

# Reinventar la docencia

## entrevista

Por Wladimir Vásconez  
([wvasconez@uxe.org](mailto:wvasconez@uxe.org))

**E**ntrevista a Miguel Ángel Herrera Pavo, PhD, docente normalista, psicopedagogo, tecnoantropólogo y doctor en Sociedad de la Información y el Conocimiento. Es especialista superior en Gerencia Educativa. Ha sido gestor, investigador y profesor en instituciones no gubernamentales y supranacionales. Actualmente dirige el Área de Educación de la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.

### Tecnología, pandemia y crisis

*Doctor Herrera, ¿qué retos docentes se viven en las aulas del siglo XXI?*

En los últimos tiempos llamamos tecnología solo a lo asociado a los procesos de información y comunicación, pero la configuración del aula se hace gracias a la tecnología educativa y ha sido un punto clave de la didáctica que se estudia desde hace muchas décadas.

Un lapicero, un cuaderno, un libro, un pizarrón y el estrado son tecnologías que de a poco se han incorporado a la escuela. Sin embargo, cualquiera que sea la concepción de tecnologías, en muchos contextos hay un déficit clarísimo; no tenemos las condiciones para que esta tecnología llegue a todos y todas por igual.

Ahora bien, más allá de esta limitación tecnológica, cuando trabajamos en el diseño de un proceso de enseñanza-aprendizaje debemos considerar los recursos disponibles y no otros.

Esta idea del diseño tiene que hacerse de manera situada, no se puede decidir desde fuera. La o el profesor que está en su contexto y que conoce qué recursos tie-

ne a disposición es quien decide cuáles convocar en el caso de que quiera ir más allá. Ese es el reto que tenemos con nuestro sistema educativo: reconocer la necesidad del diseño situado de la enseñanza y aprendizaje.

Un profesor y no un tecnócrata debe diseñar lo que va a ocurrir en el aula y hacerlo de la mejor manera. Para eso, posiblemente tenemos que capacitar en servicio a nuestro profesorado.

Sobre esto último, hay una debilidad en el sistema: todo el modelo nacional de asesoría se está dejando caer por falta de presupuesto desde su diseño. Se hizo una primera convocatoria en la que teníamos algunos asesores y auditores, que eran las personas con más experiencia.

Personas sin duda válidas para este puesto, pero que ahora se están jubilando; nos quedan menos de 90 en todo el país.

Uno de los sueños cuando trabajábamos en el Ministerio de Educación era tener institutos de formación locales como responsables de las políticas (uno en cada distrito); tener un mentor en cada escuela, un asesor y un auditor en cada circuito, no lo hemos logrado hacer.

*El profesor es engullido por el sistema y el conjunto de prácticas tradicionales que ocurren en las instituciones educativas, donde frecuentemente la disciplina es más relevante que los procesos de aprendizaje constructivos.*

No hemos conseguido tener esa estructura de soporte. Las mentorías nunca se pusieron en marcha. En la pandemia, cuando se trabajó con fichas pedagógicas, hubiera sido importante contar con un instituto de formación a cargo del manejo de este nuevo instrumento de enseñanza y aprendizaje útil y contingente en ese momento concreto.

Al no tener esta estructura de apoyo, los pocos recursos a disposición, como el WhatsApp, fueron lo que nos salvaron en la mayoría de los casos.

Lo ideal es tener institutos de formación locales y aparatos de apoyo a la formación en servicio que vayan más hacia la asesoría colaborativa que a la capacitación tradicional, como la entendemos: transmisión de contenidos que nunca llega a transferirse al aula.

### Sobre formación docente

*¿Qué cambios urgentes necesitan los programas de formación inicial y continua para responder a la realidad local?*

Hoy en día las prácticas del estudiantado de magisterio son muy limitadas. Anulamos los institutos normales que tenían sus escuelas de práctica asociadas donde el estudiantado ejercía la docencia desde el primer año.

El profesorado debería pasar por un proceso similar al de quienes estudian Medicina, es decir, aplicar los conocimientos antes de graduarse y de manera paralela como parte de su formación.

La estandarización de las escuelas, de las facultades de Ciencias

de la Educación y de las carreras asociadas fue negativa, porque este componente de prácticas no tiene la relevancia que debería tener.

El sistema educativo aplasta al profesor novel que llega a una escuela. El profesor es engullido por el sistema y el conjunto de prácticas tradicionales que ocurren en las instituciones educativas, donde frecuentemente la disciplina es más relevante que los procesos de aprendizaje constructivos.

