



**unesco**

Instituto Internacional  
de Planeamiento de  
la Educación



Equipo Especial  
Internacional sobre  
Docentes para  
Educación 2030

# GUÍA

PARA EL DESARROLLO DE

# POLÍTICAS DOCENTES

**Módulo sobre políticas  
y planificación docentes  
adaptadas a las crisis**

**Educación**  
2030 

Este módulo ha sido elaborado por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPe) de la UNESCO con el Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación 2030, en colaboración con la Norwegian Teacher Initiative (NTI), patrocinada por Norad. Bajo la coordinación de la UNESCO, la NTI reúne a ocho partes interesadas claves en la educación:



El Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación 2030 (que también se conoce como Equipo Especial sobre Docentes) es una alianza mundial e independiente. Está formada por gobiernos nacionales, organizaciones intergubernamentales, organizaciones no gubernamentales, organismos de desarrollo internacional, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones del sector privado y organismos de las Naciones Unidas que trabajan conjuntamente para promover las cuestiones relacionadas con la docencia.

La Secretaría del Equipo Especial sobre Docentes se encuentra en la sede de la UNESCO en París. Para más información, visite: <https://teachertaskforce.org/es>

Publicado en 2022 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 7, place de Fontenoy, 75352 París 07 SP, Francia

Cita propuesta: Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación 2030 (2022). *Guía para el Desarrollo de Políticas Docentes: Módulo sobre políticas y planificación docentes adaptadas a las crisis*, 2022. París: UNESCO.

© UNESCO 2022

Esta publicación está disponible en acceso abierto bajo la licencia Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC BY-SA 3.0 IGO) ([https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/deed.es_ES)). Al usar el contenido de esta publicación, los usuarios aceptan las condiciones de utilización del Repositorio de Acceso Abierto de la UNESCO (<https://es.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp>).

Esta licencia se aplica exclusivamente al texto de la presente publicación. Para utilizar cualquier material que no esté identificado claramente como perteneciente a la UNESCO, deberá solicitarse autorización previa a: [publication.copyright@unesco.org](mailto:publication.copyright@unesco.org) o a la Unidad de Publicaciones de la UNESCO, 7, place de Fontenoy, 75352 París 07 SP, Francia.



Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos no implican, de parte de la UNESCO o el Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación 2030, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni sobre la delimitación de sus fronteras o límites. Los autores se hacen responsables por las ideas y opiniones que aquí expresan, las cuales no reflejan necesariamente las de la UNESCO, ni comprometen a la Organización.

# Índice

---

**INTRODUCCIÓN** 6

---

**ACERCA DEL MÓDULO** 7

---

**ALCANCE** 7

---

**TERMINOLOGÍA** 8

---

**¿CÓMO AFECTAN LAS CRISIS A LOS SISTEMAS EDUCATIVOS?** 9

---

**¿CÓMO AFECTAN LAS CRISIS A LOS ALUMNOS?** 10

---

**¿CÓMO AFECTAN LAS CRISIS A LOS DOCENTES Y A LA GESTIÓN DOCENTE?** 10

---

**¿CUÁLES SON LOS ÁMBITOS FUNDAMENTALES DE POLÍTICAS EN MATERIA DE GESTIÓN DOCENTE EN LOS QUE HAY QUE CENTRARSE?** 11

---

**ÁMBITO FUNDAMENTAL DE POLÍTICAS 1: CONTRATACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE** 13

---

**ÁMBITO FUNDAMENTAL DE POLÍTICAS 2: FORMACIÓN DOCENTE: INICIAL Y CONTINUA** 17

---

**ÁMBITO FUNDAMENTAL DE POLÍTICAS 3: EMPLEO, CONDICIONES LABORALES Y BIENESTAR** 23

---

**ÁMBITO FUNDAMENTAL DE POLÍTICAS 4: MECANISMOS DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN Y CONSULTA** 27

---

**RECURSOS ÚTILES** 31

---

**REFERENCIAS** 38



The background of the page is a vibrant orange color. It features a pattern of overlapping, semi-transparent white and light orange shapes, including circles, ovals, and irregular polygons, creating a textured, layered effect. The shapes are scattered across the upper and middle portions of the page, with some appearing as cutouts or overlapping layers. The bottom portion of the page is a solid white area where the title is located.

# **POLÍTICAS Y PLANIFICACIÓN DOCENTES ADAPTADAS A LAS CRISIS**

## Introducción

La prevalencia de las crisis y los desastres en todo el mundo amenaza cada vez más la continuidad y la calidad de la educación. A finales de 2020, 82,4 millones de personas se vieron obligadas a desplazarse debido a persecuciones, conflictos violentos, violaciones de los derechos humanos, desastres naturales y acontecimientos que perturban gravemente el orden público (ACNUR, 2021a); de ellas, se estima que 35 millones son niños (UNICEF, 2021).

Las comunidades escolares son a veces el blanco directo de ataques. La Coalición Mundial para la Protección de la Educación contra los Ataques (GCPEA, por sus siglas en inglés) descubrió que, entre 2015 y 2019, más de 8.000 estudiantes, docentes y personal escolar de otro tipo fueron asesinados, heridos, secuestrados, amenazados, arrestados y detenidos por fuerzas armadas, fuerzas del orden, otras entidades de seguridad del Estado y grupos armados no estatales en 37 países afectados por conflictos (GCPEA, 2020b). Además de poner en peligro la continuidad de la educación, estas crisis suelen magnificar los problemas y las desigualdades existentes, sobre todo para las niñas y las mujeres, que se ven afectadas de forma desproporcionada. Debido al clima de miedo que generan, estos ataques suelen provocar el cierre permanente de las escuelas y el abandono de los estudios, especialmente entre las niñas (GCPEA, 2020a).

Las epidemias también pueden suponer una amenaza considerable para la educación, como demostró la crisis del Ébola en 2014 en África Occidental o la actual crisis de COVID-19, que ha trastornado los sistemas educativos de todo el planeta. Entre abril y mayo de 2020, cientos de miles de colegios se vieron obligados a cerrar, lo que dejó a comunidades escolares enteras — desde el personal hasta los alumnos— en una situación de desamparo sin precedentes. Todavía no se conocen los efectos a largo plazo de esta crisis, aunque algunos informes recientes sugieren que unos 100 millones de niños y niñas de todo el mundo quedarán por debajo del nivel mínimo de competencias en lectura como consecuencia del cierre de escuelas (UNESCO, 2021). Además, los datos indican que existen varias formas en las que la pandemia de COVID-19 se traduzca en un incremento de la violencia contra las mujeres y las niñas; entre ellas, un mayor riesgo de violencia doméstica, abuso y explotación sexual (Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo del Reino Unido, FCDO por sus siglas en inglés, 2020). Por último, las grandes emergencias de salud pública como la COVID-19 aumentan el riesgo de que los niños no retomen los estudios, ya que pueden verse obligados a incorporarse al mercado laboral, por ejemplo, o a enfrentarse a un embarazo no deseado o no planificado en el caso de las niñas. Una encuesta de War Child en Uganda entre las niñas no escolarizadas que viven en asentamientos de refugiados

reveló que, comparado con 2020, los embarazos de adolescentes habían aumentado en un 23% en 2021. El hecho de “no acudir a la escuela durante un largo período de tiempo” resultó ser el principal factor contribuyente (War Child, 2021).

