

Líderes que comparten, líderes que aprenden

# **EXPERIENCIAS DE LAS COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE (CPA)**

de equipos directivos



Ministerio de Educación



República  
del Ecuador





Líderes que comparten, líderes que aprenden

**EXPERIENCIAS DE LAS  
COMUNIDADES PROFESIONALES  
DE APRENDIZAJE (CPA)**

de equipos directivos



**AUTORA**  
Amaranta Valencia

**EQUIPO TÉCNICO Y COLABORACIÓN**

Ingrid Lauwers  
Caroline Decombel  
Maribel Jarrín

ISBN: 978-9942-8934-4-4

**VVOB EDUCATION FOR DEVELOPMENT**

Lotte Staelens  
Country Programmes Manager

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Susana Oviedo  
Ziette

**CORRECCIÓN DE ESTILO**

Sandra Ojeda Salvador



Primera edición, 2021  
© Ministerio de Educación  
Av. Amazonas N34-451 y Av. Atahualpa  
Quito, Ecuador  
[www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)

La reproducción parcial o total de esta publicación,  
en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o  
electrónico, está permitida siempre y cuando sea autorizada  
por los editores y se cite correctamente la fuente.

**DISTRIBUCIÓN GRATUITA  
PROHIBIDA SU VENTA**

**Ministerio de Educación**



## Índice

<b>1: Introducción: una mirada al camino recorrido</b>	<b>5</b>
<b>2: ¿Cómo trabaja una CPA?</b>	<b>9</b>
Una máquina que se alimenta de colaboración	11
Indagar nuestros problemas para crear nuevas realidades	13
Liderazgo fortalecido a través de la indagación	15
Un grupo unido frente a la emergencia	16
<b>3: Una mejor escuela se construye con muchas manos</b>	<b>17</b>
Liderar también es compartir	20
Cambiar los viejos hábitos	20
Un aprendizaje continuo	22
<b>4: De la CPA a las aulas</b>	<b>25</b>
El verdadero significado de acompañar	28
Una mirada amiga que nos ayude a crecer	29
Una transformación que llega al aula	30
<b>5: Propuestas para el futuro: CPA para todas y todos</b>	<b>33</b>
Los aprendizajes	36
Los retos para el futuro	38
Las recomendaciones	39
<b>6: Anexos</b>	<b>41</b>

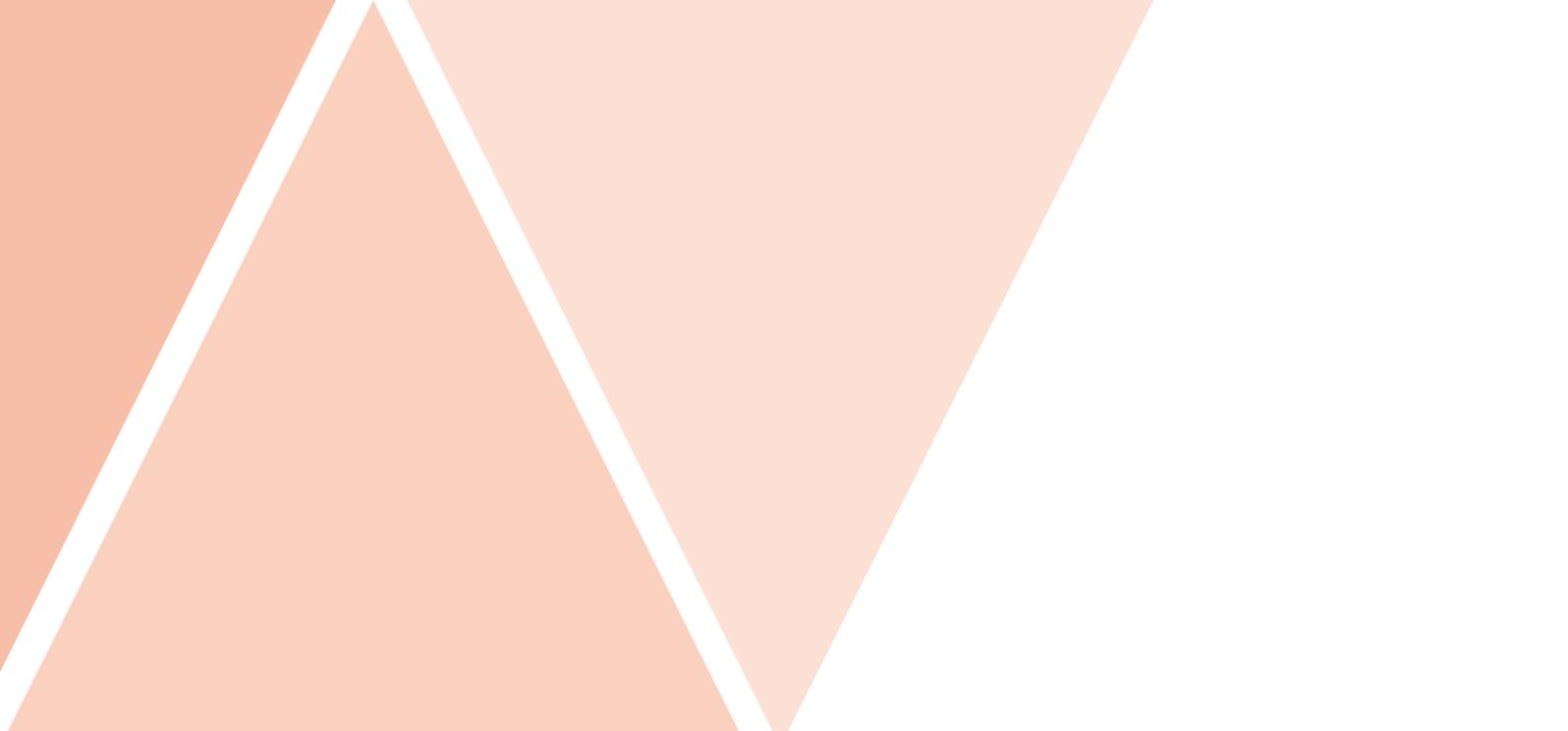




**Introducción:  
una mirada  
al camino  
recorrido**

**1**





*“Es importante que otros compañeros directivos formen parte de una CPA; es una experiencia, un aprendizaje y un fortalecimiento en lo profesional y para las instituciones educativas.”*

*Lidia Albán, CPA Técnicos en Acción*

Para un centenar de autoridades, existe una historia de cambio y mejora en sus comunidades educativas, que empezó con la invitación a integrar una de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), para personal directivo. En 2017, en el marco del convenio de cooperación interinstitucional entre el Ministerio de Educación (MinEduc) y la VVOB para fortalecer la Educación y Formación Técnica y Profesional (EFTP), se inició el proceso de apoyo y asistencia técnica a la Dirección Nacional de Asesoría a la Gestión Educativa (DNAGE). Esto, con el propósito de generar y fortalecer las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) de líderes escolares de instituciones educativas que ofrecen Bachillerato Técnico. A partir de dicho convenio, entre 2017 y 2021, se crearon y establecieron 19 CPA, ubicadas en las Zonas 1, 4 y 9, específicamente, en las provincias de Santo Domingo, Pichincha, Manabí y Esmeraldas.

José Luis Espinel relata que su institución aceptó, con cierta cautela, la invitación extendida por la DNAGE, para que, junto con otras nueve instituciones educativas, conformasen la CPA, que luego bautizarían Líderes Innovadores. Sin embargo, el ofrecimiento desde la VVOB y la DNAGE de impulsar un proceso que fortalezca el liderazgo y enriquezca a las instituciones entusiasmó a las autoridades, que firmaron una carta de aceptación voluntaria. Así comenzó la aventura.

