al hacerlo, es necesario utilizar herramientas ágiles que permiten prototipar soluciones a problemas públicos y sociales, mientras que se atiende a estudiantes que viven y vivirán en un contexto radicalmente distinto al que tenía antes la escuela.





¿Por qué diseñar y llevar a cabo intervenciones siguiendo la lógica de que existen ecosistemas de innovación que van más allá de la escuela?



¿Qué criterios asegurar para que las innovaciones articulen a la escuela a su territorio y las comunidades que la rodean?



¿Qué retos y oportunidades supone una perspectiva territorial en las intervenciones innovadoras?

El segundo día de trabajo del CIE 2022, César Bazán Ramírez\*, nos propuso pensar no sólo en términos del diseño de las escuelas, sino del “diseño social” en el que lo importante son las personas y los procesos que ellas viven. Además, describió los desafíos que las escuelas necesitan superar al rediseñarse y qué metodologías podrían ser de utilidad en ese proceso. Finalmente, compartió algunas recomendaciones a partir de experiencias fuera del ámbito escolar, pero que pueden contribuir en el rediseño de la escuela.

\*Ver en anexo: reseñas biográficas.

## 2.1.

## Del diseño al diseño social

Cuando se piensa en diseño, es usual imaginar objetos de uso cotidiano que se han hecho para satisfacer alguna necesidad. Ese mismo criterio de algo que se adapta a las necesidades de los usuarios es lo que podría lograrse gracias al diseño social cuyas características son:

- Surge de la co-creación.
- Prototipa soluciones a problemas económicos y sociales.
- Es empático, viable, factible, deseable y empoderador.
- Promueve el respeto entre todos los seres vivos.

Bazán sugiere que realicemos procesos de co-creación con los actores del territorio en el que se van a realizar las intervenciones educativas (con y para la comunidad), tanto en los procesos de diagnóstico como en el prototipado de soluciones a problemas económicos y sociales. Es decir, que no solamente se recurra a las personas para recoger información sobre las problemáticas, sino también para construir colaborativamente las soluciones, ponerlas a prueba y mejorarlas mientras se reflexiona sobre el proceso y se aprende de él.

Además, las soluciones deben empatizar con las personas y ofrecerles oportunidades de desenvolverse con autonomía y de ejercer sus derechos (empoderarlas), dándoles la oportunidad de hacerse cargo de dar respuesta a las problemáticas que les afectan. Esto es especialmente importante porque contribuye a la construcción de la ciudadanía de las personas involucradas. Por otro lado, los diseños que se crean colaborativamente con los demás actores del territorio deben no solamente ser factibles (que las organizaciones, como la escuela puedan producirlas y llevarlas a cabo) y viables (que se puedan sostener), sino también deseables (que sean percibidas como necesarias por las personas. En ese sentido, involucrar a las personas en el diseño, permite que las intervenciones -sean buenas prácticas o innovaciones- ganen legitimidad.

## 2.2.

## Rediseñando las escuelas y sus prácticas

El rediseño de las escuelas es urgente porque:

- En la mayoría de los casos, nuestros servicios educativos atienden a estudiantes del siglo XXI, con personal del siglo XX, que sigue un modelo del siglo XIX.
- Ya no vivimos en la primera sino en la cuarta revolución industrial. En vez de empleados manuales, se necesita formar ciudadanos que descubran su vocación y celebren la curiosidad, la perseverancia y el error.
- Después de la pandemia, hemos pasado de vivir en tiempos VUCA (acrónimo inglés compuesto por volátil, incierto, complejo y ambiguo) a tiempos BANI (quebradizos, ansiógenos, no lineales e incomprensibles).

En otras palabras, el sistema actual responde a formas de producción y de organización del mundo que están cambiando de manera acelerada, al punto que el contexto actual resulta extremadamente desafiante para las personas.



Esto se debe a que no contamos con respuestas para todos los retos actuales, y los procesos de mejora que hagamos – sean o no innovadores- son una oportunidad de gestionar el territorio con participación de todos los actores, quienes se empoderan y asumen la tarea de construir su propio futuro.

Aunque podemos sentirnos tentados de pensar de que el reto central de las escuelas está asociados a los aprendizajes en comunicación y matemática, es necesario recordar hay otros dos asuntos a considerar: el desarrollo de la ciudadanía y la atención a las preocupaciones medioambientales, así como la promoción de la salud integral de las personas.

## 2.3.

## Tendencias y recomendaciones para la transformación

¿Cómo hacerlo? Incorporando formas de diseño que permitan iteraciones o revisiones permanentes de lo que se está haciendo para poder introducir mejoras y responder a los nuevos desafíos que surgen. Una alternativa -entre otras- es la de itinerarios como los que propone el “doble diamante”.



De otro lado, se propone aprender de otros sectores en los que se han realizado innovaciones que pueden aportar a mejorar los procesos educativos, para lo cual se recurre al concepto de “polinización cruzada”, en la que se incluyen nociones como la trazabilidad de los itinerarios de las personas, la preocupación por capturar el interés y ofrecer experiencias valiosas o memorables, así como hacerlas partícipes de acciones con impactos socialmente deseables.

A este concepto, se suma la necesidad de pensar fuera de la (caja) escuela, reconociendo lecciones y soluciones de otros sectores, pero que trasladados al mundo educativo pueden dar lugar a nuevas prácticas docentes y a políticas públicas.

Por ejemplo, se citó las experiencias de fusión en la gastronomía peruana que nacen de la experimentación hasta llegar a la creación de nuevas recetas, así como los impactos que esta ha tenido sobre la manera en que se come y se construye identidad, así como la identificación de productos con potencial para combatir algunos problemas de salud. Del mismo modo, el caso del uso de las redes sociales que se basan en la interactividad y el entretenimiento, así como el reto de gestionar el pensamiento crítico y la gratificación inmediata. Otro ejemplo de aprendizaje desde otros sectores es la exploración de la experiencia del usuario que se realiza en el mundo comercial, pero que nos da pistas acerca de cómo monitorear la satisfacción con las experiencias educativas y la investigación de las características y necesidades de las personas para las cuales diseñamos. Finalmente, se mencionó también cómo en el mundo del espectáculo -por ejemplo, en la producción musical- se generan experiencias en las que se atiende necesidades específicas de las personas o se procura reducir la huella ambiental de las actividades.

¿Qué tendencias y lecciones es posible incorporar en el rediseño de las escuelas? En primer lugar, que el foco de las intervenciones innovadoras es que más personas tengan opciones formativas de calidad que, además, ofrezcan experiencias personalizadas. Esto supone romper con lógicas marciales en las escuelas, reflexionar sobre el papel del error como parte de las experiencias de aprendizaje, repensar las trayectorias educativas en las que se idealiza el acceso a la universidad, así como cerrar las brechas de aprendizaje en comunicación y especialmente en ciudadanía. Por otro lado, que las escuelas necesitan aprender de otros sectores y animarse, cada vez más, a incorporar experiencias de juego o entretenimiento que promuevan la interacción entre personas de distintos perfiles y también la integración entre diferentes recursos pedagógicos (a manera del "internet de las cosas", en que diferentes dispositivos comparten información que genera experiencias amplificadas). Finalmente, que es necesario recopilar múltiples datos y evidencias para identificar y mejorar los patrones de aprendizaje y de desempeño.

**La participación de César Bazán,**  
puedes verla en el siguiente link:

<https://youtu.be/vpdQKNCe0G8>



## 2.4.

### **Habla la experiencia:** Desafíos y retos a resolver sobre la innovación en el contexto educativo y la importancia de integrar recursos digitales para su sostenibilidad.

Dentro y fuera de los espacios escolares se están llevando a cabo experiencias de innovación que permiten identificar algunas tendencias. Entre ellas podemos identificar la orientación a prácticas contextualizadas que aseguran la pertinencia, la flexibilidad en la generación de proyectos y diseño de soluciones, la generación de altos niveles de convocatoria e involucramiento a actores locales, la preocupación por gestionar conocimiento que nace de los proyectos y permite mejorar futuras intervenciones (incluyendo la analítica de datos), así como la incorporación de tecnologías siempre y cuando agreguen valor a las intervenciones.

Estas tendencias muestran una preocupación por articular las demandas, necesidades y desafíos locales a las intervenciones educativas innovadoras, así como a aprender de las experiencias y transferir conocimiento para diseñar nuevos proyectos.

- ¿Qué experiencias hay de proyectos de innovación que articulan territorio y educación? ¿Cuáles han sido sus logros y qué retos quedan por resolver?
- ¿Qué de esas experiencias personales o institucionales podría ser de utilidad para promover y gestionar innovaciones en la escuela?
- ¿Qué pautas para el uso de metodologías ágiles o de tecnologías podrían ofrecerse a las escuelas y otros organismos de gestión educativa que deciden innovar?

En el panel de organizaciones relacionadas a las nuevas tendencias en innovación, Jaime Aranda, Aleyda Leyva y Karla Fernandini\*, pusieron especial énfasis en que es necesario tener en cuenta lo siguiente:

\*Ver en anexo: reseñas biográficas.

