

---

# DECLARACIÓN DE BOGOTÁ

---



Coalición  
Latinoamericana para la  
Excelencia  
Docente

## LA COALICIÓN LATINOAMERICANA PARA LA EXCELENCIA DOCENTE LLAMA A UNA PROFUNDA REFORMA DE LOS SISTEMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE Y LA PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO ESCOLAR

El desarrollo profesional docente y el liderazgo escolar son elementos clave de todo esfuerzo por elevar la calidad docente. La escuela es el núcleo del aprendizaje para los estudiantes y, de la misma manera, debería ser para los profesores; ella es el epicentro de su vida profesional, un espacio donde se les asegura el tiempo y los recursos necesarios para su crecimiento profesional y el apoyo adecuado del equipo directivo para lograrlo. Del mismo modo, los directores de escuela precisan autonomía, formación y recursos para liderar su escuela y crear una comunidad educativa dedicada al aprendizaje y el desarrollo cognitivo y emocional de cada niña y niño.

Al mismo tiempo, en la medida en que la región esté realizando nuevas reformas, de tipo estructural y sistémico, orientadas básicamente a la calidad y a hacer de ésta un factor muy importante del crecimiento, la innovación y la productividad de las economías de la región, los actores cruciales serán sin duda los líderes de las comunidades educativas y los docentes de los centros escolares que tendrán bajo su cuidado y orientación a los ciudadanos del siglo XXI.

Nosotros, los miembros de la Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente, estamos convencidos de la interrelación que existe entre el desarrollo profesional docente y el liderazgo escolar como dos facetas constitutivas de la excelencia docente. Un docente necesita el apoyo de su director para poder avanzar profesionalmente, y su desarrollo pedagógico debería estar íntimamente vinculado con la realidad y el contexto del centro educativo donde se desempeña. Esto permite generar un nexo entre la formación y la práctica dando lugar a un desarrollo profesional de calidad. En cuanto a los líderes escolares, hoy en día no está garantizada y universalizada una formación específica para el cargo. Por su responsabilidad y centralidad en los logros de aprendizaje de la institución, sería conveniente que tuvieran su propia trayectoria profesional, alineada con estándares del buen desempeño y de evaluación formativa y con oportunidades para desarrollarse.

Esta Declaración, fruto de la segunda reunión de la Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente, la cual tuvo lugar en Bogotá, Colombia, en noviembre del 2019, presenta la visión y las recomendaciones acordadas durante la jornada. Tiene como objetivo presentar al desarrollo profesional y al liderazgo escolar como dos elementos centrales para mejorar la calidad de la educación y proponer una serie de acciones -ambiciosas pero razonables- para orientar y guiar el debate y las políticas públicas acerca de estas cuestiones.

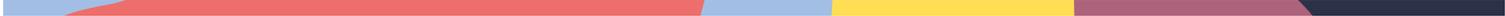


Coalición  
Latinoamericana para la  
Excelencia  
Docente

## EL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE QUE NECESITAMOS PARA CONTAR CON DOCENCIA DE EXCELENCIA

Las políticas de desarrollo profesional docente necesitan cimentarse en los principios de mejora constante, aprendizaje contextualizado, continuo e integral, y colaboración entre actores. El objetivo primordial del desarrollo profesional efectivo es mejorar la calidad educativa e impactar en los aprendizajes de los alumnos. Para lograr esta meta, los contenidos de los programas de formación continua deben estar vinculados a referenciales de buena enseñanza, pasar por una actualización permanente y, de manera particular, contemplar las necesidades de la comunidad educativa en su totalidad. La capacitación docente en servicio, a la que hacemos referencia, es una parte sustantiva de la carrera de un profesor, que, a su vez, debe formar parte de un conjunto integral y coherente de políticas docentes que incluyan la formación inicial y la carrera y evaluación docente. Es por ello imperioso contar con mecanismos efectivos y concretos que den articulación estratégica e institucional a cada uno de estos componentes. Esperamos que los programas de desarrollo profesional docente puedan vencer el “aislamiento” tradicional del docente en su aula y fortalecer el aprendizaje colaborativo entre pares. Por eso proponemos al líder educativo del establecimiento escolar como un actor clave para la profesionalización de los docentes en ejercicio. Sin embargo, es también el docente, como profesional de la educación, a quien hay que acompañar con políticas para que pueda ejercer un rol protagónico en su propia formación.