El personal directivo aún estaba lleno de dudas y temores: ¿tendrían que sentarse a escuchar durante horas a alguien con experiencia en liderazgo y gestión escolar?, ¿sería esta una capacitación como cualquier otra?,

¿o sería otra formación incompleta y sin continuidad? Esas inquietudes e interrogantes fueron despejándose desde la primera reunión. En palabras de Lidia Albán, de la CPA Técnicos en Acción, pertenecer a este grupo implica aprender activamente, a través del trabajo colaborativo con otros equipos directivos; conocer las experiencias de otras instituciones; reflexionar sobre las propias prácticas de liderazgo; y, actuar en conjunto para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje del estudiantado.

José Luis agrega que las CPA han permitido integrar a las autoridades de su localidad. Para él, la evolución de su CPA se asemeja a ascender por una escalera. En los primeros peldaños, los equipos directivos sentían recelo de comentar sus problemáticas y debilidades; pero, al avanzar, crecía la confianza en el grupo y se evidenciaba lo valioso de la integración. Hermandad, compañerismo y familiaridad son las palabras que usan las autoridades para describir a sus CPA, pues es un grupo en el cual sienten confianza para compartir los problemas que parecían imposibles encontraban solución, mediante la diversidad de ideas, voces y experiencias. Es un espacio que invita a observar las propias fortalezas para compartirlas con los demás. Así, el rol directivo, que antes se sentía individual y solitario, ahora se percibe como un trabajo en equipo. Como explica Wilson Salas, de la CPA Innovando Tecnología, al trabajar en torno de problemáticas concretas y reales, las CPA se convierten en espacios de aprendizaje experiencial e interdisciplinario, que permiten crear soluciones participativas, que aterricen en las instituciones educativas.

Tras cuatro años de la firma del convenio, gracias a los testimonios y relatos de Lidia, José Luis, Wilson y muchas más autoridades educativas, podemos dar una mirada al camino recorrido, conocer las dificultades que sorteó cada grupo, celebrar el proceso de crecimiento, dar cuenta del trabajo realizado y compartir los desafíos y las lecciones aprendidas. Para la elaboración de este escrito, se contó con el apoyo del grupo de coordinación de las distintas CPA: se aplicaron 17 entrevistas y se sistematizaron las 15 presentaciones del evento de 'Rendición de cuentas CPA 2019-2021'. En total, se obtuvo información de 18 de las 19 CPA. El presente documento no solo recupera las vivencias, sino que comparte la experiencia transformadora de ser parte de una CPA, con otras personas que desempeñan papeles de liderazgo educativos.

**¿Cómo trabaja  
una CPA?**

**2**





*“Juntarse es un comienzo, seguir unidos es un progreso, trabajar juntos en una CPA es un éxito.”*

*José Olivo, CPA MAE Innovadores de la Educación Técnica*

Esta sección es un acercamiento a una jornada de reunión de CPA y pretende comprender la organización interna; es decir, cómo trabajan y se interrelacionan sus integrantes, y cómo, a través de actividades colaborativas, se plantean objetivos para generar cambios positivos al interior de sus comunidades educativas.

## **Una máquina que se alimenta de colaboración**

José Olivo asiste entusiasmado a sus reuniones de CPA. Anticipa un encuentro fructífero, de risas y aprendizaje, con más autoridades educativas de los cantones Muisne, Atacames y Esmeraldas. En total, su CPA MAE Innovadores en la Educación Técnica agrupa a 20 autoridades del rectorado y vicerrectorado de diez instituciones educativas de Bachillerato Técnico, quienes se reúnen mensualmente para trabajar, durante un día, con la asesoría educativa de Ángel y Héctor.

En esta ocasión, la cita es en el Colegio de Bachillerato Tonchigüe. Las reuniones de CPA se desarrollan de forma rotativa en las instituciones educativas que la integran. Esto da la oportunidad de que todas las autoridades se desempeñen como anfitrionas; además, posibilita conocer de cerca otras realidades, conversar sobre las problemáticas de sus colegas y observar de primera mano los proyectos productivos y otras iniciativas exitosas de cada institución educativa.



Luego de realizar un recorrido por las instalaciones, empieza la jornada de trabajo. José, como coordinador de esta CPA, da la bienvenida y lee la agenda de actividades. Ángel invita al grupo a formar el círculo para crear comunidad, que inicia con dos preguntas: ¿qué aprendizaje nuevo has tenido últimamente?, ¿qué esperas de esta reunión de CPA? Este es un espacio que favorece conocerse mejor, en el que cada participante puede expresar sus dudas, expectativas y aportes. Por último, se designan los roles del día: una persona se encarga de fotografiar, otra de realizar actividades de secretaría y una tercera modera la jornada.

Tras este espacio, las autoridades se sienten con energía y motivación para formar grupos donde debaten y analizan el tema del día. Hay mesas de trabajo y exposiciones, y otras estrategias de trabajo colaborativo, que invitan al pensamiento crítico y la reflexión. Mientras un grupo presenta los resultados del análisis de las pruebas Ser Bachiller en sus instituciones educativas, la persona encargada de fotografiar se apura para capturar los afiches con la cámara de su celular. “¡Faltan cinco minutos!”, anuncia quien modera, para asegurarse de que el grupo no se exceda con el tiempo. La persona encargada de la secretaría toma nota de cada exposición, pues todo será incluido en el acta de la reunión.

Para cerrar la jornada, se vuelve a formar un círculo y surgen nuevas preguntas: ¿qué aprendimos el día de hoy?, ¿qué compromisos nos llevamos para trabajar en nuestras instituciones educativas?, ¿qué tareas proponemos para el siguiente encuentro? De esta forma, los equipos directivos se plantean retos y actividades que seguirán nutriendo la agenda de un siguiente encuentro de esta CPA.

Con la llegada de la pandemia, las reuniones se pausaron mientras el sector educativo hacía frente a las necesidades más urgentes de la emergencia. Pasado este primer momento, el equipo asesor adaptó los encuentros, para realizarlos de manera virtual. Las agendas de trabajo se redujeron a tres horas, en las que se replicaron los momentos de reunión: iniciar con el círculo de formar comunidad, crear grupos de trabajo y diálogo colaborativo en el que se asignó a las autoridades a diferentes salas virtuales, y cerrar la jornada con un espacio de reflexión y compromisos finales. A pesar de las dificultades, la prioridad fue reencontrarse y sentir la colaboración y el apoyo a través de la pantalla.

## Indagar nuestros problemas para crear nuevas realidades

*“Los procesos de indagación nos orientan a mejorar las prácticas. Si los directivos mejoran, los docentes mejoran; por tanto, los estudiantes mejorarán. Esta secuencia de acciones apoya la transformación hacia escuelas más eficaces.”*

*Juan Carlos Pila, CPA Líderes Innovadores del Valle*

Para empezar con el trabajo práctico, como una primera fase del proceso de indagación colaborativa, los equipos directivos de cada CPA se enfocaron en revisar los exámenes Ser Bachiller de sus estudiantes. Con la guía del equipo asesor, las autoridades analizaron los datos de varios años. La información que encontraron reflejó y abrió sus ojos a una realidad de la que, en muchos casos, no se habían percatado. Para los equipos directivos, fue novedoso trabajar sobre la base de datos y documentos concretos de su institución. Mientras algunas autoridades encontraron grandes vacíos en la comprensión lectora del estudiantado, otras hallaron falencias en las asignaturas de matemáticas o ciencias sociales, al interior de sus instituciones educativas.

