



Recomendaciones de política para la innovación educativa

Recomendaciones de política para la innovación educativa

Experiencias educativas
innovadoras sistematizadas por
el Fondo Nacional de Desarrollo de
la Educación Peruana (FONDEP)

Recomendaciones de política para la innovación educativa

Experiencias educativas innovadoras sistematizadas por el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP)

Consejo de Administración del FONDEP (CONAF)

Annie Constanza Chumpitaz Torres, presidenta
Lea María Julia Sulmont Haak
Mercedes Torres Chávez
Mary Esther Rosales More
Lina Vanessa Arenas Romero

Gerente Ejecutivo

Francisco Fidel Rojas Luján

Unidad de Gestión del Conocimiento y evidencias (UGCE)

Nadja Anahí Juárez Abad – Responsable
Gissela Elizabeth Pisconti Rojas
Juan José Yupanqui Llancari
Hugo Víctor Claros Haro

Contenidos

Gissela Elizabeth Pisconti Rojas
Nadja Anahí Juárez Abad
Alain Santandreu
Liliana Isabel Saldaña Soto
Jhon Omar Espinoza
Francisco Fidel Rojas Luján

Equipo de Comunicaciones

Edición: Mónica Delgado Chumpitazi

Diseño: Daniela Arbulú Carmona

Fotos: FONDEP, Minedu

© Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana
Av. Paseo del Bosque 940
San Borja, Lima, Perú.
<http://www.fondep.gob.pe>
Teléfono: 435-3905, 435-3904 anexo 101

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-20377

Primera edición
Tiraje 1000 ejemplares
Lima, Perú
Diciembre de 2018

Impreso por
Tarea Asociación Gráfica Educativa
Pasaje María Auxiliadora 156 Breña
Lima, Perú

Índice

Presentación.....	7
Introducción.....	9
1 El FONDEP en su rol de promover y financiar la innovación educativa.....	11
2 Ruta metodológica del estudio y las recomendaciones de política.....	20
2.1 Ruta metodológica del estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por el FONDEP.....	20
2.2 Ruta metodológica de las recomendaciones de política.....	25
3 Evidencias que sustentan las recomendaciones de política.....	30
3.1 Estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por el FONDEP.....	30
3.2 Factores determinantes: hallazgos del estudio.....	34
3.2.1 Resumen analítico de factores determinantes.....	34
3.2.2 Factores determinantes en las experiencias sistematizadas.....	38
3.2.3 Factores determinantes y escalabilidad de las experiencias.....	40
4 Las recomendaciones de política.....	48
4.1 Argumento de las recomendaciones de política.....	48
4.2 Recomendaciones de política.....	57
4.2.1 Recomendaciones de política nacional.....	57
4.2.2 Recomendaciones de política regional.....	69
4.2.3 Recomendaciones de política para las instituciones educativas....	80
Referencias.....	86
Anexos.....	87
1. Matriz de las doce experiencias innovadoras sistematizadas por el FONDEP.....	88
2. Matriz de principales tendencias identificadas a partir de factores determinantes.....	92

Presentación

“La educación de calidad es la base del desarrollo humano sostenible y la innovación es un pilar fundamental de la educación de calidad”.

FONDEP

En el mundo existe cada vez mayor consenso en que la educación de calidad, “la buena educación”, aporta sustantivamente al desarrollo de las personas, las familias, los pueblos y las naciones, y que dicha educación no se puede conseguir, en estos tiempos, sino se apuesta firme y decididamente por procesos de cambio profundo de la realidad educativa que enfrentamos en el Perú. Como Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) asumimos esta concepción y venimos desarrollando esfuerzos sostenidos de manera descentralizada para llevarlo a la práctica.

También apostamos por una estrategia de interacción descentralizada en alianza firme con municipios, gobiernos regionales, sus direcciones regionales de educación (DRE), sus unidades de gestión educativa local (UGEL), y empresas u organizaciones bajo un enfoque territorial. Además, concebimos la descentralización como el desarrollo de competencias de los actores del proceso educativo, para tomar en sus manos la conducción de la educación, y orientarla hacia mejores destinos.

En ese contexto, en el FONDEP animamos y contribuimos, de modo conjunto con los maestros y las maestras del Perú y organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, al desarrollo de un creciente movimiento por la innovación educativa. Proceso que se inició con algunos docentes y que se ha ido ampliando a las instituciones educativas e irradiando a las localidades, provincias, regiones, y que puede convertirse en un potente movimiento nacional que contribuya a la mejora de la calidad de la educación peruana.

Desde una breve mirada al panorama de la innovación educativa en nuestro país, vamos a encontrar que está muy poco desarrollada, que el Perú es uno de los últimos países integrantes de la Alianza

del Pacífico y de la región en cuanto a inversión en investigación y desarrollo, en general, y en innovación educativa en particular. Según el último Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016 (I + D), estamos en el orden del 0.08% del PBI, uno de los más bajos de toda la región. Dicho presupuesto se invierte básicamente en innovación tecnológica no conociéndose datos sobre cuánto se invierte en innovación educativa propiamente dicha.

La situación descrita se complica cuando constatamos que, pese a los esfuerzos que se realizan, aún no existe, en aplicación, una política pública nacional integral, coherente, viable, de innovación educativa, la cual es absolutamente necesaria y urgente para salir de la grave situación en la que se encuentra la educación peruana.

Al respecto, en el FONDEP desarrollamos, en interacción con la comunidad educativa, municipios, gobiernos regionales y empresas, actores clave de la historia de la educación en sus territorios, la construcción “desde abajo” de políticas públicas regionales, las cuales han sido institucionalizadas en sus instrumentos de planificación, así como desde la sistematización de experiencias educativas innovadoras.

Estas recomendaciones de política para la innovación educativa son producto de ese trabajo y que las ponemos a vuestra consideración, aspirando a que sean tomadas en cuenta, para formalizar colectivamente una política pública nacional de investigación e innovación educativa para el Perú.

Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana
(FONDEP)

Introducción

En 2018, el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) implementó la Unidad de Gestión del Conocimiento y Evidencias (UGCE), con el objetivo de construir y difundir evidencia de calidad, proveniente del monitoreo, evaluación, sistematización e investigación de procesos y logros de los programas desarrollados por instituciones educativas seleccionadas y proyectos que hemos financiado. Este objetivo también incluyó otras experiencias o modelos exitosos que han contribuido con propuestas de mejora continua y pertinencia de política para el sector.

Entre los años 2014 y 2015, el FONDEP sistematizó y publicó - junto con los propios actores - doce experiencias innovadoras. En 2017 se estudiaron los factores comunes de funcionalidad y sostenibilidad a partir del análisis de la vigencia de las experiencias dos años después de su sistematización, teniendo como resultado el “Estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por el FONDEP”, de nuestra serie Documentos Técnicos de Trabajo.

El contexto, la metodología y los hallazgos de este proceso nos reportaron evidencias sobre la pertinencia y efectividad de procesos endógenos de cambio, desde las propias escuelas para la superación de problemáticas o alcance de aspiraciones educativas contextualizadas. Igualmente, el estudio logró identificar catorce factores determinantes para la funcionalidad de las experiencias que aportan a sostener las innovaciones. A partir de este estudio se pudo construir recomendaciones de política que recuperan las voces de los actores de estas experiencias educativas innovadoras.

El objetivo de estas recomendaciones es que los actores de la gestión educativa, según roles y funciones de gobierno y desde un enfoque territorial, puedan tomar decisiones que aporten a fortalecer, validar, promover y extender las experiencias innovadoras como gestoras de cambio y mejora educativa.

El presente documento se desarrolla en cuatro apartados: el primero, referido al rol del FONDEP para promover y cofinanciar la innovación educativa; el segundo, describe la ruta metodológica utilizada para el estudio de sistematización de las doce experiencias innovadoras y para la formulación de las recomendaciones de política; el tercero, contiene las evidencias que sustentan las recomendaciones,

contemplando los hallazgos del estudio y los factores determinantes en las experiencias innovadoras sistematizadas; y, finalmente, el cuarto, contiene la argumentación de las recomendaciones de política y las desarrolla a nivel de política nacional, política regional, y política para la institución educativa, enmarcadas en la normativa y en los componentes de la política educativa.

Desde el FONDEP consideramos que este documento tiene por finalidad aportar a la toma de decisiones del Ministerio de Educación (Minedu), de los gobiernos regionales y sus instancias de gestión educativa descentralizada (IGED), y las propias escuelas, para la formulación e implementación de políticas relacionadas a la innovación educativa, basadas en la evidencia que aporta la sistematización de experiencias innovadoras.



1

**FONDEP en su rol
de promover y financiar
la innovación educativa**

I. EL FONDEP en su rol de promover y financiar la innovación educativa

El FONDEP se crea en el año 2003, mediante la octava disposición complementaria y transitoria de la Ley General de Educación (Ley N.º 28044), que lo indica como un fondo que tiene carácter de programa presupuestal del Ministerio de Educación, cuyos recursos provienen del tesoro público, de ingresos propios, donaciones, transferencias y reembolsos autogenerados. También la ley señala que sus fondos son intangibles.

Marco normativo

En julio de 2004 se publica la Ley N.º 28332 y su reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N.º 005–2005–ED, que regulan el funcionamiento del FONDEP. En el tercer artículo de la citada ley se establece como finalidad “brindar el apoyo al financiamiento de proyectos de inversión, innovación y de desarrollo educativo propuestos y ejecutados por las instituciones educativas, destinadas a elevar la calidad del aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento del servicio educativo que asegure la equidad educativa”.

En los artículos 7 de esta misma Ley y 43 del reglamento se establecen catorce líneas o actividades susceptibles de apoyo financiero, las mismas que contribuyen a atender a los objetivos que la Ley le señala al FONDEP. Entre otras, mencionamos las siguientes: “a) Innovaciones pedagógicas: proyectos orientados a desarrollar o perfeccionar nuevos métodos de transmitir y asimilar conocimientos y a mejorar la calidad de los procesos enseñanza-aprendizaje con participación activa de los estudiantes; b) Sistemas de innovación tecnológica en gestión institucional: proyectos destinados a fortalecer la organización de las instituciones educativas, la infraestructura y el equipamiento, y a facilitar y promover el uso de nuevas tecnologías que estimulen el establecimiento de redes locales y regionales de cooperación científica y tecnológica”. En tal sentido, el FONDEP promueve el cofinanciamiento de proyectos de innovación de las instituciones educativas con el fin de contribuir a la mejora de los aprendizajes.

Antecedentes

El FONDEP identificó instituciones educativas que realizan esfuerzos para renovar y mejorar sus prácticas. Sin embargo, estas iniciativas no siempre derivan en resultados innovadores, por lo que es vital estimular, acompañar y financiar las iniciativas de los actores involucrados en este proceso de manera constante y participativa. También es vital resaltar la importancia de que estos estímulos, ampliación de capacidades y reconocimientos se sostengan y se conviertan en

políticas específicas y sistemas conjuntos de funcionamiento, que fortalezcan las condiciones para innovar en educación, ofreciendo mayores posibilidades de éxito educativo con mejores horizontes hacia el emprendimiento, la investigación y la gestión del conocimiento.

En tal sentido, el FONDEP traza un trabajo coordinado con los gobiernos regionales y locales, desde el enfoque descentralizado, para identificar, recuperar, financiar y reconocer las experiencias encaminadas al cambio, sean innovaciones o buenas prácticas educativas.¹

Aportes a la identificación de experiencias

Para atender el mandato de financiamiento de proyectos, el FONDEP establece como acciones conexas la identificación, sistematización, difusión, promoción, entre otras. Por ello, impulsó en 2013 la construcción del *Marco de Innovación y buenas prácticas educativas*: una propuesta para identificar experiencias educativas, desde un proceso participativo con actores del sector, de la academia, de escuelas, docentes, empresas y cooperación internacional. Participaron alrededor de cien instituciones en su elaboración.

Como un sistema para operar desafíos derivados de este proceso, el FONDEP diseñó el Sistema de Identificación, Sistematización y Difusión (SISD), que se desarrolló con enfoque descentralizado en 2014. Su operación y resultados significaron un punto de partida para la movilización, que requirieron recuperar buenas prácticas e innovaciones, en línea con la necesidad apremiante de emprender cambios de modo comunitario. Es así como el sistema fue parcialmente asumido por muchas regiones. Su implementación motivó a continuar con el desarrollo de concursos en ámbitos locales y regionales, con fines de reconocimiento, pero también de selección e identificación continua.

En un primer momento, el SISD fue una de las estrategias trazadas por el FONDEP, que surgió para generar una plataforma que permita conocer y compartir las iniciativas y experiencias que generan aprendizajes, para impulsar la renovación y mejora de prácticas educativas, mediante una movilización de actores educativos cada vez más articulados. En un segundo momento, a mediados de 2017, se convirtió en un insumo para la formulación de un Registro Nacional de Experiencias Educativas.

El mecanismo de identificación privilegia la dimensión político social, además de la técnica, en tanto fue un motivador de articulación entre los actores de las instituciones educativas con las instancias intermedias.

¹ Compendio de experiencias educativas reconocidas en los Encuentros y Concursos Regionales de innovación y buenas prácticas, Lima 2014, FONDEP.

La identificación “en campo” fue un elemento dinamizador clave de la realidad local y regional, favoreciendo el autoconocimiento de las prácticas y la articulación de los esfuerzos de unos y de otros actores.

Otro elemento importante para la selección fue la participación y recojo de distintas perspectivas, lo que afianzó la legitimidad a los procesos, así como anclar los esfuerzos en dinámicas más institucionales. En este proceso participaron las direcciones regionales de educación (DRE), las unidades de gestión educativa local (UGEL) e instituciones educativas, quienes pusieron en marcha procesos de identificación y, en algunos casos, de socialización de conocimientos mediante sistematizaciones. Igualmente, los concursos y encuentros regionales se constituyeron en varias regiones del país como una estrategia frecuente para la identificación y el reconocimiento. Entre 2014 y 2015 se identificaron con esta ruta, unas 2 500 buenas prácticas, de las cuales 250 fueron seleccionadas, 25 fueron priorizadas para sistematizar y, luego, doce fueron sistematizadas.

El valor público del SISD consistió en seguir un proceso sistemático, que permitió pasar de la identificación al estudio de la experiencia y su difusión, con el objetivo de visibilizarlas desde un enfoque descentralizado, para empoderar a la instancia de gestión descentralizada en su rol protagónico del proceso. Este fue un proceso vital para el estudio, socialización y posterior financiamiento de proyectos, según la ruta desarrollada por el FONDEP entre 2013 y 2018.

Estrategias y acciones como el SISD, la asistencia técnica, concursos, encuentros y congresos regionales de innovación y buenas prácticas educativas, sobre la base del enfoque territorial, han sustentado y sustentan algunas premisas del trabajo descentralizado del FONDEP, que aportó a que varios gobiernos regionales asumieran el compromiso de favorecer espacios de intercambio, reconocimiento y gestión del conocimiento, con perspectiva de financiar las iniciativas identificadas para su referencialidad y sostenibilidad, con nuestro acompañamiento y asesoramiento técnico².

Aportes a la sistematización de experiencias

El FONDEP desarrolló una estrategia de construcción de conocimientos mediante la sistematización de experiencias de innovación de escuelas previamente identificadas. Esta estrategia también implicó un financiamiento del proceso participativo y reflexivo de sistematización vía servicios especializados.

Sin embargo, en el mismo proceso percibimos que la estrategia que pasa por contratar servicios de expertos en sistematización no es sostenible por el crecimiento exponencial de las experiencias a sistematizar. Es por ello que el FONDEP optó por desarrollar competencias de sistematización en los propios actores, es decir en los docentes y directores de las instituciones educativas. En estos procesos participaron de manera directa 19 escuelas, 155 docentes y aproximadamente 117 estudiantes.

² Compendio de experiencias educativas reconocidas en los Encuentros y Concursos Regionales de innovación y buenas prácticas, Lima 2014, FONDEP.

Este proceso pone especial énfasis en el estudio de aprendizajes y conocimientos que generan las iniciativas que implementan soluciones contextualizadas a problemas educativos, especialmente en zonas rurales y urbano marginales del país.

La metodología de sistematización-acción de experiencias educativas innovadoras fue una contribución institucional ante una demanda creciente en las escuelas e instancias de gestión descentralizada. Una serie de publicaciones de nuestra institución da cuenta de estos esfuerzos por contribuir a la generación de datos e información, la producción de conocimientos y el fortalecimiento de capacidades de los docentes para la formulación, gestión y evaluación de proyectos, así como la identificación de buenas prácticas educativas asociadas a experiencias innovadoras en la escuela.

El aporte del FONDEP al desarrollo de las sistematizaciones deviene de una identificación nacional y regional que concretó 22 publicaciones, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.
Sistematización de experiencias

Tipo de atención	Modalidad	Nº	Socio financiero
Sistematización de experiencias identificadas a nivel nacional	Financiamiento de consultorías y publicación nacional	12	Municipalidad Distrital DRE UGEL FONDEP
Sistematización de experiencias seleccionadas por concurso regional	Piloto asesoramiento técnico	10	DRE FONDEP

Aportes desde el financiamiento de proyectos educativos

El FONDEP ha ejecutado cinco programas de financiamiento que concretaron la viabilidad de proyectos de innovación y mejora educativa de 543 instituciones educativas vía financiamiento propio o promovido con aliados.

Esta implementación benefició a 5 192 docentes y directivos que fortalecieron su manejo en la gestión de proyectos, y a 92 280 estudiantes que experimentaron metodologías orientadas a mejorar aprendizajes, en condiciones más favorables debido al equipamiento, asistencia y acompañamiento especializado obtenido de cada programa.

Cuadro 2.
Aporte financiero

Proyecto	Fase	Territorio	Socio Financiero	Periodo
Lectura y expresión libre y creativa	Piloto	Cusco, Puno, Huancavelica	FONDEP	2008 - 2009
	Financiamiento	Áncash	Fondo Minero Antamina	2008 - 2009
Jugando aprendo	Financiamiento	Carabayllo y Puente Piedra (Lima)	FONDEP	2011 - 2013
		Ancón, Santa Rosa y Comas (Lima)		2012 - 2014
Escuelas que innovan, niños que aprenden	Financiamiento	Chincha (Ica)	INTERVIDA CODEHICA	2012 - 2013
Planes de Mejora	Piloto	Julcán (La Libertad)	FONDEP - IPEBA	2014 - 2015
	Financiamiento (concurso nacional)	Lima (Distrito de El Agustino, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho) Callao (Ventanilla) Piura (La Arena) Puno (Taraco) Arequipa (Cayma) Cajamarca (Jaén) Trujillo (Virú y Victor Larco Herrera)	FONDEP	2015 - 2016
Laboratorios de Innovación Educativa	Financiamiento (concursos regionales)	Cajamarca (13 provincias) Amazonas (8 provincias) Pasco (3 provincias) San Marcos	FONDEP Gobiernos regionales	2016 - 2018
	Piloto proyecto de financiamiento público privado LIE	San Marcos (Áncash)	Fondo Minero Antamina	2017 - 2019

A nivel general, la experiencia del FONDEP estuvo principalmente concentrada en la promoción, financiamiento y estudio de la innovación educativa desde las escuelas, en un nivel incremental que ha ido fortaleciendo procesos en escuela y territorios con los siguientes productos:

- Herramientas técnicas para acompañar procesos de innovación (criterios e indicadores del proceso, metodología para la gestión y costeo de proyectos de innovación), para generar conocimientos desde la práctica (metodología de sistematización de experiencias), y para promover la investigación (metodología de investigación acción en educación).

-
- ▶ Estudios que analizan estado del arte, casos y experiencias que permiten identificar factores de funcionalidad y sostenibilidad de experiencias, con miras a generar recomendaciones de política educativa.
 - ▶ Alianzas públicas y privadas para el cofinanciamiento de proyectos de innovación educativa de escuelas.
 - ▶ Ruta técnica para el financiamiento y cofinanciamiento público y privado de proyectos de innovación educativa, con lógica de gestión territorial e impulso de la autonomía de las escuelas.
 - ▶ Gestión de la innovación en territorio, que ha fortalecido organización y operación de políticas educativas locales y regionales ligadas a la promoción, incentivo, financiamiento o estudio de la innovación educativa desde las instancias de gestión educativa descentralizada (DRE/UGEL).



2

Ruta metodológica del estudio y las recomendaciones de política

II. Ruta metodológica del Estudio y las recomendaciones de política

2.1 Ruta metodológica del Estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por el FONDEP

En diciembre de 2017, el FONDEP elaboró el “Estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas”, con doce prácticas desarrolladas entre 2013 y 2015, y que fueron ganadoras de concursos regionales y macrorregionales, seleccionadas por las UGEL y DRE a las que pertenecen. Este estudio constituye el insumo principal para las recomendaciones de política contenidas en este documento. Las doce experiencias son las siguientes:

Cuadro 3.
Experiencias innovadoras sistematizadas

N°	Experiencia	Institución educativa	Ubicación
1	Una escuela que apuesta por el talento humano	Escuela de Talentos (ET)	Callao
2	La propuesta de alternancia, el crisol de un aprendizaje integral	I.S.T. Valle Grande	Cañete
3	Aprendizajes significativos en medio de la adversidad: “Nuestro biohuerto, un mundo maravilloso para aprender”	I.E. Inicial Jean Piaget	Pasco
4	Alma para educar, alma para innovar una escuela que forma para la transformación	I.E. Nuestra Señora del Rosario	Huancayo
5	Sin amor no hay aprendizaje	I.E. Veritatis Splendor N° 20135	Chilca
6	La investigación genealógica desde el ámbito escolar	I.E. Pedro Ruiz Gallo	Éten
7	Libertad para leer y para escribir: Estrategias didácticas para comprender y producir textos a partir de la utilización de recursos multimedia. “Escuela de lectores y escritores”	I.E. N° 43025 Adelaida Mendoza de Barrios	Moquegua
8	La indagación, una ruta para aprender a conocer desde edades tempranas. Sistematización de dos experiencias de innovación y buenas prácticas educativas*	I.E. N° 122 Caritas Felices	Ventanilla
9	La indagación, una ruta para aprender a conocer desde edades tempranas. Sistematización de dos experiencias de innovación y buenas prácticas educativas*	I.E. N° 20135	Chilca
10	Soñando juntos una escuela digna y acogedora	I.E. N° 34504	Camantarma, Pasco
11	El contacto vivencial con la naturaleza: clave para un proceso educativo transformador	I.E. 82540 David G. Alva Jave	Cascas, La Libertad
12	Mininchakuy. Entramar los hilos de un tejido: La “integración del todo”. Clave para la EIB.	I.E. N° 382	Cangallo, Ayacucho

*El mismo título corresponde a dos experiencias distintas.

Con el estudio se retornó a ver el estado actual de las doce experiencias, para construir aprendizajes y lecciones sobre las prácticas iniciales y los procesos desarrollados en estos años. Para poder analizar la situación, se realizaron entrevistas a diversos actores de la comunidad educativa y local incluyendo, los docentes, directivos, padres de familia, estudiantes, y técnicos de las UGEL y DRE.