Si bien el desarrollo profesional docente tiene el potencial de elevar la calidad docente y asegurar una mejora continua, actualmente existen desafíos no menores que impiden la realización de esta visión. Hay escasas regulaciones en la oferta de programas de capacitación y en ocasiones se presenta una tensión entre la demanda identificada por el docente en ejercicio, la oferta generada por los establecimientos de formación, y la necesidad de la institución educativa. Así mismo, la desarticulación entre la formación inicial y la formación en servicio en múltiples ocasiones induce a los docentes noveles a asumir sus cargas pedagógicas sin el apoyo necesario para asegurarles una transición fluida. Nos referimos aquí a la ausencia de elementos tales como: un periodo probatorio, apoyo de los equipos directivos en las escuelas, mentores bien formados, un acompañamiento regular, entre otros. Todos ellos requerirán tanto de recursos financieros, como de tiempos significativos que, en la actualidad, generalmente no están contemplados y, por lo tanto, disponibles, especialmente en las escuelas. E incluso entendemos que por la magnitud de la escala, puede resultar difícil encontrar los perfiles adecuados para un acompañamiento a docentes noveles de alta calidad. Aún entendiendo estos desafíos, vemos que hay un vínculo necesario y posible entre el liderazgo pedagógico y la preparación de docentes noveles dentro de la institución escolar que redundará en la calidad de la enseñanza, y por lo tanto, en las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.



Para responder a los retos mencionados y dar pasos en pos de alcanzar la visión de un desarrollo profesional eficiente e integrado que permita mejorar de manera efectiva los aprendizajes, nosotros, los miembros de la Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente, recomendamos:

- **Orientar el diseño del desarrollo profesional tomando en cuenta las necesidades pedagógicas, didácticas y de gestión del aula de los propios docentes a nivel de la escuela.** Un elemento clave para realizar esta recomendación es que la oferta formativa desde su diseño esté centrada en la institución educativa, y propicie y fomente la autonomía institucional. Identificamos a los supervisores escolares o referentes de nivel medio de los sistemas educativos como actores clave para dar lugar a un nexo y acompañamiento de la formación institucional con la política a nivel local o nacional, teniendo como aliado al director escolar quien es también un interlocutor relevante entre las directivas nacionales o subnacionales y el contexto de su propia comunidad educativa. En particular, estamos convencidos de la necesidad de promover modelos de desarrollo profesional docente que no requieran de numerosos actores externos y que fomenten el intercambio de ideas y experiencias entre los docentes utilizando, por ejemplo, las numerosas modalidades y opciones que proveen las nuevas tecnologías digitales; incluso dentro de un mismo distrito o a través de conexiones virtuales, sería posible generar redes de aprendizaje que permitan y promuevan el intercambio de experiencias y recursos entre pares. Estas iniciativas existentes, si bien son una fuente de autonomía y de formación para el profesorado, no cuentan aún con mecanismos de evaluación, supervisión y acompañamiento.
- **Contar con un marco de buenas prácticas para la formación docente que oriente su gestión en todos los niveles del sistema educativo.** No es posible hablar de un desarrollo profesional docente sin implicar la responsabilidad de todos los actores del sistema; Desde el nivel más macro en términos de política educativa, como sería el Ministerio y sus diversas áreas, hasta el nivel más micro pero no menos relevante que es el docente con la formación de los estudiantes a su cargo. Para poder dar lugar a una mayor autonomía es necesario ofrecer claridad respecto a los objetivos y dar referentes sobre el ejercicio de la buena enseñanza. Un marco de buenas prácticas crea un lenguaje común alrededor del cual los distintos niveles del sistema educativo pueden orientar sus esfuerzos, tomar decisiones de acuerdo con su nivel de incidencia, y trabajar en concordancia para elevar la calidad de enseñanza. Para enriquecer este marco, es indispensable pensar en un mecanismo que permita extenderlo más allá del ámbito local o nacional, y explorar prácticas de otros países incluso con contextos muy diferentes.
- **Desarrollar programas de mentoría para apoyar a los docentes noveles en sus primeros años.** La mentoría es una herramienta importante en el proceso de inducción de los profesores. También puede servir para crear relaciones entre docentes con más experiencia y nuevos colegas. Al mismo tiempo, no cualquier profesor es idóneo para tener la responsabilidad de ser mentor por su antigüedad en el cargo. Los programas de mentoría deberían incluir procesos, herramientas y capacitaciones para los mentores ya que al presente muchos docentes desarrollaron su actividad sin haber contado con ese rol, y por lo tanto no hay una pauta común que defina métodos y alcances. Y por sobre todo, no es suficiente que alguien haya realizado durante muchos años



una tarea como para afirmar que cuenta con estrategias y principios esperados para el rol. La selección del mentor, así como su preparación, es por lo tanto fundamental para que puedan dar respuesta de forma adecuada a las necesidades, preguntas y frustraciones de los docentes noveles. Por otro lado, para garantizar el sostenimiento de los efectos positivos de estos programas, deberían incluirse, desde el diseño, procesos de acompañamiento directo de alta intensidad, con instancias de evaluación mediante observación directa y retroalimentación, propiciando a su vez, el trabajo y la reflexión entre pares y grupos de docentes.