Luego del análisis, llegó el turno de compartir sus resultados en mesas de trabajo con otras autoridades educativas, para identificar retos y logros. Este intercambio proporcionó a los equipos directivos de ideas y estrategias para realizar mejoras en sus instituciones; pero lo importante para el grupo fue enfocarse en encontrar problemáticas comunes.

Durante todo el proceso, el equipo asesor de las distintas CPA guio y apoyó, de modo que, a partir de un reto compartido, cada grupo planteó una pregunta de indagación, enfocándose en un mismo objetivo de mejora. Así como diversas son las instituciones educativas y autoridades, diversas fueron las inquietudes que surgieron de este ejercicio. La CPA Innovando Liderazgo en Comunidad se preguntó qué estrategias les podrían ayudar a mejorar los procesos de observación áulica a sus docentes. La CPA Tecnoeducación decidió indagar sobre cómo mejorar los resultados de Ser Bachiller en el dominio lingüístico. Por su parte, la CPA Amawta Teva se interesó por conocer cómo podían apoyar al desarrollo profesional docente, para conseguir una mayor innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Una vez definida la pregunta de indagación, cada CPA, de manera participativa, debió elegir entre dos caminos: continuar con un plan de indagación o aplicar un plan de acción. El plan de indagación implica explorar un tema para conocer la realidad de la institución y la percepción de los equipos docentes en relación con una problemática. En cambio, el plan de acción requiere experimentar con estrategias o metodologías concretas, que se pueden aplicar con grupos pequeños de docentes o estudiantes, y que son evaluadas para verificar su efectividad.

Al elegir un plan de indagación, las autoridades se centraron en investigar al interior de sus instituciones, con el fin de responder la pregunta planteada. A decir de Mireya Andrade, de la CPA Innovando Liderazgo en Comunidad, este proceso les permitió acercarse a sus comunidades educativas. Al involucrar a los equipos docentes, el estudiantado e, incluso, las familias en grupos focales, encuestas y entrevistas, estaban al tanto de la transformación que se estaba gestando en las instituciones. Con la información obtenida, Mireya y sus colegas de CPA tuvieron una mejor idea de cómo aplicar los procesos de observación áulica.

Por otro lado, al escoger un plan de acción, los equipos directivos de la CPA debieron realizar una investigación documental y explorar recursos ya existentes. Así, estudiaron ejemplos exitosos de innovación y los replicaron con un grupo reducido, dentro de sus instituciones educativas. En otras palabras, experimentaron con acciones concretas para explorar si estas contribuían a solucionar sus preguntas de indagación.

Patricia Segura, de la CPA Tecnoeducación, explica que, dado que su pregunta se centraba en la mejora de las habilidades lingüísticas del estudiantado, el grupo decidió buscar estrategias para fomentar la lectura. Luego de investigar, las autoridades de la CPA determinaron que una posibilidad de acción era la de aplicar las tertulias dialógicas, lo que les ayudaría a trabajar en torno de la mejora de la comprensión lectora. Luego de

acordar este plan, cada institución educativa aplicó esta estrategia en sus instituciones educativas para, posteriormente, retroalimentar a la CPA con las lecciones aprendidas.

Según explica Fernando Castro, la CPA Amawta Teva propuso que el plan de acción se enfocara en incentivar el trabajo colaborativo entre docentes, para fomentar la innovación y el aprendizaje práctico en el aula. Para Fernando, fue grato observar cómo, bajo esta consigna, el equipo docente de su institución empezó a compartir buenas prácticas y a elaborar planificaciones en conjunto.

Como último paso, dentro del ciclo de indagación colaborativa, las autoridades regresaron a sus CPA con los datos recopilados durante el plan de indagación o los relatos de sus experiencias del plan de acción. Los equipos directivos compartieron, intercambiaron información y reflexionaron sobre estos resultados; con base en las lecciones aprendidas, elaboraron un plan de mejora para aplicarlo a toda la institución educativa. En consecuencia, los cambios no implicaron una imposición, sino que surgieron de un trabajo colaborativo y participativo entre autoridades, docentes y toda la comunidad educativa.

### Liderazgo fortalecido a través de la indagación

Este ciclo de indagación colaborativa proporcionó a las autoridades escolares distintas oportunidades para fortalecer su liderazgo:

- Utilizar datos para informar la práctica: además de los exámenes Ser Bachiller, existen otros documentos institucionales (calificaciones, informes de auditoría, autoevaluaciones) que pueden ser examinados. La revisión de los datos permite a las autoridades visualizar su realidad, analizar opciones y objetivos de mejora, y aplicar acciones contextualizadas a su situación.
- Explorar soluciones: investigar, realizar un diagnóstico y aventurarse a experimentar acciones concretas implica un aprendizaje continuo para la institución y para cada CPA.
- Construir relaciones positivas: el intercambio de ideas entre autoridades y el involucramiento de los equipos docentes en la mejora institucional generan relaciones de colaboración, respeto y apoyo constante.
- Involucrar a toda la comunidad educativa: la posibilidad de indagar y proponer cambios al interior de cada institución permite que docentes, estudiantes y familias sean parte de los procesos de transformación.

## Un grupo unido frente a la emergencia

La pandemia supuso una prueba de fuego para las CPA. Ante una realidad inesperada e imposible de avizorar, las autoridades debieron afrontar con valentía los múltiples desafíos de esta nueva realidad. Al igual que todas las actividades, los encuentros de CPA se pusieron en pausa.

Aunque no se podían ayudar presencialmente, la red de apoyo y el compañerismo ya estaban presentes. Las autoridades educativas de las CPA ya contaban con una red de comunicación entre equipos directivos. Se activaron los grupos de WhatsApp y llamadas telefónicas entre colegas, en los cuales se compartieron temores, inquietudes, estrategias y recursos, como una primera respuesta a la crisis. El equipo asesor también estuvo presente, para asegurar que todos los integrantes se encuentren bien.

Poco a poco, las CPA empezaron a reactivarse y adaptarse a la nueva realidad. Las reuniones pasaron a ser virtuales y, aunque persistían ciertas dificultades tecnológicas, los grupos se esforzaron por mantener los vínculos. Como una primera respuesta, el equipo asesor trabajó con sus grupos en torno de la contención emocional. Al inicio, la preocupación mayor no se centró en el ámbito educativo; al contrario, prevalecía la intranquilidad por la salud de familiares, personas cercanas e integrantes de la comunidad educativa. Por otro lado, muchas autoridades sintieron el peso sobre sus hombros de estar al frente de sus instituciones durante la crisis.

Joni Largo, de la CPA Gestores Innovadores del Valle, considera que las reuniones de CPA fueron un gran apoyo. Para ella, el poder compartir con las demás autoridades le ayudó a olvidarse, aunque sea por un momento, de la preocupación de afrontar la emergencia. El encuentro sobre contención emocional les permitió desahogarse, darse palabras de aliento y les brindó confianza para continuar. Este tema no se limitó a la CPA. Las autoridades vieron la necesidad de replicar este ejercicio en sus instituciones educativas, para abrir espacios de escucha y apoyo con sus equipos docentes e, incluso, el estudiantado y sus familias.

Con el paso del tiempo, las reuniones de CPA se fueron regularizando en un entorno virtual. El trabajo y los objetivos se adaptaron a las nuevas necesidades; el equipo de líderes se siente optimista de afrontar nuevos desafíos con el apoyo de sus grupos.