Los sistemas educativos suelen estar poco preparados para prever, responder y recuperarse de las crisis. Esta laguna en la planificación educativa agrava situaciones ya de por sí caóticas y deja a los actores de primera línea con pocas directrices. Por lo tanto, los buenos resultados a nivel local en cuanto a superar las consecuencias de las crisis dependen de la capacidad de iniciativa e innovación de los dirigentes escolares y los docentes, así como de la participación de la comunidad escolar en general. Aunque la situación puede dar lugar a algunas prácticas prometedoras que se pueden aprovechar, también plantea una amenaza para la equidad y la calidad de la educación y ejerce más presión sobre los agentes escolares.

En estos contextos, los docentes bien preparados pueden actuar como elementos fundamentales de apoyo y protección para los niños y jóvenes afectados, aportándoles una sensación de seguridad y normalidad. La asistencia que prestan a los alumnos afectados es, por lo tanto, vital. Sin embargo, para cubrir esas necesidades complejas, primero hay que atender las de los docentes. Los docentes deben estar preparados para enseñar en condiciones cada vez más difíciles, como instalaciones dañadas o aulas abarrotadas, clases con alumnos de diferentes sistemas educativos que utilizan planes de estudio e idiomas distintos, o incluso los riesgos de la inseguridad. Dado que los docentes también sufren las crisis de diversas maneras, necesitan recibir apoyo psicosocial, material y financiero integral para ser capaces de desempeñar la función de respaldo que precisan los alumnos.

El uso de una perspectiva adaptada a las crisis en el desarrollo de las políticas docentes nacionales es entonces esencial para velar por que los docentes puedan actuar como agentes de apoyo y protección fundamentales, así como para garantizar que la educación de calidad e inclusiva continúe, incluso durante una situación de emergencia. Esto implica trabajar para prever y resolver los problemas que presentan la contratación, la distribución, la retención, la formación, la garantía de estabilidad laboral y condiciones de trabajo seguras, la priorización del bienestar de los docentes y la determinación de medidas cruciales que estos puedan tomar para hacer de las escuelas espacios de paz, seguridad y aprendizaje. Dicha perspectiva requiere la inclusión de disposiciones clave para las dimensiones de administración de la docencia indispensables para la prevención y mitigación de conflictos y desastres y la recuperación tras ellos.

## Acerca del módulo

Este módulo se ha creado para promover el desarrollo y la implantación de políticas docentes nacionales adaptadas a las crisis, en reconocimiento del papel protagonista que desempeñan los docentes en la preparación y la respuesta frente a las situaciones de crisis y emergencia. Funciona como complemento a la *Guía para el Desarrollo de Políticas Docentes* publicada en 2019 por la UNESCO y el Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación 2030.

La Guía de 2019 se ideó como una herramienta dinámica para abordar los nuevos desafíos de la política docente. Se basa en la premisa de que se necesita una política docente integral para conseguir que haya más y mejores docentes. Para que resulten eficaces a la hora de facilitar una educación inclusiva y de calidad, las políticas docentes deben ser exhaustivas e integrar diferentes aspectos interrelacionados de la profesión,

como la formación de los docentes y su contratación, la retención y distribución; la responsabilidad docente; los estándares docentes; la estructura de la carrera profesional; las condiciones laborales del personal —incluidas las recompensas y la remuneración—; y la gobernanza escolar. Además, las políticas docentes deben estar bien planificadas, dotadas de recursos y armonizadas con otras políticas educativas y no educativas a fin de garantizar su aplicación efectiva.

Este módulo tiene como objetivo destacar la importancia de las políticas docentes adaptadas a las crisis con miras a potenciar la resiliencia de los sistemas educativos de manera que las partes interesadas del sector educativo estén en mejores condiciones de prepararse y responder ante las crisis.

## Alcance

Al centrarse en los docentes en situaciones de crisis, esta orientación normativa pretende ayudar a los Estados miembros de la UNESCO a responder al llamamiento de la Declaración de Incheon y el Marco de Acción en favor de llevar a la práctica el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 para que “los docentes y los educadores estén empoderados, sean debidamente contratados, reciban una buena formación, estén cualificados profesionalmente, motivados y apoyados dentro de sistemas que dispongan de recursos suficientes, que sean eficientes y que estén dirigidos de manera eficaz” (UNESCO, 2012). Se apoya en una base empírica cada vez mayor recopilada sobre el terreno y en la experiencia de la UNESCO, el Equipo Especial sobre Docentes, el IIPE, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y sus asociados en la planificación adaptada a las crisis. El documento se inspira en el trabajo de la Norwegian Teacher Initiative (NTI), encabezada por la UNESCO, que elaboró una [nota orientativa sobre la planificación adaptada a las crisis para apoyar a los docentes y mejorar el aprendizaje](#), y estuvo dispuesta a responder a consultas públicas para redactar este módulo.

Partiendo de la nota orientativa original, este módulo se dirige a todos los actores encargados de organizar los servicios educativos, los ministerios de educación en primera línea,

los agentes descentralizados, los responsables de escuelas, los supervisores y los agentes no estatales que participan en la enseñanza: los asociados para el desarrollo, las ONG y los actores de la sociedad civil. Su propósito es orientarles en las dimensiones cruciales de la gestión docente. Como tal, este módulo ofrece directrices para que los responsables políticos delimiten el alcance de las medidas necesarias para la administración de la docencia en situaciones de crisis. Sin embargo, no se trata de una guía para la aplicación de dichas estrategias, algo que requeriría establecer prioridades, dependiendo del contexto, las necesidades y los recursos disponibles. La intención del módulo es más bien facilitar y estructurar el diálogo sobre las prioridades que deben establecerse en cada país o zona afectada por una crisis antes de pasar a la aplicación.

Por último, estas recomendaciones generales no se centran en ningún nivel educativo o grupo de edad específico, sino que se refieren a la profesión docente en su conjunto. Así pues, las dificultades que se han detectado, los objetivos y las estrategias son pertinentes en las diversas etapas de enseñanza. Algunos serán más relevantes para un grupo de edad específico que otros.

## Terminología

En la planificación de la educación, **crisis** es un término general que se refiere a los acontecimientos o circunstancias que suponen una amenaza muy grave para la seguridad y el bienestar de una comunidad u otros grandes grupos de personas, como es el caso de los conflictos, los desastres, las emergencias de salud pública y los desplazamientos forzados.

Los **riesgos antropogénicos** son condiciones que se derivan de procesos tecnológicos, de la interacción humana con el medio ambiente o de las relaciones en el seno de las comunidades y entre ellas. A modo de ejemplo, cabe citar las guerras o conflictos, los vertidos de materiales peligrosos y la contaminación ambiental.

Los **riesgos naturales** son causados principalmente por condiciones o procesos geofísicos, meteorológicos, hidrológicos, climáticos y biológicos.

Los **desastres** son las consecuencias de eventos desencadenados por riesgos naturales que superan la capacidad de respuesta local y afectan gravemente al desarrollo social y económico de una comunidad o región.