- **Organizar el horario y las responsabilidades del profesor de tal manera que tenga el tiempo suficiente para focalizarse en su desarrollo profesional.** Si los docentes pasan toda la jornada escolar en clases y también tienen que planear sus lecciones, corregir tareas y completar deberes administrativos, les resulta muy ambicioso y exigente contar con el tiempo adecuado para invertir en su crecimiento profesional. Éste no solo implica asistir a sesiones de capacitación o contribuir en redes de profesores, sino también contemplar cómo incorporar a su salón de clase, disciplinas, institución y estudiantes, las ideas y sugerencias que estas experiencias les proveen. En este sentido, si realmente queremos observar cambios pedagógicos a nivel áulico, necesitamos brindarles las horas necesarias para formarse, diseñar, implementar y evaluar nuevas prácticas.
- **Desarrollar mecanismos de monitoreo y evaluación rigurosos para medir el impacto y los efectos del desarrollo profesional docente.** Es necesario construir evidencias que estén directamente relacionadas con la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas y jóvenes y sostengan el diseño de los programas, siendo en cada caso capaces de identificar tanto los logros como los obstáculos para poder elaborar lecciones aprendidas. Creemos fundamental que se publique y se reflexione sobre lo que resulta difícil, los obstáculos, y las situaciones no esperadas de todas las políticas de desarrollo profesional en servicio para así pasar de una gestión “por ocurrencias”, que no persigue la lógica del largo plazo, a una gestión por evidencias que permite tomar decisiones a partir del análisis de la información y la exploración de vías para la mejora. En este mismo sentido, es importante abrir el juego a la revisión del error, como también incorporar herramientas de gestión que permitan a la propia escuela evaluar los logros y diagnosticar obstáculos para idear estrategias de mejora para los procesos de aprendizaje. Existe un gran potencial para desarrollar una agenda de investigación regional que incluya evaluaciones de proceso y de impacto, que permita abrir espacios de diálogo y transferencia, y que ofrezca evidencias agregadas a nivel sistema, como también específicas a nivel de instituciones educativas, desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa.

Al finalizar esta declaración, presentamos nuestros compromisos para acompañar estas propuestas y alentar a quienes quieran generar acciones que les den curso.

## EL LIDERAZGO ESCOLAR QUE NECESITAMOS PARA CONTAR CON UNA DOCENCIA DE EXCELENCIA

El liderazgo escolar es un elemento esencial para brindar a los docentes el apoyo profesional y pedagógico que necesitan para poder garantizarles a sus estudiantes una educación de calidad. Para lograr un liderazgo escolar efectivo en América Latina, es fundamental que las funciones y responsabilidades de los directores estén claramente definidas, estén vinculadas a la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y sean plenamente aceptadas en todos los niveles del sistema educativo. Al mismo tiempo, los directores requieren la autonomía suficiente para poder ejercer dichas responsabilidades y generar en sus escuelas un clima adecuado de aprendizaje. También para guiar a sus docentes, valiéndose de los instrumentos de gestión necesarios y recursos para desarrollar un proyecto de mejora del aprendizaje en sus escuelas. Esto implica una transferencia real de responsabilidades al director y que se lo fortalezca para que pueda ejercer sus funciones y adquirir una amplia legitimidad dentro de la comunidad social en la que se desenvuelve. Esta visión -de un liderazgo escolar fortalecido y consolidado- es la que nos guía como Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente.

Si bien las investigaciones dan cuenta de la centralidad del liderazgo educativo para el éxito de todo proyecto educativo, la realidad actual de América Latina presenta directores que sufren de un estatus disminuido y en gran medida ejercen sus funciones en condiciones de trabajo altamente demandantes sin el apoyo técnico adecuado, ni una clara definición de su cargo y funciones. Así como también carecen de un acompañamiento que les permita diagnosticar, evaluar y planificar su gestión, dando lugar a un crecimiento constante en su profesión. Esta situación se debe también al hecho de que los esfuerzos por realizar cambios, programas y planes al interior del sistema educativo suelen estar muy centralizados y estructurados de forma tal que en la mayoría de las ocasiones se presuponen, y establecen límites a la autonomía de la escuela y de su liderazgo. Esto en ninguna medida implica la imposibilidad o la ausencia de liderazgo, ya que todo director desarrolla un papel fundamental en la gestión de los establecimientos; aún cuando no esté previsto un rol activo en el planeamiento desde la política educativa.