**Una mejor  
escuela se  
construye con  
muchas manos**

**3**



*“El manejar una administración en sentido horizontal nos favorece a todos, nos hace sentir a todos importantes dentro del centro educativo, porque mi opinión cuenta, así como cuenta la de los demás.”*

*Milton Angamarca, CPA Fortaleciendo Líderes*

Al reunir a un grupo de autoridades educativas, resulta indispensable trabajar en torno del fortalecimiento del liderazgo. Desde las CPA, el equipo asesor presentó el concepto de liderazgo distribuido o compartido, como una invitación a los equipos directivos para que analicen y reflexionen críticamente en torno de su propio liderazgo. En esta sección se explica el significado de este concepto y sus implicaciones para los equipos docentes y el ambiente escolar.



Foto: Pixabay

## Liderar también es compartir

En palabras de Jacqueline Pallo, de la CPA Líderes Innovadores del Siglo XXI, el concepto de liderazgo distribuido implica generar un relacionamiento más horizontal con los equipos docentes. Para aplicarlo, es necesario delegar funciones que apoyen a la dirección escolar; de esa manera, se logra el involucramiento y empoderamiento del profesorado alrededor de la mejora pedagógica y el bienestar estudiantil. Jacqueline considera que este es un tipo de liderazgo más humano, en el que ya no hay una “señora rectora” que está por encima de sus colegas de la institución.

Pero el liderazgo distribuido no se limita a delegar tareas o funciones. También implica instaurar una cultura colaborativa, en la que las autoridades se apoyan en su equipo y lo involucran en la toma de decisiones. En este sentido, Milton Angamarca, de la CPA Fortaleciendo Líderes, agrega que es muy importante escuchar las voces del equipo docente. Para él, se genera resistencia cuando las autoridades se limitan a dar disposiciones, mientras que es más positivo que estas nazcan como sugerencias desde el propio cuerpo docente. De este modo, el equipo docente percibe la confianza de la autoridad, al ser incluido en la toma de decisiones, lo que redundará positivamente en una mayor proactividad y en un empoderamiento para el cumplimiento de su rol docente. Así, el esfuerzo de cada docente aterriza en los salones de clases, donde se cristalizan los resultados de este trabajo participativo.

### Cambiar los viejos hábitos

Con términos como autoritarismo, “hombre orquesta”, egoísmo, las autoridades escolares describen el estilo de liderazgo que se había instaurado y normalizado en sus instituciones educativas. Estas prácticas se replicaron en el relacionamiento con sus equipos docentes, ya sea por haber observado esta forma de dirigir en líderes anteriores, o porque pensaban que solo existía una manera de liderar. Eran autoridades que imponían sus puntos de vista, que absorbían todas las responsabilidades, y que pensaban que la persona a cargo del rectorado y su opinión eran lo único que contaba, al tiempo que se ignoraban las ideas y habilidades de sus equipos docentes.

A partir de ejercicios de análisis y reflexión dentro de las CPA, las autoridades se cuestionaron y desaprendieron este actuar arraigado en la cultura escolar. Este fue el primer paso para regresar a las instituciones educativas con un cambio de mentalidad y de actitud.

Juan Carlos Pila, de la CPA Líderes Innovadores del Valle, ilustra con dos metáforas los cambios en el liderazgo y en el relacionamiento con sus

equipos docentes. Para él, en un inicio, las instituciones funcionaban como un tren, en el que sus elementos se mueven de forma independiente, sin que exista un esfuerzo de los vagones para seguir el rumbo de la máquina, y con una función pasiva para transportar cualquier cosa. En ese sentido, la dirección escolar tradicional funciona aisladamente, sin tener en cuenta el compromiso y el trabajo de cada integrante de la comunidad educativa, que se limita a hacer lo que la dirección establezca. Juan Carlos siente que el liderazgo educativo de las instituciones se ha transformado; ahora se asimila a una canoa, que puede avanzar siempre y cuando todos sus ocupantes se comprometan en remar hacia un mismo rumbo. Esto implica un trabajo colaborativo del cuerpo docente para que la institución avance hacia la mejora escolar. Por lo tanto, el involucramiento del equipo docente es importante para asumir responsabilidades compartidas y establecer las mejoras en función de los aprendizajes y el bienestar del estudiantado.

Nivia Obando, de la CPA Educando en Comunidad, se identifica con este cambio de actitud. Como líder educativa, ve los beneficios de promover el trabajo colaborativo y una relación horizontal con su equipo. Comenta que, desde la dirección educativa, se han dejado de adjudicar todas las tareas y responsabilidades, con lo que se han asumido nuevos roles entre docentes. Para esto, ha sido importante acercarse y escuchar las ideas del profesorado, en cuanto a las necesidades de mejora y propuestas para solucionar los problemas institucionales. Por ende, el trabajo de las autoridades se ha vuelto más liviano y existe una corresponsabilidad, pues el equipo asume los proyectos como propios y se fortalece el liderazgo docente. En esta diversidad de voces, recalca que ha sido importante enfocarse en metas comunes, para que todos los integrantes de la institución se apersonen del proceso de cambio.

A decir de Esperanza Domínguez, de la CPA Proactivos e Innovadores, el tomar en cuenta las fortalezas y opiniones del cuerpo docente ha sido vital para que se sienta valorado. Las discusiones en torno del liderazgo distribuido permitieron a las autoridades ponerse en el lugar de sus equipos docentes, al recordar que alguna vez también estuvieron en ese puesto. La empatía fue clave para que el personal directivo cambie las formas de comunicarse; fue una prioridad motivar a sus colegas con la idea de “llegar de corazón a corazón”.

Como bien dice el refrán, “más se consigue con una gota de miel, que con una tonelada de hiel”, el dirigirse a través de una comunicación más asertiva se cristalizó en una mejora del clima escolar. La creatividad de los equipos docentes afloró, pues se contó con agendas de trabajo más didácticas y dinámicas, y se promovió la escucha respetuosa de las diversas opiniones.

Las mejoras no se limitaron al área técnica de cada institución. Como una cadena de buenas acciones, el positivismo y la buena comunicación se esparcieron hacia toda la comunidad educativa. Para las autoridades, fue reconfortante ver que el resultado final llegó al estudiantado. Un equipo docente fortalecido se evidencia en sus estudiantes: “lo importante es que nuestros docentes estén bien para que puedan trasladar ese sentimiento a nuestros estudiantes”, recalca Juan Carlos Pila.

Con una sonrisa, Jacqueline Pallo, rememora cómo, para generar una mayor familiaridad en el relacionamiento, abrieron un espacio en cada reunión, para compartir los talentos de cada persona. Así, al iniciar los encuentros, invitan al cuerpo docente a tocar un instrumento, cantar a capela o recitar un verso. Estas estrategias han sido claves para conocerse mejor y generar confianza en el grupo. Beatriz Loor, de la CPA La Concordia Unida, comenta que las autoridades de su CPA decidieron solicitar a sus docentes que evalúen su gestión a través de una encuesta. Fue una experiencia desafiante para todo el equipo, pero permitió conocer debilidades y fortalezas, así como tomar correctivos para la mejora de su liderazgo.