- **Informar la toma de decisiones articulando evidencia e intervenciones.** Esto supone usar la evidencia disponible, vinculando las necesidades y desafíos locales con las intervenciones, así como contextualizar las innovaciones a las características del territorio. En ese sentido, es importante contar con plataformas de prácticas educativas efectivas en que se pueda identificar las relaciones entre impacto, costo-efectividad y robustez de evidencia (tal como sucede en la plataforma con la que cuenta SUMMA, Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe). Esto significa que se debe identificar aquellas experiencias que no solo han sido exitosas, sino que también han recogido información que pueda ser utilizada para evaluar la replicabilidad y escalabilidad.
- **Los rediseños de las escuelas deben nutrirse de las prácticas de otros sectores,** por lo que es indispensable el trabajo cooperativo e interdisciplinar si se quieren realizar innovaciones que respondan a las demandas del territorio y de los actores sociales, y que no se restrinjan solo a lo que sucede dentro de las aulas. Esto, además, hace posible que se produzca la transferencia de conocimiento para diseñar nuevos proyectos o intervenciones, y también que se evalúen las innovaciones educativas para fortalecer las capacidades locales y mejorar los programas en marcha.
- Considerar que se tiene que producir un **cambio de roles en las y los maestros,** que necesitan reconocer que no siempre tienen las respuestas y que son facilitadores de los procesos educativos. Su rol es, entonces, híbrido en la medida que median los procesos de aprendizaje, promueven la interacción entre otros y facilitan los procesos para pensar cómo se aprende y en qué canales.
- **Abordar los desafíos que afrontan los sistemas educativos post pandemia** a través de diversas innovaciones educativas que incorporaron tecnologías y otras herramientas que funcionaron en la no presencialidad. Entre los desafíos a atender están:
  - a. La recuperación de aprendizajes especialmente en sectores vulnerados y excluidos aprovechando los aprendizajes que aporta la evidencia internacional.
  - b. El fortalecimiento de mecanismos de apoyo y el acompañamiento a docentes.
  - c. El cuidado y bienestar de las comunidades escolares en su dimensión socioemocional.
  - d. La incorporación de la tecnología como herramienta complementaria en procesos de enseñanza.
  - e. La promoción del aprendizaje y formación docente en servicio.
  - f. La generación de un ecosistema de innovación e intercambio y colaboración para fortalecer una educación más justa e inclusiva y de mayor calidad.



**La participación del panel de Jaime Aranda, Aleyda Leyva y Karla Fernandini,** puedes verla en el siguiente link:



<https://youtu.be/5Hzj59V0rhY>

Las innovaciones que responden a las características territoriales y a los actores locales dan lugar a procesos y rutas particulares. En algunos casos no sólo cambia la manera en que se identifica desafíos o problemáticas, sino también en cómo se diseñan las intervenciones, los procesos para gestionar y también la manera en que se socializa resultados y se generan alianzas para darle sostenibilidad a los proyectos.

- ¿Cuáles son los principales aprendizajes de las experiencias de gestión de innovación que están en curso? ¿Cómo podrían ser incorporados por los maestros y las escuelas en sus propios procesos?
- ¿Qué metodologías y recursos podrían explorar los maestros, las escuelas y los gestores de la innovación para elevar el impacto de sus intervenciones?
- ¿Qué papel tiene la articulación con los actores locales y los gestores educativos? ¿Cómo aprovechar los diferentes elementos del ecosistema de innovación en el que ha desarrollado su proyecto?

En el panel de experiencias relacionadas a nuevas tendencias en innovación, Walter Velásquez, Alexander Rubio y Gregorio Bautista\*, estuvieron de acuerdo en las siguientes reflexiones:

\*Ver en anexo: reseñas biográficas.

- Prestar atención a la **investigación rigurosa de la propia práctica para generar conocimientos pedagógicos**, tanto a través de las herramientas del enfoque cuantitativo como de la detección de cambios cualitativos en los actores involucrados en los procesos de innovación educativa. En este último caso, es importante que los maestros que realizan innovaciones compartan sus resultados y pongan a discusión las trayectorias de cambio que han detectado, y también que las investigaciones se realicen alineadas a criterios éticos entre los que se incluye el consentimiento informado de los participantes.
- **Aprovechar los recursos del territorio y superar la fragmentación del mismo**, ya que la innovación requiere de varios elementos como el ambiental, cultural y digital. Por otro lado, las innovaciones requieren de miradas desde diferentes disciplinas que se articulan alrededor de la generación de soluciones a los problemas, y esto puede ser parte de los diseños curriculares de las escuelas.
- **Aprovechar los recursos personales de los maestros** (sus propias capacidades). En ese sentido, la exploración de las historias docentes que alientan la investigación y la innovación es clave, pues puede ayudar a identificar las motivaciones de los docentes y la manera en que estas desencadenan otros procesos. Asimismo, es importante considerar que la curiosidad y creatividad de los maestros, que está asociada a la manera en que construyen su identidad docente, juega un papel central al momento de identificar problemas y diseñar soluciones.

**La participación del panel de Walter Velásquez, Alexander Rubio y Gregorio Bautista,** puedes verla en el siguiente link:

<https://youtu.be/LeNHWInMuwo>





## **Pensar más allá de los muros de la escuela**

El financiamiento y la gestión de la  
innovación educativa en el Perú:

Cuando se piensa en innovación educativa se tiende a pensar sólo en términos de escuelas o instituciones educativas, sin considerar sus articulaciones con el territorio y otros actores locales que no están directamente vinculados a la educación. Sin embargo, es necesario desarrollar una mirada territorial en la prestación de servicios públicos superando la fragmentación sectorial. Algunas de las problemáticas y los desafíos que impactan directamente en los aprendizajes y en la prestación de servicios educativos o la provisión de bienes, están vinculados a otros sectores como salud o producción. Por ello, se requiere de la colaboración sostenible y efectiva.

Del mismo modo, el financiamiento y la gestión de la innovación requiere de marcos normativos flexibles que habiliten a las instituciones para poder llevar a cabo sus proyectos y acceder eficientemente a los recursos que necesitan.

✓ ¿Cómo articular gobernanza territorial colaborativa e intervenciones educativas innovadoras?

✓ ¿Por qué desarrollar una perspectiva intersectorial y multidimensional en los proyectos de innovación educativa?

✓ ¿Qué mejoras podrían introducirse en los diseños organizacionales y mecanismos de financiamiento y gestión de la innovación?

El tercer día de trabajo en el CIE 2022, José Carlos Vera\*, nos propuso pensar en torno a los ecosistemas de innovación y la necesidad de colaboración para el aprendizaje, la promoción del bienestar y el desarrollo. Para ello, partió de preguntar si basta con los servicios y bienes que la escuela ofrece para poder asegurar el desarrollo de las personas. La respuesta fue un cuestionamiento a la manera fragmentada en que comprendemos el espacio dentro del que se producen los fenómenos educativos.

Lo que se necesita, a decir de Vera, es que en el territorio se reúnan condiciones para que desde diferentes dimensiones se asegure el acceso de las personas a la satisfacción de sus necesidades (bienestar) y el desarrollo. Esto supone quebrar con la lógica de la fragmentación estatal en la que diferentes sectores atienden de manera dispersa la provisión de bienes y servicios públicos.

¿Por qué es un problema esta gestión fragmentada del territorio? Porque debido a ella parece que los intereses de cada sector están contrapuestos y se carece de una mirada integral de cómo utilizar los espacios y servicios que existen en cada zona.

¿Qué podrían aprender y hacer las instituciones educativas si superan esta fragmentación? Podrían apropiarse de una la lógica de gestión institucional escolar en la que se privilegia la articulación de responsables teniendo una finalidad común que puede ser el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de su ciudadanía.

\*Ver en anexo: reseñas biográficas.

## 3.1.

## Cuando las escuelas niegan su territorio

La concepción fragmentada del espacio se manifiesta también en que las escuelas son “cerradas” por muros que niegan su territorio. Es como si lo que pasara dentro de la escuela no tuviera vínculos reales con los procesos que se viven fuera de ella, tal como mostraron también Lea Sulmont y César Bazán en los dos primeros días del Congreso de Innovación Educativa.

Este modelo educativo, entonces, se ha desarrollado desvinculado de la vida cotidiana de los estudiantes y de la realidad de su entorno. La propia infraestructura escolar niega la calle, se encierra y se mira a sí misma.

### Escuelas cerradas / niegan su territorio

#### Modelo EDUCATIVO

El modelo educativo actual está desvinculado de la vida cotidiana de los estudiantes y la realidad de su entorno. La infraestructura escolar niega la calle y queda encerrada y ensimismada.

#### Diseño DE LOS ESPACIOS

El diseño de espacios educativos se encuentra anclado a un modelo pedagógico desfasado donde predomina el aula genérica.

#### Rol DEL ESTUDIANTE

Contrario a lo que sucede en la calle, donde son productores de espacio público, los NNA, dentro de la escuela son tratados y formados como consumidores pasivos de conocimientos ajenos a sus experiencias.

#### Equipamiento Y BARRIO

La gran mayoría de colegios públicos son equipamientos subutilizados en tiempo e intensidad. Se desaprovecha así la única (en muchos casos) infraestructura estatal de los barrios.