El análisis de las entrevistas permitió, además, aproximarnos a la noción de escalabilidad y sostenibilidad de las experiencias contribuyendo a una reflexión más profunda orientada a la formulación de recomendaciones de políticas. Así mismo, el abordaje metodológico articuló tres momentos:

- i) La comprensión de las prácticas y las experiencias de innovación educativa, a través de la revisión de las sistematizaciones publicadas por FONDEP.
- ii) El análisis del estado actual y vigencia de la innovación, a través de la realización de entrevistas y grupos focales a los actores involucrados en las experiencias.
- iii) La caracterización del potencial de escalamiento de las experiencias de innovación educativas, a través del análisis de las determinantes y la construcción de lecciones aprendidas.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

Se revisaron documentos de sistematización de experiencias que han sido publicados por el FONDEP y se contrastaron con las voces protagonistas, a través de entrevistas y grupos focales realizados entre octubre y noviembre de 2017. Se construyó un panorama integral y actualizado de los procesos y ciclos de vida de las innovaciones, identificando factores de funcionalidad de las experiencias y características de los determinantes del escalamiento de las innovaciones. A partir de ello, se analizaron aprendizajes y lecciones respecto a otros procesos, buscando responder cuestiones como: ¿todas las experiencias investigadas son innovaciones

educativas?, ¿qué características comunes transversalizan las experiencias educativas estudiadas para generar procesos innovadores?, ¿qué factores facilitan la innovación en la escuela?, ¿cuáles los dificultan?, ¿se puede escalar las experiencias innovadoras a política pública?



La planificación del estudio tuvo en cuenta:

a) Diseño y formulación de la propuesta: Se centró en el acopio de información preliminar disponible y permitió establecer la estructura del documento, definir los resultados, planificar las actividades y seleccionar a los actores para la aplicación de los instrumentos de recojo de información.

b) Dimensiones, criterios organizadores y variables: Se definieron tres dimensiones de tiempo para indagar, a las que corresponden criterios de análisis que coinciden con los del FONDEP.³ El cuadro 4 organiza la información sobre las dimensiones de tiempo que se utilizaron, los criterios de análisis para cada dimensión y la intención que muestra lo que se pretendía lograr con el análisis de cada dimensión de tiempo.

Finalmente, se definieron, para el conjunto de dimensiones de tiempo y criterios de análisis, las principales variables que organizaron el procesamiento y análisis de la información construida. Esto permitió definir las preguntas para el recojo de la información primaria y las variables que se tuvieron en cuenta para su procesamiento, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias.

³ Siete criterios: creatividad, intencionalidad, reflexión, pertinencia, participación, impacto y sostenibilidad.

Cuadro 4.
Dimensiones y criterios de análisis

Para el análisis de la información			Para el procesamiento de Información
Tiempo	Criterios de análisis	Intención	Variables
Antes	Se asocia a los criterios del FONDEP de creatividad, intencionalidad y reflexión Ayuda a comprender la práctica y a explicar el origen de la experiencia innovadora, donde se buscaba hallar el motivo que generó la idea y el entusiasmo motor que les llevó a embarcarse en una experiencia innovadora en la institución educativa.	Identificar factores recurrentes que propiciaron o influyeron en las experiencias innovadoras	Sociodemográfica Contexto educativo Gestión de la escuela Condiciones materiales y financieras Condiciones técnico pedagógico Liderazgo de directores y de docentes Identidad Metacognición Participación activa Contribución al desarrollo local
Durante	Se asocian a los criterios del FONDEP de pertinencia y participación Se enfoca en el proceso seguido por la experiencia innovadora, donde se identificaron los elementos que facilitaron o fueron desfavorables al desarrollo de la experiencia.	Identificar factores condicionantes que favorecieron o dificultaron las experiencias innovadoras sistematizadas	
Después	Se asocia a los criterios del FONDEP de impacto (consecuencia) y sostenibilidad Es el estado actual de la experiencia innovadora, dos o tres años después de su sistematización. En esta dimensión se busca saber si la experiencia se ancló o no en la práctica educativa de manera inmutable o ha sido permeable a modificaciones, cambios o variaciones. Si no se ancló, se busca comprender los motivos	Identificar el estado actual de las experiencias y analizar los factores de su vigencia o no vigencia	

Fuente: elaboración propia

A partir de las categorías tiempo, criterios e intención se plantearon las siguientes

Cuadro 5.
Fuentes e instrumentos

Fuentes	De recojo de información	De procesamiento de información
Primarias	Guión para entrevistas semiestructuradas: dirigidas al equipo inspirador de la experiencia innovadora sistematizada, al equipo ejecutor, al equipo decisor, y a otros aliados estratégicos vinculados a la experiencia innovadora Guión para grupo focal: dirigido a estudiantes, a padres y madres de familia y miembros de la comunidad educativa local, en caso estén vinculados a la experiencia innovadora	Fichas de resumen de doce experiencias innovadoras Matriz de análisis de experiencias innovadoras
Secundarias	Fichas de resumen de doce experiencias innovadoras	

Fuente: elaboración propia

c) Instrumentos de recojo de información:

Los instrumentos de recojo de información se utilizaron tanto para las fuentes primarias como para las secundarias. Para las fuentes secundarias se tuvieron en cuenta criterios de análisis usados en las sistematizaciones ya publicadas. Para las fuentes primarias se realizaron entrevistas y grupos focales, indistintamente y según se requería, en función a la experiencia sistematizada:

- ▶ Entrevista a personas clave que participaron como inspiradores en el origen de la innovación educativa sean directores, docentes o promotores.
- ▶ Entrevista a personas encargadas de la gestión educativa, administración, toma de decisión o logística de la innovación educativa sistematizada.
- ▶ Entrevista a personas que participaron o participan en el desarrollo de la innovación educativa.
- ▶ Entrevista a otros aliados estratégicos vinculados a la experiencia innovadora: gobierno regional, dirección regional de educación, unidad de gestión educativa, ONG, líder de la comunidad, etc.
- ▶ Grupo focal con estudiantes que participaron en la experiencia innovadora.
- ▶ Grupo focal con padres y madres de estudiantes que acompañaron la experiencia sistematizada.

Debido a la diversidad de actores y temáticas, la selección de las preguntas sugeridas según las variables, y los actores varió en función de la particularidad de cada una de las doce sistematizaciones, con el objetivo de organizar la información. Según criterios y variables establecidos para el análisis, se elaboraron fichas de resumen por cada experiencia, contenidas como anexo del presente documento.

Los instrumentos se fueron ajustando de acuerdo con el contexto de las experiencias, de acuerdo a su vigencia o a la rotación del profesorado y de los directores. En muy pocos casos no se logró cumplir con los grupos focales a padres, madres, estudiantes y representantes de la UGEL o de la DRE. Una vez recogida la información de campo, se organizó la información según las variables en una matriz de análisis con noventa factores que consideramos más significativos para todas las experiencias educativas. Luego del análisis de la matriz se seleccionaron catorce factores determinantes que muestran las condiciones que hacen funcional y sostenible una experiencia educativa innovadora.

En los anexos de este documento se analizan catorce factores determinantes, que están respaldados con citas textuales extraídas de las entrevistas realizadas a diferentes actores. Este ejercicio aportó en dos sentidos: por un lado, logró ejercitar a un importante grupo humano en la sistematización de experiencias y puso en



valor la práctica educativa innovadora, y por otro, generó hallazgos que aportaron en la identificación de factores determinantes. Las sistematizaciones mostraron un escenario diverso en ocho regiones y doce distritos significativos: Huarochirí, Cañete y Chilca en Lima, Ventanilla en Callao, Oxapampa y Cerro de Pasco en Pasco, Moquegua, Cascas en La Libertad, Éten en Lambayeque, Cangallo en Ayacucho y Huancayo en Junín⁴.

2.2 Ruta metodológica para las recomendaciones de política

Los hallazgos del “Estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por el FONDEP” aportaron evidencias que muestran: i) condiciones favorables o desfavorables para la innovación, ii) condiciones que influyeron o determinaron su implementación, y iii) las consecuencias de las innovaciones educativas en la comunidad educativa y la comunidad local.

⁴ Estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por FONDEP, Documento de evidencias (2017).

En el estudio, estas condiciones se ordenaron en catorce factores determinantes que aportaron a la funcionalidad y sostenibilidad de las experiencias innovadoras; así mismo desarrollaron variables organizadas por dimensiones y criterios de análisis que permitieron caracterizar dichas experiencias.

Bajo ese marco, contando con factores determinantes, variables y criterios de análisis, que han sido desarrollados en el apartado precedente; es que se han construido las recomendaciones de política desde el enfoque basado en evidencias.

El proceso de elaboración de las recomendaciones de política se ha desarrollado en dos momentos. El primero, basado en el conocimiento y la recolección de información, a partir de una revisión documentaria temática de fuentes primarias y secundarias, reuniones de intercambio y retroalimentación con unidades del FONDEP y consultores y entrevistas estructuradas con actores, gestores, expertos para consultar sobre la viabilidad, validación, de las recomendaciones y aporte de nuevos elementos, tomando en cuenta su experticia. Y el segundo, basado en el análisis y desarrollo de recomendaciones de política, tomando en cuenta la viabilidad, la pertinencia y la gestión educativa en los propios territorios, alineadas a los componentes de la política educativa y al marco normativo del sector.

La metodología conocida como revisión sistemática (*systematic review*), que forma parte del corazón del enfoque de la política y la práctica basada en la evidencia (*evidence-based policy and practice*), es de corte pragmático. La discusión sobre su uso es necesaria y se centra en tres aspectos o razones:

El primero se refiere a la necesidad de mejorar el desempeño de los gobiernos en la conducción de los asuntos públicos, como en este caso, la educación. Podemos citar como ejemplo el caso de México, cuyo gobierno ha recalcado la importancia del conocimiento especializado en la formulación de políticas públicas, especialmente referidas al campo de la educación. Por ejemplo, la Secretaría de Educación Pública de dicho país (SEP, 2005) afirma que la administración 2000-2006 consideró a la investigación educativa como un elemento fundamental para la toma de decisiones "informada": el fomento de la investigación educativa busca promover y apoyar el desarrollo de la educación básica, sistematizar información y generar conocimientos para la innovación educativa y el diseño y la implementación de acciones dirigidas a mejorar el logro educativo (SEP, 2005: 205).

La segunda razón considera que para estudiar la forma en que el conocimiento es utilizado en los procesos de política y en la práctica escolar se debe recurrir al avance y consolidación de los aportes de la comunidad de investigadores en educación. Volvemos a citar el caso de México, donde se han hecho contribuciones significativas para el entendimiento de los problemas educativos desde esta comunidad.

La tercera y última razón para emprender estudios sobre la construcción y uso de la evidencia científica en el ámbito de la política educativa, se centra en la dispersión de esfuerzos para evaluar políticas y programas orientados a elevar el logro escolar de los niños y jóvenes matriculados⁵.

Desde nuestra perspectiva, el “Estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por el FONDEP” constituye una evidencia, a la que se ha llegado luego de un trabajo colectivo y de larga data, y sobre la cual se han construido estas recomendaciones de política.

La elaboración de recomendaciones de política desde el enfoque basado en evidencias está siendo usado en nuestro país por algunos sectores como el Ministerio de Inclusión Social (MIDIS), a través de la Comisión Quipu (2014) y el Ministerio de Salud, a través de las evidencias generadas en el Instituto Nacional de Salud del Niño (2016).

Desde el FONDEP estamos capitalizando los hallazgos de las experiencias para formular recomendaciones de política que aporten a la funcionalidad y sostenibilidad de las iniciativas innovadoras implementadas en instituciones educativas.

5 Investigación: El enfoque de la política basado en la evidencia: Análisis de su utilidad para la educación de México. Pedro Flores Crespo. febrero, 2012.



3

Evidencias que sustentan
las recomendaciones
de política

III. Evidencias que sustentan las recomendaciones de política

3.1 El estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por el FONDEP

Entre octubre y diciembre de 2017 se encargó la elaboración del “Estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por el FONDEP”. Las experiencias sistematizadas fueron ganadoras de concursos a nivel regional y macrorregional, y seleccionadas por las UGEL y DRE a las que pertenecen.

Las sistematizaciones fueron elaboradas por especialistas contratados por el FONDEP, junto a los aportes de los maestros y personal directivo involucrado directamente en las propuestas. De esta manera, se logró ejercitar a un importante grupo humano en la sistematización de experiencias, y a la vez se puso en valor la práctica educativa innovadora. Como resultado, las sistematizaciones fueron publicadas y difundidas en la comunidad educativa rescatándose el rol protagónico del personal directivo, donde el profesorado se embarcó en la labor de innovar, junto a directivos y estudiantado.

El objetivo principal del estudio fue generar conocimiento sobre los aprendizajes encontrados en doce sistematizaciones acompañadas por el FONDEP, que puso en evidencia factores recurrentes de funcionalidad y sostenibilidad de las experiencias realizadas en diferentes contextos a nivel nacional; con énfasis en la identificación de: i) condiciones favorables o desfavorables para la innovación, ii) condiciones que influyeron o determinaron su implementación de proyectos (éxito), y iii) las consecuencias de las innovaciones educativas en la comunidad educativa y la comunidad local. Esto permitió analizar el ciclo de los procesos innovadores y sus criterios, para el escalamiento a políticas públicas.

Además, se esperó contribuir con el debate sobre la importancia del escalamiento de experiencias educativas innovadoras a políticas educativas que faciliten la promoción e implementación de prácticas novedosas y reflexivas propias de la educación transformadora.

Como antecedente para la identificación de condiciones que favorecen el desarrollo de experiencias de innovación educativa, mencionamos dos casos: i) Proyecto “Wiñaq Muhu” (Andahuaylas, Apurímac) y ii) Modelo de “Escuelas Felices e integrales” (Ventanilla, Callao).

En el documento “Identificando condiciones que favorecen el desarrollo de experiencias en innovación educativa”, publicado por el FONDEP en marzo de 2014, se abordan aspectos de utilidad para el presente documento. Y se refleja que el

debate sobre innovaciones educativas y condiciones que favorecen el desarrollo de experiencias de innovación educativa se ha ido enriqueciendo en la agenda institucional. El documento refiere que, en el Perú, existen por lo menos tres aspectos de consenso respecto al rol de la innovación en educación. Un primer consenso tiene que ver con la relevancia de las innovaciones educativas, tanto a nivel del sistema como de aquellas que ocurren en el aula y las instituciones educativas. Otro consenso es que las innovaciones son un camino para identificar procesos de cambio tendientes a mejorar la calidad y equidad educativa. Y uno tercero, es que las innovaciones educativas son también relevantes para dar respuestas anticipadas a las demandas de la sociedad, de cara a nuestros desafíos de desarrollo.

En esta línea se identificaron cinco condiciones favorables para el desarrollo de experiencias de innovación: i) conjugar intencionalidad, la pertinencia y la sostenibilidad; ii) tomar en cuenta los enfoques y principios de la innovación; iii) promover la gestión democrática; iv) contribuir a cambios educativos generados por las innovaciones; y v) promover la gestión del conocimiento si es sistematizada. Estas cinco condiciones dialogan estrechamente con los hallazgos del estudio realizado por el FONDEP en 2017, e insumo central del presente documento.

Como resultado del proceso metodológico aplicado en el estudio que recoge las doce experiencias sistematizadas, destacamos que la innovación que se da en la práctica educativa se enriquece con el proceso de reflexión sobre la práctica que aporta la sistematización de experiencias, considerando las siguientes premisas:

• Todo cambio no es innovación, pero toda innovación educativa debe implicar un cambio positivo

Innovación es un proceso que consiste en la introducción de formas de actuar, diferentes de las usuales, con el fin de mejorar la calidad de los servicios, procesos o acciones. La innovación ligada a la enseñanza busca solucionar las principales dificultades de las prácticas docentes y los procesos de aprendizaje dentro del aula, de forma puntual y precisa.

Una vez probadas y validadas, las innovaciones deberían poder escalar o contribuir a las políticas públicas porque su finalidad es la incidencia en las estructuras cognitivas de los docentes, gestando aprendizajes colectivos significativos. Entre sus características, podemos decir que la innovación no puede ser controlada o normada, y no funciona con recetas o simples pasos. La innovación tiene fuerza para inspirar a otros, para atreverse a cambiar y ser parte del desarrollo de potenciación de sus fortalezas y oportunidades intrínsecas.

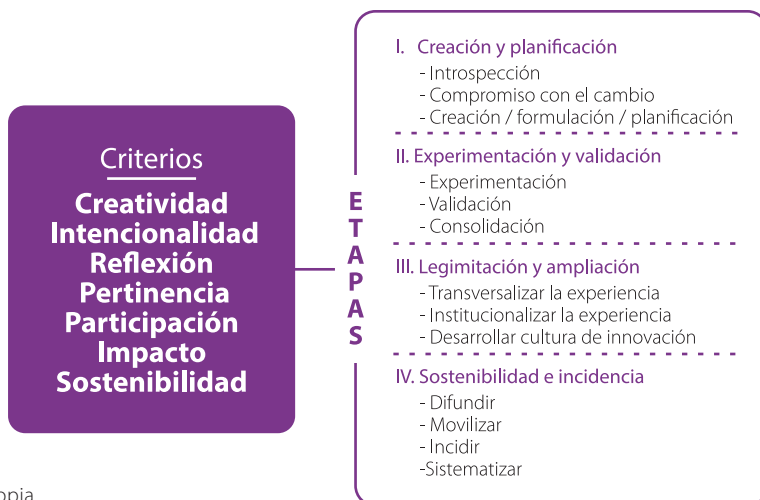
• **Las innovaciones se pueden convertir en buenas prácticas y las buenas prácticas en innovaciones**

Para el FONDEP la innovación educativa es un “proceso de transformación significativa, deliberada y pertinente”. Es la introducción de un elemento nuevo o la “adaptación creativa” de uno o más componentes de un proceso o sistema¹⁰. Este concepto está ligado a los siete criterios y a los 19 indicadores del Marco de la Innovación y Buenas Prácticas Educativas en el Perú.

Para que se considere innovación educativa debe mínimamente contemplar un triple proceso de reflexión, deliberación y planificación. Innovar no implica empezar de nuevo, sino retomar lo que existe para repotenciarlo, poner en práctica la racionalidad instrumental para implementar, de forma deliberada, acciones innovadoras de cambio, en forma participativa, en consenso. La innovación, básicamente, es un acto voluntario.

Un aspecto importante es la sostenibilidad de la innovación. Para el FONDEP,⁶ el camino para promover la permanencia en el tiempo de la innovación educativa estimulada, a través de los proyectos acompañados y financiados, supone “la generación y gestión de conocimientos, con la finalidad de utilizar y administrar saberes, condiciones, tecnologías, metodologías efectivas que generen un movimiento de irradiación a nivel local, regional o nacional”. Por este motivo, una de las líneas a trabajar es la gestión del conocimiento, no sólo como generación de saberes sino también como retroalimentación, redistribución y utilización de los conocimientos de los expertos e involucrados. Así, en su rol financiador, el FONDEP considera siete criterios básicos y cuatro etapas ensambladas y progresivas:

Gráfico 2.
Criterios y etapas del proceso innovador según el FONDEP



Fuente: elaboración propia

⁶ Ídem

• Experiencias educativas innovadoras funcionales y sostenibles

Definir una experiencia educativa innovadora como exitosa puede resultar muy complejo, más aún cuando la noción de éxito puede tener diferentes niveles de entendimiento en razón a los conceptos que se manejen desde la subjetividad. Lo que es exitoso para algunos, puede que no lo sea para otros. Lo que es considerado exitoso en un espacio geográfico, puede que sea visto como un hecho común en otro. Lo que es exitoso ahora, puede que no lo sea después. Esto implica establecer parámetros e indicadores de factores de éxito diferenciados, tomando en cuenta el contexto en el que se desarrolla cada experiencia.

Tomando en consideración lo anterior, para este estudio optamos por tener una mirada reflexiva de la funcionalidad y la sostenibilidad de las innovaciones investigadas. Picón subraya como uno de los elementos más importantes para la definición y origen de una “experiencia innovadora” a la crisis del sistema o la práctica vigente o, dicho de otro modo, a la crítica reflexiva de un sistema o práctica cotidiana, con la intención de hacerla más funcional⁷.

Lo que nos ha enseñado el estudio, insumo principal de este documento, es que las experiencias innovadoras son perfectibles y susceptibles de cambios y mejoras, en el constante afán que funcionen en el contexto educativo y que aporten a las nuevas formas en las que el estudiante adquiere los aprendizajes.

De allí, la permanente preocupación de quienes emprendieron una innovación por seguir al detalle los recursos y actores que dan sostenibilidad a la experiencia educativa⁸.

• Una práctica innovadora pasa a ser una experiencia innovadora cuando es sistematizada

Desde el FONDEP se considera que una buena práctica en la escuela se consolida como experiencia innovadora cuando es sistematizada. Tenemos conciencia que seguramente en este momento en alguna institución educativa del Perú, un docente está innovando su práctica educativa, y no podemos evitar preguntarnos si llegaremos a conocer esa innovación, si trascenderá su salón de clases, de si ha sido respaldada o no por los directivos y por su comunidad educativa, y si ha sido comprendida y apoyada por la comunidad local.

⁷ Marco de la Innovación y Buenas Prácticas Educativas en el Perú (MIBPE), FONDEP, 2014.

⁸ El Marco de la Innovación y Buenas Prácticas Educativas en el Perú (MIBPE) desarrolla como uno de sus criterios el de sostenibilidad y lo define como: procesos y estrategias que buscan generar las condiciones financieras y organizaciones para mantener los cambios y el dinamismo de los saberes producidos en el tiempo, hacia el logro sostenido de los aprendizajes fundamentales.

Sistematizar una experiencia permite dar cuenta de los pasos dados, y nos ayuda a identificar y reordenar los componentes de la innovación, identificar su corazón, sentar las bases del marco teórico utilizado y proyectarse en los pasos que se pueden dar en adelante. Y no sólo a ello, también permite comunicar y consolidar la innovación al interior de la institución educativa, diseminar la propuesta e irradiarla, “interseccionarla” con las demás asignaturas, tejer complicidades con los demás docentes, generar compromisos con la coordinación administrativa y con la comunidad educativa en general y al exterior de la escuela requiere implicar a la comunidad local, sensibilizándola y hallando aliados estratégicos. Una práctica sistematizada inspira a otros.

Desde esta lógica, el carácter reflexivo y creativo del proceso innovador exigiría que las prácticas logren mejores resultados en ámbitos educativos integrales y colectivos, con propuestas cada vez más efectivas, novedosas, sencillas pero potentes, cada vez menos empíricas o intuitivas y más sistemáticas, con un mayor acercamiento a lo metódico, tomando decisiones objetivas y generando evidencias⁹.

