Evaluación Nacional de Logros de Aprendizaje de Estudiantes

Fascículo N.° 1
Año 2026

Gestión del trabajo colegiado para la mejora de los aprendizajes



Orientaciones para directores y docentes de instituciones educativas

Gobierno del Perú

PERÚ Ministerio de Educación

Presentación

Este fascículo tiene como propósito fortalecer la gestión del trabajo colegiado a partir del uso de evidencia sobre los factores asociados al aprendizaje.

La evidencia muestra que las instituciones educativas donde los docentes trabajan de manera colegiada, intercambiando materiales y desarrollando proyectos conjuntos, logran mejores aprendizajes en Lectura y Matemática.

Esto plantea un desafío clave para la gestión escolar: **¿cómo lograr que el trabajo colegiado se desarrolle de manera organizada, sostenida y centrada en los aprendizajes?**

En ese sentido, este fascículo propone comprender el trabajo colegiado como una estrategia de gestión pedagógica y de gestión escolar que requiere ser planificada, organizada y conducida por el director y el equipo directivo, según corresponda, de modo que contribuya a mejorar efectivamente la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes.

Para ello, se presentan orientaciones prácticas dirigidas principalmente a directivos, así como a docentes, que permiten:



PLANIFICAR
el trabajo colegiado como parte de la gestión escolar.



ORGANIZAR
espacios y tiempos para su desarrollo.



PROMOVER
la participación docente en función de metas de aprendizajes.

El documento consta de tres secciones en las cuales se articula evidencia, orientaciones y ejemplos concretos que pueden ser adaptados a distintos contextos educativos.

Contenido del recurso



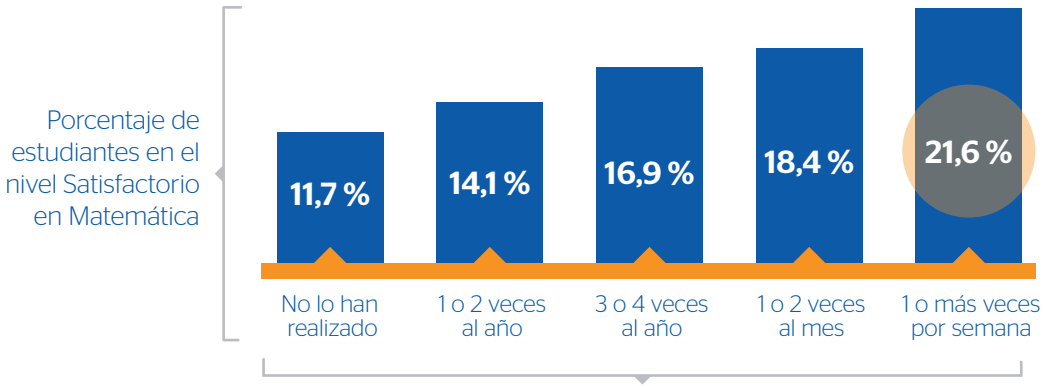
Sección	¿Para qué te servirá?
1. Las evidencias	Comprender la evidencia que vincula el trabajo colegiado con los aprendizajes.
2. Definición e importancia del trabajo colegiado	Clarificar el concepto y su relevancia pedagógica.
¿Qué es y qué no es trabajo colegiado?	Diferenciar prácticas efectivas de aquellas que no generan impacto.
3. El trabajo colegiado como estrategia de la institución educativa (Condiciones para implementar un trabajo colegiado efectivo)	Identificar los factores clave que deben garantizarse desde la gestión.
Claves para la acción	Sintetizar los principales aprendizajes del fascículo para la acción.
Acciones de los directivos	Tomar decisiones concretas para institucionalizar el trabajo colegiado.
Acciones de los docentes	Implementar prácticas colegiadas en el aula y la escuela para analizar evidencias, identificar dificultades, acordar estrategias y ajustar la enseñanza.