José Carlos Vera (2022)

Por ello, lo que se requiere es romper con el diseño de espacios y de la formación y rol docente anclados en un modelo pedagógico con aula genérica y con roles uniformizados y jerarquizados. ¿Qué significa esto en términos prácticos? Entre otras cosas, reconocer que las y los estudiantes –niñas, niños y adolescentes- producen espacio público; por ejemplo, a través del juego y de la apropiación de los espacios, mientras en la escuela son tratados como consumidores pasivos de conocimientos ajenos a sus experiencias. Del mismo modo, los equipamientos con que se cuenta en los barrios y comunidades, que incluyen la infraestructura local (la propia escuela, la comisaría, los tambos, los centros de salud, etc.) son subutilizados en tiempos e intensidad porque se asume que tienen una sola función. Así, ¡cada espacio funciona aislado y no colabora con los otros espacios para ofrecer servicios más completos!

## 3.2.

# Repensar el territorio y aprender de las experiencias

Ante esta situación de fragmentación, lo que se necesita es pensar el territorio como un sujeto que podemos conocer, comprender, (re)construir, innovar e imaginar. Esto se enlaza con la lógica de que el territorio es espacio socialmente construido (N. Santos) y da lugar a imaginarios (A. Corboz); en esencia el territorio es “espacio de sentidos”. En consecuencia, la innovación debería hacerse desde esos territorios percibidos y sentidos por los actores que viven en él. ¿Cómo hacerlo? Una alternativa es abordar el reto desde las cartografías sociales colaborativas que permitan recoger diferente miradas o perspectivas de diferentes actores, la identificación de dinámicas y retos, dificultades y posibilidades sobre las que se puede pensar e idear. ¡A partir del territorio se podría generar situaciones de aprendizaje que articulen a los actores sociales!

Vale la pena observar cómo ya hay algunas experiencias que pueden inspirar esta nueva forma de ver el territorio y sus posibilidades. Una es la del aprendizaje en comunidad, tal como se ve en los casos de “Aprendo en familia” (Huancavelica), “Aprendo en el Tambo” (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social- Midis), “Aprendiendo al son del manguaré” (Loreto), “Escuela DECO” (Cajamarca). En estos casos puede verse como la pandemia dio lugar a iniciativas para poder darle continuidad al servicio educativo, y cómo esas experiencias respondieron a las características del territorio: a los retos específicos a los que se debía responder, a nuevas formas de generar involucramiento de actores locales y a maneras creativas de usar los recursos al alcance (por ejemplo, aquellos equipamientos comunes que pueden conectarse y tener usos múltiples, como fue el caso de los tambos que existen en algunos centros poblados).

Como vemos, repensar el territorio, pasa por que las escuelas piensen más allá de sus muros y vean -como en el caso de la experiencia “Extramuros”- como oportunidades la producción de espacios públicos lúdicos, seguros, saludables y educadores en los barrios o localidades. Las intervenciones locales pequeñas podrían permitir recrear las dinámicas de los espacios en los que transitan niños y adolescentes, pero ello requiere un conocimiento amplio y profundo de las dinámicas locales; y allí es donde se da la oportunidad de diseñar intervenciones para resolver problemas locales desde las escuelas y que la articulen con su territorio.

¿Qué implicancias tiene esta propuesta? Que permitiría romper con los límites competenciales de carácter sectorial y programático con que se gestiona el territorio en el que se desarrollan las actividades de las instituciones educativas.

### 3.3.

## Generar ecosistemas de innovación, colaboración y gestión del conocimiento

Dejar de negar el territorio y repensarlo para superar la fragmentación, supone la creación de ecosistemas de innovación, colaboración y gestión del conocimiento.

Un aspecto importante dentro de este proceso es la creación de comunidades de interaprendizaje, la innovación en la gestión territorial orientada a la gobernanza colaborativa, la gestión de la información y el conocimiento (comprendiendo que las tecnologías no son solo medios para comunicar e informar, sino que deberían generar aprendizaje, colaboración y participación). Un ecosistema supone que se promuevan relaciones vivas entre los diferentes actores dentro de un mismo territorio, apuntando al desarrollo y bienestar de toda la comunidad involucrada.

¿El territorio es sólo el espacio físico o puede ampliarse a otros "mundos" o escenarios? ¿Pueden coordinarse ambos espacios? Como se propuso, las cartografías sociales colaborativas con identificación de hitos espaciales, sumada a la producción de conocimiento por parte de estudiantes como parte de sus experiencias educativas, puede dar lugar a la articulación con otras actividades como las de carácter productivo y cultural, ¡y también a la articulación con otras iniciativas y experiencias que se desarrollan en escenarios diferentes o distantes con los cuales se pueden construir redes de colaboración! Eso implica que promovamos sinergias y colaboración entre las escuelas y todas las instituciones presentes en y más allá del territorio.

### ¿Cómo rediseñar las prácticas?

**Red de innovación para la ciudad y la infancia**  
Fuente: Urban95 Lima – EPEPBN – Archivo CCC

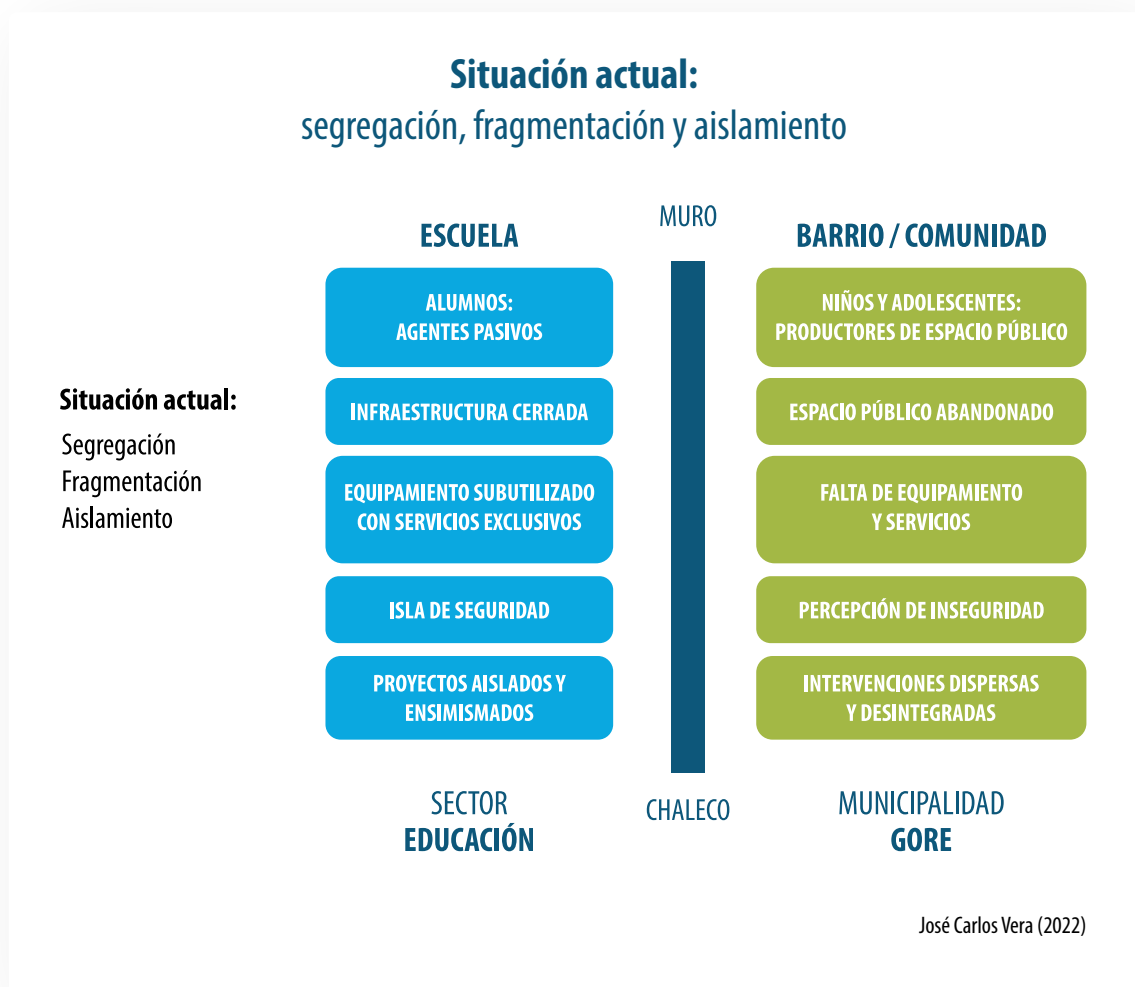
**Proyecto Urbano Integral de los Barrios Culturales de La Balanza**  
Fuente: Proyecto Fitekantropus - Archivo CCC

**Proyecto Urbano Integral "El Progreso", Carabayllo**  
Fuente: Urban 95 Lima – Archivo CCC

Adaptación: José Carlos Vera, 2022.