### Un aprendizaje continuo

Las discusiones y aprendizajes en la CPA no solo reflexionaron sobre el liderazgo distribuido. Como consecuencia del trabajo práctico para realizar un diagnóstico institucional, y los espacios y actividades para compartir y generar comunidad entre integrantes, los equipos directivos resaltan tres aprendizajes centrales, que contribuyeron a su crecimiento personal y liderazgo en sus instituciones educativas:



- Vinculación de la gestión administrativa con la pedagógica: parte de la labor de quien desempeña un papel directivo implica comprender los documentos institucionales. El apoyo del equipo asesor fue fundamental para revisar, junto a las autoridades, documentación como el Plan Estratégico Institucional (PEI) o la información que deben presentar en las auditorías. Además de los temas administrativos, el equipo de autoridades fue formado en temas jurídicos, para que estén al tanto de las normativas actuales, así como los procesos y procedimientos relacionados con su gestión. El aporte del grupo de líderes con mayor antigüedad y trayectoria también fue fundamental para conocer su experiencia en el manejo de esta documentación.

Para muchas autoridades educativas, esto ha significado una tarea tediosa asociada con la carga burocrática, que ha estado desvinculada de los aspectos académicos. En este sentido, se dedicaba más tiempo a la gestión administrativa que a la académica, lo que alejaba a los directivos de la función central de la institución educativa.

José Luis Espinel explica que, en su grupo de CPA, la experiencia de analizar documentos institucionales fue innovadora. Relata que, anteriormente, no llevaban registros de información de forma sistemática, mientras que hoy han logrado organizar y analizar la información. Con esto, es posible hacer un monitoreo de los procesos educativos, a partir de datos concretos (registro de observaciones áulicas, planificaciones, pruebas Ser Bachiller).



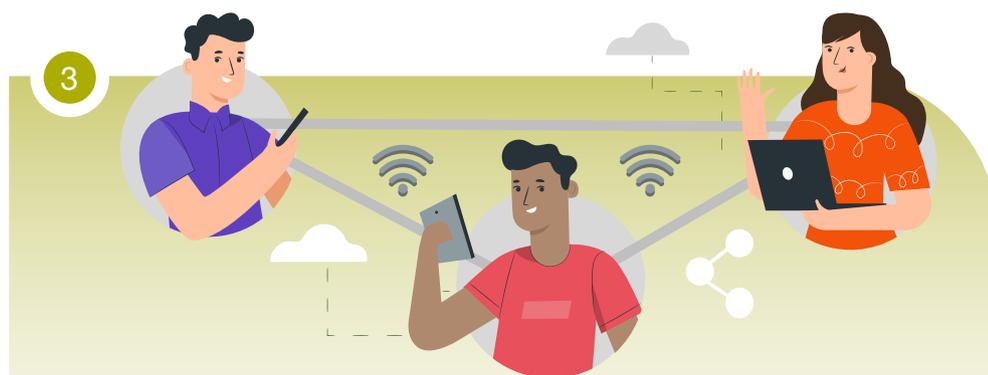
- Integración con base en elementos comunes: a decir de las autoridades, el individualismo había sido la norma en el ambiente educativo. El equipo de líderes se había acostumbrado a encerrarse en su propia realidad; el compartir no formaba parte de las agendas institucionales. A pesar de las diferencias, las CPA se agruparon alrededor de una característica común: el bachillerato técnico. Pero el juntar a diferentes instituciones en un mismo espacio no era todo. La convivencia, el diálogo, la participación, el trabajo en equipo y la escucha fueron los ingredientes para construir relaciones de amistad, confianza y compañerismo.

Era habitual reservarse internamente los detalles sobre el trabajo institucional. Por ello, al inicio, las autoridades tenían temor de comentar las dificultades de sus instituciones educativas; incluso, había recelo de compartir sus prácticas exitosas. Cuando se instauró el clima de confianza, se dejó de ver a las demás instituciones como una competencia; al contrario, estas se convirtieron en fuente de nuevas ideas y experiencias. La integración implicó el encuentro de una diversidad de especialidades técnicas,

contextos y realidades, lo que permitió contar con muchas mentes y aportes desde diferentes perspectivas. Narrar un problema fue una experiencia positiva, pues esta era recibida con una avalancha de sugerencias y estrategias, que se basaban en las experiencias de otras instituciones que habían pasado por dificultades similares, o que conocían más a fondo los procedimientos administrativos.

El sentir que sus ideas y experiencias eran importantes para el resto también contribuyó a que un buen grupo de líderes se sintiera escuchado y valorado por sus pares; asimismo, para algunas personas fue positivo saber que pudieron aportar a los demás y que sus experiencias institucionales sirvieron a otros planteles para mejorar.

Nelis Mendoza, de la CPA Técnicos por el cambio, recuerda que, al inicio, uno de sus compañeros directivos mostraba poco entusiasmo por asistir a las reuniones; siempre presentaba alguna excusa para llegar tarde o para incumplir con los compromisos grupales. Pero con el trabajo práctico y las experiencias compartidas, se manifestó un cambio notable. Ahora, es un integrante central de su CPA, pues constantemente comparte estrategias y herramientas pedagógicas en su grupo de WhatsApp.



- Generación de redes: la comunicación a través de WhatsApp es algo generalizado entre todas las CPA. Cuando una persona no comprende un documento o tiene dudas frente a alguna disposición, enseguida escribe al grupo porque sabe que encontrará una pronta respuesta para solucionar cualquier problema. El chat y las llamadas telefónicas se han convertido en la mano amiga que siempre está disponible para prestar ayuda. Gracias a la CPA, las autoridades escolares han podido desarrollar un vínculo cercano y directo con el personal de asesoría educativa, que se muestra disponible para atender sus consultas. Esto evidencia cómo la colaboración ha trascendido los espacios de las reuniones mensuales, para construir redes de apoyo que facilitan el intercambio y la solicitud de información fuera de los espacios de reunión.

**De la CPA  
a las aulas**

**4**



*“El acompañamiento pedagógico se debe entender como un proceso de ir a la par con el compañero maestro; no es sentir que tú sabes más y él menos. El acompañamiento es que la otra persona sienta que el que observa no le va a juzgar, sino que le va a ayudar de forma constructiva, para que se mejore realmente la calidad en la práctica pedagógica de cada maestro.”*

*Mireya Andrade, CPA Innovando Liderazgo en Comunidad*

Como recalcan las autoridades, el objetivo principal de sus CPA se centra en lograr que los aprendizajes, el intercambio de experiencias y el trabajo colaborativo se cristalicen en la mejora de la calidad educativa de sus instituciones. En esta sección se ejemplifica cómo varias CPA enfocaron su atención en el acompañamiento pedagógico, como una estrategia para el fortalecimiento docente en el área técnica.



Foto: Flickr VVOB Imágenes Ecuador

## El verdadero significado de acompañar

A partir del diagnóstico inicial que surgió del análisis de las pruebas Ser Bachiller, en todas las CPA se llegó a la conclusión de que era necesario fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje para mejorar sus resultados académicos. Mientras que en algunas CPA desarrollaron planes de acción enfocados a la capacitación de sus equipos en áreas puntuales, como matemáticas o la comprensión lectora, otras CPA dirigieron sus planes y preguntas de indagación hacia el acompañamiento pedagógico. El propósito de estos planes era investigar cómo, a través de la observación áulica, podían asesorar adecuadamente a sus docentes y brindarles acompañamiento para mejorar los procesos de enseñanza.

Antes de llevar esta iniciativa a las instituciones educativas, los equipos de asesoría educativa invitaron a los equipos directivos a conversar, dentro de las CPA, sobre cómo se había llevado este proceso en ocasiones anteriores. El cuadro era evidente: las observaciones áulicas se percibían, entre los equipos docentes, como una actividad coercitiva o punitiva, que generaba temor o con la que se sentían juzgados. La idea que una observación podía estar seguida de un llamado de atención o una sanción generaba resistencia el cuerpo docente.