Una **epidemia** consiste en la aparición de un número inesperado o anormalmente elevado de casos de una enfermedad, dolencia, comportamiento específico relacionado con la salud u otro fenómeno relacionado con la salud en un lugar y momento determinados (OMS, 2020).

El término **pandemia** se refiere a un brote mundial de una enfermedad en cifras que rebasan claramente las que cabría esperar en circunstancias normales o a la propagación de una nueva enfermedad a escala global (OMS, 2020).

El **conflicto** es una característica de un sistema que engloba a dos o más actores que persiguen intereses u objetivos incompatibles. “Conflicto” y “violencia” son términos que suelen utilizarse indistintamente, aunque un conflicto puede ser violento o latente. La expresión “conflicto violento” se utiliza para describir actos de hostilidad abierta. La expresión “conflicto latente”, que a menudo se denomina “violencia estructural”, se emplea para describir situaciones de tensiones que pueden llegar a la violencia (INEE, 2021).

Una **emergencia compleja** es una crisis humanitaria multidimensional en un país, una región o una sociedad donde se ha producido una desintegración total o considerable de la autoridad como resultado de un conflicto interno o externo, y que requiere una respuesta internacional multisectorial (INEE, 2021).

El **desplazamiento forzado** se refiere al traslado involuntario de personas de su localidad o entorno y de sus actividades profesionales. Es una forma de cambio social derivada de muchos factores, de los cuales el más común es el conflicto armado. Los desastres naturales, la hambruna, el desarrollo y los cambios económicos también pueden causar desplazamientos (UNESCO, 2017). Los refugiados y los desplazados internos son dos categorías fundamentales de poblaciones desplazadas.

La **preparación** se define como el conocimiento y las capacidades que adquieren los gobiernos, las organizaciones profesionales de respuesta y recuperación, las comunidades y las personas a fin de prever, responder y recuperarse eficazmente de las secuelas de acontecimientos o circunstancias de peligro probables, inminentes o vigentes (INEE, 2021).

La **respuesta** se refiere a la prestación de servicios de emergencia y asistencia pública durante o inmediatamente después de una catástrofe con el propósito de salvar vidas, reducir las consecuencias sanitarias, garantizar la seguridad pública y satisfacer las necesidades básicas de subsistencia de las personas afectadas. La respuesta a las catástrofes se centra principalmente en las necesidades inmediatas y a corto plazo, y a veces se denomina “socorro en casos de desastre”. La división entre esta etapa de respuesta y la posterior etapa de recuperación no es nítida. Ciertas medidas de respuesta, como la provisión de viviendas temporales y el abastecimiento de agua, pueden prolongarse hasta bien entrada la etapa de recuperación (INEE, 2021).

La **recuperación** es el restablecimiento y la mejora de las instalaciones, los medios de subsistencia, las condiciones de vida o el bienestar psicosocial de las comunidades afectadas, lo que abarca las gestiones para reducir los factores del riesgo de desastres (INEE, 2021).

## ¿Cómo afectan las crisis a los sistemas educativos?

Los efectos de las crisis pueden ser devastadores para los sistemas educativos:

**Acceso:** las instalaciones educativas pueden haber sido dañadas, destruidas u ocupadas como refugio por poblaciones desplazadas o por grupos armados, las carreteras pueden volverse intransitables y la inseguridad puede impedir que los docentes y los alumnos vayan a la escuela. En algunos casos, las escuelas son un objetivo y desplazarse hasta ellas puede entrañar un peligro especial.

**Eficiencia interna:** las crisis y las emergencias dificultan sobremedida la continuidad de la educación. Los desplazamientos, la destrucción de las instalaciones escolares y las amenazas al personal educativo pueden dar lugar a una escalada de renunciadas o abandonos tanto de los alumnos como de los educadores. También es probable que aumenten las tasas de repetición.

**Calidad:** la proporción de alumnos por docente puede incrementarse debido a los desplazamientos; las aulas pueden estar abarrotadas; los recursos pedagógicos pueden quedar destruidos; tal vez falten docentes cualificados; la capacitación y el desarrollo profesional de los docentes, tanto antes como durante el empleo, pueden verse interrumpidos; y el entorno de aprendizaje puede ser inseguro.

**Equidad:** algunos grupos pueden verse desproporcionadamente afectados por un conflicto o un riesgo natural debido a su situación socioeconómica, género, etnia, religión, creencias y ubicación o a las normas sociales; porque ya eran vulnerables y estaban marginados antes de la emergencia; o porque se trata de personas desplazadas a la fuerza y no se las tiene en cuenta en la planificación educativa del país o

región de acogida. Las crisis tienden a agravar las diferencias existentes entre las poblaciones y provocan un aumento de las disparidades en el acceso a la educación; para las niñas, los riesgos se agudizan.

**Gobernanza:** las crisis pueden repercutir de modo considerable en la gestión del sistema, que afecta a la disponibilidad de los datos y a los procesos de recopilación, así como a los recursos humanos (desde los funcionarios del ministerio a nivel nacional hasta los inspectores escolares y el personal de los centros) que administran el sistema día a día. Asimismo, quizás los sistemas de datos no estén pensados para recoger información de ciertos alumnos (por ejemplo, los desplazados) o no se desglosen por la condición de refugiado.

La planificación adaptada a las crisis se basa en la idea de que es crucial reducir al mínimo estas consecuencias negativas porque la educación tiene un cometido que podría ser determinante tanto en la prevención como en la respuesta ante las crisis. Sin embargo, cuando hay sesgos en los planes de estudio o se politiza la enseñanza, la educación puede impulsar o empeorar el riesgo de crisis. Por otra parte, la educación desempeña un papel clave en la prevención de desastres y conflictos y en la construcción de sociedades pacíficas y capaces de afrontar la adversidad. Algunas de las vías para ello son la difusión de mensajes vitales sobre los riesgos ambientales y sanitarios y el fomento de la cohesión social a través de la promoción de la ciudadanía, el respeto a los demás y la tolerancia. Los colegios pueden incluso brindar un espacio seguro para los niños durante una emergencia, ya que las rutinas escolares aportan una sensación de normalidad y contribuyen a una trayectoria de aprendizaje satisfactoria.

### ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ADAPTADA A LAS CRISIS?

La *planificación educativa adaptada a las crisis* consiste en detectar y analizar los riesgos que los conflictos y los riesgos naturales suponen para la educación. Esto entraña comprender:

1. cómo afectan estos riesgos a los sistemas educativos, y
2. qué pueden hacer los sistemas educativos para paliar sus efectos e incidencia.

El objetivo es reducir el impacto negativo de las crisis en la prestación de servicios educativos y, al mismo tiempo, fomentar el desarrollo de políticas y programas educativos que ayuden a evitar la aparición de futuras crisis.

Una parte crucial de esta planificación es erradicar la desigualdad y la exclusión en la educación, que pueden agravar el riesgo de conflicto cuando no se controlan. Resulta también fundamental formular estrategias para responder satisfactoriamente a las crisis y proteger la educación incluso en las circunstancias más difíciles.