Una pregunta que surge, entonces, es cómo pasar de escuelas en un territorio fragmentado a escuelas-territorio en las que se construye ciudadanía que produce espacio/comunidad, en que se articulan servicios y equipamientos, se conecta con la ciudad y comunidad. La respuesta es, a través de mecanismos de gobernanza territorial en las que se articulan los liderazgos locales (incluyendo el de la escuela), se abren los muros de las instituciones educativas para promover interacciones con la localidad (articulando las experiencias de aprendizajes al territorio y sus actores), se promueven las interacciones y la colaboración para el uso del equipamiento local disponible (incluyendo infraestructura y recursos) y se generan ecosistemas en los que se aprende de las experiencias porque se gestiona el conocimiento que se produce.



## Posibilidad: gobernanza territorial con liderazgo local, apertura, interacción y colaboración



**Gobernanza Territorial:**  
Liderazgo local  
Apertura  
Interacción  
Colaboración

José Carlos Vera (2022)

## 3.4.

### Asegurar la sostenibilidad, incentivos y financiamiento

¿Cómo financiar y asegurar la sostenibilidad de este tipo de iniciativas? Es importante aprovechar y potenciar lo que ya existe, como por ejemplo los mecanismos de “compromisos de desempeño” (MINEDU), FED (fondo asociado a desempeños a nivel local) y “Sello Municipal” (MIDIS), los proyectos de inversión desde gobiernos regionales (Cusco, Amazonas), los planes de incentivos municipales y presupuesto participativo (MEF y Gobiernos Locales), así como la cooperación e iniciativas privadas de modelos de RSE y voluntariado. Esto significa que se requiere del aprovechamiento de pre existencias yuxtapuestas tanto en equipamiento como en servicios y acceso a recursos. No olvidemos que uno de los retos que plantea el Proyecto Educativo Nacional (PEN 2036) es romper los muros de la escuela para construir comunidad, nación y país, ¡y esta es una oportunidad mediante la articulación entre diferentes sectores y actores!

La sostenibilidad requiere de procesos de liderazgo y gobierno que permitan dar respuesta a las presiones globales y nacionales que entran en tensión con las prácticas propuestas. En ese sentido el papel rector del Minedu debería ser habilitar o generar condiciones de flexibilidad de acuerdo al territorio (con estándares mínimos y básicos a partir de los cuales se producen propuestas situadas). Luego, es necesario también contar con poder de decisión y gobierno a nivel local: esto significa que el Minedu debe tener un rol habilitador a partir de criterios generales, pero que sean las autoridades locales las que contribuyan a convocar y articular esfuerzos. Hablamos entonces, de una rectoría habilitadora que se suma a la gobernanza territorial. ¿Cuál es el principal reto que habrá que enfrentar? Las inercias institucionales.

¿Cuál es la responsabilidad de los docentes en esta tarea? Una primera posibilidad es el trabajo por proyectos a partir de problemas concretos. Pero, más allá de lo pedagógico, si se articulan las intervenciones educativas a las demandas y retos del territorio, los maestros podrían llegar a asumir un rol transformador de la escuela desde sus prácticas sobre los territorios. Esto implica el protagonismo docente en el territorio, y requiere la exploración y animación para conocer el territorio y descubrir posibilidades de acción en la que se involucren los estudiantes. Por otro lado, demanda una mayor conexión con el territorio para atender su diversidad.

Mientras tanto, ¿qué hacer con la disparidad de escenarios y brechas existentes debido a la diversidad de instituciones y territorios? Una tarea pendiente para que las experiencias sean sostenibles es incrementar la apertura a la diversidad cultural asociada al territorio. Es necesario identificar iniciativas y prácticas en marcha en las que pueden articularse las prácticas de los docentes y sus escuelas (colaboración y sinergias). Asimismo, es preciso Identificar con qué tipos de equipamiento y tecnologías se cuenta en cada territorio, sin olvidar que el Estado debe asegurar condiciones básicas.

**La participación de  
José Carlos Vera,**  
puedes verla en el siguiente link:

<https://youtu.be/bYLwSI16fmo>



**3.5.**

## **Habla la experiencia:** Desafíos y retos a resolver para desarrollar soluciones para la sostenibilidad de la innovación territorial

Para los maestros y las instituciones educativas, la financiación de la innovación puede resultar complicada. Sin embargo, existen diferentes instancias y mecanismos que podrían permitir acceder a fondos y aliados para los proyectos. Acceder a esas instancias supone romper con la lógica sectorial, y explorar alianzas con otros sectores que comparten preocupaciones y objetivos con el mundo educativo. Un claro ejemplo es el de proyectos de salud, sociales y productivos que pueden colaborar para resolver problemáticas territoriales con un componente educativo.

- ¿Con qué mecanismos de financiamiento cuentan quienes decidan llevar a cabo proyectos de innovación? ¿Quiénes pueden ser aliados estratégicos del sector educativo para realizar innovaciones?
- ¿Qué papel tienen el Estado, los organismos no gubernamentales y la empresa privada en ese proceso?
- ¿Qué logros y dificultades pueden encontrar los innovadores en el proceso de financiamiento y cómo resolverlos?

En el panel de organizaciones relacionadas a cómo conseguir financiamiento para la innovación, Angélica Zevallos, Roberto Barrientos y Nadja Juárez\*, pusieron especial énfasis en compartir aprendizajes de experiencias de gestión del financiamiento, que se desarrollan a continuación :

\*Ver en anexo: reseñas biográficas.

- **Promover la cooperación social y movilizar recursos y capacidades para impulsar iniciativas de alto impacto**, lo cual demanda que se mapee el **ecosistema de organizaciones e iniciativas en marcha** para resolver problemáticas o atender necesidades compartidas. Así mismo, es necesario hacer visibles las incidencias para facilitar el establecimiento de articulaciones y alianzas entre instituciones que comparten líneas de acción. Un ejemplo es el que desarrolla Ruralia, que permite hacerle frente a las brechas históricas entre el espacio rural y urbano a través del acceso a oportunidades, el otorgamiento de instrumentos financieros y el fortalecimiento de capacidades de los actores involucrados, que va acompañado del desarrollo de estrategias para generar visibilidad de sus proyectos y promover la conexión con otras iniciativas y el uso de equipamientos y recursos locales. Esto permite dinamizar el ecosistema de organizaciones que impactan en educación rural. ¿Cómo se logra esto? En alianza con Universidades que participan del fortalecimiento de capacidades, generando sinergias con las instituciones locales (por ejemplo, los tambos) y también con acceso a fondos monetarios para el escalamiento de las intervenciones que realizan los ganadores.
- Un reto pendiente en esta línea es el **levantamiento de fondos** para ponerlos a disposición de las iniciativas que los requieran y que hayan mostrado que son eficaces, para lo que **se requiere de evidencia robusta que respalde las decisiones**. Esto es especialmente importante porque los recursos estatales son limitados y la recaudación de fondos de otras fuentes de financiamiento demanda tiempo y energía dedicada, y se necesita tener cierto nivel de certeza sobre la posibilidad de acceder a esos recursos. Por otra parte, se necesita promover una actitud favorable a la búsqueda de financiamiento, que a veces se ve frenada por la timidez de las escuelas para solicitar fondos que pueden experimentar las escuelas y sus actores para solicitar fondos. La progresión de inversión debe orientarse desde el **fortalecimiento** de las innovaciones, hacia el aseguramiento de la **sostenibilidad y la escalabilidad** de los resultados. Importancia de inversión adecuada: cooperación con escuelas que transforman prácticas e impactan sobre las personas.
- Es necesario **generar valor en las intervenciones** que se llevan a cabo, no sólo por el reconocimiento, sino **porque es lo correcto ofrecer mejores condiciones y mayor calidad en bienes y servicios educativos**. Una estrategia que puede resultar útil en esta tarea es la construcción de casos de apoyo (support case) que ayuden a mostrar una narración coherente y atractiva para que los posibles financistas reconozcan claramente qué se quiere hacer y qué se va a hacer, así como la importancia de respaldar la iniciativa. Dicha narrativa debe incluir cuánto dinero o qué recursos se necesitan y cómo van a ser utilizados.

Del mismo modo, comunicar logros y mostrar que se está al servicio de unos ideales es clave para generar interés por los proyectos. Una herramienta que puede ser útil en esta tarea son las redes sociales (como Twitter), laborales (como LinkedIn), que permiten incrementar el nivel de cercanía hacia los proyectos y a la vez mostrar avances y resultados.