Desde el punto de vista de las autoridades escolares, el proceso de acompañamiento pedagógico no pasaba de ser un mero trámite: una matriz que debían llenar, un dato informativo o un documento más con el cual lidiar, sin que existiese una verdadera retroalimentación a sus docentes, y mucho menos un seguimiento de los resultados. Frente a esta perspectiva no tan alentadora, los equipos directivos determinaron que era imprescindible dar un giro completo a la forma en la que se había llevado esta actividad.

El primer paso fue tener clara la información que querían recabar de cada observación. Dentro de las CPA, diseñaron las herramientas necesarias, como fichas de observación y encuestas. Jéssica Soledispa, de la CPA Líderes Competentes e Innovadores, explica que, en su grupo, se plantearon indagar primero sobre las capacitaciones que habían recibido sus docentes, cuál era su formación, las herramientas con las que contaban para trabajar en las especialidades técnicas y otros detalles sobre su desarrollo profesional. Para el momento de la observación de clase, les interesó principalmente conocer cómo se desarrollaba el trabajo pedagógico en el aula, comprender si el estudiantado se sentía interesado en los contenidos y si se estaba generando un aprendizaje significativo.

## Una mirada amiga que nos ayude a crecer

Una vez que contaban con los instrumentos adecuados para las observaciones áulicas, llegó el momento de llevar la iniciativa a sus instituciones educativas. Esta fue quizás la parte más desafiante: ¿cómo aproximarse al equipo docente para que se sintiera a gusto al ser observado?

La estrategia que todos los equipos directivos priorizaron se enfocó en socializar y acercarse a sus docentes de una manera distinta a como lo habían realizado previamente. En otras palabras: motivarlos para que confíen en el proceso. Fue necesario explicar qué era lo que se iba a hacer y cómo se lo iba a realizar.



Una parte clave, dentro de la socialización, fue la sensibilización. En este sentido, se invitó al profesorado a comprender las observaciones áulicas como una oportunidad de mejorar profesional e institucionalmente, y como algo que forma parte de su formación continua. Para el personal directivo fue importante que el cuerpo docente se apropie de la idea de mejora, para que desarrolle un sentido de pertenencia hacia el proceso.

Pero, más allá de las palabras y los ofrecimientos del equipo de líderes educativos, las estrategias concretas de acción debían centrarse en brindar a sus docentes un ambiente seguro, en el cual primara la tranquilidad y confianza. Las estrategias de cada CPA y cada institución educativa fueron múltiples, y probaron ser una más creativa que la otra.

Marcia Palacios comenta que, en la CPA Líderes en Acción, por ejemplo, optaron por crear equipos colaborativos dentro de sus instituciones educativas, para revisar y determinar los lineamientos de las observaciones áulicas. Esto se presentó al cuerpo docente para su aprobación y fue el paso previo para llevarlo a la práctica.

Pero nada mejor que una mirada cercana y sincera para generar una crítica constructiva. Por esto, en ciertas instituciones educativas acordaron que las observaciones de clase se realizarían entre pares. Cada persona eligió quién observaría su clase. Posteriormente, las personas participantes de la observación áulica se reunieron para revisar los resultados. Fue un espacio para destacar las fortalezas y dar pautas para mejorar los puntos débiles. Además, se generó un compromiso con cada docente para la mejora pedagógica.

En este proceso, varias autoridades se dieron cuenta que era importante predicar con el ejemplo. En una de las instituciones educativas, cuando una autoridad directiva se acercó a su equipo para proponer las observaciones áulicas, le preguntaron por qué ella no participaba primero. Para demostrar que no había nada que temer, la autoridad aceptó la invitación; por ende, fue observada y recibió una retroalimentación de sus colegas docentes. Esta misma estrategia se utilizó en otras instituciones educativas para crear una sensación de igualdad en relación con el ejercicio docente.

Algunas instituciones educativas debieron frenar el proceso de observación áulica durante la pandemia, por la escasa conectividad y la imposibilidad de impartir clases en línea o presenciales. Sin embargo, otras instituciones pudieron adaptar la planificación a los entornos virtuales. En este contexto, para una gran cantidad de docentes, las observaciones áulicas significaron un respiro y un apoyo, pues sentían agobio y desesperación al tener que adaptar sus clases en un contexto desconocido. Tener una mirada externa y una retroalimentación les ayudó a encontrar otras estrategias didácticas para la nueva realidad; asimismo, les dio tranquilidad saber que contaban con un colega para apoyarles. No trabajaban en soledad; tenían con quién contar.

### Una transformación que llega al aula

Pero el proceso de acompañamiento pedagógico no podía estar completo sin que, además de la retroalimentación, se diera un seguimiento a los cambios y se planificaran capacitaciones, en caso de observar necesidades dentro del cuerpo docente.

Miguel Moreira, de la CPA Innovación Educativa, destaca que las observaciones áulicas les permitieron no solamente identificar las debilidades de sus docentes para apoyar su fortalecimiento, sino también descubrir

las estrategias que sus colegas conocían, pero no habían compartido o socializado con el resto. Además, para los equipos docentes representó una oportunidad para autoevaluarse, reflexionar sobre su propia práctica y experiencia en el aula, y cuestionarse si estaban llegando adecuadamente a sus estudiantes. En consecuencia, durante la fase de retroalimentación, el cuerpo docente reconocía aquello que le hizo falta en la hora de clase, qué aspectos debía enfatizar más e, incluso, autoeducarse para corregir ciertos aspectos.

De manera concreta, como resultado de las observaciones áulicas, se alentó a los equipos docentes a cambiar los métodos de enseñanza, para que sus clases fuesen más dinámicas y prácticas. En palabras de Jéssica Soledispa: “se ha cambiado esas clases en las que el personaje principal era el docente, y ahora el principal es el estudiante”.

Con la nueva normalidad, existía mucho miedo entre docentes por dar una clase y usar las herramientas tecnológicas. Pero al sentirse valorado y tomado en cuenta, el profesorado se mostró proactivo en la búsqueda de alternativas para crear clases dinámicas. En este caso, también fue clave la mirada y el apoyo continuo del cuerpo de líderes, quienes, como parte de este acompañamiento verdadero, investigaron y aportaron con herramientas tecnológicas e ideas para sus docentes.



Las observaciones áulicas, asimismo, posibilitaron que las autoridades educativas apoyaran de manera más eficaz y asertiva al profesorado. Al contar con información concreta y específica sobre las necesidades de sus cuerpos docentes, se desarrollaron capacitaciones grupales dirigidas a abordar las debilidades encontradas. En consecuencia, en muchas instituciones educativas se puso en marcha un plan de capacitación

docente, ya que el diagnóstico arrojó vacíos en el manejo de plataformas virtuales y herramientas tecnológicas. El trabajo sobre plataformas virtuales tuvo gran acogida, por la diversidad de recursos aprendidos. El uso de la tecnología no limitó al uso de herramientas virtuales, sino a su aplicación con un enfoque pedagógico.

De esa manera, se alivió la carga para el propio cuerpo docente. Según relatan las autoridades, sus docentes sentían confianza para crear una clase motivadora y buscar estrategias didácticas. Resultó alentador ver al estudiantado haciendo prácticas guiados por un enlace virtual o utilizando recursos del hogar. Según los equipos directivos, fue también una sorpresa para el alumnado ver las estrategias e innovaciones que han promovido sus docentes. Ahora, no solo existe más seguridad en el profesorado para impartir su cátedra; también se ha visto un estudiantado más aplicado, motivado y consciente del esfuerzo de sus docentes. Esto, a su vez, contribuyó a retener y garantizar la permanencia escolar en el contexto de la pandemia.