En la actualidad, las propuestas innovadoras de formación en liderazgo se centran en el desarrollo de competencias relacionadas con la comprensión del contexto del centro escolar; liderazgo efectivo en y para la toma de decisiones; comunicación para la interacción a través de la información, animación, sensibilización, formación y motivación; el trabajo en equipo mediante reuniones y reflexión sobre la práctica, autoevaluación y evaluación, observaciones de cursos y demás actividades; gestión de la innovación y compromiso social.

De acuerdo con las investigaciones que refieren a las percepciones y valoraciones de los directores escolares, la tarea que ejercen los directores en los centros tiene una mayor carga administrativa que pedagógica y se da en un marco de una acumulación inmensa de responsabilidades desarticuladas. Esta realidad enunciada les



impide tomar las decisiones necesarias para liderar sus centros educativos, brindarles a los docentes el apoyo pedagógico que necesitan y motivar a su equipo a innovar y a asumir riesgos con la intención de ser garantes de los aprendizajes en sus estudiantes. Sin una articulación clara, bien comunicada y guiada de las responsabilidades directivas, también resulta difícil implementar procesos de reclutamiento, selección y evaluación de directores que permita identificar y dar el reconocimiento debido a los líderes efectivos para poder aprender de ellos y fortalecer a sus colegas.

Para responder a estos retos y realizar la visión de un liderazgo escolar fortalecido, capacitado y formado, nosotros, los miembros de la Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente, creemos que todos los países de América Latina deben:

- **Definir estándares del buen desempeño directivo** centrados en la idea de que la responsabilidad primaria del director es crear un proyecto educativo que responda a las necesidades de los docentes y estudiantes de su comunidad. A partir de este eje central, se desprenden los deberes específicos de los directivos, que deben incluir el seleccionar y gestionar a su equipo, brindar apoyo técnico y pedagógico a los docentes, liderar los procesos de innovación para la mejora de los aprendizajes en la escuela, gestionar los recursos financieros de manera eficaz, y contextualizar las políticas educativas nacionales a la realidad local. Estos estándares y definiciones deben orientar los procesos de formación, selección y evaluación de los directivos escolares. Creemos que es posible basarse en propuestas nacionales vigentes para desarrollar estándares regionales que acompañen estas definiciones y encaminen a nivel local políticas específicas para lograr esta visión de liderazgo educativo. En ese sentido, nos comprometemos a desarrollar una propuesta específica.
- **Reformular las responsabilidades y cargas directivas, sobre la base de evidencia robusta** con el objetivo de aumentar la autonomía de los directores para liderar sus equipos y, a la vez, establecer mecanismos de rendición de cuenta para monitorear y mejorar la calidad de la gestión directiva. Un crecimiento de la autonomía directiva implica, necesariamente, una descentralización de ciertas decisiones a escala institucional. Por ejemplo, sería conveniente que los directores cuenten con la autoridad para seleccionar a los miembros de su equipo directivo y definir la conformación de la planta docente. Sin embargo, esta autonomía es, respecto a la realidad actual, un privilegio merecido que debiera ser contrarrestado con mecanismos de rendición de cuentas para que las decisiones, esfuerzos e iniciativas del líder escolar sean también evaluadas y pueda ser probada su efectividad. Finalmente, si se acuerda y define el rol protagónico de los directores en el desarrollo profesional de su equipo docente, la carga burocrática actual -a la que los directores actualmente suelen dedicar la mayoría de su tiempo- debe reducirse. Esto implica una revisión y reformulación de la normativa que actualmente prevalece en este aspecto en diálogo con los ministerios y niveles de gestión locales.
- **Abrir oportunidades para el desarrollo profesional de los directores** desde la etapa de la formación inicial, orientadas a generar las capacidades necesarias para responder a los diversos retos que enfrentan los directores en su gestión escolar. En particular, enfatizamos la necesidad de considerar los aspectos socioemocionales del

liderazgo escolar y las habilidades blandas que se necesitan para encabezar un equipo directivo; así como los mecanismos propios para la gestión efectiva de la institución en pos de la mejora de los aprendizajes. En este sentido, al igual que el profesorado, los directores escolares también requieren de oportunidades para aprender de sus propios colegas, lo cual implica la creación de programas de mentoría e intercambios entre pares.