- **Las fuentes de financiamiento son variadas y dependen del tipo de intervención que se quiere hacer.** ¿Qué fuentes de financiamiento hay que considerar? Las fundaciones, las personas ricas con fines altruistas, las estrategias de crowdfunding, los fondos del gobierno, los servicios ofrecidos o Recursos Directamente Recaudados (RDR), así como las empresas. Sin embargo, el que esas fuentes apuesten por los proyectos o iniciativas de innovación va a depender de dos **variables clave**: la cantidad y calidad de **evidencia** con la que se cuenta y el **prestigio o reconocimiento** de quien lidera la iniciativa. Por eso es necesario que se hagan visibles las incidencias e impactos de los proyectos y que se genere evidencia. El nivel de impacto y el riesgo implicado en los proyectos puede ser determinante para que las distintas fuentes de financiamiento estén dispuestas a ofrecer sus recursos. El financiamiento no es necesariamente de una sola fuente, sino que pueden aplicarse estrategias de **cofinanciamiento** público-privado. Estos procesos pueden ir acompañadas de experiencias de cogestión en las que una de las partes contribuye en la provisión de condiciones técnicas o en el alineamiento de los proyectos con la gestión territorial y las políticas públicas, o la articulación entre proyectos educativos y proyectos productivos.
- El “Sí Financia” de FONDEP, promoviendo y financiando la innovación educativa en el país, es un caso interesante en la medida que se trata de **fondos públicos otorgados como subvención directa a los proyectos** para la adquisición de bienes y servicios. Esta estrategia demanda estrategias de fortalecimiento y desarrollo de capacidades entre los equipos de maestros y directivos de escuelas, pero también un trabajo coordinado con las instancias de gestión educativa descentralizada (IGED), los gobiernos locales y regionales, así como aliados públicos y privados. Se trata, por eso, de una estrategia que requiere de la articulación de diferentes actores del territorio. Otro aspecto importante de esta estrategia es que no sólo se identifica las iniciativas, sino que les ofrece reconocimiento, que se suma al fortalecimiento y financiamiento antes descritos. También, ha supuesto la creación de un sistema digital de financiamiento moderno y ágil, en el que se identifican los recursos, se monitorea su adquisición y uso, se forman equipos responsables de la rendición de cuentas (articulando a las escuelas con las IGED y FONDEP).

- Otro **desafío pendiente** está relacionado a en qué invertir para mejorar las condiciones de la innovación. Las lecciones mostradas por las organizaciones participantes indican que es necesario **colocar el foco en desarrollar aprendizajes para el ejercicio de una ciudadanía plena**. Ello requiere invertir no sólo en soluciones innovadoras, sino también en el fortalecimiento de capacidades de los maestros, directivos y gestores locales, así como una adecuada gestión del conocimiento para registrar impactos, costo-efectividad y evidencias robustas. Estos aspectos también deben ser tomados en cuenta en los procesos de identificación de recursos, en los modos de gestión de la innovación y en la búsqueda de fuentes de financiamiento.
- La **cooperación social es indispensable para resolver los retos en el financiamiento**, pero también en la identificación de problemáticas, el diseño de intervenciones y la ejecución de innovación consciente y alineada a la ética del cuidado y la ética de la exigencia.

**La participación del panel de Angélica Zevallos, Roberto Barrientos y Nadja Juárez,** puedes verla en el siguiente link:

<https://youtu.be/mtMzLkPCKSA>



En el panel de experiencias relacionadas a qué funciona para gestionar y financiar la innovación, Elver Puerta, Pedro Gonzáles, Juan Manuel García y Javier Peralta\*, estuvieron de acuerdo en los temas que se presentan a continuación:

- **Promover cambios en las creencias y teorías subjetivas de los actores locales** (maestros, directivos e integrantes de las IGED) acerca de por qué es necesario generar respuestas a los problemas desde las propias instituciones educativas. En ese sentido, una de las condiciones para la innovación es el fortalecimiento de competencias, la gestión de espacios para visibilizar las innovaciones, así como estrategias para identificar las innovaciones en marcha y fortalecerlas.

\*Ver en anexo: reseñas biográficas.



- **Gestionar transversalmente el proceso de innovación.** Para lo cual es necesario considerar: a. Documentos de gestión estratégica y operativa que permitan la articulación entre investigación e innovación y la incorporación como línea de acción en el Proyecto Educativo Regional (planificación estratégica y operativa, así como asignación de recursos presupuestales); b. Organización y responsabilidad compartida entre el especialista regional que lidera la gestión de la innovación a la que debe sumarse un equipo regional que coordine con equipos locales de innovación y con especialista de UGEL; c. Proceso definido de manera clara y que permita la contextualización en el territorio, tanto en los momentos de identificación, análisis compartido, fortalecimiento de propuestas, sistematización y difusión, así como en los procesos de mejora continua a partir de la propia experiencia de las IÉ; d. Alianzas estratégicas entre instituciones públicas y privadas para la cogestión y el cofinanciamiento; e. Definición e institucionalización de actividades estableciendo un itinerario para innovar
- **El itinerario para la innovación puede incluir diferentes momentos.** Entre las experiencias compartidas, los itinerarios han incluido: a. Sensibilización, capacitación, incubación y apoyo en implementación; b. Socialización y retroalimentación para facilitar la incubación de los proyectos; c. Acompañamiento y asistencia técnica, incluyendo los procesos de búsqueda de financiamiento y gestión; d. Promoción y premiación a escuelas que innovan; e. Participación en congresos o actividades orientadas a la promoción del liderazgo y gestión de innovación por parte de directivos y especialistas; f. Reconocimiento a directivos y docentes que han participado de los procesos; g. Sistematización de experiencias para evaluar la replicabilidad y el fortalecimiento de los actores para la innovación en alianza con instituciones académicas públicas y privadas; h. Conformación de redes educativas de innovación, alianzas con universidades y centros de investigación, o creación de comunidades de aprendizaje para promover la innovación de alto impacto.
- Del mismo modo que en el panel de organizaciones, se advierte que el **foco debe estar en el logro de los aprendizajes esperados y en la mejora de los procesos que los hacen posibles**, a lo que se suman los procesos de apropiación y promoción de la innovación, así como la implementación de procesos de monitoreo y evaluación sobre impacto de proyectos de innovación en el desarrollo de aprendizajes de las y los estudiantes.
- **Identificar experiencias que, debido a que han generado evidencia rigurosa, pueden contribuir en la formulación de políticas educativa o en la mejora de las intervenciones ya existentes.** Esto supone enfocarse en los procesos y los actores involucrados, diseñar la evaluación de impactos a nivel experimental (con un grupo de control para comparar resultados), así como identificar teorías del

cambio para contrastarlas con los resultados. A partir de allí, es posible establecer consideraciones acerca de los costos de implementación y el impacto potencial basado en evidencia.

- **Algunos desafíos por resolver** son cómo asegurar la articulación intergubernamental (en los diferentes niveles de gobierno) en la concreción de las políticas públicas, estableciendo con claridad qué tareas le competen a cada nivel dentro de los proyectos de innovación. Así, se requiere de políticas regionales que permitan involucrarse a los gobiernos locales en los procesos de sensibilización e identificación de necesidades en las instituciones educativas (IE) a partir de data territorial y la generación de propuestas en función del contexto. En ese mismo sentido, es vital el liderazgo de los gerentes municipales a partir de identificación de necesidades en el territorio, así como en la identificación de qué instancias tienen competencias en el territorio (a partir de necesidades identificadas) para poder coordinar con las Direcciones Regionales de Educación, Minedu, FONDEP y con las IE.

**La participación del panel d  
Elver Puerta, Pedro Gonzáles,  
Juan Manuel García y Javier Peralta,**  
puedes verla en el siguiente link:



<https://youtu.be/mWyY-fOJuio>



## La necesidad de un pacto social por la innovación

El financiamiento y la gestión de la innovación educativa en el Perú:

El CIE 2022, cerró con una reunión presencial con la participación de las y los ponentes y aliados estratégicos que comparten con FONDEP el interés de incentivar, acompañar y sostener innovaciones pedagógicas en la escuela pública. Si bien la sesión no fue grabada, en este apartado compartimos los hitos desarrollados en la misma.

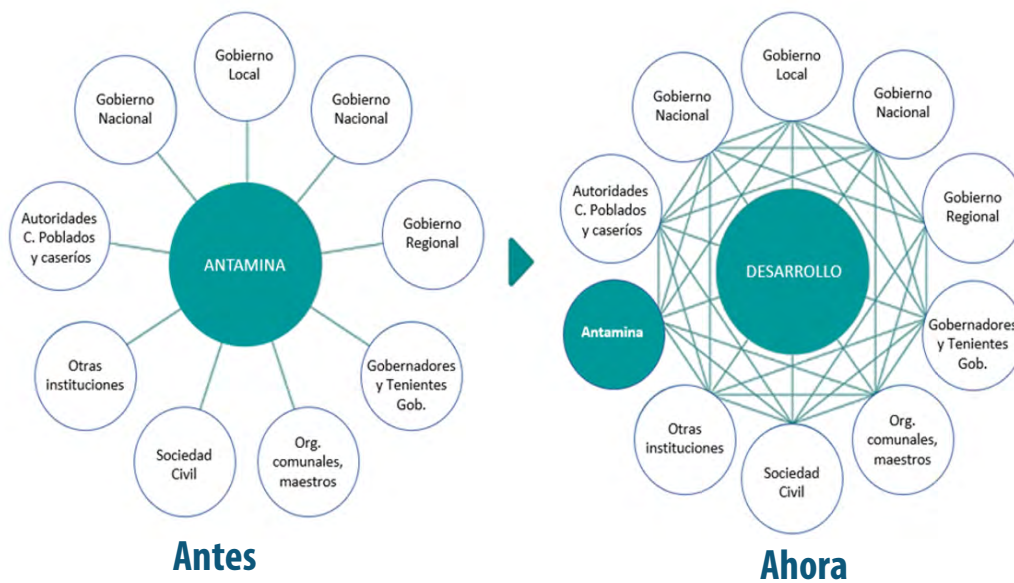
Como hemos visto, pensar la innovación asociada a la transformación de la realidad de cada territorio supone varios retos: la formación docente y la articulación con la investigación, el rediseño de las prácticas educativas y de las escuelas, así como la adopción de metodologías que faciliten la co-creación y colaboración, pero especialmente una perspectiva territorial y multisectorial en la que confluyan diferentes actores públicos y privados.