3.2 Los factores determinantes: hallazgos del estudio

3.2.1 Resumen analítico de factores determinantes

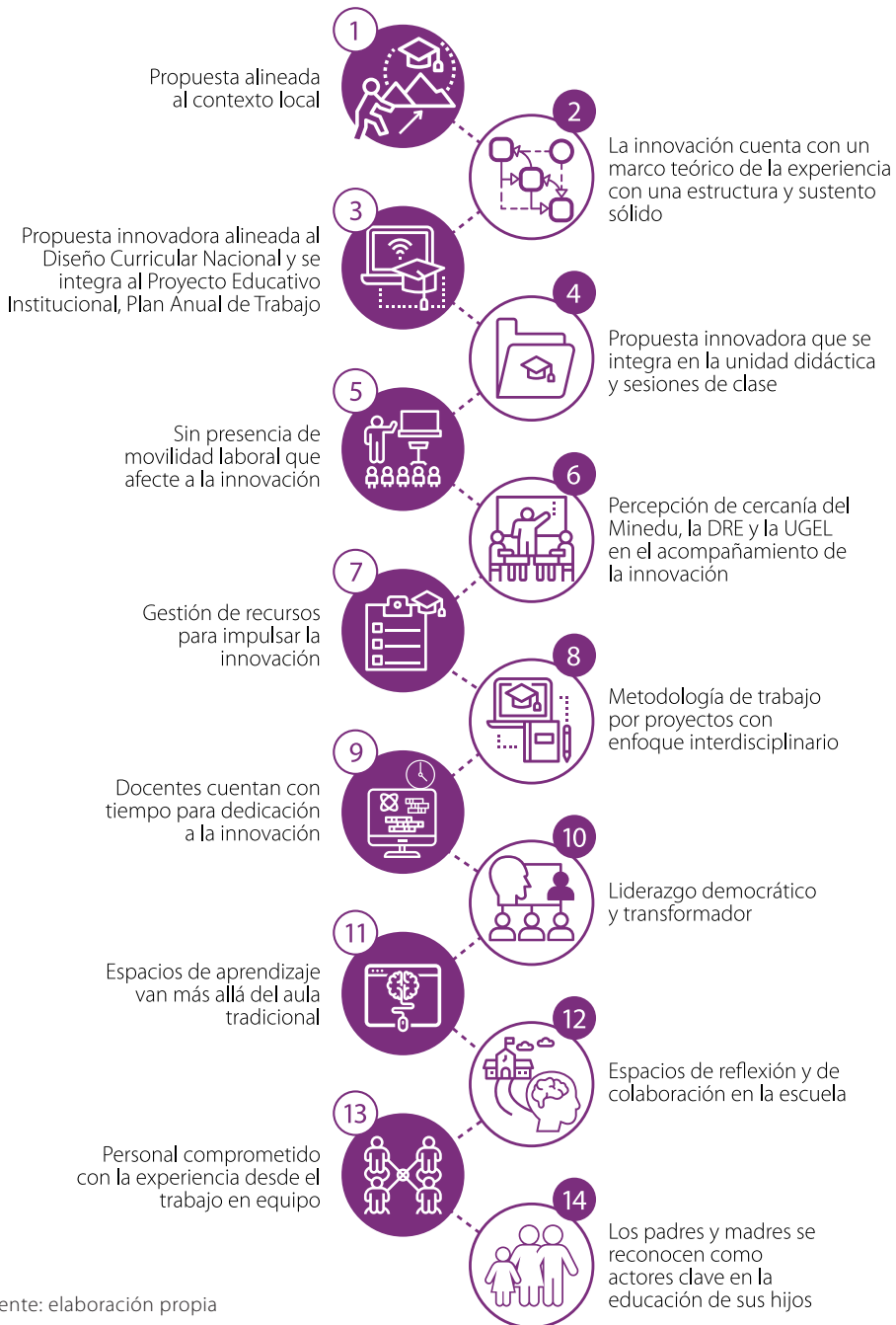
Reproducimos una de las afirmaciones centrales del Estudio: “Un conjunto de factores comunes a todas las sistematizaciones analizadas fueron determinantes y aportaron a la sostenibilidad de las experiencias innovadoras”. Se identificaron, además, variables como las características de la propuesta innovadora, contexto educativo, gestión de la escuela, condiciones materiales y financieras, condiciones técnico-pedagógicas, identidad del maestro, metacognición, participación activa, y su contribución al desarrollo social.

Al inicio se identificaron noventa factores comunes en las doce experiencias, desde el análisis del discurso de los actores. Entre las principales características, se identificó un conjunto de aspectos como la disconformidad con el modelo educativo tradicional, la búsqueda personal de alternativas (ensayo y error) ancladas en la estructura educativa (Diseño Curricular Nacional, Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo), el uso de enfoques constructivistas, la percepción de falta de apoyo institucional y la sensación de tener mayor reconocimiento de los estudiantes, sus familias y la comunidad, que del propio sistema educativo.

Finalmente, se agruparon los noventa factores comunes y se priorizaron catorce factores determinantes para la funcionalidad y que aportaron a la sostenibilidad de las innovaciones educativas.

⁹ Marco de la Innovación y Buenas Prácticas Educativas en el Perú (MIBPE), FONDEP, 2014







Cuadro 6.
Factores determinantes comunes en las experiencias



Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Factores determinantes y sus definiciones

Factor	Definición
<p>1</p>  <p>Propuesta alineada al contexto local</p>	<p>Toma en cuenta las características sociales, económicas y culturales de la localidad en que se ubica la institución educativa: contexto escolar, diagnóstico educativo, perfil del egresado, modelo educativo establecido o a implementar. Es un factor que da relevancia a la experiencia y debe estar presente durante todo su desarrollo.</p>
<p>2</p>  <p>La innovación cuenta con un marco teórico de la experiencia con una estructura y sustento sólido</p>	<p>Las experiencias innovadoras que cuentan con un marco teórico tienen menor dificultad en su desarrollo. Pero para esto es importante considerar con asistencia técnica brindada a los actores de estas.</p>
<p>3</p>  <p>Propuesta innovadora alineada al Diseño Curricular Nac. (DCN) y se integra al Proyecto Educ. Institucional (PEI), Plan Anual Trabajo</p>	<p>La experiencia innovadora que se integra a la documentación educativa institucional funciona de mejor forma. La institucionalización por sí sola aporta a la continuidad de la experiencia, pero muchas veces no garantiza su sostenibilidad; por ello es importante incorporarla al conjunto de prácticas educativas escolares.</p>
<p>4</p>  <p>Propuesta innovadora se integra en la unidad didáctica y sesiones de clase</p>	<p>Denota interés por dar formalidad a la experiencia. Aporta a la colaboración entre los docentes de diferentes asignaturas (en educación secundaria). Aporta, además, a que los docentes conozcan que pueden integrar metodologías novedosas en los procesos de aprendizaje.</p>
<p>5</p>  <p>Sin presencia de movilidad laboral que afecte a la innovación</p>	<p>Es importante generar espacios para la participación, la cooperación y el trabajo en equipo, y contar con personal laboralmente estable con tiempo dedicado a promover la innovación educativa, constituyen estrategias que las instituciones educativas deben desarrollar para sostener las experiencias innovadoras.</p>
<p>6</p>  <p>Percepción de cercanía del Minedu, la DRE y la UGEL, en el acompañamiento de la innovación</p>	<p>La innovación está presente en los compromisos educativos y en las directrices presentadas desde el Minedu. Se fortalece la relación entre la I.E. y la UGEL, entre UGEL y DRE, y entre DRE y Minedu, para aportar así a la experiencia y a la sostenibilidad de la innovación.</p>
<p>7</p>  <p>Gestión de recursos para impulsar la innovación</p>	<p>Los recursos aportan a mejorar la fluidez en el desarrollo de los procesos innovadores en las instituciones educativas. La capacidad también radica en formar alianzas, para acceder a fondos privados. Esta capacidad se ve con mayor relevancia a nivel de las mismas escuelas.</p>

Factor	Definición
<p>8</p>  <p>Metodología de trabajo por proyectos con enfoque interdisciplinario</p>	<p>Trabajar por proyectos, responde un cambio de paradigma en la educación tradicional, promoviendo el protagonismo del estudiante como principal responsable del aprendizaje, y el docente en el rol de facilitador en la búsqueda del aprendizaje significativo para el estudiante.</p>
<p>9</p>  <p>Docentes cuentan con tiempo para dedicación a la innovación</p>	<p>La contratación a tiempo completo del docente y la dedicación al desarrollo de la propuesta innovadora aportan a la logística educativa como al desarrollo de la calidad de la propuesta y a sus resultados. La innovación demanda tiempo, en especial al inicio del proceso porque supone cambiar planificaciones, enfoques, prácticas, relaciones, etc. Es decir, un conjunto de aspectos vinculados a la cultura tradicional de las escuelas del país. Esta puesta en marcha implica modificar aspectos formales (vinculados a la planificación escolar) y administrativos (evaluaciones, informes) pedagógicos y epistemológicos (proceso de enseñanza-aprendizaje y de construcción de conocimiento)</p>
<p>10</p>  <p>Liderazgo democrático y transformador</p>	<p>Para institucionalizar la experiencia educativa innovadora es necesaria una labor de liderazgo técnico-pedagógico para desarrollar, adaptar, incorporar la innovación al modelo educativo de la escuela. Requiere una mirada amplia e integral tanto de los instrumentos de gestión escolar como del marco referencial del Minedu para construir con su equipo, los planes, estrategias, objetivos y clima institucional de la escuela, de tal manera que la innovación se vea integrada en la programación escolar, unidades de aprendizaje, sesiones de clase y atmósfera de convivencia escolar. La coordinación entre el docente y los directivos es fundamental; ambos promueven la innovación.</p>
<p>11</p>  <p>Espacios de aprendizaje van más allá del aula tradicional</p>	<p>Una característica central de aprendizaje por proyectos es la flexibilidad en el uso de espacios de la institución educativa. La visión de la mayor parte de los docentes innovadores respecto al uso de los espacios de aprendizaje coincide en que deben ir más allá del aula y que se pueden utilizar los espacios locales que brinda la naturaleza y la comunidad. Cualquier espacio versátil, dinámico y alegre que estimule la imaginación y la creatividad de los estudiantes, y que permita desarrollar las nuevas dinámicas de aprendizaje por proyectos y el trabajo cooperativo.</p>
<p>12</p>  <p>Espacios de reflexión y de colaboración en la escuela</p>	<p>Es importante que la institución educativa promueva e institucionalice los espacios de reflexión y de participación docente para fortalecer la práctica educativa desde el trabajo concertado. La experiencia recogida en este estudio nos demuestra que contar con círculos de interaprendizaje, jornadas técnico-pedagógicas presenciales e incluso espacios virtuales de comunicación enriquecen, comprometen y procuran la irradiación de la innovación al interior de la escuela.</p>
<p>13</p>  <p>Personal comprometido con la experiencia desde el trabajo en equipo</p>	<p>El trabajo en equipo es importante para potenciar los proyectos innovadores y darles sostenibilidad en el tiempo. Requiere el desarrollo de las habilidades blandas como la empatía, la autoestima, la escucha asertiva, el trabajo cooperativo, la autonomía en un ambiente democrático, de buen trato y afecto como condiciones que facilitan la innovación.</p>
<p>14</p>  <p>Los padres y madres se reconocen como actores clave en la educación de sus hijos</p>	<p>La participación dinámica, colaborativa e incluyente de la familia en las experiencias innovadoras, es factor principal no sólo para el éxito académico de los estudiantes en la experiencia innovadora, sino como variable importante para el desarrollo y la legitimación de las mismas en la escuela. Las familias como aliado importante para la sostenibilidad de la innovación en la institución educativa, en tanto respaldan la propuesta y la posicionan de forma corresponsable ante los nuevos retos que derivan de la innovación.</p>

Fuente: elaboración propia

3.2.2 Factores determinantes en las experiencias sistematizadas

La disconformidad con el modelo de educación tradicional, la necesidad de cambiar su práctica y el proceso de ensayo y error, son elementos que están presentes en todas las experiencias, y constituyen los principales motivos para iniciar las experiencias. La concreción de las iniciativas requiere de apoyo y recursos que viabilicen la necesidad de cambio y su funcionalidad. También es importante el grado de institucionalización. En la mayor parte de los casos, las experiencias se alinearon con el Diseño Curricular Nacional y se incluyeron en los proyectos educativos institucionales y los planes de trabajo anual (ocho de doce), con la unidad didáctica y las sesiones de clase (nueve de doce).

Por otro lado, una gran diversidad de actores ha impulsado las experiencias incluyendo directores y docentes (en seis de las doce experiencias), ONG (dos de doce), un gobierno regional y tres congregaciones religiosas, lo que muestra que no hay una única vía para activar la innovación.

La mayor parte de las experiencias continúan vigentes (siete de doce) y cinco ya no lo están. La movilidad laboral de los docentes afectó a la mitad de las experiencias (a seis de ellas), siendo uno de los factores que más influye en su vigencia.

Las doce experiencias cuentan con un enfoque constructivista, aunque no siempre tienen un marco teórico sólido, ya que solo siete lo tienen. Diversos marcos conceptuales dan sustento a las experiencias siendo el medioambiental (en seis), la indagación (en siete) y el humanismo (en ocho) los más utilizados, ya sean solos o asociados entre sí.

Siete experiencias innovadoras responden a un modelo educativo integral. Los enfoques interdisciplinarios priman en ocho, orientados a la indagación (en ocho) y vivencial (en siete), ya sea solos o combinados. También es muy fuerte la visión que los espacios de aprendizaje van más allá del salón de clase (se percibe en nueve experiencias), en un enfoque similar al promovido por el FONDEP.

La participación de diversos actores de la comunidad educativa y local no ha estado presente en todas las experiencias. Siete experiencias contaron con personal comprometido en el trabajo en equipo y el involucramiento de otros actores de la comunidad y cinco recibieron el apoyo explícito de ONG y empresas. La presencia de los gobiernos locales es una carencia, ya que solo una experiencia contó con este tipo de aliado.

La mitad de los docentes en las experiencias dedicaron tiempo extracurricular al desarrollo de sus experiencias innovadoras, lo que muestra, por una parte, un fuerte compromiso, pero por otra, cierta falta de apoyo institucional.

Siendo crucial el rol de los directivos, se ha encontrado que la mayoría funciona principalmente por la acción colaborativa de docentes. Solo una experiencia tiene un liderazgo transformador que ha logrado transformar roles hacia el involucramiento común e institucional. En la mitad de las experiencias se detecta funcionalidad desde liderazgos tradicionales, pese a los intentos por el cambio.

El clima laboral y un ambiente con un buen trato son características presentes en todas las experiencias, ya sea en cinco que son impulsadas por instituciones de matriz religiosa, como en tres por instituciones laicas. Los incentivos a los docentes constituyen un factor importante: la mitad de las experiencias ha recibido algún tipo de incentivos (acceso a capacitaciones, consideraciones especiales con sus familias, flexibilidad por estudios, etc.).

La capacidad para gestionar recursos, provenientes de distintas fuentes externas a la escuela, es otra característica de las experiencias innovadoras presente en diez de ellas, mientras que en cinco se complementaron los costos, a través de aportes más internos de los aliados de la propuesta (docentes, directivos, familias). En todos los casos, se han identificado necesidades específicas de las propuestas (recursos) que requieren ser cubiertas para su viabilidad y desarrollo.

La percepción de falta de cercanía del Minedu se encuentra presente en nueve experiencias, mientras que en diez perciben falta de cercanía de las UGEL. Este es uno de los aspectos más críticos, asociado a que, para la gran mayoría, la UGEL no recoge sus contribuciones a la innovación. En nueve experiencias reconocen los avances promovidos por el Minedu asociados a la innovación. Y la evaluación de desempeño asociada a la innovación es reconocida por siete, aunque dicho reconocimiento se centró exclusivamente en los contenidos programáticos. En todos los casos se identificó la necesidad de contar con docentes especializados en innovación educativa (no necesariamente tecnológica) que acompañen la implementación de las experiencias.

En ocho experiencias, los docentes se sienten más reconocidos por los estudiantes, sus familias y las comunidades que por el mismo Minedu o la UGEL. Sin embargo, nueve experiencias han logrado trascender a las instituciones educativas convirtiendo a las escuelas en un referente aspiracional para las comunidades, con actividades que se proyectan a la comunidad (en nueve de ellas) y padres y madres que se reconocen como actores en la educación de sus hijos (en ocho).

Por otro lado, el estudio visualiza dos categorías que no necesariamente deben tener el mismo tratamiento. Experiencia innovadora hace referencia a un proceso desarrollado, que requiere estudiarse, sistematizarse para mayor comprensión de sus características, contexto de funcionalidad. Sin embargo, la institución educativa hace referencia a un conjunto de resultados producto del proceso, de



su metodología y valor agregado, con fines de escalabilidad, que en el estudio denominamos “la innovación”. Esto requiere promoverse de modo amplio, a nivel nacional con condiciones para la viabilidad y funcionalidad de las experiencias. Sin embargo, lo que es posible de escalar o replicar de modo contextualizado es la innovación, más allá de que la experiencia ya no esté vigente.

3.2.3 Factores determinantes y la escalabilidad de las experiencias

Actualmente se cuenta con literatura respecto a la escalabilidad en educación que vale la pena considerar. Entendemos por escalabilidad en educación a la capacidad de propagar una experiencia educativa innovadora teniendo en cuenta el nivel cualitativo de su implementación, su calidad y la sostenibilidad de su uso por las personas y organizaciones que lo asumen (Anderson, 2016).

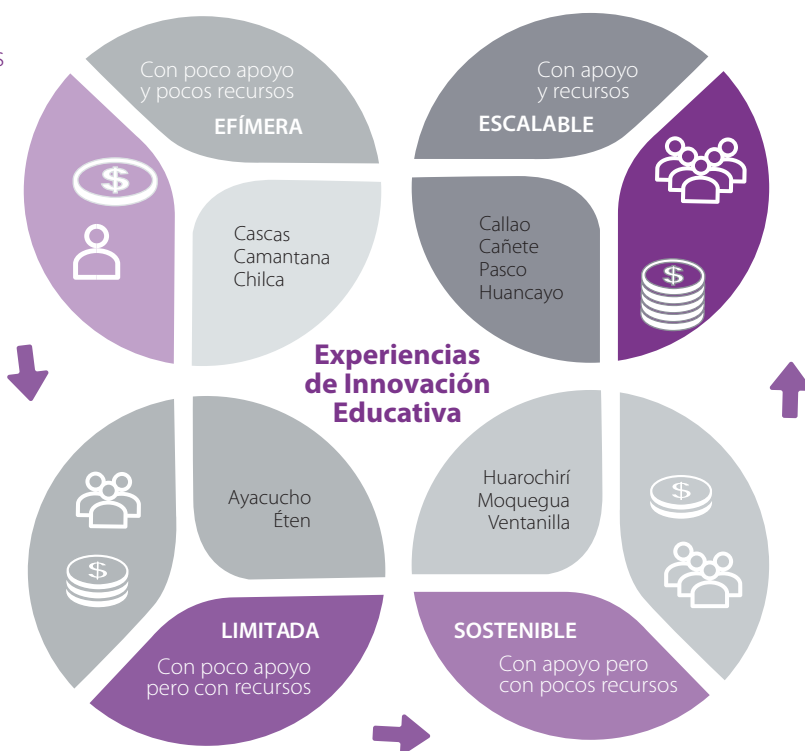
Citando a Cabourn, Anderson sostiene que para llevar a gran escala una innovación educativa se consideran cuatro dimensiones: profundidad, difusión, transferencia de responsabilidad y sostenibilidad; relacionadas con seis desafíos: transferencia de formación profesional, nivel de uso, diseminación versus implementación, recursos para escalar, implementación voluntaria y capacidad interna de apoyo.

Para Anderson, una experiencia educativa puede ser escalable si es que existe una adecuada transferencia de la formación, en la que el docente logre reconocer las situaciones más apropiadas para implementar la innovación adaptándola a circunstancias distintas de las que experimentó en el período de formación y práctica inicial (Anderson, 2016).

El análisis cruzado de las experiencias y los factores determinantes nos permitió identificar cuatro categorías de análisis representativas de todas las experiencias de innovación educativa: efímeras, limitadas, sostenibles y escalables, organizadas en dos variables: recursos y apoyos. Los “recursos” refieren a aspectos contenidos en las determinantes como “presencia de una metodología” o “participación de la comunidad”, y los actores incluyen aquellos que se encuentran en la comunidad educativa y local. Los actores de la comunidad local educativa incluyen a los docentes, directivos, promotores de la experiencia, padres y madres de familia y los equipos del Minedu y la UGEL. Mientras que los actores de la comunidad local incluyen a empresas, ONG, embajadas, organismos internacionales, universidades, líderes locales y personas naturales.

Cada grupo fue organizado en un cuadrante que combina una forma en la que se expresan los recursos y apoyos, configurándose la siguiente distribución de experiencias:

Gráfico 3.
Ubicación de las experiencias de innovación educativa en función de las determinantes: de apoyo y recursos



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Experiencias en función a factores determinantes

Experiencia ESCALABLE

Consideramos como experiencia escalable, a aquella experiencia educativa innovadora que cuenta con una buena capacidad de implementación, calidad y sostenibilidad de su uso. En la que los actores apoyan y se cuenta con los recursos necesarios en forma oportuna y permanente.

Algunos factores identificados:

Logro de los catorce factores determinantes:

Las propuestas del Callao, Cañete, Pasco y Huancayo, además de contar con el apoyo constante de la comunidad educativa y local, han logrado mantener la propuesta alineada al contexto local. Cuentan con un marco teórico validado y perfectible, una metodología que se enriquece en la práctica educativa donde los aprendizajes que han superado el uso del espacio tradicional del aula.

La innovación ha sido institucionalizada cuando se incorpora en los documentos de gestión y estrategia educativa (Proyecto Educativo Local, Plan Anual de Trabajo, Proyecto Curricular Institucional). Cuenta con recursos económicos para sostener y potenciar continuamente la propuesta, y se han establecido tiempos de producción del conocimiento y espacios de reflexión sobre la práctica. Además realizan un trabajo concertado que promueve el liderazgo democrático y transformativo, y cuentan con el acompañamiento, apoyo y confianza de los directivos, en una relación horizontal que procura un diálogo de saberes.

Por eso decimos que cualquier experiencia educativa innovadora puede ser escalable si cuenta con el apoyo de los actores involucrados y con los recursos necesarios, y logra superar las catorce factores determinantes.

Experiencia SOSTENIBLE

Una experiencia sostenible es aquella que se conserva y sostiene en el tiempo, implementando su propuesta sin sufrir muchos cambios (salvo aquellos de la propia evolución producto del aprendizaje), pero cuya ejecución presenta riesgos de perder la calidad que tuvo inicialmente. Normalmente cuenta con el apoyo y compromiso de las personas implicadas en la experiencia educativa, pero que se ha visto desgastada en los recursos y componentes que la caracterizan. Su uso se mantiene sostenible, pero su implementación y calidad pueden decaer.

Algunos factores identificados:

La innovación en espiral*:

En algunos casos, **como en Moquegua y Ventanilla, las experiencias educativas innovadoras se mantienen como tales en el tiempo**, dejando de ser una práctica rutinaria en la escuela, pero sin su capacidad de reinventarse y enriquecerse a sí misma, de tal manera que se estancan en la idea original y dejan de irradiar para sumar iniciativas que den profundidad a la innovación.

La irradiación de la experiencia:

El caso de Ventanilla nos indica que no importa cuán bien fundamentado pueda estar el marco teórico ni tan arraigado al contexto local, en cualquier caso, la innovación se verá debilitada por la movilidad laboral de los docentes. Por ello, es importante, a modo de contingencia, tener en cuenta el fortalecimiento de los equipos de trabajo docentes, como se hizo **en Moquegua, y que se disemine la experiencia a nivel local, como se hizo en Ventanilla**, a través de la red local educativa y la UGEL.