## ¿Cómo afectan las crisis a los alumnos?

Los riesgos, los desastres, los conflictos, los ataques a las escuelas y a los docentes y los desplazamientos forzados pueden tener consecuencias devastadoras y duraderas para las comunidades, puesto que debilitan o dañan los sistemas de apoyo que normalmente proporcionan protección y asistencia psicosocial a los niños y jóvenes (UNESCO, 2010). Muchos niños afectados por situaciones de emergencia están expuestos a riesgos mayúsculos, como la pérdida de sus hogares, familias y comunidades, la inseguridad económica, las lesiones, las enfermedades e incluso la muerte. Los niños y jóvenes desplazados a la fuerza pueden tener que dejar a sus amigos y parientes al tiempo que temen volver a trasladarse y ser separados de sus padres. En algunas situaciones de conflicto, los ejércitos y grupos armados pueden reclutar

niños para que participen directamente en el conflicto como niños soldados. Esta situación puede ser traumática y provocar daños psicosociales a largo plazo. Este tipo de vivencias, sobre todo incidentes de violencia o violencia reiterada, traen aparejados trastornos psicosociales, agresividad, pérdida de la capacidad de expresar emociones y aislamiento del contacto social (Sinclair, 2002). Estas experiencias traumáticas repercuten a su vez en la escolarización de los niños y los jóvenes, con problemas como las dificultades de concentración, aprendizaje y socialización; un trastorno considerable o interrupción de los estudios; y un alto riesgo de abandono escolar. Estas situaciones crean necesidades educativas y psicosociales específicas que los docentes tendrán que atender.

## ¿Cómo afectan las crisis a los docentes y a la gestión docente?

Los docentes y el resto del personal educativo son los profesionales en primera línea, esenciales para garantizar la continuidad, la calidad y la equidad de la educación. Los gobiernos y demás asociados tienen el deber de cuidar no solo del alumnado, sino también de los docentes y de todo el personal afectado por la crisis. Las emergencias pueden tener efectos muy acusados en los docentes, a saber:

**Escasez de profesionales, absentismo, abandono y rotación:** el personal docente puede reducirse si los trabajadores han huido por razones de seguridad, han sido asesinados, han resultado heridos o se han desplazado forzosamente; conservar a los docentes en entornos inseguros puede convertirse en un problema acuciante. Asimismo, pueden sufrir restricciones a la hora de trasladarse a las escuelas en las que imparten clase debido a rutas obstaculizadas, a la falta de viviendas cercanas, a problemas de seguridad dentro de la escuela o en el trayecto desde la casa a la escuela, a la interrupción del pago de los salarios, a las enfermedades y a los traumas, o incluso al reclutamiento en el ejército. Todo ello desemboca en altas tasas de absentismo laboral y rotación del personal.

**La estabilidad laboral, el bienestar y la seguridad de los docentes:** en tiempos de crisis, los docentes pueden sufrir inseguridad financiera, dada la posibilidad de que los sistemas nacionales de pago se interrumpan y los presupuestos de educación se reduzcan. Quizás los docentes no puedan viajar con seguridad para cobrar sus salarios (Center for Universal Education at Brookings y CfBT Education Trust, 2012). En caso de producirse desplazamientos, las autoridades pueden tener dificultades para pagar a los docentes fuera de sus distritos.

Paralelamente, en muchas zonas de acogida de refugiados, los docentes pueden no haber estado en la nómina nacional de personal educativo antes de la crisis y, por tanto, es la comunidad la que los remunera. Las crisis suelen empobrecer aún más a toda la comunidad, lo que deja a los padres sin poder pagar la educación y a los docentes. Esta pérdida de salario y de prestaciones pone a los docentes en una coyuntura económica complicada. Además, no son inmunes a la presión, el miedo y la ansiedad que generan las situaciones de crisis. Necesitan apoyo psicosocial del mismo modo que los alumnos afectados. Si las necesidades financieras, sociales, emocionales y físicas de los docentes no se satisfacen, su capacidad para responder a las exigencias educativas y no educativas de los alumnos se resiente.

**Calidad de la enseñanza:** los docentes pueden encontrarse de repente con aulas abarrotadas de alumnos muy diversos en términos de lengua, cultura, origen, nivel educativo, aprendizaje y necesidades psicosociales. Tal vez deban lidiar con instalaciones deterioradas, falta de material didáctico, un ambiente inseguro, etc. Tendrían que adaptar rápidamente sus prácticas pedagógicas a estos nuevos retos. Los ministerios también pueden tener problemas para atraer a docentes cualificados, lo que a veces hace que se dependa en gran medida de voluntarios con competencias insuficientes o inadecuadas. En tiempos de perturbaciones de la educación, cuando esta se ha vuelto virtual (como ocurrió durante la pandemia de COVID-19), los docentes pueden carecer de las habilidades adecuadas para enseñar a distancia o de forma híbrida. Además, el acceso de los docentes a actividades de desarrollo profesional, tanto antes como durante el empleo, puede verse interrumpido durante las crisis.

## ¿Cuáles son los ámbitos fundamentales de políticas en materia de gestión docente en los que hay que centrarse?

Las investigaciones sobre docentes han definido un conjunto de factores que inciden directamente en su motivación, su bienestar y la calidad de su enseñanza (Darling-Hammond, 2003; OCDE, 2018). Estos factores se refieren a la calidad de la formación inicial y al empleo, las competencias, los estándares, la cifra de alumnos por clase, el empleo y las condiciones laborales, la distribución, los itinerarios profesionales, la responsabilidad, la gobernanza escolar y la participación en las decisiones que les afectan. A partir de estos datos, así como de las orientaciones para el desarrollo y la formulación de políticas —como la *Guía para el Desarrollo de Políticas Docentes*, la nota de la Norwegian Teacher Initiative (NTI) sobre políticas docentes adaptadas a las crisis y los estudios de caso realizados conjuntamente por IIPE-UNESCO y Education Development Trust sobre la gestión de la docencia en entornos de refugiados—, se han definido los siguientes factores clave y se han agrupado en cuatro ámbitos fundamentales de políticas:

1. **Contratación, distribución y retención del personal docente**
2. **Formación docente: inicial y continua**
3. **Empleo, condiciones laborales y bienestar**
4. **Mecanismos de difusión de información y consulta**

Estos ámbitos de políticas están relacionados entre sí, por lo que es importante desarrollar políticas basadas en un enfoque holístico e integrado. Esto se debe, sobre todo, a que las crisis tienen un efecto negativo en dichos ámbitos, lo que los convierte en puntos cruciales a los que los responsables de políticas han de prestar atención a fin de impulsar la resiliencia del sistema educativo.

Para cada uno de estos ámbitos generales, la orientación normativa comienza por señalar cuáles de las nueve dimensiones pertinentes de la Guía para el Desarrollo de Políticas Docentes quedan plasmadas en él<sup>1</sup>. Las dimensiones se muestran en el gráfico a continuación:

**FIGURA 1: LAS NUEVE DIMENSIONES DE LA GUÍA PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS DOCENTES (2019)**



1 Las nueve dimensiones de la Guía son 1) Contratación y retención de docentes; 2) Formación docente: inicial y continua; 3) Distribución; 4) Estructuras y trayectorias profesionales; 5) Empleo y condiciones laborales de los docentes; 6) Recompensa y remuneración de los docentes; 7) Estándares docentes; 8) Responsabilidad docente; y 9) Gobernanza escolar.