En ese sentido, las experiencias compartidas durante el cuarto día de trabajo del CIE 2022 por Alindor Bazán (FONDEP), Carmen Vigil (DRE Apurímac), Manuel Ruiz (Antamina), Javier Peralta (REMURPE) y Andrés Cárdenas Arboleda (Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico – IDEP Colombia), nos permiten identificar algunas lecciones y retos:



Es importante recordar que la **finalidad última de los procesos de innovación educativa son el desarrollo humano y el bienestar, la promoción de la ciudadanía y el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes.** En ese sentido, necesitamos reconocer que la participación de las instituciones públicas y privadas se da en el contexto de espacios multi-actor en los que se articulan esfuerzos diversos.

### Empresa como catalizador del desarrollo en espacios multi-actor



Manuel Ruiz (2022)



**Las alianzas que se establezcan deben darse en el marco del reconocimiento de visiones comunes entre las instituciones.**

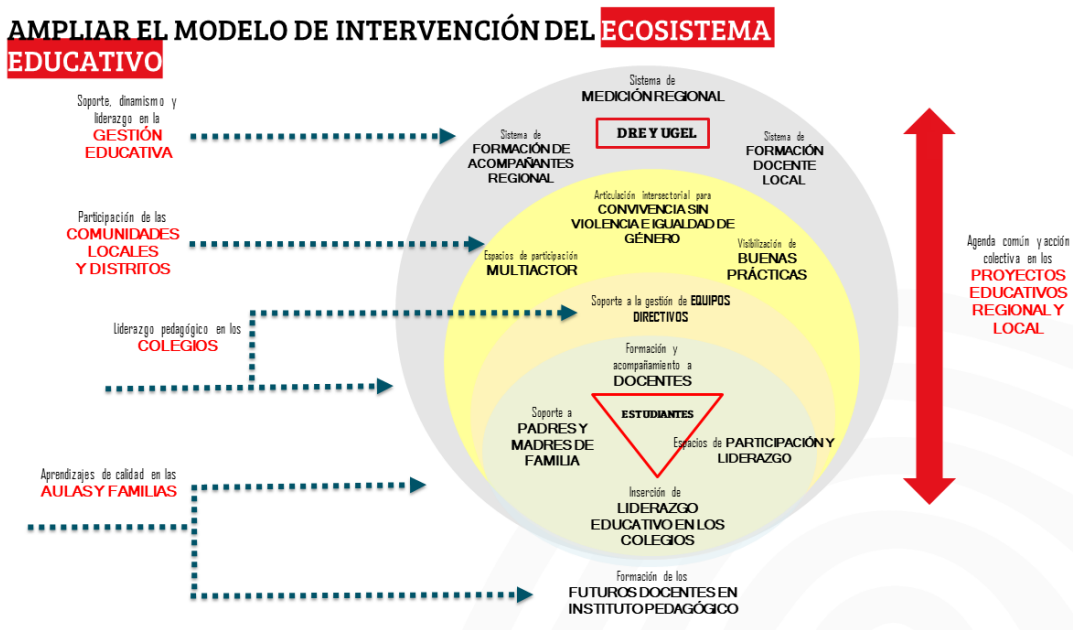
Además, hay que considerar que las alianzas pueden tener diversos fines: el fortalecimiento de las experiencias en innovación, la generación de evidencia sólida a partir de estudios e investigación, la incidencia en las políticas públicas, la difusión de información y contenidos, el diseño de políticas de reconocimiento a los actores, así como la inversión en infraestructura, equipamiento y tecnologías. Para identificar qué alianzas realizar, es indispensable que cada institución realice un proceso de reconocimiento de capacidades propias y de otros actores e instituciones más allá de su "músculo financiero". ¿Por qué es importante eso? Porque sólo a partir del conocimiento del sector al que se pertenece, se puede identificar actores similares y complementarios, reconocer a los tomadores de decisiones, identificar políticas públicas a ejecutar y alimentar, así como dar respuesta a las demandas y necesidades territoriales.



**Los ecosistemas educativos en los que se produce la innovación necesitan ser ampliados y fortalecidos,**

de manera tal que se articulen los diferentes niveles gubernamentales sin perder de vista que el centro son los estudiantes, el bienestar y el desarrollo. Cada una de las instancias implicadas en esta agenda común debe gestionar el conocimiento que se produce como resultado de las intervenciones, lo que supone sistematizar, circular, socializar o comunicar conocimiento. Además, las buenas prácticas y la innovación necesitan ser institucionalizadas y se debe asegurar presupuestos desde las unidades de gestión para que puedan ser sostenibles.

## Modelo de intervención del ecosistema educativo



Manuel Ruiz (2022)

Por ello, desde FONDEP, se propone que la articulación de diferentes sectores a procesos de innovación educativa se realice en el marco de la contribución a los aprendizajes de los estudiantes y al desarrollo del territorio. ¿Qué medidas pueden ser parte de un pacto social que haga posible este propósito?

Por un lado, se requiere de la **definición de políticas y mecanismos de acompañamiento y reconocimiento a docentes**. Ya sea a través de acciones formativas (incluyendo la asistencia técnica y el acompañamiento), de incentivos asociados a la investigación y la continuación de trayectorias de formación profesional (resoluciones de felicitación, bonos monetarios, sistemas de becas o de pasantías), así como de las subvenciones o financiamiento para sus proyectos.

**De otro lado, se necesita asegurar un marco técnico y político que sostenga las experiencias de innovación educativa.** Dicho marco incluye por ahora:

- El Proyecto Educativo Nacional (PEN 2036), en su orientación estratégica 10: sistema nacional de investigación, innovación y desarrollo sostenible.
- La política curricular nacional (CNEB) que establece el foco del trabajo educativo en torno al perfil de los estudiantes y los aprendizajes esperados.
- La RVM 170-2019 MINEDU que establece las tareas de FONDEP e incluye las disposiciones que regulan la intervención para el fortalecimiento y promoción de buenas prácticas e innovación educativa.
- Los Proyectos Educativos Regionales y sus respectivas estrategias, en las que se establece el impulso al financiamiento para elevar el nivel de desempeño profesional y personal de docentes y así lograr aprendizajes de calidad.
- Las recomendaciones de política a la innovación educativa (FONDEP), que reconocen la demanda creciente de los maestros por acceder a apoyo y estímulos para innovar.

Nuestras

# 12 RECOMENDACIONES

de política a la innovación educativa

**1**

Promover, diseñar e implementar una Política de promoción de la innovación educativa con énfasis en el financiamiento.

**7**

Promover el financiamiento de las experiencias innovadoras y planes de mejora a nivel regional para la movilización de la innovación educativa y la mejora de los aprendizajes.

**2**

Una herramienta sistemática que se articule con el Registro Nacional de Innovaciones del FONDEP para la identificación, registro y visibilización de experiencias promovida y realizada desde las instituciones educativas.

**8**

Conformación de equipos técnicos regionales y locales en innovación (ETR y ETL), como soporte a la gestión e incentivo de innovación educativa.

**3**

Visibiliza la sistematización como una práctica útil para la gestión del conocimiento y la generación de evidencias en innovación.

**9**

Una política de difusión, comunicación, visibilización y extensión de experiencias innovadoras.

**4**

Institucionalizar la formulación de proyectos de innovación y mejora educativa en la región desde un enfoque intercultural y de forma descentralizada.

**10**

Promover un trabajo colaborativo y coordinado entre las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED) y las Familias y Comunidad, que aporten a la innovación educativa para la mejora de los aprendizajes.

**5**

Una política de identificación, sistematización, difusión y aplicación de experiencias innovadoras a nivel regional, bajo el enfoque de gestión del conocimiento.

**11**

Promover en las Instituciones Educativas el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de innovación educativa y mejora pedagógicos y de gestión.

**6**

Visibilizar la sistematización como una práctica útil para la gestión del conocimiento y la generación de evidencias en innovación.

**12**

Promover nuevas metodologías para nuevos aprendizajes tomando en cuenta la diversidad cultural y natural de la región.



# Un pacto por la innovación educativa en el territorio

Teniendo en cuenta los desafíos detectados y las experiencias compartidas a lo largo del I Congreso de Innovación Educativa “Innovar para transformar” (CIE 2022), se hace evidente que es necesaria la concertación de un conjunto de **compromisos o acuerdos interinstitucionales de carácter político, técnico y financiero** entre FONDEP, el Minedu y las diferentes Instancias de Gestión Educativa Descentralizadas e instituciones diversas en el territorio con el propósito de movilizar la innovación educativa y su sostenibilidad en la región.