Monitoreo y evaluación continua:

Es importante contar con un sistema de monitoreo y acompañamiento que vaya más allá del monitoreo del desempeño, **tal y como plantean las experiencias de Moquegua y de Huancayo**, que trabajan con medición de indicadores, para poder ajustar continuamente la propuesta cuando presente algún desfase y garantizar el logro de los resultados esperados. Tal fue el caso de Huarochirí, donde la experiencia innovadora comenzó a mostrar ciertas dificultades en su funcionalidad, visibles en la práctica educativa, y que obliga a reflexionar la propuesta para refrescarla.

*La innovación en espiral resume la idea de que la experiencia es un proceso que inicia con el desarrollo siempre en ascenso, reinventando; y no es un círculo que vuelve al mismo punto, sino que crece en bucles que ascienden de manera continua hasta el infinito. Es la espiral que sigue al conocimiento.

Experiencia LIMITADA

Una experiencia limitada es aquella que cuenta con los recursos necesarios pero con poco apoyo de los actores de la comunidad educativa y local, para sostenerse e irradiar al interior de la institución educativa y poder escalar. Este tipo de experiencias muestran la importancia de involucrar al personal directivo, al equipo docente, a los estudiantes, padres y madres de familia, a unidades administrativas del sector educación y a la comunidad local. Suelen tener una implementación, calidad y sostenibilidad de su uso muy limitados, de corto alcance, no duradera.

Algunos factores identificados:

Compromiso con el cambio:

Las condiciones técnicas no son suficientes sino existe un compromiso de cambio del personal directivo y docente que asume la nueva gestión. **Los casos de Ayacucho y Éten han enseñado que una innovación puede estar muy bien fundamentada** y anclada a los documentos de la I.E. y al contexto local que enriquece la propuesta y aporta al desarrollo local, que puede contar con una metodología novedosa, creativa y de alta aceptación por parte de los estudiantes, padres y madres rompiendo con la visión del aprendizaje tradicional en la escuela y aporta a la interculturalidad. Sin embargo, todo esto será insuficiente si no se cuenta con el apoyo y voluntad del personal directivo que asume las nuevas gestiones y el apoyo del grupo de docentes que puede no estar ligado directamente a la experiencia educativa. Por lo que se requiere su compromiso con el cambio en pos de los nuevos retos asumidos por la escuela, de tal forma que los aprendizajes se desarrollen en un ambiente colaborativo. Sin duda, el recurso humano es imprescindible para movilizar el quehacer en la innovación.

Las escuelas rurales como espacio dual:

No es casualidad que la mayor parte de las experiencias limitadas y efímeras que han perdido vigencia sean rurales, y que sea en ese medio donde se ensaya la mayor parte de experiencias innovadoras. El medio rural sigue siendo un espacio dual, que por una parte facilita la innovación, pero por otra, la dificulta. Porque, así como la lejanía propicia un contexto de libertad y creatividad para innovar, puede influir en la existencia de personal insuficiente de la administración pública que brinde orientación y acompañamiento técnico pedagógico para arraigar la innovación a la formalidad. O por la falta de condiciones en la administración para valorar la importancia de la permanencia del docente rural que muchas veces en la modalidad de unidocencia y multigrado moviliza la innovación. O por la propia lógica evaluativa que lleva al docente rural a buscar mejores condiciones laborales en espacios no tan adversos y más cercanos de sus familias.

Finalmente, debido a las pocas iniciativas de formación especializada que atienda la especificidad de la interculturalidad o la ausencia de incentivos a la innovación en el contexto rural.

Experiencia EFÍMERA

Una experiencia efímera es aquella que habiendo desarrollado una innovación en la institución educativa, no ha perdurado por contar con poco apoyo de la comunidad educativa, y posee recursos insuficientes o no sostenibles a lo largo del tiempo.

En definitiva, muestra resultados muy limitados en su implementación, calidad y sostenibilidad de su uso.

Algunos factores identificados:

Condiciones institucionales:

Las experiencias efímeras han perdido vigencia porque dejaron de ser funcionales por diversos motivos: falta de apoyo de la dirección en el impulso y acompañamiento que requiere la propuesta, la falta de apoyo del personal docente, la ausencia de visión y trabajo de equipo o la movilidad laboral de los mismos docentes y directivos, la falta de involucramiento de los padres y madres de familia de los estudiantes y de otros actores del sector educativo, y la ausencia de una política educativa clara en materia de innovación.

Condiciones técnicas:

Un marco teórico de la innovación débil o poco elaborado que no ha tomado en cuenta el contexto local, una metodología que dejó de ser funcional o que requería de actualización, una implementación que necesitaba materiales de alto costo, una propuesta que no fue institucionalizada en los documentos de gestión y estrategia educativa o que de serlo no fue respetada por las nuevas gestiones de la escuela.

También se trata de una experiencia con pocos recursos para financiar la propuesta de manera sostenida o con recursos permeables a los cambios de gestión de los directores o de la Apafa. Tiene a un grupo de docentes que perdió el interés y la motivación por desarrollar su creatividad innovadora debido a la falta tiempo dentro de las horas laborales o por el celo profesional entre compañeros, y la poca disposición para apoyar iniciativas innovadoras.

Prima una visión rígida del aprendizaje limitado al uso del espacio y de estrategias acordes a la educación tradicional y la poca o ninguna existencia de espacios de reflexión que promueva la innovación en la escuela.



4

Recomendaciones de política sobre innovación educativa

IV. Las recomendaciones de política

4.1 Argumento de las recomendaciones de política

En este apartado intentaremos responder a la pregunta: ¿por qué formular recomendaciones de política?, y lo haremos tomando en cuenta tres aspectos:

- i) La manera de formular recomendaciones de política
- ii) La demanda en innovación educativa hacia el FONDEP
- iii) El marco normativo

Cada uno de estos aspectos brinda elementos importantes que fundamentan las recomendaciones, con la finalidad aportar a la toma de decisiones del Minedu, de los gobiernos regionales, sus instancias de gestión educativa descentralizada (IGED) y las escuelas. El texto busca orientar la formulación de políticas y acciones sobre la innovación educativa, basadas en la evidencia que aporta la sistematización de experiencias innovadoras, para contribuir de esta forma a la mejora de aprendizajes de los y las estudiantes.

Primer aspecto: formulación de las recomendaciones de política

Las políticas públicas pueden entenderse como acciones del Estado (representado por los tres niveles de gobierno) frente a los problemas, necesidades y demandas que aquejan a la población. Su origen es aún una discusión teórica, pero podemos tomar como referencia algunas condicionantes: el marco normativo, el nivel de competencia, la presión social, la pertinencia, la viabilidad y el territorio.

Su estudio nos permite conocer sus resultados y causas (Stone, 2002), los actores que intervienen (Scatarsini, Spiller, Tommasi y Stein, 2011), la correlación de fuerzas y los juegos políticos, así como los factores que influyen cada una de las fases que componen el proceso hacia la toma de decisiones.

En el sector público, donde se pone en marcha principalmente la acción del gobierno, es necesario que las políticas públicas tengan un marco normativo y un nivel de pertinencia que considere la pluralidad de los territorios y las necesidades reales de la población. Y para su construcción es necesaria también la intervención de una diversidad de actores.

En el ámbito educativo, para su implementación confluyen los tres niveles de gobierno, quienes en el marco de sus competencias y la delimitación de sus funciones pueden proponer cambios normativos y de gestión en su jurisdicción, irradiando a la política nacional.

Sobre el proceso de elaboración de las políticas públicas, Lindblom (1991) plantea el ciclo como una herramienta para el análisis de las fases de la elaboración de una política pública como unidades separadas y con lógicas internas diferentes. Las fases que plantea son cuatro: la agenda setting o el establecimiento de la agenda pública, el diseño de la estrategia, la implementación de la política pública y la evaluación. El autor aclara que si bien las fases dentro del ciclo de política no están claramente diferenciadas ni tienen límites claros en la práctica, dividirlos de tal manera resulta metodológicamente útil para su análisis.

Existen dos posturas interesantes en torno a la dación de una política pública. Por un lado, Lindblom sustenta que los procesos que encierra el ciclo de política implican una dependencia del mismo sistema político, es decir, un esquema donde el Estado funciona como agente. Por otro lado, Deborah Stone (2002), entre otros autores, señala que la forma de una política pública responde a una gama mayor de actores, ubicándolos como determinantes e influyentes al momento de formularse y decidirse una política pública, donde las opciones de política no serán exclusivas del Estado.

La postura de Stone está relacionada al enfoque que se centra en que los esfuerzos de colaboración a menudo se describen como "de abajo hacia arriba" – "bottom up", ya que involucran a las partes interesadas en un área local para abordar los problemas de interés local. Algunos académicos han contrastado este enfoque con uno tradicional de "arriba hacia abajo" - "from top to bottom", donde los expertos del gobierno, o "élites políticas", crean una propuesta y luego la comparten con otros¹⁰, estando relacionado este último con la postura sustentada por Lindblom (1991).

Desde el FONDEP consideramos que la postura sustentada por Stone (2002) y el enfoque "de abajo hacia arriba" es nuestra apuesta, por ser una forma efectiva que estimula políticas públicas con mayor legitimidad y apropiación desde la ciudadanía. Lo que no impide que en algún momento del ciclo de la política sea necesario que aquellas que nacen "de abajo hacia arriba" puedan direccionarse a los niveles altos de la gestión educativa para formalizarla mediante normas bajo el enfoque tradicional "arriba hacia abajo".

En este documento de recomendaciones de política estamos aportando en relación a la primera fase: la agenda pública tomando en cuenta que las funciones de diseño de la estrategia, la implementación de la política pública y la evaluación le competen a los niveles de gobiernos e instancias respectivos, a quienes proponemos estas recomendaciones.

¹⁰ Tomas M. Koontz y Jens Newig. De la planificación a la implementación: enfoques descendentes y ascendentes para la gestión colaborativa de cuencas hidrográficas. *The Policy Studies Journal*, Vol. 42, N°. 3, 2014.



Por otro lado, la agenda pública ha sido determinada tomando como referencia los hallazgos evidenciados en el “Estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por el FONDEP”, donde son las experiencias y las voces de los actores centrales quienes sustentan los catorce factores determinantes que son necesarios para su funcionalidad y sostenibilidad.

Segundo aspecto: demanda de innovación educativa hacia el FONDEP

El FONDEP entiende como innovación educativa “al proceso de transformación significativa, deliberada y pertinente, de una situación vigente por otra cualitativamente distinta, más funcional, orientada a la mejora de la calidad educativa con equidad, a través de la introducción de algún elemento nuevo o la adaptación creativa de sus componentes. Debido a su carácter deliberativo, la “innovación” requiere de la participación y de la reflexión de los actores de la comunidad educativa y, por tanto, de su adecuación al contexto en donde surge”¹¹.

Desde su creación en 2003, con la Ley General de Educación, pasando por la dación de su Ley en el año 2004, y su reglamento en 2005, se ha reafirmado en primera línea el rol del FONDEP en el apoyo al financiamiento de proyectos de innovación, colocándolo como una herramienta potente para la mejora de los aprendizajes y que es promovido desde las propias instituciones educativas.

¹¹ Marco de la Innovación y Buenas Prácticas Educativas en el Perú (MIBPE), Lima, 2014.

Desde el inicio de sus labores, el FONDEP tuvo como misión “apoyar el financiamiento de proyectos de inversión, innovación y desarrollo educativo propuestos y ejecutados por las instituciones educativas, destinadas a elevar la calidad del aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento del servicio educativo que asegure la calidad educativa”¹².

En esa línea, el FONDEP suscribió en 2008 su primer convenio¹³ específico de gestión con la Asociación de Empresarios por la Educación y la Asociación Antamina, para llevar a cabo el proyecto “Lectura y expresión libre y creativa: desarrollo de las capacidades comunicativas en las escuelas de educación primaria de Áncash”. Tuvo una duración de 2 años, cuya inversión total fue de S/ 5 416 753, y que fue cofinanciado con la Asociación Antamina. El proyecto fue financiado y ejecutado a favor de 276 proyectos de innovación educativa ganadoras, incluiría la capacitación de hasta 1 626 instituciones o redes educativas primarias participantes de la UGEL de Áncash¹⁴.

En 2013, la inversión del FONDEP para la gestión de proyectos que apoyan el financiamiento a escuelas vía Laboratorios de Innovación Educativa (LIE)¹⁵, fue de S/ 989 122,¹⁶ para beneficiar a 56 instituciones educativas en cuatro territorios¹⁷ y hacia el 2016 aumentó a S/ 1 765 914, triplicando el presupuesto y también los aliados. Y en 2017 se incrementó a S/ 3 496 373, para beneficiar a 110 escuelas¹⁸, en una ampliación a nueve territorios.¹⁹

Actualmente, la demanda de gobiernos regionales y locales se ha incrementado en tres territorios más²⁰. Para el financiamiento de proyectos pedagógicos productivos se desarrolla un piloto en Corani (Puno), de S/158 310 para cinco escuelas, en articulación con la empresa minera Bear Creek.

Estos datos denotan el creciente interés de agentes financiadores y de las instituciones educativas con iniciativas, así como la necesidad de ampliar la capacidad financiera y técnica del FONDEP para abarcar una mayor cobertura de escuelas y territorios desde fuentes de financiamiento propio o cofinanciado.

Es importante anotar que el financiamiento con fuentes propias del FONDEP se brindan a través de asistencia técnica, el diplomado en diseño, gestión y evaluación

12 Artículo 3 de la Ley del FONDEP (Ley 28332)

13 A principio del mismo año se desarrolló un proyecto piloto en Cusco, Puno y Huancavelica, con fondos propios.

14 Convenio suscrito el 19 de marzo de 2008, entre FONDEP y Antamina.

15 Programa de financiamiento de proyectos de innovación educativa, en su fase incremental. Utiliza fondos públicos o privados según territorio.

16 Informe de gestión FONDEP, 2013.

17 Amazonas, Cajamarca, Pasco y San Marcos (Áncash)

18 Informe de monitoreo de programas, 2017/ Informe de UGF, 2018

19 Cusco región, Vilcabamba, Chucuito, Carabaya (Puno), Pallasca, Bolognesi (Áncash), Oyón, Chancay (Lima), Santa Ana de Tusi (Pasco).

20 Mazamari (Junín), Ayacucho región y Lima Metropolitana.

de proyectos para gestores, cuyos proyectos resulten ganadores de concursos locales o regionales según corresponda.

Este aporte ha fortalecido la presencia de FONDEP en el territorio, su visibilización y, además, su cercanía a la comunidad educativa regional y local. En especial, también la cercanía con docentes, en su mayoría motivados por causas principalmente internas, quienes promueven, gestionan e implementan experiencias educativas de cambio, mejora, e innovadoras.

Contribuyendo con el rol rector del Minedu en el territorio, el FONDEP garantiza el vínculo entre actores del sector de una manera flexible, horizontal y cercana. Esta es una fortaleza que ha aportado al incremento de la demanda y de su interacción en el territorio. Se trazó como meta al final de 2018 estar presente en diez regiones, con una proyección al 2021 de interactuar en todo el país. Este crecimiento se sustenta como ya lo hemos manifestado en la demanda de las regiones por viabilizar iniciativas de las propias escuelas, desde una lógica “de abajo hacia arriba”, de los actores como protagonistas, de la acción voluntaria y consciente de maestros, estudiantes, directivos y especialistas, vía los Laboratorios de Innovación (LIE), Proyectos Productivos Pedagógicos (PPP), y otros programas que promueve el FONDEP.

Con el fin de aportar mayor reflexión a la demanda actual en la línea de trabajo del FONDEP, podemos señalar algunos hechos que se están desarrollando en los distintos territorios que implementan en la actualidad el programa Laboratorio de Innovación Educativa (LIE):

- i) Convenios firmados (16) y en 2018 con un presupuesto de S/ 345 897, que benefician a más de 170 instituciones educativas y generan condiciones para la implementación de proyectos de innovación que buscan generar cambios y mejoras en sus prácticas y procesos.
- ii) Mesas técnicas (16) con autoridades de instancias de gestión educativa descentralizada en nueve regiones.
- iii) Equipos regionales y locales, y espacios de coordinación interinstitucional e intergubernamental organizados para la promoción, financiamiento y gestión de la innovación educativa en cada territorio, con características, compromisos y políticas particulares, y con gobiernos regionales, municipalidades y empresas comprometidas con los proyectos de innovación y el mejoramiento de la calidad educativa.

De lo expuesto, la demanda hacia el FONDEP es creciente. Las regiones lo identifican como una institución pública que promueve y cofinancia proyectos de innovación educativa, lo cual lo convierte en un aliado clave para desarrollar las funciones afines a esta línea, acordes a la política y normativa nacional que la impulsa.

Una debilidad para el FONDEP es la falta de fondos propios necesarios para financiar proyectos de innovación que están incrementándose. De allí la valía de su gestión para cofinanciar proyectos con la confluencia de inversores públicos y privados. En esa línea, consideramos que un trabajo pendiente es fortalecer su liderazgo a nivel nacional y visibilizarlo en su rol como fondo nacional de desarrollo de la educación peruana.

Para afrontar la demanda que registró en los últimos años de funcionamiento, es importante que a nivel del Consejo de Administración (CONAF), se concuerde con: i) contar con una política nacional de promoción de la innovación educativa con énfasis en el financiamiento; ii) ampliar los fondos del FONDEP; iii) implementar el Programa Presupuestal, como se estipula en el Art. 2 de su Ley y que el FONDEP ya viene gestionando en coordinación con el Minedu; así como propuestas que desarrollamos más detalladas en el apartado de las recomendaciones.

En nuestro país, hemos avanzado en políticas explícitas de promoción de ciencia, tecnología e innovación. Contamos con la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley 28303), que tiene como objeto normar el desarrollo, promoción, consolidación, difusión y transferencia de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica en el país. Define además atribuciones, alcances y medios de la acción del Estado en ese ámbito. Contamos con el Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley 28303, aprobado por Decreto Supremo 032 – 2007 – ED. Así mismo el decreto supremo que aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, que tiene como objetivo general “Mejorar y fortalecer el desempeño de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el país”, cuenta con fondos especiales para promover la innovación. Por mandato



de la Ley 28303, el Perú formula por primera vez un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (PNCTI) con proyección al 2021. Se concibe la ciencia, tecnología e innovación como “necesidad pública y de preferente interés nacional”. Todo ello orientado a la acción del Concytec.

Si se trata del desarrollo del conocimiento, de la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica, como prioridades para el país, ubicamos la necesidad de entablar diálogo entre ambos fondos para discutir condiciones necesarias para su uso, de acuerdo a los criterios y variables señalados anteriormente, así como las estrategias adecuadas para su implementación²¹.

Sin embargo, como lo expresa la académica Norma Correa Aste²², las políticas de promoción científica y tecnológica sólo son un tipo de política de innovación. Existen otras que no están basadas en la ciencia, y que devienen del ámbito social, que buscan lograr transformaciones en el terreno de las relaciones socioculturales o de los comportamientos institucionales, como lo son las innovaciones educativas. De estas innovaciones no se conocen cifras de inversión ni de resultados.

Promover innovación educativa desde la gestión estatal, y que viene siendo un accionar con el que se identifica al FONDEP, es un proceso con escalamiento largo. Como lo expresa Correa Aste, comprender las características del contexto en el cual se insertan las innovaciones es clave para identificar oportunidades y desafíos en los esfuerzos de escalamiento.

Entre las condiciones que influyen negativamente la capacidad de la innovación del estado peruano, menciona las siguientes: i) débil institucionalidad para garantizar la continuidad de las innovaciones, ii) alta dispersión y baja escala, iii) poca sistematización y documentación de experiencias innovadoras, y iv) escasa contribución de actores no estatales.

Así mismo identifica factores de éxito, que denotan que la innovación para el estado peruano no solo es un potencial, sino una realidad: i) recursos humanos altamente motivados y con sólida preparación, ii) contar con los recursos financieros necesarios, iii) tener autonomía y flexibilidad en la gestión, iv) contar con un sistema de incentivos, v) contar con conocimiento acumulado y vi) fuerte interacción entre los funcionarios proveedores del servicio y los ciudadanos.

²¹ Estado del arte innovaciones educativas EBR – EIB (Informe Final), FONDEP, setiembre, 2013.

²² Correa Aste, Norma (2017) Escalando innovaciones rurales, en Una aproximación al estado peruano como agente innovador. Lima: International Development Research.

Si bien es cierto estas condiciones y factores están relacionados al Estado en sí mismo como un agente innovador, sirven de argumento, ya que dialogan con las recomendaciones de política sobre innovación educativa desarrolladas más adelante, brindando un marco suficiente para incrementarlas.

Es importante crear condiciones técnicas, políticas, financieras y de gestión para atender la demanda estratégica y lograr los objetivos del sector: mejora y calidad de los aprendizajes, desde el enfoque basado en evidencias, de abajo hacia arriba, contribuyendo así a la toma de decisiones de manera informada.

Tercer aspecto: marco normativo

Las recomendaciones de política requieren de sustento normativo para su operativización, en línea con la política educativa actual, y su nexos con la promoción y financiamiento de la innovación educativa y la gestión del conocimiento. Hemos hecho una revisión de la normativa general hasta la normativa específica afín al sector. Estas últimas aportan a la claridad en los roles por cada nivel de gobierno. Hay contenidos valiosos que aportan a la elaboración de las recomendaciones y otros que están ligados a las funciones y los objetivos del FONDEP, citados a continuación en forma resumida:

- ▶ La innovación e investigación que realizan las instituciones públicas y privadas deben ser reconocidas e incentivadas.²³
- ▶ Las propuestas de innovación impulsadas por las instancias competentes podrán ser incentivadas a través del FONDEP.²⁴
- ▶ Las instancias de gestión educativa descentralizada, con la confluencia de diversos actores, deben promover proyectos de investigación para la mejora de sistemas educativos.²⁵
- ▶ Las instancias de gestión educativa descentralizada deben promover y facilitar el intercambio de investigaciones e innovaciones educativas por los docentes, para evaluar resultados y crear condiciones para su enriquecimiento, difusión y sostenibilidad. Establecer convenios para acciones de intercambio entre docentes. Y otorgar reconocimientos a las instituciones educativas que fomentan la innovación e investigación, promoviendo su presentación ante el FONDEP.²⁶
- ▶ La innovación educacional es un proceso de transformación y creación de aspectos sustantivos de mejoramiento de los procesos pedagógicos y de gestión, basado en

²³ Ley General de Educación (Ley 28044)

²⁴ Ídem

²⁵ Reglamento de la Ley General de Educación: D.S. 011-2012 – ED

²⁶ Ídem

la reflexión sobre la propia práctica educativa y en la revisión crítica de las prácticas vigentes que realicen las instancias de gestión educativa descentralizada del sector o de las entidades que hagan sus veces.²⁷

► La gestión del conocimiento es un aspecto clave señalado en la Política de Modernización de la Gestión Pública, ya que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados.²⁸ Una gestión educativa eficaz, ética, descentralizada con participación de la ciudadanía, que establece medidas para fortalecer las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados. Y en su resultado dos, se refiere al financiamiento prioritario, suficiente, bien distribuido, sostenido y equitativo, y establece como una medida, el fortalecimiento de FONDEP.²⁹

► Es importante el rol del docente en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos innovación e investigación educativa, que generen nuevos conocimientos y que aporten al logro de aprendizajes.³⁰

► Es importante incrementar la equidad y la calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes, incrementar las competencias docentes para el efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje, así como fortalecer la gestión sectorial a nivel de instituciones educativas e instancias intermedias y nacionales.³¹

► Se requiere que las instituciones públicas de educación básica regular conformen doce comisiones/comités, donde una de ellas debe ser la comisión de calidad, innovación y aprendizajes, y se establece que las escuelas que tengan proyectos de innovación para la mejora de la gestión escolar, puedan participar en las convocatorias del FONDEP, de acuerdo a las bases aprobadas para tal fin, y que los ganadores de Buenas Prácticas Docentes del Minedu puedan participar en concursos LIE convocados por el FONDEP³².