1. Las Evidencias

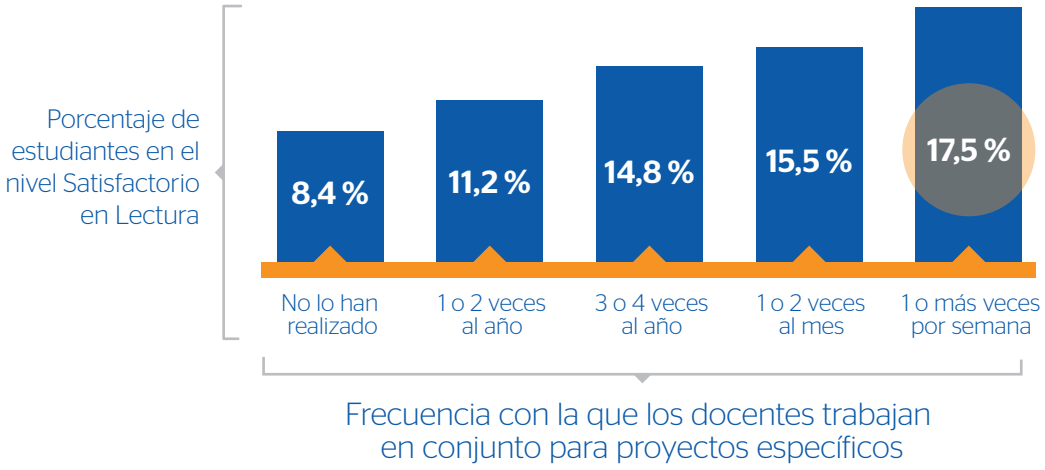
A mayor frecuencia de trabajo colegiado entre docentes para proyectos específicos e intercambio de materiales de enseñanza, mayor es el porcentaje de estudiantes en el nivel esperado de aprendizajes en Lectura y Matemática (Evaluación de logros de aprendizaje 2019 – 2.° grado de secundaria).



Matemática - ECE 2019 • 2.° grado de secundaria



Lectura - ECE 2019 • 2.° grado de secundaria



¿Qué muestra la evidencia?

Cuando los docentes **intercambian materiales de enseñanza** al menos una vez por semana, el 21,6 % de estudiantes alcanza **el nivel satisfactorio en Matemática** (ECE, 2019).

Cuando los docentes **trabajan en conjunto en proyectos específicos** con esa misma frecuencia, el 17,5 % de estudiantes alcanza el **nivel satisfactorio en Lectura** (ECE, 2019).



¿Qué significan estos resultados?

Los resultados muestran que el trabajo colegiado es una estrategia que se asocia directamente con la mejora de los aprendizajes y no solo una práctica organizativa.

Las escuelas que desarrollan el trabajo colegiado generan mejores condiciones para el aprendizaje.

El intercambio frecuente de recursos y estrategias mejora la enseñanza.

La planificación conjunta permite responder mejor a las necesidades de los estudiantes.



De acuerdo con los resultados:

A mayor trabajo colegiado, mayores oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.

¿Qué nos dice la evidencia internacional?

Estudios internacionales coinciden en que el trabajo colegiado contribuye a mejorar los aprendizajes cuando se desarrolla de manera sistemática y con un propósito pedagógico claro:

Investigaciones sobre comunidades profesionales de aprendizaje muestran que cuando los docentes trabajan de forma conjunta, analizando evidencias, compartiendo estrategias y reflexionando sobre su práctica, se generan mejoras en la enseñanza y en los resultados de los estudiantes (Krichesky y Murillo, 2018; Peña Ruz, 2023).

Estudios realizados en escuelas de América Latina evidencian que la práctica colegiada se fortalece cuando existen condiciones organizacionales, como espacios definidos, liderazgo pedagógico y una planificación institucional que orienta estas prácticas (Ortega et al., 2023).

2. Definición e importancia del trabajo colegiado

El trabajo colegiado constituye una estrategia de gestión educativa que, bajo el liderazgo del director -y, cuando corresponde, en articulación con el equipo directivo- promueve y organiza espacios sistemáticos de interacción, reflexión crítica y toma de decisiones conjuntas entre docentes y directivos, orientadas a la mejora continua de la práctica pedagógica y de los aprendizajes de los estudiantes, en todo tipo de institución educativa, independientemente de su tamaño o tipología.



A través del trabajo colegiado, los docentes participan en espacios organizados por la institución educativa donde: analizan evidencias de aprendizaje, comparten experiencias y recursos y toman decisiones para mejorar su práctica pedagógica.