Entonces, por muchas ideas que te den en la facultad, cuando te gradúas y llegas a un colegio empiezas a ser el más conductista del mundo y a transmitir conocimientos con muy poco diálogo con los estudiantes, la sociedad, las familias, la comunidad educativa en general, y haces que el aula sea aburrida, muy poco adecuada a las necesidades de los estudiantes y a los logros establecidos en el perfil de salida de nuestro currículo, que no se logra porque, evidentemente, las prácticas docentes no son las apropiadas.

### Normativas, violencia y autoridad docente

*Muchos docentes sienten que su autoridad disminuyó por las normativas y la violencia. ¿Cómo impacta esto en el aula?*

La violencia siempre ha sido parte esencial del sistema educativo. Tradicionalmente, disciplinar a los estudiantes se justificaba para lograr la atención.

La autoridad en las instituciones educativas está basada frecuentemente en una relación vertical. Los docentes no se han apropiado de las nuevas normativas, muchas de ellas impulsadas desde fuera del sistema.

Las nuevas normativas promueven otro tipo de liderazgo y de autoridad, donde el respeto hay que ganárselo. No creo que muchos

profesores lo estén consiguiendo. Hay una diversidad enorme de realidades.

La transición hacia un nuevo modelo de liderazgo, más abierto, más transformador, más horizontal, más distribuido es difícil. En muchas instituciones educativas ese modelo es un problema, en otras, no.

### Propuestas para innovar

*¿Qué herramientas recomienda para innovar en el aula?*

El trabajo colaborativo es una herramienta básica para generar mayor horizontalidad en el aula; asimismo son claves el trabajo por proyectos disciplinares o interdisciplinares y el desarrollo del pensamiento crítico.

El Ministerio de Educación trató de potenciar el aprendizaje basado en proyectos, pero lo hizo de una manera errónea. Los docentes no entendieron cómo generar esos procesos de aprendizaje.

Sin embargo, cuando se hacen bien y se combinan con aprendizaje colaborativo, con herramientas adecuadas para el desarrollo del pensamiento crítico y habilidades blandas, pueden ser de mucha utilidad en la gestión del conocimiento y en la interrelación.

Esto está al alcance de todos, porque se puede poner en marcha con los recursos disponibles en el entorno. Es necesario fortalecer la relación con la comunidad. En muchas zonas de Guayaquil, por

*Necesitamos este pacto por la escuela como espacio seguro para todos. Parece muy frívolo, pero todos, incluidos los criminales, viven en el contexto de una sociedad en la que también ellos necesitan que salga adelante.*

ejemplo, las escuelas tienen muros de cinco metros.

Están totalmente aisladas de la comunidad y eso lo estamos replicando en todos lados. Es un error, porque la escuela debe estar en diálogo con la comunidad; hay que permear los muros, hay que tirar muros, no levantarlos.

*¿Cómo bajamos de esos muros cuando las escuelas nos piden muros?*

No soy sociólogo ni pretendo serlo, pero sí trato de entender las cosas que nos pasan. Tenemos que ir a un diálogo nacional que incluya a todos los actores, incluso a las organizaciones criminales, que es claro que están asentadas en el país y no hay arreglo en el corto plazo.

Todos, incluidas las bandas, tienen hijos, van a ir a esta escuela; entonces, hay que generar entornos seguros. Necesitamos este pacto por la escuela como espacio seguro para todos. Parece muy frívolo, pero todos, incluidos los criminales, viven en el contexto de una sociedad en la que también ellos necesitan que salga adelante.

### Involucrar a familias y comunidades

*¿Cómo involucrar a las familias y a los líderes locales en la construcción de normas y en la construcción de un aula más respetuosa?*

La normativa ya existe, pero hay que saber gestionarla bien. Tenemos el gobierno escolar constituido por representantes estudiantiles, padres de familia y demás.

Ahí surge la comisión de convivencia, desde donde se genera el código de convivencia, y el cual tiene que hacerse con la participación, la anuencia y la aprobación de las familias.

Pasa igualmente con el PEI (Plan Educativo Institucional), que in-

corpora el proyecto curricular de la institución y que también tiene que ser desarrollado con la participación y aprobación de la comunidad. Los mecanismos están puestos, lo que hace falta es generar esos procesos de manera real en el contexto de las instituciones educativas.