► Las escuelas públicas y privadas que cuenten con proyectos de innovación para la mejora de la gestión escolar, podrán participar en los concursos promovidos por el FONDEP, de acuerdo a las bases aprobadas para tal efecto.³³

27 Reglamento de la Ley General de Educación: D.S. 011-2012 – ED

28 Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021

29 Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021 (R.S. 001 – 2007 – ED)

30 Ley de Reforma Magisterial (Ley 29944)

31 Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación al 2016 – 2021 (PESEM, RM Nro. 287 – 2016 – MINEDU)

32 Resolución Ministerial N°.712-2018-MINEDU que aprueba las Orientaciones del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de educación básica.

33 Ídem

Entonces, ¿por qué formular recomendaciones de política? En primer lugar, contamos con evidencias que nos aportan catorce factores determinantes para la funcionalidad y que aportan a la sostenibilidad de las experiencias innovadoras. En segundo lugar, existe una demanda en innovación educativa en los diferentes territorios. Y en tercer lugar contamos con un marco normativo que sustenta las recomendaciones de política.

4.2 Las recomendaciones de política

Centrándonos en los actores y factores determinantes que confluyen indistintamente para que una experiencia innovadora funcione y pueda ser sostenible, hemos agrupado las recomendaciones en tres niveles:

- i) Recomendaciones de política nacional,
- ii) Recomendaciones de política regional,
- iii) Recomendaciones para las instituciones educativas.

Los catorce factores determinantes han sido desarrollados y contextualizados en el apartado tres del presente documento y constituyen nuestro insumo central para la formulación de las recomendaciones.

Los actores más cercanos a las experiencias innovadoras son los docentes, quienes visibilizan como aportes de la innovación: a) ayudan a resolver problemas socioculturales, educativos, productivos, etc., b) mejoran el desempeño docente, c) mejoran logros de aprendizajes, d) impulsan el desarrollo de nuevas relaciones intersubjetivas y transforman paradigmas, enfoques, prácticas.

Sobre la base de la relación intergubernamental y considerando los distintos niveles de gobierno encontramos a los siguientes actores: i) gobierno Nacional: Minedu – FONDEP, ii) gobierno Regional: GORE, DRE, UGEL, y las instituciones educativas.

4.2.1 Recomendaciones de política nacional

Estas recomendaciones van dirigidas al Gobierno Nacional, específicamente al Minedu como ente rector en materia educativa, y se sustentan en la funcionalidad del mismo establecida en la Ley General de Educación, que lo define como “el órgano de Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultural, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado”.

NUESTRAS DOCE RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES de política Nacional

1

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

2

Respaldar e implementar un registro nacional de experiencias educativas para la identificación, registro y visibilización de innovaciones e iniciativas de las instituciones educativas.

3

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

RECOMENDACIONES
**de política
Regional**

- 4** Promover la sostenibilidad e institucionalización de proyectos de innovación y mejora educativa en la región desde un enfoque intercultural y de forma descentralizada
- 5** Desarrollar una política de identificación, registro, sistematización, difusión y aplicación de experiencias innovadoras a nivel regional, bajo el enfoque de gestión del conocimiento
- 6** Ejecutar una política de formación, reconocimiento e incentivos a los directores, docentes y especialistas innovadores
- 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
- 8** Conformar equipos técnicos regionales y locales de innovación (ETR y ETL), como soporte a la gestión e incentivo de innovación educativa
- 9** Promover una política de difusión, comunicación y visibilización de experiencias innovadoras

RECOMENDACIONES
**de política
Institución
Educativa**

- 10** Aplicar 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
- 11** Promover en las instituciones educativas el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de innovación educativa y mejora pedagógica y de gestión
- 12** Desarrollar nuevas metodologías para nuevos aprendizajes tomando en cuenta la diversidad cultural y natural de la región

POLÍTICA NACIONAL RECOMENDACIÓN 1

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



ARGUMENTO

Entre los hallazgos del estudio que sustenta las recomendaciones se refiere:

- 1) La dispersión de esfuerzos para dar viabilidad, fortalecer y sostener la innovación educativa,
- 2) La poca presencia y poco apoyo del Estado en los procesos de incentivo y financiamiento de proyectos de innovación educativa que agreguen valor y posibilidades de extensión de estas iniciativas,
- 3) Los esfuerzos de autogestión de recursos desde las instituciones educativas, que exigen tiempos muy largos para obtener resultados, y que resultan en débiles condiciones para sostenerse.

Igualmente, las iniciativas de las instancias de gestión educativa descentralizada (DRE/UGEL) para cofinanciar los proyectos de innovación de las instituciones educativas desde la experiencia del FONDEP demuestran que:

- 1) Son las instituciones educativas entidades clave para dar soluciones pertinentes y contextualizadas a los problemas, que requieren ser viabilizadas, acompañadas y sostenidos para luego extenderse bajo lógica de gestión territorial,
- 2) El apoyo a los proyectos de innovación educativa está sustentado en el marco normativo del sector e inserto en las políticas regionales. La experiencia de cofinanciamiento con el FONDEP le ha dado una ruta operativa en funcionamiento.

Una política nacional de promoción y financiamiento de la innovación educativa permitirá establecer una estrategia de impulso a las condiciones técnicas, materiales y sociopolíticas que son necesarias para el desarrollo y extensión de experiencias que lideren el cambio y la mejora en el país, bajo una lógica sistemática y de bottom up.

Desarrollar una política nacional de innovación requiere de instancias a nivel nacional, regional y local que más allá de los concursos, de las ferias de innovaciones o la implementación de aulas de innovación pedagógica, se dediquen a construir una base conceptual, teórica del sentido de la innovación educativa en el país de los

procesos y condiciones necesarias para su desarrollo³⁴, con objetivos estratégicos para identificar y operar su aporte sistemático a otras políticas priorizadas, y de la conjunción de actores clave articulados bajo un enfoque descentralizado.

Es importante que existan lineamientos sobre las prioridades de inversión y financiamiento para la viabilidad y evaluación de proyectos de instituciones educativas según los diferentes territorios. Los lineamientos podrían desarrollar condiciones técnicas y sociales en los sistemas educativos para hacer sostenible la innovación.

En esta línea, el FONDEP ha desarrollado un sistema de financiamiento público que podría funcionar como una herramienta clave para operar la política y aportar al sistema educativo de un modo efectivo. El esquema de financiamiento requiere un balance entre lo que el estudio de base señala como “recursos” y “apoyo”, es decir, el aporte técnico y el material aunado a la legitimidad social y política de las alianzas de gestión territorial que son privilegiadas en el sistema que opera el FONDEP.

El financiamiento de la innovación podrá estratificarse según estadios de logro y complejidad de los procesos de cambio y mejora:

- i) Financiamiento de incentivo: proyectos o ideas nuevas, proyectos semilla,
- ii) Financiamiento de laboratorios en lógica implementación: proyectos o experiencias en proceso con potencial de transformación e impacto moderado,
- iii) Financiamiento de proyectos o experiencias “maestras” con evidencias de solidez y potencial para escalar o extender en determinados territorios, según contexto. La escalabilidad de las experiencias financiadas deberá incluirse en las estrategias de gestión e incidencia de políticas en el territorio.

En América Latina existen espacios y opiniones confluyentes sobre innovación, pero el debate sobre la temática es reciente y no se ha agotado, así como la investigación y el desarrollo de políticas públicas a este nivel. Esto ha sido reafirmado en la II Conferencia Regional “Innovación y Calidad en Educación”, donde se concluyó que este es un esfuerzo que requiere atención continua, tomando como referencia que en la mayor parte de los países de la región no existen iniciativas para financiar investigaciones o evaluaciones de programas educativos, siendo importante que estos sean incorporados en la agenda nacional y en los presupuestos nacionales³⁵.

34 Estado del arte innovaciones educativas EBR – EIB (Informe Final), FONDEP: Setiembre 2013.

35 II Conferencia Regional “Innovación y Calidad en Educación” (2016), Santiago Cueto, coordinador de la Conferencia e investigador principal de Grade.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señala que fomentar la innovación no es lujo de las economías avanzadas, y que este apoyo explica por qué esos países son más prósperos.

Por ello es necesario en países como los nuestros y especialmente en el Perú, colocar a la innovación educativa en la agenda estatal como un tema prioritario, que requiere la confluencia de diversos actores. La inversión en innovación educativa ofrece y exige un horizonte de cambio que no solo supere problemáticas, sino que lo haga a través de procesos de transformación de sus contextos, enfoques o prácticas.

El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), que incluye el documento prospectivo al 2030 del sector educación, no desarrolla un modelo conceptual y en el componente de calidad de aprendizaje visualiza como subcomponente la innovación en ciencia y tecnología. No desarrolla aspectos sobre innovación educacional. Luego del análisis de los componentes y subsistemas, identifica 43 variables que influyen en el sector, siendo una variable endógena la inversión en ciencia, tecnología e innovación y que según su ubicación en el plano de influencia – dependencia, se visibiliza como una variable reguladora, pero no la ubica dentro de las variables estratégicas y sobre ella tampoco desarrolla indicadores.

En los componentes de la política educativa, dos de ellos están asociados a la recomendación de política: aprendizajes y gestión sectorial.

MARCO NORMATIVO

La Ley General de Educación, en su Art. 13, establece que para lograr la calidad de la educación interactúan diferentes factores entre ellos, la investigación e innovación educativas. El Reglamento de la Ley General de Educación, en su Art. 40, establece una definición sobre la innovación educacional, como el proceso de transformación y creación de aspectos sustantivos de mejoramiento de los procesos pedagógicos y de gestión, basado en la reflexión sobre la propia práctica educativa y en la revisión crítica de las prácticas vigentes que realicen las instancias de gestión educativa descentralizada del sector o las entidades que hagan sus veces. Establece además que las propuestas de innovación impulsadas por las instancias competentes podrán ser incentivadas a través del FONDEP.



El Proyecto Educativo Nacional establece las siguientes medidas: Fortalecimiento del FONDEP y otros fondos regionales de desarrollo educativo articulado con las prioridades de los proyectos educativos regionales, con la promoción de innovaciones y con la

implementación de políticas compensatorias a nivel regional y local (Objetivo Estratégico 4, resultado 2, eje 17). La Ley que regula el accionar del FONDEP contempla en su Art. 3 la finalidad: apoyo al financiamiento de proyectos de inversión, innovación y de desarrollo educativo. Esto se viene cumpliendo de manera limitada.

Por un lado, resaltan la importancia de la innovación educativa en la calidad de la educación, y por otro lado, el rol del FONDEP como ente motivador de las propuestas de innovación a través del financiamiento. En tal sentido, nuestra recomendación encuentra elementos normativos valiosos que la sustentan.

MATERIALIZACIÓN

La dación de una Política Nacional de Promoción de la Innovación Educativa con énfasis en el financiamiento depende principalmente de la voluntad política del gobierno y, por ende, del ente rector; que se centra en la importancia y relevancia que en la agenda pública se le brinde.

Desde el FONDEP, el órgano articulador de la propuesta sería el CONAF por intermedio de la Gerencia Ejecutiva. Así mismo es necesario que el FONDEP se constituya como programa presupuestal o unidad ejecutora y se le asigne mayor presupuesto de acuerdo a su Ley y reglamento.



POLÍTICA NACIONAL RECOMENDACIÓN 2

Respaldar e implementar un registro nacional de experiencias educativas para la identificación, registro y visibilización de innovaciones e iniciativas de las instituciones educativas.



ARGUMENTO

Uno de los principales hallazgos del estudio que sustenta las recomendaciones está relacionado a la dispersión de esfuerzos que existe en las instituciones educativas al momento de promover la innovación. Muchos de ellos quedan en esfuerzos aislados que no logran los objetivos propuestos y las innovaciones se pierden en el camino o se quedan en simple intenciones. Es por ello que uno de los catorce factores determinantes que aporta a la funcionalidad de las experiencias innovadoras está asociado a la percepción de cercanía del Minedu, la DRE y sus UGEL, en el acompañamiento y promoción de la innovación en las instituciones educativas.

En la práctica, las instituciones educativas perciben que la innovación puede estar presente en los compromisos educativos y en las directrices presentadas desde el Minedu, pero esta priorización o relación en el territorio es débil. Si bien la normativa sobre relación intergubernamental establece que el nexo más cercano con las escuelas debe ser con la DRE y UGEL en sus respectivos territorios; consideramos que la cercanía con el ente rector del sector aportaría más en aspectos como la capitalización a través de la contribución de las experiencias innovadoras, promoviendo su visibilización en los diferentes territorios. Este es un trabajo coordinado con el gobierno regional, las DRE y las UGEL. El FONDEP, se convierte en un puente muy importante entre el Minedu, las instancias de gestión educativa descentralizada y las instituciones educativas bajo este marco.

El Minedu cuenta con un Laboratorio de Innovación costo – efectividad, denominado MINEDU LAB, dirigido por la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE). Es una herramienta para la identificación y diseño de innovaciones de bajo costo en la política educativa, que puedan ser piloteadas y evaluadas de forma rigurosa, maximizando el uso de data administrativa existente. Genera evidencias

de la efectividad de las innovaciones y, permite el aprendizaje institucional a bajo costo. Es una herramienta valiosa que podría tener un efecto de irradiación desde las instituciones educativas; pero que no tiene aún como objetivo el recojo y visibilización de sus experiencias innovadoras. El mapeo y la sistematización de las experiencias innovadoras a nivel nacional son prácticas necesarias.

En esta línea, el FONDEP propone un registro de experiencias educativas (RED) como una herramienta que aporta a la implementación de la recomendación.

Esta recomendación está asociada al componente de la política educativa referida a la gestión sectorial, que sustenta que uno de los principales aspectos para mejorar la gestión de la educación está en mejorar la gestión de las instancias involucradas a nivel nacional (instituciones educativas). Se apoya en tres subcomponentes: gestión del sistema educativo, gestión de las instituciones educativas y gestión de la información (conocimiento).



MARCO NORMATIVO

El Reglamento de la Ley General de Educación establece en su Art. 40 que las instancias de gestión descentralizadas deben promover y facilitar el intercambio de investigaciones e innovaciones educativas por los docentes, evalúen resultados y crean condiciones para su enriquecimiento, difusión y sostenibilidad.

La Resolución Ministerial N° 712-2018-MINEDU, denominada “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de la Educación Básica”, que indica que las escuelas que tengan proyectos novedosos podrán inscribirse en el Registro de Experiencias Educativas (RED), plataforma online que lidera el FONDEP.

MATERIALIZACIÓN

Un registro nacional que recoja y visibilice las experiencias innovadoras y la sistematización de las mismas.

El diseño y administración debe estar a cargo del Minedu y de FONDEP, pero en su implementación deben confluir las instancias de gestión descentralizadas.



POLÍTICA NACIONAL RECOMENDACIÓN 3

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

ARGUMENTO

En los últimos cinco años, a partir de los concursos regionales y locales de las instancias de gestión descentralizadas, el FONDEP ha cubierto una demanda significativa en asistencia técnica a los procesos de sistematización de experiencias desarrolladas por las instituciones educativas, como en Puno y Cajamarca. Así mismo ha sistematizado doce experiencias innovadoras que son la base del “Estudio de experiencias educativas innovadoras sistematizadas por FONDEP”, insumo central de este documento. De esta forma, ha aportado a que estas experiencias se visibilicen y puedan ser reconocidas por las autoridades regionales, afianzando también la relación entre el FONDEP y las instancias de gestión descentralizadas.

En 2016, el FONDEP publicó el documento “En el corazón de la escuela palpita la innovación”, una propuesta para aprender a sistematizar experiencias de innovación y buenas prácticas educativas, con el objetivo de apoyar a todo aquel que quiera sistematizarlas para compartirlas con actores de los procesos educativos, inspirados y fortaleciendo el movimiento por el cambio y la innovación educativa.

La sistematización en la gestión educativa y, más aún, sobre experiencias innovadoras, no es una práctica usual en nuestro país y, menos aún, en el sector educación. Pero constituye un gran capital de conocimiento para profundizar en un diagnóstico de las innovaciones educativas en el país. Así mismo, a partir de una mirada al transcurso de estas experiencias identificamos factores que las han potenciado: contaron con procesos de registro de la experiencia y sistematización de las innovaciones. Se registra toda la experiencia para entresacar lecciones aprendidas y producir conocimiento nuevo.

El marco del desempeño docente propone la sistematización de experiencia de mejora y de innovación pedagógica³⁶. Es así que la sistematización de la experiencia

³⁶ Estado del arte innovaciones educativas EBR – EIB (Informe Final), FONDEP: Setiembre, 2013.

tiene potencial para poder generar cambios en las formas en las que el FONDEP viene trabajando.

Los actores educativos que sistematizan (docentes, directivos, especialistas, estudiantes, familias) naturalmente deconstruyen sus prácticas y construyen conocimientos, exigiendo una interpretación crítica y participativa de su rol en la enseñanza y de los recursos y métodos que emplea con sus estudiantes. Este momento reflexivo es clave para la generación de cambios y mejoras que impulsen la renovación de las prácticas pedagógicas y las relaciones entre docentes, directivos y estudiantes, ampliando un marco teórico que desde la reflexión cobra mayor sentido.

La metodología de sistematización de experiencias no es un fin en sí mismo, sino una herramienta entre otras, que puede extenderse para provocar e instalar una cultura de cambio en las escuelas que ensayan proyectos de innovación para hacer frente a problemáticas cotidianas concretas. Impulsarlos implica apostar por su autonomía y liderazgo en el reto de mejorar capacidades, desde una lógica “de abajo hacia arriba”³⁷.

El PESEM establece dentro de sus componentes la Gestión Sectorial, y como subcomponente la Gestión de la Información y uno de sus cinco objetivos estratégicos está relacionado al incremento de las competencias docentes para el efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje, convirtiendo a la sistematización como una herramienta para tal fin. En tal sentido, la sistematización empodera y ayuda a producir nuevo conocimiento, provoca procesos de transformación al interior y al exterior de la institución educativa, estructura la diseminación y recupera el estatus profesional docente en la sociedad.

Como lo hemos afirmado, la sistematización de experiencias innovadoras no es una práctica común, sin embargo, existen ejemplos interesantes para promover su institucionalización, como el del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, que mediante la Resolución Ministerial 135 – 2011- MIMDES (Ahora MIMP), que aprobó la Directiva General 005 – 2011 – MIMDES, que establece las Normas y Procedimientos para la sistematización de las intervenciones y experiencias exitosas del sector.

La sistematización de experiencias debe ser visibilizada y empleada como una herramienta potente para la generación de conocimiento en innovación educativa.

37 Boletín del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana – FONDEP. enero, 2018.

MARCO NORMATIVO

La Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021 señala que uno de los pilares centrales de la política de modernización de la gestión pública es el sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.



Permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. Más aún, la gestión del conocimiento es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizada por el conjunto del Estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.

MATERIALIZACIÓN

Una resolución ministerial que apruebe una Norma Técnica sobre sistematización de experiencias innovadoras dirigidas a las instituciones educativas y demás instancias de gestión descentralizadas, la cual debe ser gestada desde el Minedu como ente rector con la participación del FONDEP.



4.2.2 Recomendaciones de política regional

El Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), en su documento “**Propuesta de Política para los Gobiernos Regionales 2015 – 2018**”, desarrolla responsabilidades en la innovación y la investigación hacia el 2021, que nos parece importante resaltar:

- a) **Promover e incentivar la investigación**, la extensión en las universidades y en otras instituciones educativas de nivel superior, en función del desarrollo regional.
- b) **Identificar, implementar y promover el uso de nuevas tecnologías** eficaces y eficientes para el mejoramiento de la calidad de la educación en sus distintos niveles.
- c) **Fomentar y participar en el diseño**, ejecución y evaluación de proyectos de investigación, experimentación e innovación educativa que aporten al desarrollo regional y al mejoramiento de la calidad del servicio educativo.
- d) **Fortalecer en concordancia con los gobiernos locales**, a las instituciones educativas, promoviendo su autonomía, capacidad de innovación y funcionamiento democrático, así como la articulación intersectorial y la pertenencia a redes, con participación de la sociedad.

En tal sentido, dos aspectos importantes a resaltar desde el rol de los gobiernos regionales: fomentar proyectos de innovación educativa y fortalecer a las instituciones educativas, desde la relación intergubernamental con el gobierno local para mejorar la calidad del servicio educativo. Este marco es favorable para desarrollar las recomendaciones, así mismo debemos precisar que el marco legal otorga facultades a los gobiernos regionales para desarrollar la innovación en sus ámbitos vinculándolas al desarrollo regional y al mejoramiento de la calidad educativa. Por otro lado, los proyectos educativos regionales (PER) ubican a las innovaciones educativas como eje para mejorar logros de aprendizaje, calidad y equidad educativa, existiendo con este marco un contexto favorable para promover la innovación. Por otra parte, los gobiernos locales, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades 27972, tienen atribuciones en materia educativa para promover la innovación en su territorio, aportando a una educación de calidad.

Estas recomendaciones van dirigidas a los gobiernos regionales, a las direcciones regionales de educación y a las unidades de gestión educativa local.

POLÍTICA REGIONAL RECOMENDACIÓN 4

Promover la sostenibilidad e institucionalización de proyectos de innovación y mejora educativa en la región desde un enfoque intercultural y de forma descentralizada

ARGUMENTO

La institucionalización es un elemento importante para la promoción de la innovación educativa e incluido como uno de los catorce factores determinantes de las experiencias sistematizadas por el FONDEP. Aspectos como el alineamiento de la propuestas al contexto local, su inclusión en los instrumentos de gestión escolar y en la programación curricular, la integración a la unidad didáctica y sesiones de clases, son prácticas que desde las escuelas dan muestra de este proceso que las autoridades regionales y locales deben tomar en cuenta. Es importante que desde las DRE y las UGEL se institucionalice esta práctica.

El enfoque intercultural está asociado a la revalorización de las experiencias innovadoras ancladas en los contextos locales. Lo que no solo le brinda legitimidad, sino también aportaría a su sostenibilidad. El involucramiento no solo de la comunidad educativa institucional sino también de la comunidad local (autoridades, líderes comunales, apus, jefes de rondas campesinas, representantes de otros sectores del Estado) son aspectos importantes que aportan. En tal sentido, la sostenibilidad tiene además otros componentes: a) Institucionalización, b) Cultura de innovación, c) Involucramiento de la comunidad local, d) Sistematización y d) Financiamiento que aporta a la de red de aliados.