Ahora, es visible y generalizada la respuesta ante las observaciones áulicas: el equipo docente ha empezado a solicitar a sus autoridades que les observen, especialmente en el contexto de virtualidad. Este proceso ha coadyuvado a mejorar el desempeño docente, así como las relaciones interpersonales y profesionales entre autoridades y docentes, y entre docentes y estudiantes. Las CPA han apoyado a instaurar el acompañamiento pedagógico, como parte de una cultura de aprendizaje escolar continuo y de crecimiento profesional.

**Propuestas  
para el futuro:  
CPA para todas  
y todos**

**5**



*“Nos vamos a seguir reuniendo con los compañeros en la CPA Educando en Comunidad porque nosotros queremos mejorar nuestras prácticas educativas en las aulas con nuestras niñas, niños y adolescentes, porque queremos una mejor educación con calidad.”*

*Nivia Obando, CPA Educando en Comunidad*

El equipo de líderes participantes en la creación de estas primeras CPA de líderes escolares se enorgullece de compartir sus mayores aprendizajes y, también, los desafíos en torno de su experiencia con cada uno de sus grupos. En este apartado se presentan estas primeras apreciaciones, así como las recomendaciones para otros equipos directivos y para el MinEduc, con el propósito de asegurar el fortalecimiento y la continuidad de este proyecto.



Foto: Flickr VVOB Imágenes Ecuador

## Los aprendizajes

Luego de hacer una rendición de cuentas y compartir los principales resultados del trabajo al interior de sus grupos, resulta sustancial reflexionar sobre las prácticas exitosas y aquellos aprendizajes que surgieron en la construcción de cada CPA. Los elementos que se presentan aquí son parte de la motivación de las autoridades para apoyar la continuidad de este proceso:

- La integración: probablemente el aspecto más valioso de la CPA para los equipos directivos fue la posibilidad de encontrarse y agruparse en torno de un elemento compartido (las figuras profesionales), para conocerse entre pares, aprender colaborativamente y, principalmente, trabajar por objetivos comunes. Ahora sienten que no están solos, sino que cuentan con una gran red de apoyo que está presta a brindar su ayuda cuando la necesiten. Esto les enseñó a valorar la diversidad de puntos de vista desde un relacionamiento horizontal, comprender que más cabezas generan más ideas y brindan diferentes perspectivas, y que ninguna autoridad es superior a la otra. Además, los equipos directivos se sintieron más abiertos a compartir y dejar de lado individualismos, pues ahora están conscientes de que todos



los integrantes de estos equipos comparten un mismo interés por mejorar la educación desde sus espacios de acción.

- El fortalecimiento del liderazgo: sumado a la integración, el trabajo colaborativo y práctico les permitió crecer personal y profesionalmente. Las CPA se convirtieron en una guía para fortalecer su gestión: organizarse en los temas administrativos, comprender los documentos institucionales y prestar una mayor atención a los aspectos pedagógicos de su gestión. Además, aprendieron de las experiencias de colegas que se desempeñan como líderes educativos, para llevar nuevas estrategias a sus instituciones educativas. La CPA les ayudó a conocer y practicar nuevas formas de liderar: el liderazgo distribuido les permitió tener un mejor relacionamiento con sus equipos y con toda la comunidad educativa. En conjunto, estos procesos favorecieron la construcción de una visión clara de hacia dónde dirigir su liderazgo: la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y del clima escolar. En suma, las CPA aportaron a la generación de una cultura de autoevaluación y autocrítica. Por un lado, al fomentar la reflexión de los equipos directivos en torno de su rol como líderes y asesorarlos para realizar diagnósticos de sus instituciones. Y, por otro lado, al ayudarlos a llevar estos procesos de análisis y reflexión al trabajo con sus equipos docentes.
- Una estrategia para la pertinencia: es importante comprender que cada institución educativa maneja una realidad distinta, asociada con el contexto en el que se desenvuelve. Al hablar de desafíos y dificultades dentro de las CPA, estas no salían “del escritorio”, sino desde las propias autoridades, quienes conocen de cerca la situación educativa y ven, de primera mano, las problemáticas de sus instituciones. Con esto, las estrategias de cambio y acción nacieron en los propios territorios y sus realidades.
- La guía del equipo de asesoría educativa: las autoridades educativas destacan el aporte del personal de asesoría educativa para dirigir el trabajo, la organización, así como las metodologías y el relacionamiento de directivos al interior de las CPA. Con el manejo de agendas claras, se logró que cada encuentro sea productivo. Destaca el uso de metodologías activas para lograr un trabajo colaborativo, enfocado a diagnosticar las problemáticas institucionales, determinar metas comunes y construir compromisos para generar cambios en las instituciones educativas. El aporte del equipo asesor fue fundamental para que el grupo de integrantes de las CPA pudiesen impulsar un sentido de comunidad, confiar entre sí, compartir e intercambiar experiencias.

- Llevar a la práctica: los equipos directivos sienten que las CPA se han convertido en una guía para aplicar cambios en las instituciones, dado que las tareas o compromisos de las CPA involucraron un trabajo práctico al interior de las instituciones educativas. Así, el trabajo de la CPA no se quedó solamente en el papel, sino que fue llevado a la acción. Para las autoridades, esto significó contar con resultados concretos y visualizar cambios positivos en sus instituciones. Tras el análisis de las pruebas Ser Bachiller, fue posible diseñar estrategias para fortalecer ciertas asignaturas y, en determinadas instituciones educativas se alcanzaron puntajes más altos en las evaluaciones parciales. De igual manera, el trabajo de diagnóstico evidenció la necesidad de cambios en las prácticas docentes y en el relacionamiento con toda la comunidad educativa, que se tradujo en una mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje y en el clima escolar. Además, a pesar de que este proyecto de CPA se concentró en las instituciones educativas con bachillerato técnico, en ciertos casos se logró, a través de los cambios en el liderazgo, impactar directa o indirectamente en otros niveles y especialidades.

En ciertos casos, surgieron acuerdos para el apoyo interinstitucional. En la CPA Técnicos en Acción, un vicerrector capacitó al equipo docente de matemáticas de todas las instituciones educativas de su grupo. En la CPA Educando en Comunidad, el trabajo colaborativo se dio de manera interna en cada institución, de modo que organizaron talleres para que el personal de informática capacite a sus cuerpos docentes en el manejo de herramientas tecnológicas.

## Los retos para el futuro

Al instaurar un proyecto nuevo y diferente, es de esperar que surjan trabas, dificultades y desafíos. A continuación, se presenta una compilación de aquellos retos que las autoridades han identificado y que, a su vez, se convierten en una oportunidad de aprendizaje, mejora y crecimiento para sus CPA.

- Cambiar el *statu quo*: los procesos de cambio, en algunas ocasiones, encuentran una respuesta de resistencia. Para muchas personas puede resultar difícil adaptarse a nuevas formas de hacer las cosas, especialmente si nunca han conocido otra forma de trabajo. Por eso, en casos específicos, fue un reto para los equipos directivos involucrar a algunos docentes en las innovaciones educativas propuestas, que implicaban el uso de metodologías activas y didácticas, y un cambio en la forma de impartir las clases. Por esto, las autoridades debieron plantearse estrategias para

motivar y comunicarse asertivamente con sus colegas, para lograr que el equipo se conecte en torno de esta visión compartida.