Dichos compromisos requerirán de **encuentros o espacios de incidencia y de diálogo intersectorial e intergubernamental para hacer el seguimiento y difusión.**

Un primer compromiso necesario, es definir en qué invertir. Desde FONDEP se propone que:

**a.**

Se aseguren las condiciones para la innovación educativa, y

**b.**

Se concreten los procesos y mecanismos necesarios para fortalecer, darle sostenibilidad a la innovación y escalar resultados.

### Condiciones de la innovación educativa:



FONDEP (2022)

Si se quiere asegurar las etapas de la apropiación y liderazgo de la innovación (fortalecimiento, sostenibilidad, escalabilidad), se necesita construir un ecosistema de alianzas para desarrollar, reconocer, sostener y escalar. En ese sentido, se propone:

## **Financiamiento y sostenibilidad.**

Ampliar la cobertura de financiamiento de proyectos de innovación educativa, en articulación con aliados públicos y privados, para financiar según la etapa de apropiación en la que se encuentren.

## **Reconocimiento de interaprendizaje**

Generar condiciones para la promoción y reconocimiento de las instituciones educativas ganadoras de concursos nacionales de Innovación y buenas prácticas del territorio, para que se conviertan en escuelas que inspiran el cambio con exigencia.

## **Comunidades de aprendizaje.**

Generar condiciones para el acompañamiento y monitoreo efectivo desde y hacia las instituciones educativas en investigación de la práctica y la gestión del conocimiento.

## **Condiciones normativas.**

Identificar propuestas normativas y políticas que otorguen condiciones para innovar desde la escuela y en el territorio.

## **Investigación y escalabilidad.**

Promover la incubación y estudio de proyectos que aporten a la superación de brechas educativas y sociales desde la escuela.

En consecuencia, ¿qué se requiere desde las Instancias de Gestión Educativa Descentralizadas?



### **Planificación:**

DRE; GRE y UGEL elaboren propuestas para la gestión de la innovación educativa desde el territorio.



### **Institucionalización:**

que las IGE institucionalicen la innovación educativa en los procesos de gestión escolar a partir de la subvención directa otorgada a las IE ganadoras del CNPIE 2022.



### **Formación:**

que las IGED promuevan la formación continua a docentes, directivos y especialistas en materia de diseño, gestión y evaluación de los proyectos de innovación educativa para una gestión efectiva.



### **Financiamiento:**

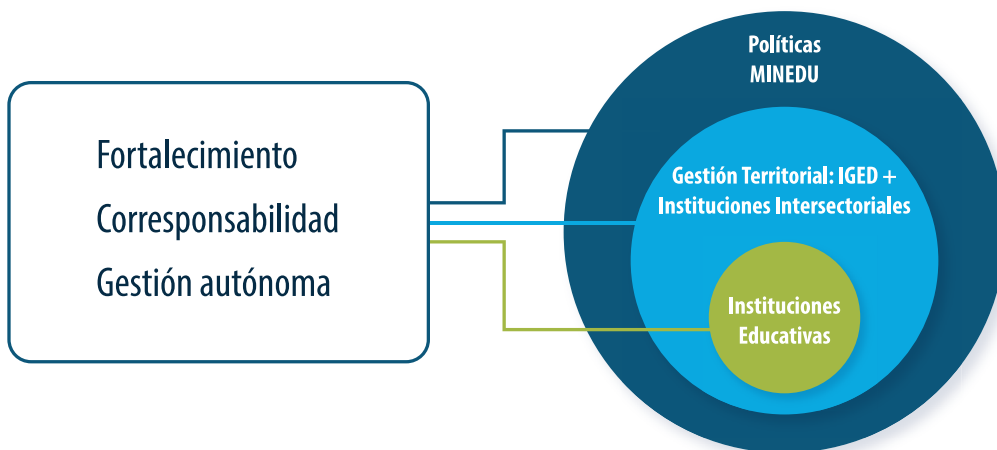
que las IGED gestionen recursos públicos, privados y con personas naturales para financiar y cofinanciar la implementación de los proyectos de innovación educativa.



### **Alianzas estratégicas:**

que las IGED establezcan alianzas estratégicas con organismos públicos, privados y con personas naturales, orientados a fortalecer la sostenibilidad de los proyectos desde el territorio.

## Creación de valor social y público



FONDEP (2022)

Finalmente, este pacto por la innovación educativa en el territorio, debe contribuir a la creación de valor público y social. Así, lo que se propone es que, desde el trabajo de las instituciones educativas, la gestión territorial a cargo de las IGED y las instituciones intersectoriales, así como desde las políticas establecidas por el MINEDU, se contribuya al fortalecimiento, la corresponsabilidad y la gestión autónoma de los procesos educativos.

# Anexo

## Reseñas biográficas

Primer día

### **¿Por dónde empezar si queremos innovar? La formación docente y la innovación en la práctica pedagógica**

#### **Lea Sulmont**

Educadora y consultora experta en ecosistemas digitales de aprendizajes, innovación educativa y desarrollo docente. Ha sido creadora de la Carrera de Educación y Gestión del Aprendizaje de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en donde se desempeña como docente del pregrado y postgrado. Actualmente es asesora pedagógica de Fundación Telefónica y bloguera de la comunidad de Educared (Qué tal si) y de Tinkuy Marka Academy, proyecto educativo afiliado a la red ACTON Academy. Es miembro del Consejo Asesor en Perú de la Universidad Internacional de la Rioja- UNIR (España). Ha sido consejera del Consejo Nacional de la Educación del Perú (2016-2020), participando en la elaboración del Proyecto Educativo Nacional al 2036.

### **Luis Guerrero**

Docente de profesión en la especialidad de Educación Inicial, graduado en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un posgrado en Terapia Familiar sistémica en el Instituto Familiar Sistémico (IFASIL) y con estudios concluidos de la Maestría en Política Educativa en la Universidad Alberto Hurtado de Chile. Es director de la revista digital EDUCACIÓN desde 2014 y socio fundador de la asociación civil Foro Educativo. Ha sido asesor pedagógico del despacho ministerio de Educación en varias gestiones e integrante del Consejo Nacional de Educación. Recientemente ha publicado “La llave extraviada. ¿Qué debe hacer un país para que sus escuelas abran las puertas al aprendizaje?”.

### **Javier García-Blásquez**

MBA, Master en Dirección Estratégica del Factor Humano por la Escuela de Negocios EOI de España. Es conferencista nacional e internacional en innovación social y liderazgo. Actualmente es maestrando en gestión ambiental y sostenibilidad, y se desempeña como docente universitario de pre y post grado. Es especialista en desarrollo competencial y consultor en desarrollo de soft skills a nivel de mandos y alta dirección. Sus publicaciones están relacionadas con ética, cumplimiento, responsabilidad social, innovación y liderazgo.

### **Liliana Muñoz**

Doctora en Educación y también cuenta con una Maestría en Docencia Universitaria. Ha sido vicedecana de la Facultad de Educación, directora de Posgrado en Educación. Directora asociada en Gestión de la Docencia y jefa de la Unidad de currículo en la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Integra la mesa de desarrollo docente del Consejo Nacional de Educación y forma parte del comité técnico de la Red Docente de América Latina y el Caribe KIPUS. Sus publicaciones están ligadas al estudio de la autoeficacia académica, las competencias digitales en docentes y el trabajo en tiempos de pandemia.

### **Santiago Cueto**

Investigador principal en GRADE. Es Ph.D. en Psicología Educativa por la Universidad Bloomington de Indiana (USA) y Psicólogo Educativo por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es investigador en temas educativos y de desarrollo humano, con experiencia en evaluación de programas y desarrollo de políticas. También cuenta con experiencia como docente en facultades de Psicología y educación a nivel universitario.

## **Giovanna Moreano**

Psicóloga educacional egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Doctora en Currículo, Enseñanza y Políticas Educativas graduada en la Universidad del Estado de Michigan de Estados Unidos. Coordinadora del Equipo de Análisis de la Oficina de Medición de Calidad de los Aprendizajes del Ministerio de Educación. Docente de postgrado en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya.

## **Patricia Ames**

Investigadora principal en el Instituto de Estudios Peruanos. Es Dra. en Antropología de la Educación por la Universidad de Londres y Licenciada en Antropología por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha desarrollado diversos proyectos de investigación sobre la educación rural y multigrado, las problemáticas de etnicidad y género en educación, la desigualdad de género en las ciencias sociales y la infancia en zonas urbanas y rurales.



## Segundo día

### ¿Y si rediseñamos las escuelas? Las metodologías alternativas para la innovación desde el territorio

#### ✓ César Bazán

Estudió Psicología Social (PUCP), Marketing (ESAN) y tres maestrías: Comunicación para el Desarrollo (Malmö Universitet, Suecia), Salud Pública (LSHTM, UK) e Innovación Social (Salamanca, España). Además, es Alumni del Departamento de Estado Norteamericano.

Diseñó y lideró la premiada Estrategia Nacional contra la Violencia Escolar (MINEDU: [www.siseve.pe](http://www.siseve.pe)). Desde Londres, fue el Gerente Global de "Aprender Sin Miedo" (campaña de protección infantil en 55 países) e Investigador Asociado del Institute of Education ([www.ucl.ac.uk/ioe](http://www.ucl.ac.uk/ioe)). Previamente fue Co-director Global de Educadores Comunitarios ([www.hvtn.org](http://www.hvtn.org)) y Consultor de BID, BM, OPS, UNESCO y UNICEF.