A continuación, cada sección destaca los problemas más importantes que pueden surgir a la hora de planificar las crisis y responder ante ellas. Esta propone una serie de objetivos básicos que deben perseguirse, ya sea para prevenir las crisis o para responder ante ellas; y ofrece una lista de sugerencias acerca de las estrategias que los actores de todos los niveles (central, local y escolar) pueden estudiar para prepararse y responder a cualquier crisis. Tales estrategias se basan en los estudios y orientaciones existentes, en particular las *Normas mínimas de la INEE para la educación: preparación, respuesta, recuperación*. Estas se formularon para promover la educación como un derecho que salva vidas y les sirve de sostén, y el documento consta de 19 normas con acciones clave y notas orientativas para mejorar la preparación, la respuesta y la recuperación (INEE, 2010)<sup>2</sup>. Por último, todas las secciones recogen uno o más estudios de caso. Los estudios de caso describen un ejemplo real de políticas y prácticas prometedoras relacionadas con la gestión docente, y explican las implicaciones de ese ejemplo para la formulación y la implantación de políticas docentes adaptadas a las crisis.

---

2 La INEE proporciona un conjunto de normas para guiar el trabajo de los actores y organizaciones del sector educativo que promueven el derecho universal a la educación en contextos frágiles y de emergencia. Las normas y las acciones clave correspondientes se presentan en el manual “Normas mínimas para la educación: preparación, respuesta, recuperación” de la INEE, publicado en 2010.



## **ÁMBITO FUNDAMENTAL DE POLÍTICAS 1:**

Contratación, distribución y retención  
del personal docente

Dimensiones de la  
*Guía para el Desarrollo de Políticas Docentes*  
reflejadas en esta sección:



## Problemas más importantes

En una crisis, los docentes con experiencia o cualificaciones pueden escasear ya sea porque son víctimas directas de la catástrofe, se han visto obligados a huir o porque los procesos de contratación y distribución se han desmoronado o no engloban procedimientos específicos o de emergencia para responder a las crisis. En los países que acogen a poblaciones desplazadas a la fuerza, la llegada masiva de niños en edad escolar suscita la necesidad imperiosa de docentes cualificados. Así, las situaciones de emergencia suelen conducir a que se contraten rápidamente docentes con escasa cualificación y formación y se firmen contratos precarios. En otros lugares, sin embargo, la retención de los docentes puede convertirse en un grave problema. Durante la pandemia mundial de COVID-19, se necesitaron docentes adicionales en muchos contextos debido a la enfermedad, a la obligación de respetar el distanciamiento físico y a la creación de nuevas rutinas para la reapertura de las escuelas. Algunas zonas pueden verse más afectadas que otras, lo que exige un replanteamiento de los mecanismos de distribución. Por último, la crisis puede agravar la brecha de género en la contratación de docentes en las regiones afectadas por el conflicto debido al aumento de la violencia contra las mujeres (UNESCO, 2015).

## Objetivos principales

Por todo ello, las políticas de mitigación y afrontamiento deben centrarse en conservar el personal docente existente en la medida de lo posible, al tiempo que se contrata más profesorado para satisfacer de forma equitativa las necesidades derivadas por las emergencias. Para prevenir las crisis, también es fundamental contar con una estrategia de distribución de docentes que garantice la equidad en todas partes, mientras que la respuesta requiere una planificación de contingencias y procedimientos específicos de emergencia. Finalmente, se necesitan datos actualizados de los docentes para estos fines. Durante la pandemia de COVID-19, muchos educadores interinos, del sector privado y comunitarios abandonaron la profesión para buscar otro trabajo debido a los impagos. También hay que hacer lo posible por retener a estos docentes a medida que los sistemas comienzan a volver a funcionar.

## Propuestas de estrategias que convendría estudiar

1. Realizar, coordinar o facilitar encuestas sobre la disponibilidad y las necesidades de los docentes en las poblaciones en situación de riesgo o afectadas por la emergencia.  <sup>3</sup>
2. Hacer un seguimiento de las carencias de docentes que puedan surgir durante la evolución de los métodos de enseñanza, incluida la enseñanza a distancia o híbrida,

y el regreso a la escuela presencial. Pueden deberse al abandono de la profesión, las ausencias de larga duración, el absentismo o la reestructuración de las aulas, que abarca el uso de instalaciones temporales previa comunicación a las autoridades locales o a las comunidades.  

3. En la medida de lo posible, los Estados deben mantener el acceso seguro a la educación durante los conflictos armados para los docentes y los alumnos. Esto incluye colaborar con las comunidades escolares y todas las demás partes interesadas pertinentes para elaborar estrategias que tengan en cuenta las cuestiones de género a fin de reducir el riesgo de ataques, y planes exhaustivos de seguridad y protección con perspectiva de género en caso de ataques (GCPEA, 2020).  
4. Desarrollar criterios o procesos de selección que correspondan con los requisitos y normas mínimas existentes para contratar y distribuir rápidamente suficientes docentes cualificados respetando el equilibrio de género. En los entornos de refugiados, garantizar que los requisitos mínimos se armonicen entre los entornos de acogida y de refugiados. 
5. Desarrollar vías alternativas de acceso a la profesión docente, especialmente en las regiones de acogida de refugiados. Entre las opciones para conseguirlo, cabe citar el acceso a titulaciones reconocidas, la cualificación o certificación en el empleo para docentes o asistentes de docentes sin formación, o programas de transición y perfeccionamiento acreditados a nivel nacional que se ajusten a los estándares vigentes. 
6. Decidir y comunicar la situación contractual de los nuevos docentes a los que se emplee. 
7. Garantizar el reconocimiento de las certificaciones docentes, la experiencia previa y la acreditación de la formación de los profesionales en situación de desplazamiento forzado. 
8. Anunciar la necesidad de los educadores con la máxima difusión posible, y procurar que la campaña sea inclusiva y promueva la paridad de género, la equidad y la diversidad de forma deliberada. Lo ideal sería que toda la comunidad estuviera al tanto de que es necesario contar con docentes y trabajadores de la educación en tiempos de crisis. 
9. En las regiones de acogida de refugiados, donde la lengua puede ser un obstáculo para la educación, hay que permitir que los educadores no cualificados desempeñen el papel de ayudantes lingüísticos para respaldar a los profesores de las aulas multilingües. De este modo, garantizan un apoyo continuo a la educación en la lengua materna de los alumnos mientras adquieren la experiencia, la formación y las cualificaciones necesarias para convertirse en docentes autorizados. Además, hay que proporcionar itinerarios para que estos docentes accedan a títulos o certificaciones reconocidos en el país de acogida. 