Es esencial preguntarnos cómo involucrar a los propios docentes y a los directivos en una buena gestión de su institución educativa, que implique animar a las familias a participar de lo que hay y de lo que se hace.

Un ejemplo de lo que es posible lograr lo vimos durante la pandemia, cuando los profesores de la escuela fiscal (que jamás habían tenido un diálogo fluido con sus padres y madres) de repente hicieron grupos de WhatsApp con todos, porque no les quedó más remedio.

Entonces hubo una comunicación muy fluida, que valoraron muchísimo tanto las familias como los profesores. Cuando acabó el encierro de la pandemia, eso se acabó.

Se podría haber seguido haciendo, pero fue perdiendo fuerza, hasta que desapareció en la mayoría de los casos. ¿Cómo gestionamos la comunidad educativa, cómo hacemos esa gestión? Eso es parte de los aprendizajes que un docente debe tener en su educación y que se debería reforzar a través de la formación continua y de servicio.

### Políticas públicas

*¿Qué recomendaciones podrías ofrecer al Ministerio de Educación para mejorar el manejo del aula a nivel nacional?*

Una concepción fundamental que debemos cambiar es el concepto del aula como un espacio silencioso, típica imagen del siglo XIX, el mismo sistema educativo que planteó Eloy Alfaro. Hay que

cambiar, necesitamos reorganizar lo que ocurre en el aula, repensar entre todos lo que está pasando y hacerlo de abajo hacia arriba; es decir, promover el diálogo dentro de las comunidades educativas de cada institución.

Me parece fundamental e insistir en la necesidad de generar un sistema de apoyo a la gestión educativa con asesores, auditores y docentes mentores, a fin de mejorar el trabajo en las comunidades. Cuando consigamos una mejor gestión, una mayor participación de la comunidad, un clima más cómodo en la institución educativa, los resultados subirán solos.

Cuando nos enfocamos únicamente en los resultados de una manera instrumental, los resultados empiezan a bajar.

Liberemos el horario de los docentes, hagamos que los estudiantes vayan menos horas a clase, dejemos espacio para otras cosas.

Las redes profesionales permiten gestionar estrategias de manera conjunta; pero, si no tengo el espacio y el tiempo para reunirme, ¿cómo voy a hacer? Liberemos un poco la malla y dejemos espacio para plantear el trabajo del aula.

La planificación es parte de nuestro oficio, pero la hacemos mal o después hacemos cualquier otra cosa distinta a lo planificado. Planificar implica además evaluar y generar procesos de mejora continua.

*Cuando consigamos una mejor gestión, una mayor participación de la comunidad, un clima más cómodo en la institución educativa, los resultados subirán solos. Cuando nos enfocamos únicamente en los resultados de una manera instrumental, los resultados empiezan a bajar.*

No tiene sentido esa visión del profesor héroe que sacrifica su familia, su vida personal y todo por tener éxito. Eso no puede ser, no se puede dar.

Si tengo que dedicarle ocho horas al día al trabajo, debería tener cinco o seis períodos de clase y el resto tendría que dedicarse a la planificación, la evaluación y las demás responsabilidades de un docente.

### Casos emblemáticos

*¿Conoce casos emblemáticos en Ecuador (rural/urbano, público/privado) donde el manejo del aula innovador haya transformado resultados? ¿Qué los hizo funcionar?*

Una colega, en el centro de Quito, ha trabajado en un proyecto de integración de las artes en el currículum que involucraba a los museos de la ciudad. Lograron hacer cosas interesantes desde la interdisciplinariedad a partir de la integración de las artes en el currículum con la colaboración de la comunidad, los artistas y los museos de la ciudad.

En otro caso, en la escuela Estela Maris se desarrolló un proyecto que involucró a la Casa de la Cultura, integrando las artes en el currículum, pero a través del teatro.

Hay muchos ejemplos, pero todos implican salirse un poquito de la caja y generar un proyecto que involucre a la comunidad educativa por completo. Cuando la organización externa se retira porque ya no hay nadie más que empuje para que eso salga adelante, entonces se abandonan.

Esto pasa también debido a que el distributivo de los docentes en las instituciones educativas no es estable; en julio trabajas con un grupo de docentes y en septiembre se ha ido la mitad. Esta inestabilidad se debe a que hay una movilidad enorme por distintas razones y la violencia es una ellas.