- **Delinear una carrera directiva** que no es simplemente una extensión o la última etapa de la carrera docente. Los buenos docentes no necesariamente serán buenos directores, y los profesores más efectivos y reconocidos no deberían sentirse forzados a convertirse en directores escolares. Hay ciertos conocimientos, destrezas y capacidades que definen el liderazgo efectivo. Por lo tanto, la carrera directiva debería distinguirse en distintas etapas, tales como las de principiante, consolidado o experto. Además, el ingreso a dicha carrera directiva debe basarse en criterios y objetivos claros, y en un esquema transparente y riguroso de evaluación. Los directores más expertos estarían en condiciones de ser mentores para directores noveles al mismo tiempo que podrían contar con más responsabilidad y autonomía para dirigir su propio centro educativo.

**El reto de mejorar el desarrollo profesional docente y fortalecer el liderazgo escolar demanda la cooperación de actores de diversos sectores, desde los ministerios de Educación a las universidades donde se forman los docentes y directores, la sociedad civil, la academia y los organismos de cooperación internacional. Con esta declaración, esperamos elevar la importancia de esta temática e impulsar acciones colaborativas para abordar los desafíos que actualmente impiden que todo niño y niña tenga acceso a un docente excelente. Como Coalición, nos comprometemos a:**

- **Difundir y compartir esta Declaración con nuestras redes para generar visibilidad y asegurar su reconocimiento en la región.**
- **Reunirnos con actores locales, especialmente de los gobiernos nacionales y subnacionales, para impulsar su aceptación de los acuerdos y recomendaciones, y buscar áreas de articulación y colaboración entre los objetivos de la Coalición y los esfuerzos ministeriales.**
- **Compartir y publicar investigaciones, evaluaciones y otros informes de análisis riguroso que puedan servir para concretar mejoras prácticas y generar políticas de desarrollo profesional y liderazgo escolar basadas en evidencias.**



Coalición  
Latinoamericana para la  
Excelencia  
Docente

## PARTICIPANTES

**Gustavo Alvira**

Fundación Compartir  
Colombia

**María Victoria Angulo**

Ministerio de Educación Nacional  
Colombia

**Orlando Ariza**

Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar  
Colombia

**José Javier Bermúdez**

Universidad de La Sabana  
Colombia

**David Boyd**

Fundação Lemann  
Brasil

**Luis Miguel Bermúdez Gutiérrez**

Varkey Teacher Ambassador  
Colombia

**Verónica Cabezas**

Elige Educar  
Chile

**Agustín Porres**

Fundación Varkey  
Argentina

**Helga Cuéllar Marchelli**

FUSADES  
El Salvador

**Ricardo Cuenca**

Instituto de Estudios Peruanos  
Perú

**Bibiam Díaz**

CAF  
Panamá

**Ángela Español**

INICIA Educación  
República Dominicana

**Viviana Esquivel Vega**

Ministerio de Educación Pública  
Costa Rica

**Ariel Fiszbein**

Diálogo Interamericano  
Estados Unidos

**Claudia Milena García**

Universidad Panamericana  
Colombia

**Sandra García**

Universidad de los Andes  
Colombia

**Oscar Ghillione**

Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y  
Tecnología de la Nación  
Argentina

**Fernando Giménez Zapiola**

Fundación Varkey  
Argentina

**Luisa Gómez**

Fundación Compartir  
Colombia

**Ivan Gontijo**

Todos pela Educação  
Brasil



**Otto Granados**

OEI  
México

**Marybell Gutiérrez**

Fundación Terpel  
Colombia

**Michelle Guzmán**

INICIA Educación  
República Dominicana

**Jorge Jaime**

Consejo Nacional de Educación  
Perú

**Juan Maragall**

Banco Interamericano de Desarrollo  
Colombia

**Alejandra Mejía**

Teach for All  
Brasil

**Guadalupe Castillo**

Fundación Varkey  
Argentina

**Marcelo Ribeiro**

Profissão Docente  
Brasil

**Isabel Román Vega**

Estado de la Nación  
Costa Rica

**Julio Sánchez Maríñez**

ISFODOSU  
República Dominicana

**Víctor Sánchez Jáquez**

MINERD  
República Dominicana

**Ximena Serrano**

Universidad Panamericana  
Colombia

**Sarah Stanton**

Diálogo Interamericano  
Estados Unidos

**Denise Vaillant**

Universidad ORT  
Uruguay

**Patricia Vázquez del Mercado**

México

**José Weinstein**

Universidad Diego Portales  
Chile