3  : indica a una estrategia de preparación  
 : indica una estrategia de respuesta

10. Cuando pueda disponerse de docentes jubilados y voluntarios sumamente cualificados durante una crisis, debe sopesarse la opción de contratarlos temporalmente para cubrir las carencias de recursos humanos existentes. Durante las epidemias, considerar la posibilidad de que los jubilados cubran las ausencias de los docentes y el absentismo por enfermedad y otras causas, en consonancia con las directrices de salud y seguridad vigentes. ▲

### ESTUDIO DE CASO 1: EXACTITUD Y USO DE LOS DATOS RELATIVOS A DOCENTES REFUGIADOS EN ETIOPÍA

**Descripción de la crisis y riesgos:** Etiopía tiene un largo historial de acogida de refugiados procedentes de toda la región, debido en parte a una política de puertas abiertas. Esta política se tradujo en un aumento de los refugiados, que pasaron de menos de 100.000 en 2008 a más de 700.000 en 2021 (ACNUR, 2021b). Además, los disturbios étnicos domésticos en algunas regiones del país, las sequías y las inundaciones provocaron un número considerable de desplazados internos, que llegó a su punto álgido en marzo de 2019 con más de 3 millones de personas en esta situación (OIM, 2020).

**Política prometedora:** De acuerdo con el pacto mundial sobre los refugiados y el componente que lo enmarca, el marco de respuesta integral para los refugiados,<sup>4</sup> Etiopía se ha esforzado por mejorar la documentación de estas personas. El sistema implantado les permite recibir una prueba de registro y una tarjeta de identificación, así como dejar constancia de su nivel

de instrucción y habilidades en un portal humanitario en línea. Además, dentro del sector educativo, el anuario de estadísticas del Ministerio de Educación incluye datos sobre la formación de los refugiados, como el número o porcentaje de docentes refugiados. De hecho, el Ministerio de Educación estimó que se necesitarían aproximadamente 6.000 docentes para matricular a todos los niños refugiados en la enseñanza primaria. Este sistema de documentación ha tenido una repercusión considerable en la cantidad de datos disponibles y en la exactitud de los mismos, y por tanto, en la planificación educativa y la gestión de los docentes.

**Implicaciones para una política docente adaptada a las crisis:** La información de calidad es la piedra angular de una planificación educativa adecuada. Las políticas docentes deben responder a las necesidades detectadas a través de procesos rigurosos de recopilación y análisis de datos.

4 El marco de respuesta integral para los refugiados recoge compromisos históricos y de gran alcance que reafirman la voluntad de los Estados Miembros de las Naciones Unidas respetar los derechos humanos de los refugiados y los migrantes y de apoyar a los países que los acogen. Los 193 Estados Miembros lo adoptaron en septiembre de 2016 como parte de la Declaración de Nueva York para los Refugiados y los Migrantes (ACNUR, 2016). Es un elemento del pacto mundial sobre los refugiados, que proporciona un plan para que los gobiernos, las organizaciones internacionales y otras partes interesadas se aseguren de que las comunidades de acogida reciben el apoyo que necesitan a fin de ofrecer una solución sostenible a los refugiados.



# **ÁMBITO FUNDAMENTAL DE POLÍTICAS 2:**

Formación docente: inicial y  
continua

Dimensiones de la  
*Guía para el Desarrollo de Políticas Docentes*  
reflejadas en esta sección:



## Problemas más importantes

En una emergencia, los docentes pueden necesitar formación sobre temas fuera de lo acostumbrado, como cuestiones de higiene y sanidad, apoyo psicosocial, educación para la paz, resolución de conflictos, educación inclusiva y protección de la infancia. Asimismo, los docentes requieren formación en materia de aprendizaje socioemocional para detectar a los signos de su propio estrés, reaccionar ante ellos y velar por su bienestar. Esto cobra especial importancia en el caso de las docentes, que son más vulnerables a la violencia de género durante las crisis. También pueden precisar capacitación sobre enseñanza en contextos inusuales, como los entornos multilingües, los grupos con alumnos de diversos cursos o el aprendizaje a distancia, así como formación en programas educativos concretos (por ejemplo, programas de recuperación o educación acelerada). Ofrecer esta formación durante una crisis puede plantear dificultades, porque quizás las instituciones de capacitación formal no estén operativas o no tengan la capacidad de instruir a un gran número de nuevos docentes. Por otra parte, las modalidades alternativas, como el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), pueden ser inviables como consecuencia de los daños en la infraestructura de telecomunicaciones, la caída de las redes de internet, etc. En las emergencias complejas, la coordinación entre los proveedores de formación de docentes, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y las organizaciones internacionales puede ser una tarea complicada. La amenaza puede persistir y tener efectos adversos en el futuro de la docencia, incluso una vez que la crisis haya remitido, puesto que se producirá una escasez de profesorado capacitado.

## Objetivos principales

Para prevenir o mitigar las crisis, la formación inicial de los docentes debería incluir planes de estudio y capacitaciones que promuevan la paz, los derechos humanos, la ciudadanía, la inclusión, la sostenibilidad medioambiental y las técnicas pedagógicas que hacen que las aulas sean seguras y que todos puedan aprender sin violencia. La formación previa al empleo también debe integrar el aprendizaje afectivo y socioemocional y el bienestar. Cuando se produce una emergencia, hay que determinar cuáles son las necesidades específicas de formación para ajustar la respuesta y capacitar a los docentes según se requiera, de forma que se concentren los esfuerzos simultáneamente en la salud mental de los alumnos y la de los educadores. La capacitación como parte del desarrollo profesional continuo ordinario debe revalorizarse (siempre que sea posible) haciendo hincapié en las necesidades más urgentes para reforzar las habilidades de los docentes y así afrontar el tipo de crisis y su naturaleza del modo más eficaz. En caso de cierre de escuelas, los docentes tendrán que estar preparados para impartir enseñanza a distancia a fin de garantizar la continuidad de la educación.

Por último, quizás sea necesario dar un nuevo impulso a la capacidad de formación de docentes para garantizar que los proveedores de este tipo de instrucción (sobre todo los de formación inicial) puedan seguir funcionando. Entre otros ejemplos, esto podría manifestarse en forma de diligencias para cooperar con el país de acogida. Para garantizar unas normas mínimas de calidad en el desarrollo profesional continuo es indispensable adoptar un enfoque estructurado que evite los modelos en cascada y limite los cursos de corta duración a la vez que propicia la asignación de más recursos, el desarrollo de instructores expertos y un mayor grado de compromiso de las partes interesadas.