Su importancia radica en que permite pasar de esfuerzos individuales a una respuesta institucional frente a los desafíos de aprendizaje, donde la mejora de la enseñanza es una responsabilidad compartida.

Para que esto ocurra, requiere ser **planificado, organizado y sostenido** como parte de la gestión escolar, desde un liderazgo efectivo que pone el foco del impacto en el docente y el estudiante.

Entonces ... ¿qué es y qué no es trabajo colegiado?

El trabajo colegiado se caracteriza por tener un propósito pedagógico claro, centrado en la mejora de los aprendizajes. En ese sentido:

Sí es trabajo colegiado	No es trabajo colegiado
Director y docentes analizan periódicamente y de manera conjunta, por ejemplo, qué dificultades son recurrentes en los estudiantes y que dificultan su aprendizaje.	Leer el reglamento interno sin análisis pedagógico conjunto entre directivos y docentes de diferentes grados.
Docentes de distintos grados comparten y adaptan fichas de lectura.	Repartir comisiones para las celebraciones de la institución educativa.
Docentes con el acompañamiento del director, diseñan e implementan juntos un proyecto de aprendizaje sobre una situación o tema en específico para atender diferentes niveles de complejidad (Ej: El cuidado del agua).	Docentes conversan ocasionalmente sobre su día a día en la escuela.
Director y docentes dialogan y reflexionan juntos sobre qué estrategias de enseñanza funcionaron mejor en la semana.	Reuniones donde el director expone y no se promueve la participación docente.



Ten presente que:

La literatura sostiene, que los docentes necesitan trabajar en entornos colaborativos donde abunde el apoyo mutuo, las responsabilidades compartidas y la reflexión sistemática (Krichesky & Murillo, 2018). Sin embargo, para que funcione, se requieren condiciones estructurales como el tiempo y el apoyo directivo (Ortega et al., 2023).

3. El trabajo colegiado como estrategia de la institución educativa (Condiciones para implementar un trabajo colegiado efectivo)

Para que el trabajo colegiado impacte en la mejora de los aprendizajes es necesario que la institución educativa lo asuma como una estrategia planificada, con objetivos claros, acciones definidas y metas pedagógicas formuladas a partir de resultados de evaluación. No es suficiente generar espacios de reunión en forma aislada.



En ese marco, son condiciones fundamentales:

1. **Planificación del trabajo colegiado como estrategia institucional orientada a mejorar resultados de aprendizaje.** El trabajo colegiado debe ser planificado por el equipo directivo con el apoyo del comité de gestión pedagógica como parte de la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

2. **Tiempo y espacios organizados en semanas de gestión y horas de trabajo colegiado, con agendas, evidencias, productos y seguimiento.** El trabajo colegiado requiere contar con espacios definidos dentro de la dinámica de la escuela.

3. **Liderazgo pedagógico del equipo directivo.** El equipo directivo cumple un rol clave en la conducción del trabajo colegiado, al liderarlo con actitud proactiva, empática y perseverante; facilitando y promoviendo la reflexión y la comunicación asertiva; así como la toma de decisiones basadas en evidencias para lograr los propósitos educativos.

4. **Enfoque en los aprendizajes y uso de evidencia.** El trabajo colegiado cobra sentido cuando se centra en los aprendizajes de los estudiantes; así como en la preparación y capacidad del personal docente para lograr metas y propósitos.

5. **Clima de confianza y trabajo conjunto.** Para que el trabajo colegiado funcione, es importante generar un ambiente donde los docentes se sientan cómodos compartiendo su práctica.

El trabajo colegiado se fortalece cuando **la institución lo planifica, lo organiza y lo sostiene como parte de su gestión escolar.**

Claves para la acción

Estas son las claves para el desarrollo sostenido el trabajo colegiado en la escuela:



Estrategia institucional



Uso de evidencia



Planificación clara



Decisiones pedagógicas



Liderazgo directivo



Participación docente



Espacios definidos



Responsabilidad compartida

Acciones de los directivos

Para consolidar el trabajo colegiado en la escuela es necesario que el director y el equipo directivo lo asuman como una estrategia central de la gestión escolar y genere condiciones para su desarrollo sostenido. Se sugiere:



1. Definir el propósito y las metas del trabajo colegiado (punto de partida)

¿Cómo hacerlo?