Esta recomendación está asociada a los cuatro componentes de la política educativa actual: aprendizajes, reconocimiento docente, infraestructura física, e infraestructura emocional.

Otro elemento importante es que la gestión sea descentralizada, transparente y eficiente, con mecanismos de supervisión de los fondos desde los entes regionales. La dación de normas regionales que institucionalicen los proyectos de innovación y mejora educativa es una medida necesaria para la relevancia a la contribución de estos procesos en la mejora de los aprendizajes y en la gestión de las instituciones educativas. Apostamos por mayores niveles de autonomía de las II.EE. a partir de sus competencias demostradas en su gestión.



MARCO NORMATIVO

La Ley General de Educación, en su Art. 21, en los literales c y d, establece que es necesario promover el desarrollo científico y tecnológico en las escuelas y la incorporación de nuevas tecnologías en el proceso educativo; así como reconocer e incentivar la innovación y la investigación que realizan las II.EE. públicas y privadas. Esta es una labor importante que recae en las autoridades regionales y locales.



El Reglamento de la Ley General de Educación (LGE), en su Art. 40, establece sobre investigación e innovación educativa, que las IGED con participación de los docentes, las universidades, institutos y otras instituciones, promueven proyectos de investigación que incluyan propuestas de mejora en el sistema educativo. Estos proyectos se orientan al enriquecimiento de la calidad de los procesos pedagógicos y de la gestión educativa.

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867), en su capítulo II, Art. 47, transfiere 21 funciones en educación, cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación a las regiones. Entre ellas, figura la aplicación de políticas regionales, la diversificación del currículo, la promoción de la cultura de derechos, los servicios de EBR y educación superior, la modernización de los sistemas descentralizados de gestión educativa, la formación de redes, la alfabetización, la educación intercultural bilungüe, la investigación, la cultura y el patrimonio, la infraestructura, el uso de nuevas tecnologías, los sistemas de información, la evaluación de logros de aprendizaje.

La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972) en su artículo 82, señala competencias y funciones específicas compartidas con el gobierno nacional y el gobierno regional.

NIVEL DE GOBIERNO

El gobierno regional, gobierno local y la dirección regional de educación.



MATERIALIZACIÓN

- i) Ordenanza del gobierno regional y gobierno local que institucionalice la formulación de proyectos de innovación y mejora educativa (concursos regionales, locales, ferias, etc.)
- ii) Resolución Directoral que fortalezca la articulación entre la DRE y las UGEL para promover la innovación; disponiendo a las UGEL la inclusión en sus planes operativos institucionales las acciones necesarias para lograrlo (Gerencia de Desarrollo Social).
- iii) Resolución Directoral que apruebe la conformación de la mesa técnica interinstitucional de gestión de la innovación en el territorio.

POLÍTICA REGIONAL RECOMENDACIÓN 5

Desarrollar una política de identificación, registro, sistematización, difusión y aplicación de experiencias innovadoras a nivel regional, bajo el enfoque de gestión del conocimiento



ARGUMENTO

El Sistema de Identificación, Sistematización y Difusión (SISD), que se impulsó de manera descentralizada desde el FONDEP en 2014, significó un punto de partida para la movilización que requiere el proceso de recuperar las buenas prácticas y las innovaciones, en línea con la necesidad apremiante de emprender cambios aprendiendo unos de otros. Es así como el sistema fue parcialmente asumido por muchas regiones. Su implementación motivó a continuar con el desarrollo de concursos en ámbitos locales y regionales, con fines de reconocimiento pero también de selección e identificación continua. El SISD ya no está en funcionamiento, pero la motivación generada es un buen estímulo en las diferentes regiones para seguir con esta práctica y formalizarla.

En el Perú, los y las docentes vienen desarrollando, desde hace algún tiempo, importantes experiencias innovadoras sin visibilidad y reconocimiento y por ello es fundamental su identificación y registro sistemático.

Así mismo, la sistematización no está siendo visibilizada como una práctica útil para la generación de evidencias y la gestión del conocimiento y es en este sentido que también se propone a nivel regional que exista una política que la impulse.

Debemos considerar que uno de los aspectos más relevantes de un proceso sólido de innovación educativa es su potencial referencial. Es decir, que una experiencia consolidada, que cuenta con evidencias sobre sus logros, se encuentra en la capacidad de mostrar sus aportes al sector y por tanto, de irradiar y escalar sus estrategias novedosas e incluso generar incidencia en instancias de gestión educativa local, regional o nacional³⁸.

38 Documento del Programa LIE – Laboratorios de Innovación Educativa (2017)

El PESEM establece dentro de sus componentes a la Gestión Sectorial, como subcomponente la Gestión de la Información y uno de sus cinco objetivos estratégicos está relacionado al incremento de las competencias docentes para el efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje, convirtiendo a la sistematización como una herramienta para tal fin.

MARCO NORMATIVO

La Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021, señala que uno de los pilares centrales de la política de modernización de la gestión pública es el sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. Permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. Más aún, la gestión del conocimiento es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizado por el conjunto del Estado, a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.

La Resolución Ministerial N° 712-2018-MINEDU, denominada “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de la Educación Básica”, que indica que las escuelas que tengan proyectos novedosos podrán inscribirse en el Registro de Experiencias Educativas (RED), plataforma online que lidera el FONDEP.

NIVEL DE GOBIERNO

Gobierno regional

MATERIALIZACIÓN

Ordenanza del gobierno regional, que aporte y regule: i) Identificación de experiencias exitosas de las instituciones educativas, ii) Registro en banco de proyectos y experiencias innovadoras, iii) Sistematización de las experiencias innovadoras.



POLÍTICA REGIONAL RECOMENDACIÓN 6

Ejecutar una política de formación, reconocimiento e incentivos a los directores, docentes y especialistas innovadores



ARGUMENTO

El liderazgo técnico pedagógico de las y los docentes para desarrollar, adaptar, incorporar –según sea el caso- la innovación al modelo educativo de la escuela requiere una mirada amplia e integral tanto de los instrumentos de la gestión escolar como del marco referencial del Minedu; logrando la construcción conjunta de planes, estrategias, objetivos y clima institucional favorable, de tal manera que se vea integrada en la programación escolar, en las unidades de aprendizaje, en las sesiones de clase y en la atmósfera de convivencia escolar; estos aspectos aportan a su institucionalización. Otro aspecto importante es la coordinación entre el equipo docente y los directivos para promover la innovación, pero requiere fortalecer capacidades y promover incentivos para innovar.

En tal sentido, uno de los problemas pendientes de resolver es la formación inicial que brindan las facultades de educación y los institutos pedagógicos, la cual se encuentra desfasada de los retos y exigencia del momento actual. Es urgente la actualización de las mallas curriculares considerando el desarrollo de competencias de investigación e innovación. Algo similar pasa con la formación en servicio, la cual a pesar de los esfuerzos desarrollados, aún muestra importantes brechas que cerrar.

La innovación educativa demanda tiempo, en especial al inicio del proceso porque supone cambiar diversos aspectos vinculados a la cultura tradicional de las escuelas del país. Su puesta en marcha implica modificar procesos formales y administrativos hasta los pedagógicos y epistemológicos. En tan sentido, los docentes, directivos, especialistas deben contar con tiempo para la innovación. En tal sentido, implementar acciones que aseguren la permanencia y poca movilidad aportarían a la sostenibilidad de la innovación educativa, trascendiendo la mística y los resultados de las mismas, incluso más allá de la propia institución educativa.

En nuestro país es imperativo ejecutar una política regional de formación, reconocimiento e incentivos a docentes, directivos, especialistas e investigadores innovadores. Es importante considerar que el compromiso, la capacidad y la motivación al cambio de los docentes contribuyen a explicar buena parte de los logros. En algunos casos, lo innovador es el docente más que la experiencia misma.

El Minedu tiene el rol de promover, apoyar y difundir la innovación; siendo además roles del gobierno regional promover la innovación e investigación sobre formación docente. De igual manera, los GORE deben brindar apoyo, facilidades, estímulos y difusión de las innovaciones que logren buenos resultados así como la eventual inclusión de sus aportes a la política regional. La recomendación está asociada al componente de Calidad Docente de la política nacional.

MARCO NORMATIVO

Ley de Reforma Magisterial: Art. 12,37, 58 y el Reglamento, en sus artículos 5, 6, 17 y 30, se refieren explícitamente a la innovación e investigación: “Los profesores de esta área diseñan, ejecutan y evalúan proyectos de innovación e investigación educativa que coadyuven a generar conocimientos sobre buenas prácticas docentes e innovaciones pedagógicas, orientados a mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes y al mismo tiempo incentivar sus pares, prácticas investigativas e innovadoras que estimulen la creatividad y desarrollo docente”. Reconocen a las áreas de innovación e investigación como parte del ámbito laboral, así como una asignación especial por ser especialista en este campo.

El PEN visibiliza el rol del docente y en su resultado 2 señala medidas para promover la revaloración de la profesión docente, a través del reconocimiento de sus buenas prácticas y por parte de los gobiernos locales con otorgamiento de incentivos a los mejores maestros de cada distrito y provincia en convenio con las DRE. Hace referencia al programa de promoción de núcleos de docentes innovadores alrededor de su interés por mejorar un campo determinado, con el beneficio de incentivos y un fondo para la realización de proyectos y difusión de experiencias.

NIVEL DE GOBIERNO

Gobierno regional y gobierno local

MATERIALIZACIÓN

- i) Ordenanza regional que apruebe un plan de desarrollo de capacidades para los docentes en innovación educativa en el cual interactúe el Minedu y el FONDEP.
- ii) Plataforma virtual de orientación y soporte a círculos de innovación.
- iii) Reconocimiento vía resolución a docentes, directivos y especialistas innovadores.



POLÍTICA REGIONAL RECOMENDACIÓN 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



ARGUMENTO

La necesidad de un mayor financiamiento para la innovación en educación y la demanda existente desde las regiones es un elemento a considerar. En las recomendaciones a nivel nacional, uno de los catorce factores determinantes está asociado a la capacidad de autogestionar recursos para impulsar la innovación. Esta necesidad es transversal, en todos los niveles de gestión y está siendo asumida por las propias instituciones educativas, sin apoyo de la autoridad regional y local.

La mejora de capacidades para la gestión de recursos públicos y privados para impulsar la innovación es necesaria, por ello es importante la asistencia técnica que aporte en este sentido. Desde esta perspectiva, el programa LIE apunta al financiamiento incremental de proyectos de innovación, según evidencias del progreso en el cumplimiento de criterios requerido para cada avance.

A partir de esta lógica, cofinanciar proyectos de innovación educativa supone fortalecer procesos institucionales que viabilizan la innovación a partir de políticas locales y regionales. De esta manera, se logra empoderar a los actores locales y regionales que facilitan y gestionan las condiciones institucionales para el desarrollo de la innovación como política educativa.

Por otro lado, financiar proyectos innovadores también supone fortalecer a la institución educativa, a partir del desarrollo de competencias y capacidades en los docentes y directivos a través de la asistencia técnica a proyectos de innovación, y también mediante el programa de formación especializada, generando impacto en los estudiantes mediante la mejora de los aprendizajes.

Y finalmente, financiar proyectos innovadores supone generar las condiciones materiales en distintos rubros, así como mecanismos (bibliotecas, intercambios, pasantías, laboratorios, observatorios, comunidades de interaprendizaje, grupos de interés, entre otros) para facilitar que los proyectos reciban apoyo a lo largo de las distintas etapas del proceso de innovación. Más aún cuando las instituciones educativas no cuentan con una base legal en el país que les permita acceder a recursos para impulsar las innovaciones de manera autónoma, salvo aquellas que generando recursos propios logran autofinanciarlas.

Los lineamientos de política institucional del FONDEP sustentan la importancia de construir la viabilidad técnica, institucional y material para la innovación como una medida de fortalecimiento y fundamento técnico de los esfuerzos innovadores presentes en diversas escuelas del país, que a su vez estimule la expansión de sus procesos y resultados.³⁹ Esta recomendación está asociada a tres componentes de la política educativa: aprendizajes, calidad docente, gestión sectorial.

MARCO NORMATIVO

El PEN establece las siguientes medidas: Fortalecimiento del FONDEP y otros fondos regionales de desarrollo educativo, articulado con las prioridades de los proyectos educativos regionales, con la promoción de innovaciones y con la implementación de políticas compensatorias a nivel regional y local (Objetivo estratégico 4, resultado 2, eje 17).



La R.M. 712-2018-MINEDU, denominada “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de la Educación Básica”, indica que las escuelas que tengan proyectos de innovación para la mejora de la gestión escolar, podrán participar en las convocatorias del FONDEP, de acuerdo a las bases aprobadas para tal fin, y que los ganadores de Buenas Prácticas Docentes del Minedu pueden participar en concursos LIE convocados por el FONDEP.



NIVEL DE GOBIERNO

Gobiernos regionales, locales y las unidades de gestión educativa local

MATERIALIZACIÓN

- ▶ Incluir en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del gobierno regional, y local, una específica exclusiva para la innovación, vía solicitud al MEF.
- ▶ Asignación de recursos extraordinarios desde el gobierno regional y local.
- ▶ Articulación con el Minedu para la inyección de recursos extraordinarios para la contratación (caso referente, contratación de especialistas para DRE y UGEL sobre la base de los lineamientos de GED, aprobados por RSG N° 938-201-MINEDU, que desarrolla la tipología de UGEL).
- ▶ Asignación de recursos de la UGEL para la innovación a través del Fondo de estímulo de desempeño (FED).
- ▶ Partida presupuestaria desde los gobiernos locales, mediante fondo local de estímulo en innovación educativa (vía resolución municipal).
- ▶ Suscripción de convenios interinstitucionales, con autoridades locales, aliados estratégicos para el financiamiento.
- ▶ Asignar presupuesto para masificar el uso de TIC.

39 Documento del Programa LIE – Laboratorios de Innovación Educativa (2017)

POLÍTICA REGIONAL RECOMENDACIÓN 8

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



ARGUMENTO

Uno de los factores determinantes reflejado en el estudio está asociado a la percepción de cercanía de las DRE y UGEL a las escuelas que promueven experiencias innovadoras. Es importante que este relacionamiento se institucionalice. Esta recomendación además está asociada a la demanda actual en la línea de trabajo del FONDEP, y que la podemos sustentar con algunos hechos que se están desarrollando en los territorios que implementan en la actualidad el programa Laboratorio de Innovación Educativa (LIE), por ejemplo:

i) 16 mesas técnicas con autoridades de Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED) en nueve regiones; ii) Equipos regionales y locales y espacios de coordinación interinstitucional e intergubernamental organizados para la promoción, financiamiento y gestión de la innovación educativa en cada territorio, con características, compromisos y políticas particulares.

Es necesario que esta práctica se generalice y se pueda implementar con el apoyo de la autoridad regional y local. Esta recomendación está asociada al componente de gestión sectorial.

MARCO NORMATIVO

El Art. 40 del Reglamento de la Ley General de Educación sobre investigación e innovación educativa precisa: "Las instancias de gestión educativa descentralizada con participación de los docentes, universidades, institutos y otras instituciones promueven proyectos de investigación que incluyan propuestas de mejora en el sistema educativo. Estos proyectos se orientan al enriquecimiento de la calidad de los procesos pedagógicos y de la gestión educativa".



NIVEL DE GOBIERNO

Gobiernos regionales, locales, DRE y UGEL

MATERIALIZACIÓN

- Resolución directoral (DRE) y resolución administrativa (UGEL).
- Promotores educativos a nivel de distrito financiado por los gobiernos locales que brinden apoyo a las II.EE . para que promuevan la innovación.



POLÍTICA REGIONAL RECOMENDACIÓN 9

Promover una política de difusión, comunicación y visibilización de experiencias innovadoras



ARGUMENTO

Existe la necesidad de una herramienta que articule al Minedu y las instancias de gestión descentralizada para poder recoger, visibilizar y extender las experiencias innovadoras asegurando su reconocimiento. De una manera más amplia esta recomendación también fue argumentada para la política nacional, está asociada al componente aprendizaje de la política educativa.

MARCO NORMATIVO

El Reglamento de la Ley General de Educación, establece en su Art. 40 que las instancias de gestión descentralizada deben promover y facilitar el intercambio de investigaciones e innovaciones educativas por los docentes, evalúen resultados y crean condiciones para su enriquecimiento, difusión y sostenibilidad.



NIVEL DE GOBIERNO

Gobiernos regionales, gobiernos local, DRE y UGEL

MATERIALIZACIÓN

- i. Resolución directoral que disponga la difusión, comunicación y visibilización de las experiencias innovadoras.
- ii. Constitución de red de aliados a nivel regional (grupo impulsor) para la innovación, que visibilicen, promuevan financiamiento y aporten a la sostenibilidad.
- iii. Estudiar y promover la réplica de la experiencia en instituciones con similares características.
- iv. Publicación y difusión de experiencias a nivel regional, nacional e internacional con convenios con autoridades locales y aliados estratégicos para promover el intercambio de las experiencias.
- v. Difusión de las experiencias a través de la Oficina de Imagen Institucional de las UGEL y DRE.
- vi. Extensión, replica, irradiación vía redes, centro de referencia, u otras estrategias sistemáticas, pertinentes en cada región.



4.2.3 Recomendaciones de política para las Instituciones Educativas

La Ley General de Educación, define a la institución educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la presentación del servicio.

Reseñamos tres recomendaciones que consideramos aportarían a la Institución Educativa en relación a la innovación educativa.

POLÍTICA INSTITUCIONES EDUCATIVAS RECOMENDACIÓN 10

Aplicar 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

ARGUMENTO

Dentro de los factores determinantes se refleja la importancia de contar con personal comprometido con la experiencia desde el trabajo en equipo. El trabajo en equipo es importante para potenciar la innovación educativa y darles sostenibilidad en el tiempo. Requiere el desarrollo de las habilidades blandas como la empatía, la autoestima, la escucha asertiva, el trabajo cooperativo, la autonomía en un ambiente democrático, de buen trato y afecto, es una de las condiciones que facilitan la innovación.

Además, se refleja la importancia de que los padres y madres se reconocen como actores clave en la educación de sus hijos. La participación dinámica, colaborativa e incluyente de la familia en la innovación educativa, es uno de los principales factores no sólo para el éxito académico de los estudiantes, sino una variable fundamental para el desarrollo y la legitimación de la innovación en la institución educativa.



Las familias se constituyen como aliadas importantes para la sostenibilidad de la innovación, en tanto respaldan la propuesta por lo que es importante que se posicionen de forma corresponsable ante los nuevos retos que derivan de la innovación, legitimando la experiencia.

Por ello, es importante visibilizar y fortalecer el rol de los padres, madres, familias y la comunidad local como promotores o inhibidores de cambios dependiendo de cuanto haya calado en ellos la innovación educativa.

También es necesario implementar mecanismos de relacionamiento con los padres y madres de familia para promover la innovación; así como transversalizar las propuestas articulando más de un área de aprendizaje es un desafío, que es débil debido a la falta de práctica docente de trabajo colaborativo y a la forma de enseñar basada en la transmisión de conocimientos por área que demanda el Minedu.

El componente asociado a la recomendación es la gestión sectorial.

MARCO NORMATIVO

El Art. 21, en los literales c y d, de la Ley General de Educación (28044), establece:

“c) promover el desarrollo científico y tecnológico en las instituciones educativas y la incorporación de nuevas tecnologías en el proceso educativo; d) reconocer e incentivar la innovación y la investigación que realizan las Instituciones Educativas públicas y privadas”.



La R.M. 712-2018-MINEDU, denominada “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de la Educación Básica”, indica que las instituciones educativas públicas de educación básica regular conformen doce comisiones/comités, una de ellas es la Comisión de calidad, innovación y aprendizaje.

MATERIALIZACIÓN

- i) Incluir en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) acciones que vinculen el trabajo conjunto con estos actores.
- ii) Participación activa de las Apafas y padres y madres de familia en las experiencias de innovación.
- iii) Participación de IGED, gobierno regional y gobierno local en la promoción y apoyo de la innovación educativa.



POLÍTICA INSTITUCIONES EDUCATIVAS RECOMENDACIÓN 11

Promover en las instituciones educativas el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de innovación educativa y mejora pedagógica y de gestión



ARGUMENTO

Si entendemos a las instituciones educativas como sistemas sociales, también en ellas pueden darse transformaciones o reformas, miradas en su conjunto; o innovaciones y novedades si los cambios se producen solo dentro de alguno de sus elementos sin abarcar el conjunto de la institución⁴⁰. Por ello, la mejora pedagógica y de gestión son aspectos fundamentales que pueden y son abordados a través de la innovación educativa.

En tal sentido uno de los factores determinantes para que las experiencias innovadoras funcionen es que la propuesta se alinee al Diseño Curricular Nacional y se integre al Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, además se visibiliza a la innovación educativa como promotora de espacios de reflexión y de colaboración en las Instituciones Educativas.

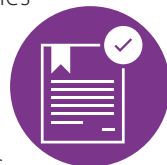
Es importante que se promuevan e institucionalicen los espacios de reflexión y de participación docente para fortalecer la práctica educativa desde el trabajo concertado. La experiencia recogida nos demuestra que contar con círculos de inter aprendizaje, jornadas técnico pedagógicas presenciales e incluso espacios virtuales de comunicación enriquecen, comprometen y procuran la irradiación de la innovación al interior de la escuela.

Los componentes asociados a la recomendación son: aprendizajes, gestión sectorial, calidad docente.

⁴⁰ Estado del arte innovaciones educativas EBR – EIB (Informe Final), FONDEP: Setiembre 2013.

MARCO NORMATIVO

La Ley General de Educación (LGE), Art. 68: “son funciones de las Instituciones Educativas: h) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa”.



La R.M. 712-2018-MINEDU, denominada “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de la Educación Básica”, establece que las instituciones públicas de educación básica regular conformen doce comisiones/comités, donde una de ellas debe ser la comisión de calidad, innovación y aprendizajes, e indica que las escuelas que tengan proyectos de innovación para la mejora de la gestión escolar, podrán participar en las convocatorias del FONDEP, de acuerdo a las bases aprobadas para tal fin, y que los ganadores de Buenas Prácticas Docentes del Minedu pueden participar en concursos LIE convocados por el FONDEP.



MATERIALIZACIÓN

- i) Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo de las instituciones educativas: incluir acciones que aporten al fomento y a la promoción de la innovación.
- ii) Promover la articulación de las instituciones educativas con los gobiernos locales (municipios) para el apoyo a los proyectos de innovación educativa.
- iii) Convenios con FONDEP.
- iv) Estímulos y reconocimientos para las instituciones educativas innovadoras
- v) Declarar a las instituciones como centros innovadores para realizar pasantías e intercambio de experiencias.
- vi) Difundir las experiencias innovadoras en las mismas instituciones educativas y en otras de la localidad, provincia o región.