## Propuestas estratégicas que convendría estudiar

1. Coordinar o facilitar una evaluación de las necesidades con el propósito de conocer y atender debidamente las necesidades del profesorado en las zonas de riesgo o afectadas por la emergencia y determinar las exigencias en materia de capacidad docente. 🌱🌱🌱
2. Diseñar o codiseñar con los profesores y los proveedores de formación docente un programa integrado para la capacitación del profesorado que introduzca temas de enriquecimiento curricular relacionados con los riesgos o emergencias, como la salud y la higiene, la seguridad, la resolución de conflictos y la educación medioambiental. 🌱🌱
3. Formar o preparar a los docentes para que detecten y eliminen los obstáculos que impiden que los niños vulnerables acudan a la escuela (UNESCO, 2020), y garantizar que la instrucción y los enfoques pedagógicos estén centrados en el alumnado y sean participativos e inclusivos (INEE, 2010). 🌱🌱
4. Integrar el apoyo psicosocial y el aprendizaje socioemocional en la formación previa y en el empleo de los docentes. 🌱🌱
5. En consulta con otros proveedores educativos y con los docentes, desarrollar un marco para ofrecer desarrollo profesional continuo, pertinente y estructurado a los educadores, y procurar que la capacitación impartida durante las emergencias pueda acumularse para alcanzar la condición de docente profesional reconocido. 🌱
6. Diseñar o codiseñar con los docentes y otros proveedores educativos un plan de estudios integrado sobre pedagogía y metodologías didácticas, como la disciplina positiva y la gestión del aula, los enfoques participativos, los métodos pedagógicos innovadores o alternativos y la educación inclusiva. Se debe prestar especial atención al género, a los alumnos con necesidades especiales, al trabajo con niños desplazados y a los contextos multilingües. 🌱🌱

7. Durante los cierres de escuelas, garantizar que los docentes reciban formación o preparación para poner en práctica una mezcla de enfoques de enseñanza que engloben la educación a distancia, remota e híbrida. Han de emplearse herramientas basadas en las TIC adecuadas para el contexto de modo que se garantice la accesibilidad de la instrucción para todos los niños, independientemente del medio de enseñanza (UNESCO, 2020). ▲
8. En consulta con las autoridades sanitarias y otras autoridades pertinentes, así como con los responsables de la formación de docentes, elaborar protocolos adecuados de salud y seguridad en las escuelas y capacitar a los docentes en su aplicación, así como en los procedimientos de supervisión y notificación. ▲
9. En caso de que se cierren los colegios, proporcionar a los docentes apoyo para fomentar la participación de los progenitores en el aprendizaje en el hogar con la intención de abordar el desarrollo social y emocional de los niños durante una emergencia o crisis y en la fase de recuperación. Se puede, por ejemplo, fomentar la resiliencia de los niños, emplear mecanismos de afrontamiento y hacer frente al aislamiento social (UNESCO, 2020). ▲
10. Diseñar o codiseñar con los proveedores de formación docente y el profesorado un programa de iniciación integrado que se ajuste a las normas existentes. El objetivo es dotar a los voluntarios y a los docentes inexpertos de un conjunto mínimo de competencias en materia de pedagogía y gestión del aula, así como de competencias pertinentes para el contexto de la emergencia. ▲
11. Coordinarse con los proveedores de formación docente y el profesorado para facilitar la capacitación de voluntarios y docentes inexpertos. Sopesar el uso de la enseñanza abierta y a distancia para la formación de docentes. ▲
12. Coordinarse con los asociados financieros para asignar fondos con miras a revitalizar los centros de capacitación docente si han sufrido daños durante la crisis, a fin de garantizar la continuidad educativa de estos profesionales. ▲
13. Promover las mentorías entre pares y la difusión de conocimientos, habilidades y mejores prácticas, tanto de forma presencial como en línea (por ejemplo, en grupos de WhatsApp) en las zonas afectadas por la crisis, sobre para los docentes principiantes. Se deben brindar oportunidades para que todos los educadores participen en redes profesionales. ▲ ▲
14. Supervisar y evaluar la eficacia de la formación docente con frecuencia para introducir mejoras rápidas que satisfagan las necesidades cambiantes del profesorado. ▲ ▲

### ESTUDIO DE CASO 2: UNA PROMETEDORA TRAYECTORIA PROFESIONAL PARA LOS DOCENTES REFUGIADOS EN EL CHAD

**Descripción de la crisis y riesgos:** Situado en la región africana del Sahel, el Chad es testigo tanto de los desplazamientos internos como de una crisis regional más amplia que acarrea la llegada masiva de refugiados. Actualmente, el país acoge a más de 400.000 desplazados internos, mientras que el número total de refugiados supera los 520.000. Estas personas proceden sobre todo de la República Centroafricana y del Sudán (ACNUR, 2021c), de donde han huido por conflictos violentos. En el curso escolar 2020-2021, 100.856 niños refugiados estaban escolarizados. Aunque la tasa de escolarización va a mejor, el 53% de la población refugiada en edad escolar (entre 6 y 18 años) aún no está matriculada (ACNUR, 2020).

**Política prometedora:** El Chad encarna uno de los ejemplos más prometedores de trayectorias profesionales para docentes en entornos de refugiados. Dado el carácter prolongado de las crisis, el Gobierno pasó de una estrategia humanitaria a otra orientada al desarrollo con el apoyo de actores internacionales. Parte de esta estrategia consistía en adoptar el plan de estudios chadiano en las escuelas para refugiados (en lugar del plan de estudios sudanés). Por este motivo, se contrataron más docentes chadianos en las escuelas para refugiados. También se permitió a los docentes refugiados del Sudán y la República Centroafricana completar un curso de formación

de dos años en las escuelas de magisterio del Chad durante los meses de verano, lo que les permitió obtener una certificación. En total, 635 docentes refugiados recibieron capacitación entre 2014 y 2018, y obtuvieron el mismo título que los docentes del país (ACNUR, 2020). Además, el Gobierno chadiano, el Gobierno sudanés, la UNESCO, UNICEF y el ACNUR firmaron un acuerdo conjunto para garantizar el reconocimiento de la certificación y la equivalencia cuando los docentes del Sudán regresen a su país (Mendenhall, Gómez y Varny, 2018).

**Implicaciones para una política docente adaptada a las crisis:** De acuerdo con el pacto mundial sobre los refugiados y el marco de respuesta integral para los refugiados, parte de la respuesta consiste en incorporar a los refugiados en las escuelas del país de acogida. Esto crea una mayor necesidad de docentes con cualificaciones adecuadas para impartir programas nacionales. La coordinación entre los gobiernos de acogida y de origen, los proveedores de formación docente y las organizaciones internacionales contribuye a satisfacer esta necesidad y a crear una situación propicia para los docentes refugiados, que reciben una capacitación satisfactoria y adquieren cualificaciones con reconocimiento oficial.

**ESTUDIO DE CASO 3: UTILIZACIÓN DE LAS COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE EN RWANDA**

**Descripción de la crisis y riesgos:** En respuesta al brote de COVID-19, el Gobierno de Rwanda cerró todas las escuelas el 14 de marzo de 2020 como parte de una serie de intervenciones para garantizar la seguridad pública. A raíz de esta decisión, el Consejo de Educación del país y sus asociados cambiaron su planteamiento para ofrecer rápidamente enseñanza a distancia a través de plataformas digitales en el marco del plan de respuesta educativa a la COVID-19 desarrollado por el Ministerio de Educación. Aunque las escuelas comenzaron a reabrirse gradualmente en función del nivel educativo a partir de octubre de 2020, las olas posteriores de la pandemia requirieron volver a cerrar los centros para mitigar la propagación de la enfermedad.