- Revisar resultados de evaluación (nacional, regional, institucional y de aula) para identificar qué están logrando los estudiantes y dónde están las principales dificultades.
- Definir metas pedagógicas prioritarias a partir de estas evidencias.
- Precisar los propósitos del trabajo colegiado en función de dichas metas.

> **Ejemplo:** A partir de los resultados de evaluación en Lectura, el equipo docente identifica dificultades en la inferencia de información y acuerda como meta mejorar este aspecto en el bimestre, orientando el trabajo colegiado a fortalecer estrategias de comprensión inferencial.

2. Organizar espacios y condiciones para el trabajo colegiado

¿Cómo hacerlo?

- Establecer horarios comunes para reuniones docentes.
- Definir una frecuencia (semanal, quincenal o mensual), evitando la improvisación.
- Determinar espacios específicos en las semanas de gestión.
- Asegurar que los espacios estén planificados y con propósito claro.

> **Ejemplo:** La institución educativa establece reuniones quincenales de trabajo colegiado los miércoles por la tarde e incorpora en la semana de gestión un espacio específico para analizar avances de aprendizaje, con agenda previamente definida.

3. Diseñar la estrategia de trabajo colegiado

¿Cómo hacerlo?

- Planificar actividades alineadas a las metas de aprendizaje definidas.
- Establecer un cronograma con actividades concretas, responsables y tiempos definidos.
- Incorporar la planificación en los instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, RI).

Ejemplo: El equipo docente acuerda un plan de trabajo colegiado que incluye sesiones de análisis de evidencias, diseño de estrategias de enseñanza y seguimiento de avances, el cual se incorpora en el PAT con responsables y tiempos definidos.

4. Desarrollar el trabajo colegiado con foco en la mejora de aprendizajes

¿Cómo hacerlo?

- Promover el análisis de evidencias de aprendizaje en cada sesión.
- Formular preguntas orientadoras: ¿Qué aprendizajes están logrando los estudiantes? ¿Qué dificultades presentan?
- Asegurar que las reuniones se enfoquen en la problemática identificada y en la toma de decisiones pedagógicas.
- Promover la participación docente mediante: intercambio de experiencias, propuestas de mejora, uso de recursos compartidos.

Ejemplo: Durante una reunión colegiada, los docentes analizan evidencias disponibles de aprendizajes, identifican dificultades en la resolución de problemas matemáticos y acuerdan reajustar sus estrategias de enseñanza en sus sesiones de clase.

5. Implementar, hacer seguimiento y evaluar los acuerdos

¿Cómo hacerlo?

- Registrar acuerdos y compromisos.
- Realizar seguimiento a las acciones definidas.
- Evaluar periódicamente los avances en relación con las metas de aprendizaje.
- Ajustar las acciones en función de los resultados.

Ejemplo: El equipo docente registra los acuerdos del trabajo colegiado en una ficha de seguimiento y, en la siguiente reunión, revisa si las estrategias acordadas se aplicaron en el aula y qué avances se evidencian en los aprendizajes de los estudiantes.

Acciones de los docentes

El trabajo colegiado se caracteriza por tener un propósito pedagógico claro, centrado en la mejora de los aprendizajes. En ese sentido:



1. Compartir materiales y estrategias de enseñanza y aprendizaje en los espacios establecidos por la institución:

¿Cómo hacerlo?

- Llevar a las reuniones de trabajo colegiado fichas, sesiones o recursos utilizados en el aula.
- Compartir los resultados que obtuvieron con el uso de aquellos recursos.
- Proponer, junto con otros docentes, la organización de materiales de uso común.

> **Ejemplo:** En el marco del trabajo colegiado, los docentes acuerdan organizar un repositorio común de materiales de lectura clasificados por nivel de dificultad, como parte de las acciones definidas en su Plan de Trabajo Anual (PAT).

2. Involucrarse en actividades de observación y diálogo pedagógico organizadas por la institución:

¿Cómo hacerlo?

- Participar en las observaciones de aula programadas. Estas pueden ser entre pares o mediante pasantías en el caso de IIEE unidocentes.
- Compartir y recibir retroalimentación sobre la práctica docente.
- Identificar, junto con otros docentes, estrategias que pueden ser replicadas.