POLÍTICA INSTITUCIONES EDUCATIVAS

RECOMENDACIÓN 12

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



ARGUMENTO

Uno de los factores determinantes es que las metodologías de trabajo por proyectos deben tener un enfoque interdisciplinario. Trabajar por proyectos, responde un cambio de paradigma en la educación tradicional, promoviendo el protagonismo del estudiante como principal responsable del aprendizaje, y el docente en el rol de facilitador en la búsqueda del aprendizaje significativo para el estudiante. Como revela el estudio, el centro de la innovación educativa es la disconformidad con las prácticas de la educación tradicional que parecen estar en permanente tensión con las prácticas innovadoras.

Considerando que el excesivo énfasis puesto en la planificación y la evaluación uniforme (independientemente al contexto) – que se aplica como norma desde el ente rector – detiene el desarrollo de nuevos enfoques que demandan tiempo, flexibilidad y capacidad de adaptación y que colocan al contexto como un elemento importante para la implementación de la innovación educativa.

El constructivismo es el enfoque que más permea la innovación en educación y que permite la experimentación y flexibilidad que requiere en la práctica, a la luz de un marco académico cada vez más presente en la educación. Las experiencias empíricas deben contar con un sustento y estructura teórica bien fundamentada, perfectible y dialogante con la práctica para generar los resultados y el impacto deseado.

Esta recomendación está asociada a los componentes de aprendizajes, calidad docente.

MARCO NORMATIVO

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (27867), capítulo II, art. N°47: “Entre ellas, figura la aplicación de políticas regionales, la diversificación del currículo, la promoción de la cultura de derechos, los servicios de EBR y educación superior, la modernización de los sistemas descentralizados de gestión educativa, la formación de redes, la alfabetización, la Educación Intercultural Bilingüe (EIB), la investigación, la cultura y el patrimonio, la infraestructura, el uso de nuevas tecnologías, los sistemas de información, la evaluación de los logros de aprendizaje, así como el fomento y la participación en el diseño y ejecución de proyectos de investigación, experimentación e innovación educativa que aporten al desarrollo regional y al mejoramiento de calidad del servicio educativo”.



MATERIALIZACIÓN

i) Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo deben incluir como principio y acciones:

- ▶ La transformación de paradigmas a través de la innovación.
- ▶ Articular el currículo al contexto con enfoque de innovación e investigación
- ▶ Articular el proceso de enseñanza con contenidos que fortalecen la identidad de los estudiantes de la región.
- ▶ La innovación educativa debe darse preferentemente desde la administración educativa hacia lo pedagógico.
- ▶ Las investigaciones deben dar a conocer los aspectos institucionales que garanticen dicha sostenibilidad, dando continuidad al proyecto.

ii) Incluir en la Norma Técnica de orientaciones para el año escolar actividades que promuevan la innovación que dialogue con su cultural regional.



Referencias

1. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2017). Estudio de experiencias educativas de innovación sistematizadas - Documento de evidencias. Lima.
2. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2016). En el corazón de la escuela palpita la innovación: una propuesta para aprender a sistematizar experiencias de innovación y buenas prácticas educativas, Lima.
3. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2014). Las escuelas públicas del Perú sembrando innovación educativa, compendio de experiencias educativas reconocidas en los Encuentros y Concursos Regionales de innovación y buenas prácticas .
4. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2015). La demanda insatisfecha en la inversión educativa desde la perspectiva de los decisores políticos de los gobiernos regionales, Lima.
5. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2017). Documento de los Laboratorios de Innovación Educativa, Lima.
6. Yep Calderón, Emma y Petruska Barea Castro, Petruska (2013). Identificando condiciones que favorecen el desarrollo de experiencias de innovación educativa. Estudio de dos casos: Proyecto “Wiñaq Muhu” (Andahuaylas – Apurímac) y Modelo de “Escuelas Felices e Integrales” (Ventanilla – Callao). Encargado por FONDEP.
7. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana. Percepciones sobre la demanda de financiamiento de la innovación educativa en regiones del Perú.
8. Stone, Deborah A. (2002). Policy paradox: The art of political decision making, New York, Norton.
9. Lindblom, Charles E. (1991). El proceso de elaboración de políticas públicas. Capítulo I: La política desde la perspectiva del proceso de elaboración de políticas públicas. Madrid: MAP. (Bib. Central. 2do piso. JK 271 L67).
10. Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2011). El juego político en América Latina ¿Cómo se deciden las políticas públicas?
11. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2014) Marco de la Innovación y Buenas Prácticas Educativas en el Perú.
12. Heywood, Andrew (2002). “Policy Process and System Performance”, en Andrew Heywood, Politics. Second Edition (Palgrave, N.Y.), p. 399-418. Altopiedi, M. & Murillo, 2010. Prácticas innovadoras en escuelas orientadas hacia el cambio: ámbitos y modalidades, Sevilla: Universidad de Sevilla.
13. Anderson, S. (2016). Llevando innovaciones en programas educativos a gran escala: Perspectivas, estrategias y desafíos. En S. Cueto, ed. Innovación y calidad en educación en América Latina. Lima: CENDOC GRADE, p. 231–247.



EL

TUKA
ANKA

RUT

ANEXO 1

Matriz de las doce experiencias innovadoras sistematizadas por FONDEP

Experiencia/I.E./Ubicación	Detalle	Proyección
<p>Una escuela que apuesta por el talento humano</p> <p>Escuela de Talentos (ET) del Callao Inicial (2009): 90 estudiantes</p> <p>(2011) 200 estudiantes</p> <p>(4to y 5to de secundaria por un año)</p>	<p>ET fundada en el 2009 a iniciativa del Gobierno de la Región Callao y la DRE-Callao, e implementada desde el CADEF (Comité de Administración del Fondo Educativo del Callao).</p> <p>Objetivo: Potenciar las competencias de todos los estudiantes que ocupan los primeros puestos en los colegios públicos del Callao, y que al culminar 3ro de secundaria se encuentran en situación de pobreza o pobreza extrema, para que puedan cursar 4to y 5to de secundaria en el colegio.</p> <p>La Escuela de Talentos es un modelo educativo innovador que se basa en el enfoque constructivista, socio histórico y conectivista que utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la robótica, el arte y los valores democráticos como partes interdependientes de un diseño curricular equilibrado</p>	<p>Es una propuesta viva con permanentes reajustes y mejoras.</p> <p>Es un espacio de articulación de saberes y ha desarrollado una vocación de permear y compartir su experiencia a la comunidad local.</p> <p>Busca ampliar la cobertura de atención a otros grados de educación secundaria</p>
<p>La propuesta de alternancia, el crisol de un aprendizaje integral</p> <p>Instituto de Educación Superior Tecnológico de Valle Grande</p> <p>Cañete, Lima</p> <p>Hijos de dueños de fundos, jóvenes de familias agricultoras</p>	<p>La experiencia educativa se desarrolla en Valle Grande Cañete, en el ámbito rural con la presencia de fundos con producción agroexportadora. En un inicio se desarrolló pensando en brindar una educación especializada a los hijos de los dueños de los fundos de Cañete, con el fin de potenciar la producción agraria pero con el tiempo, se extendió a jóvenes de familias agricultoras en la modalidad de atención ordinaria y con becas parciales por bajos recursos económicos, así como a beneficiarios del Programa Beca 18 de todo el país.</p> <p>La experiencia innovadora responde a un modelo educativo único en el país y que ha sentido precedentes con la adaptación del método de alternancia a las características de nuestra realidad peruana. La alternancia tiene en cuenta: a) La concepción de la persona para generar el cambio social que reclama la época; b) Reconocer y desarrollar la dimensión espiritual de la persona humana; c) Promover la dimensión comunitaria para el desarrollo de la sociedad.</p> <p>A través de la alternancia se implementa un proyecto educativo integral a con un conjunto de actividades que combinan espacios de reflexión teórico-conceptual con ejercicio práctico en entornos laborales mediados por investigaciones, que dan sentido al aprendizaje de contenidos.</p>	<p>Esta experiencia podría escalar no solo con el aspecto productivo sino también con el aspecto tecnológico, científico, empresarial y no sólo a nivel técnico sino también a nivel universitario. Estas experiencias se desarrollan actualmente en varios países como Canadá, Francia y España, entre otras. Se ha iniciado negociaciones con la Derrama Magisterial para publicar la sistematización en una segunda edición.</p>

Experiencia/I.E./Ubicación	Detalle	Proyección
<p>Aprendizajes significativos en medio de la adversidad ("Nuestro biohuerto, un mundo maravillosos para aprender")</p> <p>I.E. inicial Jean Piaget</p> <p>Pasco, Cerro de Pasco</p> <p>Niños y niñas de la zona</p>	<p>El proyecto surge a partir de la identificación de la necesidad de las niñas y niños respecto a sus aprendizajes en el área de Ciencia y Ambiente: el hecho de vivir en una zona en que la vegetación es mínima debido a las condiciones climáticas no ofrecía un contexto con oportunidades reales para el aprendizaje en temas de ciencia y ambiente, por lo que se identificaron prácticas inadecuadas relacionadas al cuidado del medio ambiente y a la alimentación de los niños y niñas. En este contexto, el proyecto educativo "biohuerto" permite aprendizajes vivenciales y significativos. La propuesta ha institucionalizado los temas relacionados al medio ambiente y el enfoque de aprendizaje por indagación de manera transversal a los instrumentos de planificación curricular y al Proyecto Educativo Institucional (PEI). Aprovecha cada espacio de la escuela para implementar los biohuertos, de tal manera que cada aula tenga su propio biohuerto.</p>	<p>La sistematización les ayudó a repensar su interpretación de la experiencia, con los aportes de las perspectivas de todos los actores involucrados.</p> <p>Se inició con el cultivo de lechugas, y con el tiempo, se ha ampliado al cultivo de otras hortalizas y plantas que se pueden vender, dando autonomía al proyecto.</p> <p>Se quiere tener un especialista en ciencia tecnología y ambiente (CTA) en el colegio y hacer un vivero de plantas medicinales y ornamentales, con proyección a la comunidad.</p> <p>Continuar colaborando con instituciones educativas locales para que logren incorporar el trabajo por proyectos y el uso de metodologías vivenciales y de indagación.</p>
<p>Alma para educar, alma para innovar una escuela que forma para la transformación</p> <p>I.E. Nuestra Señora del Rosario</p> <p>Huancayo, Junín</p> <p>Niños y niñas de la I.E.</p>	<p>La propuesta innovadora se viene desarrollando a lo largo de tres años, con un conjunto de proyectos de innovación (7) validados, que han dado respuesta a las problemáticas socio-educativas identificadas y que se han ido articulando en un sistema, denominado macro sistema, conforme han sido implementados.</p> <p>La experiencia innovadora trata de un modelo educativo que presenta un macrosistema con proyectos que se adhieren luego de ser rigurosamente validados y que buscan dar respuesta a problemas educativos y sociales que presentan las estudiantes o de organización del propio colegio</p>	<p>En la actualidad, se han desarrollado otros proyectos que se encuentran en proceso de validación y que están articulados a los anteriores. Estos son:</p> <p>"Tras las huellas de San Francisco: proyecto educativo pastoral", "Expreso mis talentos orales con mis papis"</p> <p>"E-learnig rosarino: por una comunicación más oportuna", "Dinamizando la hora de recreo"</p> <p>"Aprendiendo a convivir: la felicidad un camino no un destino", "Promoviendo la buena práctica pedagógica de los profesores y profesoras de la I.E. Nuestra Señora del Rosario para un mejor desempeño docente."</p> <p>Su meta es validar los 06 proyectos e integrarlos al macrosistema.</p> <p>Abrir la escuela virtual para los docentes a nivel nacional para compartir aprendizajes de la práctica educativa.</p>
<p>Sin amor no hay aprendizaje</p> <p>I.E. Veritatis Splendor N°20135</p> <p>Chilca, Lima</p> <p>Niños y niñas de la I.E.</p>	<p>La propuesta responde a un modelo educativo basado en la Pedagogía del Amor, que desarrolla un enfoque integral que tiene en cuenta el desarrollo del estudiante en su intelecto, en su voluntad y en su afectividad, al ejercicio diario de los valores cristianos para aportar a una ciudadanía respetuosa y comprometida con el desarrollo de la sociedad.</p> <p>La sistematización de la experiencia sobre la Pedagogía del amor, viene siendo compartida con directores y docentes de la diócesis de Vitarate, Santa Anita y San Juan de Lurigancho, así como en provincias con apoyo de ONG y participación de las UGEL del lugar.</p>	<p>Publicar un libro para compartir las experiencias de las estrategias de la Pedagogía del amor en el contexto educativo.</p> <p>Se ha iniciado el trabajo de la pedagogía del amor con madres gestantes y con bebés.</p> <p>Se ha implementado un espacio de guardería para la atención a bebés desde los 6 meses a 3 años.</p>

Experiencia/I.E./Ubicación	Detalle	Proyección
<p>La investigación genealógica desde el ámbito escolar</p> <p>I.E. "Pedro Ruiz Gallo" - Éten, Chiclayo, Lambayeque</p> <p>Estudiantes que provienen de familias de pescadores, albañiles, pequeños agricultores, tejedores de sombreros, y algunas vinculados al negocio de la construcción.</p>	<p>La iniciativa surge de un grupo de docentes de la I.E. Pedro Ruiz Gallo, que vio la necesidad de revalorar la sabiduría propia de la cultura local. Se centra en la práctica de la investigación genealógica como herramienta de análisis propio de la asignatura de Historia, pero abordado como proyecto transversal a las asignaturas de Comunicación, Economía, Geografía y Educación para el trabajo. Tiene como objetivo desarrollar experiencias escolares de investigación, sistematización y difusión de resultados teniendo como objeto de estudio a la familia, su historia, los saberes heredados, el patrimonio documental y los restos materiales que esta alberga.</p> <p>Es una experiencia muy querida y reconocida por la comunidad educativa que pone en valor la historia de los antepasados Muchik en el marco de su contribución a la localidad y con ello, afianza la identidad y el compromiso de los estudiantes en el desarrollo de su localidad a la vez que fortalecen sus capacidad y habilidades de investigación.</p>	<p>La experiencia educativa se encuentra inserta en el PEI y PAT del colegio, y es valorada por la comunidad educativa en general.</p>
<p>Libertad para leer, libertad para escribir: Estrategias didácticas para comprender y producir textos a partir de la utilización de recursos multimedia. "Escuela de lectores y escritores"</p> <p>I.IEE. N° 43025 Adelaida Mendoza de Barrios Moquegua</p> <p>Alumnos/as de 4to, 5to y 6to de primaria.</p>	<p>La propuesta educativa mejora la competencia lectora de los alumnos mediante el diseño y el uso de estrategias adecuadas que fomenten y enriquezcan la comprensión literal, inferencial y crítico reflexiva mediante el uso de recursos multimedia. También fomenta la producción de textos literarios para su publicación a través del diseño y aplicación de recursos multimedia contextualizados que permiten desarrollar la creatividad de los estudiantes.</p> <p>El Proyecto ELE (Escuela de Lectores y Escritores) ganó el concurso "Maestro que deja Huella", ya que esta experiencia desarrolla su propio software educativo, incorporando las Tics en las actividades de autoevaluación, paquete de juegos, desarrollo de plantillas, CD, y otros materiales para facilitar la producción de textos.</p> <p>En la actualidad, el docente inspirador ya no trabaja en el colegio, pero la experiencia continúa. Recientemente un estudiante del colegio ha ganado un concurso de cuentos a nivel regional.</p>	<p>Continuar siendo un referente en innovación educativa, a nivel región</p>
<p>La indagación, una ruta para aprender a conocer desde edades tempranas</p> <p>Sistematización de dos experiencias de innovación y buenas prácticas educativas</p> <p>I.E. N°122 Caritas Felices</p> <p>Ventanilla, Callao</p>	<p>Con esta propuesta, se brindó a los niños la posibilidad de aprender basándose en la experimentación y en la generación de sus propias evidencias. Y a los docentes y padres de familia, la oportunidad de concebir la educación como un medio de formación de las personas y no sólo como medio de transmisión de conocimientos.</p> <p>La experiencia innovadora fue facilitada por la ONG Caritas Graciosas, quienes implementaron junto a las docentes los Proyectos de Investigación en Aula (PIAS). En la actualidad el método PIAS es conocido por gran parte de docentes de Ventanilla. Las profesoras de la escuela "Caritas Felices" se trasladaron a otros colegios, quedando sólo una que continuó aplicando el método en su aula. El método PIAS se incorporó en el PEI, pero se perdió como práctica institucional por la movilidad de las docentes.</p>	<p>La directora actual conoce de su importancia puesto que ha trabajado en la UGEL cuando la experiencia fue compartida en la red educativa de Ventanilla, y tiene como meta retomar la experiencia.</p>

Experiencia/I.E./Ubicación	Detalle	Proyección
<p>La indagación, una ruta para aprender a conocer desde edades tempranas</p> <p>Sistematización de dos experiencias de innovación y buenas prácticas educativas</p> <p>I.E. N°20135</p> <p>Chilca, Lima</p>		<p>La directora actual conoce de su importancia puesto que ha trabajado en la UGEL cuando la experiencia fue compartida en la red educativa de Ventanilla, y tiene como meta retomar la experiencia.</p>
<p>Soñando juntos una escuela digna y acogedora</p> <p>I.E. N° 34504</p> <p>Carmantarma, Oxapampa, Pasco</p>	<p>La experiencia innovadora fue facilitada por la ONG Apoyo, quienes desarrollaron junto a las docentes la implementación de la metodología denominada Experimento, que se implementó en las horas del área Ciencia y Ambiente, durante periodos de una hora a una hora y media. La metodología se organizó en el siguiente ciclo. La Fundación SIEMENS, al conocer la experiencia del Programa "Matemática para Todos" del Instituto APOYO, los invita a unirse a la política educativa hoy mundialmente conocida como STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics). La experiencia de "La casa de los pequeños científicos" en Alemania era uno de los más importantes referentes para SIEMENS y es a partir de allí que se transfiere la propuesta al Instituto APOYO, quien se encarga de adaptarla y ajustarla a la realidad educativa peruana.</p>	<p>Continuar utilizando la propuesta de las sesiones de clases como complementarias a la programación curricular en el área de ciencias.</p>
<p>El contacto vivencial con la naturaleza: clave para un proceso educativo transformador</p> <p>I.E. 82540 David G. Alva Jave</p> <p>Caserío Pampa de San Isidro, distrito Cascas, Gran Chimú, La Libertad</p>	<p>La propuesta consta de dos etapas: una que se centró en la mejora de la infraestructura y el acondicionamiento de espacios para brindar a los y las estudiantes una estancia apropiada y en paralelo, otra en la que se gestionó e implementó el modelo de aprendizaje.</p> <p>Actualmente el colegio cuenta con un pequeño espacio de jardines, y una iniciativa de sensibilización para mantener limpios los espacios, así como se ha adquirido otro generador de electricidad y equipo de música, pero después que la directora y docentes se movilizaron a otros entornos educativos la experiencia educativa perdió vigencia.</p>	<p>A los padres y madres de familia les gustaría retomar la experiencia utilizando la metodología vivencial que se desarrollaba en el colegio.</p> <p>El especialista de la CREDE reflexiona sobre la importancia de compartir y acompañar procesos de experiencias significativas en la escuela.</p>
<p>Mininchakuy. Entramar los hilos de un tejido: La "integración del todo" clave para una educación inicial intercultural bilingüe</p> <p>I.E. N°382 Putija (Centro Poblado) Cangallo (Distrito) Ayacucho</p>	<p>Mediante la experiencia se recuperó un botadero para construir un biohuerto, pasando a ser el espacio principal de aprendizaje por proyectos para las áreas de ciencias, comunicación y matemáticas. Se implementó un sistema de preparación y venta de productos del biohuerto gestionado por los alumnos. Al inicio de la experiencia se contaba en primaria con la modalidad unidocente y multigrado y en secundaria con cuatro (04) docentes. La experiencia de biohuertos se implementó en el nivel de primaria y, poco después, se amplió a secundaria. Una de las limitaciones de la experiencia fue la falta de comprensión de la comunidad local del trabajo por proyectos en un espacio educativo fuera del aula, lo que finalmente determinó la vigencia de la experiencia educativa.</p> <p>Se basa en el enfoque de eco pedagogía o pedagogía de la tierra (biofilia). Presenta un currículo flexible que se enriquece con el "currículo vital" propio de la ecopedagogía que transversaliza la aplicación del método científico en las áreas de matemática, religión, comunicación, ciencias y ambiente, en los procesos desde la siembra hasta la cosecha de las plantas frutales y ornamentales.</p>	<p>Para el director y los docentes, sería importante retomar la experiencia de biohuerto porque genera aprendizajes significativos y conciencia ambiental, pero contextualizando la experiencia, involucrando a los padres y madres, y previo fortalecimiento de los docentes en sus capacidades y habilidades para la formulación de proyectos de innovación.</p>

ANEXO 2

Principales tendencias identificadas a partir de factores determinantes: Voz de actores con relación a factores determinantes

1. Propuesta alineada al contexto local

Experiencia debe estar basada en el contexto social, contemplando características sociales, económicas y culturales de la localidad en donde se desarrolla, así como de realidad educativa, contexto escolar, diagnóstico educativo, perfil del egresado, modelo educativo establecido o a implementar.

Es un factor que da relevancia a la experiencia y debe estar presente durante todo el ciclo de la experiencia.

►“El fracaso de las experiencias innovadoras y educativas, en general, radica en que muchas veces el currículo no está acorde a la realidad, y en su rigidez una vez diseñada. Algunos profesionales entienden que hacer su parte significa hacer sólo una parte, según su función y encargo atendiendo a la formalidad y al cumplimiento de su labor, pero pierden la integralidad de su quehacer y no suman un valor añadido. Que los docentes no tengan acceso ni capacidades para gestionar los recursos, pretender que los estudiantes aprenden con una sola fórmula y que en el trato no se les reconozca en su integridad como personas”. (Grupo focal docentes. Valle Grande, Cañete, Lima).

2. La innovación cuenta con un marco teórico de la experiencia con una estructura y sustento sólido

Las experiencias que logran desarrollar un marco teórico con una estructura y sustento sólido son las que presentan menor dificultad en su desarrollo. Para lograr esto es importante contar con asistencia técnica.

►“A partir de ahí empezamos a formular un proyecto de acuerdo a nuestro criterio y a algunos modelos que pudimos conseguir. Ese proyecto lo presentamos a la dirección, y lo aprobó y lo empezamos a hacer. Nadie nos decía si el proyecto estaba mal, si había que manejarlo, pero es un proyecto que se empezó. Cuando un director de un proyecto dice “me parece muy bien cuáles son los objetivos”, suele quedarse ahí, pero cuando los proyectos salen de la institución y digamos se va a ir a un concurso, es otra cosa... Tuve el atrevimiento de enviar, como ya lo estaba aplicando como 2 o 3 años.

Allí te das cuenta que tu proyecto tiene muchas debilidades, muchas cosas que le falta bien ajustar, manejar indicadores porque ya los presentas a otro nivel, sales de la escuela. El director nunca te dijo “oye, Javier ajusta esto”, porque estaba más perdido que yo, entonces ya éramos los dos perdidos y mis colegas más.