- Apoyar la diseminación de las CPA: como líderes pioneros en el proyecto de creación y establecimiento de las CPA, existe un gran potencial para estos grupos de aportar al crecimiento y consolidación de los procesos de integración entre autoridades educativas. Una de las contribuciones principales del grupo de participantes se relaciona con la promoción del trabajo de sus CPA desde sus espacios locales y con sus comunidades educativas, visibilizando los aportes a la calidad educativa y a la mejora de sus instituciones.
- Mantener el compromiso con sus CPA: si bien las autoridades mencionan que, en ocasiones, es un reto gestionar sus actividades institucionales para poder asistir a los encuentros, también reconocen que es importante mantener el compromiso entre quienes conforman la CPA, para que sus grupos prosperen y se sostenga este proyecto. Dentro del proceso que se ha planteado, para muchas CPA se aproxima el momento en el que deberán asumir la organización de manera autónoma; es decir, sin la presencia permanente del equipo de asesoría educativa. En este contexto, resulta imperativo que cada grupo busque estrategias para asegurar la sostenibilidad futura de sus grupos.
- Adaptarse a los cambios: el reto más grande para varias CPA ha sido ajustar el trabajo a la rotación de las autoridades educativas que son parte de sus grupos. Esta realidad ha implicado el retraso en el trabajo para integrar y brindar un acompañamiento a nuevos integrantes del equipo docentes. En varios casos, los grupos ya han empezado a buscar alternativas para lograr que sus integrantes comprendan el funcionamiento de sus CPA; se pongan al día sobre los logros y objetivos de trabajo, para evitar que las actividades se estanquen; y, sientan un clima de confianza para colaborar y compartir. En este sentido, también es importante que cada CPA impulse estrategias para que las autoridades que se mantengan en el grupo, tengan la capacidad de continuar con la organización y los procesos de trabajo colaborativo, en caso de que cambie la persona que coordina.

## Las recomendaciones

Como resultado de su vivencia personal como integrantes de una CPA, las autoridades educativas concluyen que esta es una experiencia enriquecedora, que ayuda a la mejora de la gestión educativa, genera una reflexión crítica y cambio de paradigmas, apoya al surgimiento de nuevos

equipos de líderes en el entorno escolar, y es una guía para la consecución de resultados concretos al interior de las instituciones educativas. En resumen, constituye una oportunidad para transformar la educación y lograr los objetivos del MinEduc en relación con la mejora de la calidad educativa. Es así que, desde las voces de las autoridades educativas, se desprende una recomendación: apoyar la extensión de este proyecto a otros territorios e instituciones con y sin bachillerato técnico. En este mismo contexto, los equipos directivos apoyan y recalcan la importancia de incluir a las instituciones educativas y directivos de las áreas rurales, pues muchas veces se dificulta el acceso a estrategias de innovación para las áreas más alejadas.

La CPA tiene una metodología que, si bien inició como una estrategia para apoyar al bachillerato técnico, puede ser aplicado entre otros grupos directivos. Como un primer insumo, la VVOB ha desarrollado el “Manual para crear y acompañar Comunidades Profesionales de Aprendizaje CPA de equipos directivos”, dirigido al personal de asesoría educativa y a los equipos directivos que conforman una CPA. Adicionalmente, es vital que las direcciones distritales mantengan y fortalezcan el involucramiento activo con las CPA, pues, además de ser necesarias para brindar las condiciones logísticas y estructurales para que las autoridades asistan a las reuniones, implican la posibilidad de informarse sobre las problemáticas y necesidades de las instituciones, así como del trabajo que realizan los equipos directivos para solventarlas.

Son, quizás, las coordinaciones zonales, con sus equipos de asesoría educativa, las que pueden brindar el mayor apoyo para lograr la autonomía de cada CPA y asegurar su sostenibilidad futura. A pesar de que se plantea que los grupos deben independizarse de su equipo de asesoría educativa, resulta fundamental propiciar una transición en la que el equipo de coordinación interna asuma, paulatinamente, la dirección de sus CPA. Posterior a la autonomía, se plantea la necesidad de mantener el vínculo periódico, pero menos frecuente, con el personal de asesoría educativa, pues este favorece el acceso directo a información y cambios desde el MinEduc, así como a recursos útiles (pedagógicos, administrativos).

El deseo de las autoridades educativas es que todos estos esfuerzos se cristalicen, a través de un proceso nacional, y que las CPA cuenten con una institucionalización desde el MinEduc, para poder llegar a todas las zonas y distritos. De este modo, será posible alcanzar una real integración y el establecimiento de redes colaborativas interinstitucionales, en donde se conjuguen los principios de la CPA con el acompañamiento efectivo del MinEduc.



**Anexos**

**6**



## Los números: datos sobre la participación de autoridades en las CPA

En este apartado, se muestra un breve resumen de los datos sobre la participación de los equipos directivos y las instituciones educativas, en cada una de las CPA que fueron parte de este proceso.

#	CPA	Provincia	Mes /año de inicio	Número de instituciones educativas participantes	Promedio de participantes por reunión
1	CPA La Concordia unida	Santo Domingo de los Tsáchilas	dic-16	7	7
2	CPA Innovación educativa	Santo Domingo de los Tsáchilas	dic-16	8	10
3	CPA Líderes en acción	Santo Domingo de los Tsáchilas	ago-17	6	8
4	CPA Proactivos e innovadores	Santo Domingo de los Tsáchilas	ago-17	10	11
5	CPA Técnicos por el cambio	Santo Domingo de los Tsáchilas	ago-17	6	11
6	CPA Innovando tecnología	Santo Domingo de los Tsáchilas	ago-17	7	11
7	CPA GEIV (Gestores Educativos Innovadores del Valle) Los Chilllos	Pichincha	oct-18	11	8
8	CPA Fortaleciendo líderes	Santo Domingo de los Tsáchilas	abr-19	7	11
9	CPA Fortaleciendo el Bachillerato Técnico Quinindé	Manabí	jun-19	11	18
10	CPA Líderes innovadores	Manabí	jul-19	10	18

11	CPA Innovando liderazgo en comunidad	Manabí	jul-19	12	21
12	CPA Líderes Innovadores del Valle	Pichincha	jul-19	10	8
13	Líderes Innovadores Siglo XXI	Pichincha	jul-19	8	9
14	CPA Líderes competentes e innovadores	Manabí	jul-19	10	21
15	CPA Amawta Teva	Pichincha	ago-19	10	16
16	CPA Técnicos en acción San Lorenzo	Esmeraldas	sept-19	7	9
17	CPA Educando en Comunidad	Esmeraldas	sept-19	10	12
18	CPA Tecnoeducación	Esmeraldas	sept-19	8	13
19	CPA MAE Innovadores de la Educación Técnica	Esmeraldas	sept-19	10	18





Desde el año 2018, en Ecuador se crearon diecinueve Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) de equipos directivos. Para un centenar de autoridades esta ha sido una historia de cambio y mejoramiento en sus comunidades educativas.

A través de este documento se quiere ofrecer una mirada al camino recorrido, conocer las dificultades que sorteó cada grupo, celebrar el proceso de crecimiento, dar cuenta del trabajo realizado y compartir los desafíos y las lecciones aprendidas. No solo se recuperan las vivencias, sino que se comparte la experiencia transformadora de ser parte de una CPA con otras personas que desempeñan un rol en el liderazgo educativo.



@MinisterioEducacionEcuador



@Educacion\_Ec