> **Ejemplo:** Durante un espacio definido por la escuela, los docentes realizan observaciones entre pares y luego analizan, en reunión colegiada, las estrategias que favorecieron mayor participación de los estudiantes.

3. Contribuir en la elaboración de propuestas pedagógicas en los espacios de trabajo colegiado:

¿Cómo hacerlo?

- Diseñar, junto con otros docentes, unidades o proyectos de aprendizaje.
- Proponer estrategias para atender diferentes niveles de aprendizaje.
- Acordar criterios comunes de evaluación vinculados a competencias, capacidades, estándares y desempeños de aprendizaje.

> **Ejemplo:** En una sesión de trabajo colegiado, los docentes diseñan una situación significativa común considerando las características y necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

4. Participar en el análisis de resultados y en la toma de decisiones pedagógicas, seguimiento de acuerdos y verificación de avances en aprendizajes:

¿Cómo hacerlo?

- Revisar, junto al equipo docente, evidencias de aprendizaje de los estudiantes, contrastar con los criterios, identificar niveles de avance y acordar ajustes de enseñanza.
- Identificar avances y dificultades.
- Proponer ajustes a las estrategias de enseñanza, que puedan ser incorporados en el plan de trabajo colegiado.

> **Ejemplo:** A partir del análisis de resultados en Lectura, los docentes acuerdan reforzar determinadas estrategias, las cuales se integran como acciones prioritarias en su trabajo colegiado.



Referencias bibliográficas

- Krichesky, G. J., & Murillo, F. J. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora: Un estudio de casos. Educación XX1, 21(1), 135-156. https://doi.org/10.5944/educxx1.20181
- Ministerio de Educación. (s. f.). Orientaciones para el desarrollo de actividades de los equipos directivos de instituciones educativas públicas.
- Ministerio de Educación. (2021). Guía para la gestión escolar en instituciones educativas y programas educativos de Educación Básica.
- Ministerio de Educación. (2022). Resolución Viceministerial N.° 163-2022-MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2023). Orientaciones para los equipos de trabajo colegiado de instituciones educativas unidocentes y multigrado en el ámbito rural durante las semanas de gestión.
- Ortega, L., Manaut, C., Palacios, D., & Martínez, M. A. (2023). Patrones y predictores de colaboración docente: Un estudio mixto en escuelas chilenas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 21(1), 65-68. https://doi.org/10.15366/reice2023.21.1.004
- Peña Ruz, M. A. (2023). Colaboración docente bajo el modelo de comunidades profesionales de aprendizaje. Educar, 59(2), 403-417. https://doi.org/10.5565/rev/educar.1635

¿Dónde puedo encontrar recomendaciones pedagógicas a partir de las evidencias de evaluaciones de logros de aprendizaje?

En nuestras **guías para docentes "Aula rural" de Comunicación y Matemática** encontrarás estrategias y actividades para fortalecer las competencias de los estudiantes.

- http://umc.minedu.gob.pe/guia-aula-rural-lectura/
- http://umc.minedu.gob.pe/guia-aula-rural-matematica/





Informes pedagógicos con resultados, recomendaciones y ejemplos de preguntas de las evaluaciones de logros de aprendizaje.

- http://umc.minedu.gob.pe/resultadosenla2024/

Videos con recomendaciones pedagógicas para aprovechar situaciones cotidianas en la mejora de los aprendizajes.



- http://umc.minedu.gob.pe/videos-familias/

Espacios para compartir análisis y herramientas basadas en evidencias de evaluaciones nacionales e internacionales, orientadas a mejorar la calidad de los aprendizajes.

YACHAY
Spotify

- http://umc.minedu.gob.pe/yachaypodcast/

Webinar UMC
Evaluar para mejorar
LIVE

- https://www.youtube.com/@umcperuoficial

Acceda a los resultados de las evaluaciones nacionales de logros de aprendizaje en el siguiente enlace:

SICRECE
Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones

http://sicrece.minedu.gob.pe

Ministerio de Educación 2026

Si usted tiene alguna consulta, escríbanos a **medicion@minedu.gob.pe**
Visite nuestra página web: **http://umc.minedu.gob.pe/**
Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC) - Ministerio de Educación
Calle Morelli N.° 109, San Borja, Lima 41 - Perú. Teléfono: (01) 615 5840