El concepto de hacer un proyecto incluye tener metas claras... El mío no las tenía, había que ajustarlo, elaborar un proceso sistematizador para ir midiendo los resultados, ir ajustando las evaluaciones. Por ejemplo, nosotros no medíamos cuando empezábamos, el hecho era que

el director y los profesores todos nos sentíamos satisfechos y contentos, solo bastaba decir “mi colegio está aplicando cinco proyectos”, pero, ¿con qué calidad de proyectos?”. (Javier Tala. Exprofesor, Moquegua).

► “Esa propuesta nos la trajo la ONG Caritas Gracianas. Nos dio la información teórica de qué se trataba este proyecto PIAS. Y a toda la institución, las docentes, nos pareció interesante. PIAS es un proyecto de investigación en el aula. ¿Qué pretende? Desarrollar en el niño habilidades. Se quiere que se desarrolle matemática, comunicación integral... El PIAS aporta bastante en el desarrollo de la educación integral del niño. Por eso, me parece interesante y por eso quise apoyar esta propuesta. Todas nos involucramos.

Con FONDEP hicimos un librito sobre esto, que me pareció muy interesante. Es necesario y pertinente porque el niño no es una caja vacía, sino vienen aprendiendo del hogar. Sus principales maestros son sus padres. Aprenden de su entorno, de la naturaleza. Los niños saben lo que hay, pero al indagar más, logran aprendizajes con el apoyo de sus padres. Desarrollan habilidades de investigación buscando en Internet y desarrollan su lenguaje, expresión, vocabulario, y estrechan la relación con sus padres”. (Rosa Rosales. Profesora, Ventanilla, Callao).

3. Propuesta innovadora se alinea al DCN y se integra al PEI, PAT

La experiencia innovadora que se integra a la documentación educativa institucional, funciona de mejor forma. La institucionalización sola no garantiza la continuidad de la experiencia, pero si muestra el interés por incorporarla al conjunto de práctica educativas escolares y se constituye en uno de sus factores por sí sola.

► “La institución cuenta con un plan de estudio que ha sido propuesto por la misma escuela y refrendado por el Minedu, y que refiere las capacidades terminales y los criterios de evaluación, donde se diseñan las unidades didácticas que son entregadas a los profesores de cada especialidad, quienes tienen la libertad de adaptarlas en su syllabus y en sesiones de aprendizaje con las actividades, acciones y tiempos que requieren. Un plus es que las actividades no realizadas son reajustadas y se realizan con el apoyo de todos los docentes, y facilita espacios y tiempos, porque se entiende que hay capacidades que los estudiantes deben desarrollar en un proceso de aprendizaje y no siempre se ensambla lo previsto con la realidad de la práctica laboral. De esta manera, se ejercita la flexibilidad en la metodología de alternancia y los procesos de aprendizaje se centran en el alumno”. (Grupo focal docentes. Valle Grande, Cañete, Lima).

► “La innovación debería de estar visible en el Diseño Curricular Nacional y en las directrices del Minedu. Está, dicen, la mencionan, la leen... Hay que rezar el Padre Nuestro, pero... ¿En qué momento tienes que rezarlo?”. (Javier Tala. Exprofesor, Moquegua).

4. Propuesta innovadora se integra en la unidad didáctica y sesiones de clase

Denota interés por dar formalidad a la experiencia. Aporta a la colaboración entre los docentes de diferentes asignaturas (en educación secundaria). Aporta además a que los docentes conozcan que pueden integrar metodologías novedosas en los procesos de aprendizaje.

“Sobre la articulación de los instrumentos de planeamiento con los Proyectos de Investigación en Aula (PIAS), al comienzo fue complejo, porque la matriz que se aplica es diferente. Yo seguí la guía que nos dieron... La metodología era diferente porque antes el protagonismo lo tenía el profesor, en cambio con esta propuesta el protagonista es el estudiante. Era un conocimiento nuevo, y la señorita de la ONG nos dio el empuje y la orientación. Estoy muy agradecida con ella” (Rosa Rosales. Profesora, Ventanilla, Callao).

► “La propia metodología empuja a desarrollar habilidades de comunicación y coordinación entre docentes, puesto que los aprendizajes de las materias están ensamblados unos con otros y en cierta forma el logro del aprendizaje depende de la amalgama de la labor sincronizada y armónica que realizamos”. (Grupo focal docentes. Valle Grande, Cañete, Lima).

5. Sin presencia de movilidad laboral que afecte a la innovación

Es importante generar espacios para la participación, la cooperación y el trabajo en equipo, y contar con personal laboralmente estable. Estas constituyen estrategias que las II.EE. deben desarrollar para sostener las experiencias innovadora con el apoyo de las otras Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED).

► “El proceso de la experiencia educativa es sostenible porque se considera las condiciones particulares de los docentes y a partir de ellos, se le otorga su sueldo y los incentivos y consideraciones por estudios, espacio para familias y otros. El monitor es empleado a tiempo completo”. (Rigoberto Alvarado, Director del IST, Valle Grande, Cañete).

► “Un punto crítico es el contrato docente. Generalmente los que vienen a trabajar acá vienen en una modalidad de docentes nombrados, que sólo podemos salir por 2 años y al finalizar los dos años, sino regresamos, perdemos el nombramiento. Entonces, es lo que nos sucede. No tenemos una ley... Por ejemplo, yo tengo dos profesores que ya no van a continuar y que ya llevan varios años con nosotros. No hay la posibilidad de un destaque permanente. Hemos pedido dos años de destaque y dos años de licencia. No se puede pedir más y tenemos que regresar a nuestras plazas. Yo pienso que se debería sacar un decreto de urgencia o algo parecido como el que hay en el PELA, que por trabajar o permanecer en este tipo de escuelas se puede tener una licencia indefinida. Así estamos. Este año sería el último año de varios docentes y esto afectaría a la escuela en la continuidad” (José Luis Solís Toscano, director de Escuela de Talentos, Callao).

6. Percepción de cercanía del Minedu, la UGEL en el acompañamiento de la innovación

Implica el fortalecimiento de la relación entre las II.EE. y las UGEL, y entre la de UGEL y las DRE, y la de DRE con el Minedu, que se considera aportará a la experiencia. La innovación está presente en los compromisos educativos y en las directrices presentadas desde el Minedu, pero no se cuenta con un sistema de innovación implementado, una partida presupuestaria para innovación en el planeamiento, ni con especialistas en innovación a tiempo completo en las UGEL, lo que nos indica una brecha entre el marco teórico y la implementación de la innovación en la práctica.

► “En las supervisiones y monitoreos de la UGEL y el Minedu, los especialistas no se detienen a recoger la contribución del colegio en la innovación, porque los formatos con los que

trabajan no se los permite y porque hay una falta de visión en identificar las innovaciones". (Hermana María Saavedra, directora, Huarochiri).

7. Capacidad de autogestionar recursos para impulsar la innovación

Esta capacidad se observa en los tres niveles, a nivel de las II.EE., a nivel de los GORE y a nivel del Minedu. Los recursos aportan en algunos casos a mejorar la fluidez en el desarrollo de los procesos innovadores en la I.E. La capacidad también radica en formar alianzas, para acceder a fondos privados.

► "Para hacer un Proyecto de Investigación en Aula (PIAS se requiere un presupuesto). Cuando salió la directora y estuvo otra maestra de este colegio, mantuvo la cuota, pero como esta plaza de dirección es orgánica, pasó a concurso en la UGEL y fue cubierta por otra directora. Acá había cuota de la APAFA para PIAS, pero debido a varias quejas de los padres yo lo eliminé. Dije no, cada salón lo va a solventar. Les dije... ustedes convocan a los padres de familia y les explican todo lo que van a realizar y ellos tienen que solventar. Y eso así seguro nos saldrá más económico porque ya cada una ve" (Directora, Ventanilla, Callao).

► "El financiamiento debe responder a una necesidad que ya esté validada. Por ejemplo, una vez que presentamos el proyecto "Leo, escribo y me expreso", cuando hizo el Ministerio el concurso de "Innovaciones Educativas", fue a partir de dos proyectos sobre una idea que teníamos pensado implementar pero que no existía. Ganamos. Se desarrolló un año y luego murió. En cambio, si los proyectos son para fortalecer aquello que ya existe, que está funcionando, si le preguntas a los equipos: "a ver, ponte a soñar para el siguiente año cómo vas a fortalecer tu museo... Necesito ampliar, cambiar estas fotografías, vamos hacer un taller a los chicos sobre guiado, vamos hacer un taller a los profesores para incorporar en sus sesiones el uso del museo y tenemos que renovar el caballito de totora que ya está un poco gastado, todo esto me cuesta tanto, lo presento y me comprometo a realizar". Entonces vienes y verificas que realmente esté fortaleciéndose". (David Ayasta. Exdocente, Éten, Lambayeque).

► "Una recomendación sería que haya un convenio con las autoridades locales y municipales para que apoyen y fortalezcan estos proyectos porque muchas veces somos abandonados y necesitamos bastante de ellos". (Domitila Ventura Janampa. Directora, Pasco).

8. Metodología de trabajo por proyectos con enfoque interdisciplinario

Trabajar por proyectos, responde a un cambio de paradigma en la educación tradicional, promoviendo el protagonismo del estudiante como principal responsable del aprendizaje, y el docente en el rol de facilitador en la búsqueda del aprendizaje significativo para el estudiante.

► "El Proyecto de Investigación en Aula (PIAS) aporta bastante en el desarrollo de la educación integral del niño. El enfoque pedagógico es el constructivista y un método activo que permite la interacción del trinomio de la educación: madre- niño(a)- maestra, y lo que el estudiante quiere aprender y saber. Esta propuesta provoca un cambio radical en la educación tradicional, porque antes era la maestra la protagonista y con una relación

vertical. Ahora es totalmente horizontal... y los niños hacen secuencias, se les permite que expresen sus ideas tal cual son y desde lo que saben sin cambiarle sus ideas, sino respetando su idea y trabajando desde ella". (Rosa Rosales. Profesora, Ventanilla, Callao).

9. Docentes cuentan con tiempo y respaldo para dedicación Al proceso de la innovación

La contratación a tiempo completo del docente y dedicación al desarrollo de la propuesta innovadora, tiene muchos beneficios, que aportan en la logística educativa como al desarrollo de la calidad de la propuesta y a sus resultados. La innovación demanda tiempo, en especial al inicio del proceso porque supone cambiar, planificaciones, enfoques, prácticas, relaciones, en fin, un conjunto de aspectos vinculados a la cultura tradicional de las escuelas del país. La puesta en marcha de una experiencia innovadora implica modificar aspectos que van desde los formales (vinculados a la planificación escolar) y administrativos (evaluaciones, informes) hasta los pedagógicos y epistemológicos (proceso de enseñanza aprendizaje y construcción de conocimiento).

► "Nadie quiere salir de su zona de confort, porque hacer un proyecto es dar tu tiempo fuera de lo que te preparan o fuera de lo que te exigen, como presentar tu cuaderno o tu programación. Si el docente regular siempre reclama, exige, imagínense si tiene que presentar esto, cargarse un proyecto encima donde tiene que verse con padres de familia fuera de su hora de trabajo, donde tiene que trabajar talleres con los estudiantes, gestionar con ONG porque no hay recursos, con amigos o no sé con gente de buen corazón que te pueda facilitar algunas cosas o coordinar con gente que venga a dar talleres. Es decir, para crear todo el entorno o el ambiente y que se note en los chicos o los padres de familia. Entonces ese es un esfuerzo extra que te lo cargas, entonces, ¿quién quiere salir de su zona de confort así de fácil? Ese es otro de los problemas". (Javier Tala. Exprofesor, Moquegua).

► "El proyecto original de esta escuela, el pensamiento que teníamos es que se convierta en un centro de investigación y capacitación tecnológica para otros profesores. Esa es la visión que yo tenía y en un momento determinado poder llegar a que todos los colegios tengan este modelo. Ya lo hemos empezado hacer porque el año pasado nos certificaron todos. Intel vino aquí y certificó a todos en "Master Teacher". Ahora el 100% de los profesores son Master Teacher, entonces nosotros podemos capacitar directores de colegio y José Luis puede capacitar para ser Master Teacher. Entonces ahí, ya hay una gran ventaja, y así ya hemos comenzado este año, aunque debería ser gratuito y apoyado por el Ministerio de Educación. El año pasado hicimos una capacitación para directores, para que ellos repliquen como líderes que son a sus maestros, y este año lo haremos en diciembre, enero y febrero, ya para docentes y directores del Callao" (Luis Escudero. Escuela de Talentos, Callao).

10. Liderazgo democrático y transformativo

Para institucionalizar la experiencia educativa innovadora, se hace necesaria una labor de liderazgo técnico pedagógico, para desarrollar, adaptar, incorporar –según sea el caso- la innovación al modelo educativo de la I.E. Y esto requiere tener una mirada amplia e integral tanto de los instrumentos de la gestión escolar como del marco referencial del MINEDU, para construir conjuntamente con su equipo, los planes, estrategias, objetivos y clima institucional de la escuela, de tal manera que la innovación se vea integrada en la programación escolar, las unidades de aprendizaje, en las sesiones de clase y en la atmósfera de convivencia escolar.

La coordinación entre el docente y los directivos es fundamental, ambos pueden promover la innovación.

► “Muchas instituciones educativas han empezado muy bien con nota de 20 pero como no hay un liderazgo democrático compartido de sus directores, todos han ido muriendo. No es echarme flores, pero lo que yo hago es esto: llego en la mañana, firmo, dejo mi dirección, voy a la huerta, veo cómo está la infraestructura por si se cayó un plástico o arreglar esto. Esa es la gran fortaleza porque yo soy el motor de esos proyectos, si yo no me meto, todo muere, esa es la verdad, entonces tiene que haber liderazgo y enseñar con el ejemplo”. (Domitila Ventura Janampa. Directora, Pasco).

► “Reflexionar sobre la práctica, cuestionarse, es importante para mejorar y encaminar la metodología y la práctica educativa. Y creo que esto se logra con el liderazgo democrático y demostrando con el ejemplo que todas las actividades pueden ser realizadas por todos, sin hacer sentir la jerarquía del cargo”. (Madre María Saavedra. Directora, Huarochirí).

► “La fortaleza del proyecto innovador radica en el acompañamiento y facilitación por parte del que fue director, quien tenía un perfil de liderazgo a nivel nacional. El que fue director durante la experiencia del biohuerto, había sido antes director de la UGEL, lo que facilitó la realización de la experiencia educativa en el colegio. Actualmente ha cesado”. (Grupo focal docentes. Cascas, La Libertad).

11. Visión que los espacios de aprendizaje van más allá del aula tradicional

Una característica central de aprendizaje por proyectos es la flexibilidad en el uso de espacios de la escuela. La visión de la mayor parte de los maestros innovadores respecto al uso de los espacios de aprendizaje, coincide en que éstos deben ir más allá del aula, y utilizar los espacios locales que brinda la naturaleza y en general, cualquier espacio versátil, dinámico y alegre que estimule la imaginación y la creatividad de los estudiantes, y que permitan desarrollar las nuevas dinámicas de aprendizaje por proyectos y el trabajo cooperativo.

► “El primer proyecto innovador se inicia con el apoyo de una ONG que buscaba rescatar el patrimonio cultural Muchik en la zona. Les proveían de recursos a las madres de familia para que realicen clases de tejido a los estudiantes los sábados. Las señoras de la comunidad estaban contentas de participar en la propuesta. Eran las maestras de los sábados que no sólo enseñaban a los estudiantes a tejer, sino también les contaban historias de Éten, y de esta manera los estudiantes aprendían a apreciar la cultura, a través de ellas”. (Grupo focal docentes. Éten, Lambayeque).

► “La experiencia no está vigente por falta de apoyo de los padres de familia y su visión de una educación tradicional en un aula y no en la huerta. Por ese motivo fueron retirando a sus hijos e hijas de la escuela, quedando sólo cinco estudiantes en los que se veía un gran logro de aplicación del método científico en su quehacer educativo transversal a las áreas de educación (matemática, religión, comunicación, ciencias...) desde la siembra hasta la cosecha de las plantas frutales y ornamentales. Los padres pusieron como condición que en el colegio sus hijos dejen de “perder el tiempo” para retornarlos, por tanto, la experiencia tuvo que cancelarse y la profesora dejó la escuela. El colegio estuvo a punto de cerrar por falta de alumnado, debido a la falta de valor de la experiencia innovadora por parte de los

padres y madres". (Grupo focal de profesores. Cascas, La Libertad).

12. Innovación presenta espacios de reflexión y de colaboración en la escuela

Es importante que la escuela promueva e institucionalice los espacios de reflexión y de participación docente para fortalecer la práctica educativa desde el trabajo concertado. La experiencia recogida en este estudio nos demuestra que contar con círculos de inter aprendizaje, jornadas técnico pedagógicas presenciales e incluso espacios virtuales de comunicación enriquecen, comprometen y procuran la irradiación de la innovación al interior de la escuela.

► "En mi institución trabajamos todos los martes cada quince días de 3 a 6 de la tarde. Hacemos reuniones de reflexión y donde tenemos debilidades todas las maestras nos sorteamos para hacer ponencias, para disertar. Muchas de las maestras buscan ayuda de expertos y otras también se preparan, traen sus diapositivas, videos, entonces de esa manera nos fortalecemos todas. Cuando hay necesidad variamos los horarios. Estos espacios son importantes porque solo así podemos decir que vamos a solucionar nuestra debilidad". (Domitila Ventura Janampa. Directora, Pasco).

► "Existen espacios de reuniones semanales técnico-pedagógicas de reflexión y de decisión de los docentes para tratar sobre los avances de los estudiantes. Allí todos participan y se evalúan los avances académicos, se comparten lo acontecido en el aula o en la práctica que precisan de alguna atención, aparecen las necesidades de los estudiantes y se resuelven los problemas surgidos. Además, se revisa la programación de la semana siguiente, por si requiere de algún reajuste. Quizás este sea un punto de sostenibilidad de la experiencia innovadora, en tanto todos los maestros se encuentran al tanto de las situaciones de los estudiantes, y desde distintos puntos de vista. Creemos que esta cultura institucional es beneficiosa para el estudiante puesto que los docentes cuentan con información real y actualizada del mismo y que es oportunamente comunicada a los docentes que tratan con él". (Rigoberto Alvarado. Director. Valle Grande, Cañete).

► "No era formal, pero casi a diario a la hora de recreo nos encontrábamos y como hablando nos informábamos y así aprovechaba en hacer un pequeño monitoreo, preguntaba en que están trabajando, cómo van... La idea de rescate de la tradición con las viejitas salió conversando con Susana, con Blanca. Me dicen estoy pensando que las madres no vienen por esto y que tal si las incorporamos desde lo que ellas saben hacer". (David Ayasta. Exdocente. Éten, Lambayeque).

13. Personal comprometido con la experiencia desde el trabajo en equipo

El trabajo en equipo es importante para potenciar los proyectos innovadores y darles sostenibilidad en el tiempo. Trabajar en equipo requiere el desarrollo de las habilidades blandas. Las habilidades blandas como la empatía, la autoestima, la escucha asertiva, el trabajo cooperativo, la autonomía en un ambiente democrático, de buen trato y afecto, es una de las condiciones que facilitan la innovación.

► "También ha habido otros factores que han conllevado a que la propuesta se debilite. El

tema en Secundaria es que no logramos articular todas las áreas. El tema de las sesiones de clase lo hacía la maestra Irene nosotros estábamos de camarógrafos de asistentes. Ella nos narró nos contó cómo inició el proyecto, pero no nos capacitó. Creo que hubo un poco de celo profesional. El director se fue llevando toda la información, y la colega también. No hubo ese compartir” (Grupo Focal docentes. Cascas, La Libertad).

“Con la metodología de alternancia se desarrolla en los monitores (docentes) la capacidad de gestionar desde su especialidad, pero en relación al otro, en una suerte de gestión compartida. En la gestión compartida, el docente considera opiniones propias y de los compañeros por lo que la toma de decisiones es para enriquecer una práctica que es común a todos y que no sólo le compete a uno de manera individual” (Grupo focal docentes. Cañete, Lima).

14. Los padres y madres se reconocen como actores clave en la educación de sus hijos

La participación dinámica, colaborativa e incluyente de la familia en las propuestas innovadoras, es uno de los principales factores no sólo para el éxito académico de los estudiantes que participan en una experiencia innovadora, sino una variable fundamental para el desarrollo y la legitimación de las experiencias innovadoras en la escuela. Las familias constituyen un aliado importante para la sostenibilidad de la innovación en la escuela, en tanto respaldan la propuesta, por lo que es importante que se posicionen de forma corresponsable ante los nuevos retos que derivan de la innovación, legitimando la experiencia.

▶ “Así cada padre trajo en su bote los ladrillos, e hicimos polladas para financiarnos y aprovechar este material. Cada quincena hacíamos polladas y campeonatos de fútbol para comprar cemento y pagar al trabajador. Sola no se puede hacer, se tienen que buscar líderes, gente que sepa y los padres se involucran porque es para sus hijos. Luego no teníamos agua y pensé ¿si compramos una bomba de agua?, porque arriba venía sólo un chorrito. Indagamos, escarbamos y con faena sacamos agua potable”. (Rosa Luz Santiago. Exdirectora. Camantarma, Oxapampa, Pasco).

▶ “Que los padres y madres de familia valoren positivamente la existencia de experiencias innovadoras en la escuela requiere de una gestión flexible y ubicada a la vanguardia de los cambios que se necesita, que se traduce en iniciativas de puertas abiertas, de diálogo y de sensibilización. La incorporación de los padres y madres de familia tiene como desafío familiarizarlos en el trabajo técnico pedagógico, y esto implica una labor de alfabetización que les perfile como parte activa del aprendizaje. Mis niños ya no rompen ni una hoja de las plantas, ellos lo cuidan, conviven con las plantas y cuando ven un gusanito o las babosas de las lechugas, cómo se emocionan, gozan, traen su lupa, disfrutan cuando lo ven al gusano que se mueve. Es lindo ver a los niños como disfrutan de estas plantas porque ellos también están haciendo las réplicas en sus casas que también tienen biohuertos” (Domitila Ventura Janampa. Directora, Pasco).

▶ “Dinero no me ha costado. Más ha sido el apoyo de los padres de familia y mi gestión. A los padres de familia lo mínimo se les pedía eran materiales, pero no en su totalidad porque ellos son gente muy pobre. Pero con las mamás hacíamos desayunos saludables, juguetes reciclados para los niños, representaciones de los cuentos y me ayudaban a dibujar y pintar

los murales de la escuela. Bonito estaba" (Yolanda Cárdenas de Añanca. Exdirectora, Ayacucho).

▶ "Participábamos en la siembra y en la cosecha del biohuerto con la profesora. También aprendimos allí. Nuestros hijos estaban aprendiendo y nosotras también aprendíamos. Sí me gustaría que haya otro proyecto, pero con menos horas. Se la pasaban allí en el biohuerto todo el día". (Grupo focal madres de familia. Cascas, La Libertad).

Impreso en los talleres gráficos de
Tarea Asociación Gráfica Educativa
Pasaje María Auxiliadora 156 - Breña
Correo e.: tareagrafica@tareagrafica.com
Página web: www.tareagrafica.com
Teléf. 332-3229 / 424-8104 / 424-3411
Diciembre 2018 Lima - Perú



Av. Paseo del Bosque 940
San Borja. Lima - Perú
T. 435-3903 / 435-3904



PERÚ

Ministerio
de Educación