#### ✓ Jaime Aranda

Artista visual y Diseñador Estratégico en entidades públicas y privadas. Scrum Master certificado por Scrum Alliance, y además cuenta con una especialización en Economía del Comportamiento por la Universidad del Pacífico. Es cofundador de PiscinaLab PUCP y director general de "Frena La Curva Perú", plataforma ciudadana para enfrentar la COVID 19 en más de diez países, así como profesor del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CIDE-PUCP).

#### ✓ Aleyda Leyva

Docente de Ciencias Sociales con quince años de experiencia. El 2021 fue distinguida dentro del top 50 del Global Teacher Prize, premio conocido como el Nobel de la educación; con más de diez años de experiencia realizando proyectos innovadores, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Actualmente es directora de Innovación en los Colegios Peruano Español de Lambayeque y tutora y dinamizadora virtual para Fundación Telefónica.

### ✓ **Karla Fernandini**

Es licenciada en Periodismo de la Universidad Católica del Perú y diplomada en Gestión Estratégica de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Cuenta con 15 años de experiencia en la gestión y liderazgo de proyectos sociales, de carácter nacional e internacional, con impacto en las dimensiones de educación, innovación, pobreza e inclusión. Su trayectoria profesional está ligada al desarrollo estratégico institucional, el diseño, gestión y monitoreo de programas, y la implementación de alianzas colaborativas.

### ✓ **Walter Velásquez**

Culminó la carrera de Educación Primaria en la Universidad Peruana Los Andes. Técnico en diseño y Computación. Asimismo, es licenciado en Biología y Química. Desde hace 12 años fundó y dirige el laboratorio de creatividad y experimentación en Colcabamba, distrito del Vraem en Huancavelica (CREINV). Recibió las Palmas Magisteriales en el "Grado de Maestro" por parte del MINEDU, y la medalla "Mérito Ciudadano" por parte de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). El 2021 fue reconocido como Docente Innovador de Latinoamérica por la Red Latinoamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Educación- REDUCA. Es padre de más de 10 androides y en la pandemia creo a Kipi, la primera robot quechua hablante del mundo, para atender a estudiantes de las zonas rurales de Huancavelica, y al hermano robot Jovam para trabajar con estudiantes reos en las cárceles de la capital del Perú.

### ✓ **Alexander Rubio**

Doctor en educación y ciencias del deporte por Universidad de Baja California México, Magister en investigación y docencia por la Universidad Central de Chile, Magister en investigación en arte, INBA México, Doctorante en educación y diversidad de la Universidad de Manizales y Licenciado en educación física. Director del IDEP 2020-2022, Docente de la SED 1999- actualidad. Finalista Global Teacher Prize 2022, ganador Fair Play Budapest 2022, ganador Global Education Award 2019.

### ✓ **Gregorio Bautista**

Especialista en Tecnología de la Informática. Licenciado en Educación Matemática y Computación, ingeniero de Sistemas e Informática, Magister en psicología educativa, actual doctorando en Gestión pública y Gobernabilidad. Lidera el proyecto de innovación "Emprendo con mi laboratorio de fabricación digital" ganador en FONDEP 2022, proyecto de innovación "1ngen10s" reconocido en el año 2020 por la Región Amazonas respecto al uso de lenguajes de programación en el aula y en Gestión Educativa, reconocido como DocenteTec 2022, 14 años en experiencia como docente de EBR y 6 años de experiencias como docente Universitario, consultor en desarrollo de software con diversos lenguajes de programación, ponente en TECNOTIC ISO 2021 y 2022. Actualmente docente y director de la I.E. Ernesto Villanueva Muñoz.

## Tercer día

### **Pensar más allá de los muros de la escuela. El financiamiento y la gestión de la innovación educativa en el Perú**

#### **José Carlos Vera**

Es consultor y gestor público, experto en gestión educativa y gobernanza territorial. Magister en Planificación y Desarrollo territorial sostenible por la Universidad Autónoma de Madrid y en Gestión Pública por la Universidad del Pacífico. Exdirector de la Dirección General de Gestión Descentralizada del Ministerio de Educación. Ha liderado procesos de relacionamiento y articulación intergubernamental, fortalecimiento de capacidades institucionales y modernización de la gestión en Educación, MIDIS, PCM, ANGR, entre otros. Actualmente es consultor senior de V&C Analistas y miembro de la Comunidad de Educación de IPAE.

#### **Angélica Zevallos**

Administradora de la Universidad del Pacífico y magíster en Desarrollo Internacional de la Universidad de Sussex y el Institute of Development Studies de Reino Unido. Cuenta con 15 años de experiencia en gestión, implementación y monitoreo de proyectos. En los últimos 6 años lideró estrategias y proyectos de acceso a la educación básica, permanencia y culminación oportuna en el Ministerio de Educación. Actualmente se desempeña como Directora Ejecutiva de Ruralia, aceleradora de la educación rural del Perú, impulsada por el sector privado.

#### **Roberto Barrientos**

Licenciado en Educación Secundaria. Especialista en Formulación y Planificación de Políticas Educativas. Magister en Procesos de Evaluación y Autoanálisis Institucional. Investigador en liderazgo, planificación estratégica, innovación y gestión del cambio. Gestor y líder de proyectos de transformación como Escuelas de Avanzada en el Callao (2007), implementación del currículo nacional en el Minedu (2013), Comunidades de Aprendizaje (2015-actualidad), la Red de Escuelas por la Transformación Educativa (2020-Actualidad), Big Picture Learning (2021), Redes de Tutoría (2020- actualidad) y docente en la maestría de gestión educativa en la universidad Marcelino Champagnat. Actualmente, es director del Centro para la Transformación Educativa.

## ✓ **Nadja Juárez**

Nadja es socióloga con post grado en Derechos Humanos, Participación y Ciudadanía, por la Universidad Antonio Ruíz de Montoya y estudios de maestría en Políticas Públicas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia de más de 10 años liderando estrategias de gestión del conocimiento y financiamiento descentralizado en innovación educativa desde la gestión pública. Ha dirigido estudios de sistematización e investigación a través de publicaciones institucionales que contribuyen a generar recomendaciones de política en innovación, financiamiento educativo y mejora de prácticas con enfoque territorial. Desde el 2005 trabaja en el diseño, gestión, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, de derechos humanos y de investigación social en instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. Desde el 2021 asumió la encargatura de gerente ejecutiva del FONDEP.

## ✓ **Elver Puerta**

Licenciado en educación con estudios de maestría en Investigación y docencia y maestría en Dirección Pública. Se ha desempeñado como docente por horas, director de IE, especialista en Educación. Desde la Dirección de Gestión Pedagógica viene liderando el proceso de innovación e investigación en las escuelas.

## ✓ **Pedro Gonzáles**

Maestro en Educación con mención en Políticas y Gestión de la Educación. Diplomado en Administración y Gestión Pública, y Máster en Innovación Pedagógica y Gestión de Centros Educativos. Estudios del programa Gestión de Proyectos bajo enfoque PMI. Experiencia liderando equipos multidisciplinarios, conferencista y docente universitario en áreas relacionadas a la gestión educativa, filosofía y ética. Actualmente es jefe del programa Comunidad de Aprendizajes en la Gerencia de Educación y Deportes, de la Municipalidad de Lima.

## ✓ **Juan Manuel García**

Economista y Magíster en Matemática Aplicada a la Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con estudios de especialización en políticas públicas en la Harvard Kennedy School. Actualmente, se desempeña como jefe de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación. Posee amplia experiencia en diseño, monitoreo y evaluación de políticas sociales y de desarrollo en el sector público. Previamente, ha sido director de la Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos de Produce y director general de Seguimiento y Evaluación del MIDIS. Asimismo, ha sido consultor de la Organización Internacional del Trabajo,

Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Ministerio de Economía y Ministerio de Trabajo. También se desempeña como docente universitario de postgrado hace más de una década.

### **Javier Peralta**

Profesional con habilidades y amplia experiencia en la gestión pública, con estudios de especialidad en Ordenamiento Territorial, Medio Ambiente, Defensa Nacional y seguridad multidimensional en gestión de riesgos y procedimientos parlamentario. Miembro activo en el Colegio de Arquitectos del Perú desempeñando roles en las comisiones técnicas inherentes al CAP. Miembro del Consejo Nacional de la Administración del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana. (FONDEP). Ejerció el cargo de Asesor principal en el Congreso de la República, Comisión de Defensa Nacional Orden Interno y Lucha contra las Drogas, y asesor del Despacho Congresal.

I Congreso de Innovación Educativa

# CIE FONDEP

"Innovar para transformar" **2022**



Calle Compostela 142, Santiago de Surco,  
Lima, Perú

E-mail: [fondep@fondep.gob.pe](mailto:fondep@fondep.gob.pe)

[www.fondep.gob.pe](http://www.fondep.gob.pe)

[f](#) [v](#) [t](#) [@](#) /PERUFONDEP