**Política prometedora:** En Rwanda, la Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica (VVOB-Education for development ["educación para el desarrollo"]) recurre a un enfoque de comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) que implica trabajar con dirigentes escolares para ayudarles a apoyar a sus comunidades docentes. En el marco de esta iniciativa se organizan dos reuniones CPA presenciales para que

cada dirigente escolar se reúna con sus iguales y se debatan temas como la seguridad en las escuelas, la enseñanza en línea y la preparación de la enseñanza y el aprendizaje ante la reapertura de las escuelas. En cada sesión CPA se plantea una pregunta de orientación y se proporciona una lista de verificación a los directores escolares, que facilitan el debate y comparten sus experiencias y buenas prácticas. Para cada sesión, se documentarán medidas de seguimiento en el plan de mejora escolar que guiará a los responsables escolares cuando vuelvan a abrir los centros en Rwanda. El género y la equidad se abordan como cuestiones transversales.

**Implicaciones para una política docente adaptada a las crisis:** Debido al aislamiento de los docentes y a las nuevas circunstancias en las que se encontraban, las comunidades profesionales de aprendizaje fueron vitales para que estos profesionales compartieran información clave —como la relativa a la enseñanza a distancia y remota o cuestiones de salud y seguridad— y proporcionaran apoyo profesional y socioemocional.





# **ÁMBITO FUNDAMENTAL DE POLÍTICAS 3:**

Empleo, condiciones laborales  
y bienestar

Dimensiones de la  
*Guía para el Desarrollo de Políticas Docentes*  
reflejadas en esta sección:



## Problemas más importantes

En tiempos de crisis, los docentes pueden verse obligados a trasladarse y sufrir un aislamiento mayor e inesperado. El apoyo que suelen recibir de los dirigentes de las escuelas, los supervisores y la comunidad local quizás no sea tan continuo como en épocas de normalidad. Las condiciones laborales pueden ser cada vez más difíciles debido al hacinamiento en las aulas, los daños en los edificios, los recursos limitados y la inseguridad. Si se produce el cierre de las escuelas (como en el caso de epidemias o pandemias), puede resultarles cada vez más complicado compaginar la enseñanza con el cuidado de sus hijos en casa, sobre todo en el caso de las docentes. El pago de los salarios también puede retrasarse debido al colapso de los sistemas gubernamentales. En algunos contextos, los docentes reciben su remuneración de manos de la comunidad, con sueldos que no se corresponden con los de los profesores pagados por el Estado. Todos estos factores pueden repercutir negativamente en el bienestar social, emocional y físico del profesorado.

## Objetivos principales

Por todo esto, una política adaptada a las crisis debe proporcionar a los docentes apoyo psicosocial y condiciones laborales seguras para mantener la motivación y la calidad de su enseñanza. El bienestar de los docentes debe valorarse en sí mismo y no solo como un medio para lograr el bienestar de los alumnos; además, hay que definir las necesidades singulares de estos profesionales en contextos de emergencia (INEE, 2021b). Es necesario que los docentes reciban una remuneración equitativa, sin demoras y con un monto suficiente dadas las condiciones vigentes. Los sistemas también deben preparar y facilitar directrices a los supervisores de los centros escolares para que apoyen al personal académico de modo que cubran los contenidos curriculares básicos y las necesidades de aprendizaje de los alumnos durante una emergencia. Los sistemas educativos deben rendir cuentas ante el profesorado en términos de apoyo eficaz y condiciones laborales aceptables, al igual que los docentes son responsables de su rendimiento y de la calidad de su enseñanza.

## Propuestas estratégicas que convendría estudiar

1. Realizar, coordinar o facilitar una encuesta sensible a las cuestiones de género sobre la remuneración y las condiciones de trabajo de los docentes en las poblaciones en situación de riesgo o afectadas por la emergencia.  
2. Realizar, coordinar o facilitar una encuesta sobre el seguimiento de los docentes y el apoyo en el ámbito escolar en las poblaciones en situación de riesgo o afectadas por la emergencia, y formular directrices

normativas basadas en las mejores prácticas de los proveedores educativos.  

3. Garantizar una asignación equitativa de la financiación para la educación a fin de que los docentes puedan ofrecer formas continuas de aprendizaje a todos los alumnos, especialmente a los más vulnerables y marginados (UNESCO, 2020).  
4. Con el apoyo de los donantes humanitarios y para el desarrollo, velar por que los docentes recién contratados (sin olvidar a los docentes refugiados y los asistentes de docentes en las regiones de acogida de refugiados) se tengan en cuenta en las labores del gobierno para desarrollar un marco claro de salarios, beneficios y condiciones laborales justos (por ejemplo, la jornada de trabajo) que sea competitivo frente a los de otras profesiones y que cumpla con las normas vigentes. Contemplar formas de apoyo no monetarias. Por ejemplo, estudiar el efecto de la implicación de la comunidad y el papel de las asociaciones de progenitores y profesores a la hora de respaldar y motivar a los docentes. 
5. Preparar un presupuesto público para los salarios de los docentes con miras a garantizar que los reciban sin dilación. 
6. Proporcionar materiales y espacios adecuados para la enseñanza y el aprendizaje (INEE, 2021). En caso de cierre de las escuelas, proporcionar a los docentes acceso a herramientas digitales gratuitas y abiertas para facilitar el aprendizaje a distancia a gran escala. Esto incluye aplicaciones de videoconferencia, plataformas de aprendizaje a través de internet, contenidos en línea, aprendizaje basado en la tecnología, programas educativos de televisión y radio, y otras aplicaciones de mensajería y material impreso para usar en casa.  
7. Brindar a los docentes un apoyo psicosocial adecuado y práctico que les ayude a afrontar los nuevos retos y a superar los traumas y la angustia que han vivido.  
8. Ofrecer un alojamiento digno a los docentes, sobre todo en zonas remotas y con pocos recursos.  
9. Establecer un código de conducta para docentes que garantice que los lugares de trabajo sean lo más seguros, saludables e inclusivos posible, y no haya acoso sexual ni de otro tipo, explotación laboral o sexual de los alumnos, intimidación, maltrato, violencia y discriminación.  
10. Promover los enfoques escolares integrales y aprovechar las funciones de los dirigentes de las escuelas y de los agentes de la comunidad para fomentar una cultura del bienestar, el aprendizaje profesional y el apoyo y la colaboración entre iguales (INEE, 2021b).  
11. Preparar a los dirigentes escolares y a los supervisores para que asuman responsabilidades adicionales en caso de crisis, y establecer redes de apoyo y comunidades de intercambio de prácticas. Considerar la posibilidad de ofrecerles una retribución adecuada. 

12. Examinar los criterios y las expectativas de evaluación de los docentes para valorar la calidad de la enseñanza y del profesorado, así como los logros en tiempos de crisis. Favorecer la instauración de mecanismos de supervisión transparentes y responsables (INEE, 2021). ▲
13. Mientras las escuelas permanezcan cerradas, cabe la opción de posponer o adaptar las evaluaciones del desempeño docente para tener en cuenta la repercusión de la crisis en las funciones del personal y los cambios en las prácticas de enseñanza debidos a las medidas de distanciamiento físico. ▲

### ESTUDIO DE CASO 4: INICIATIVAS PROMETEDORAS EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES EN JORDANIA

**Descripción de la crisis y riesgos:** Como país que goza de estabilidad, Jordania ha acogido a más de 200.000 niños refugiados en edad escolar desde el inicio de la crisis en el país vecino, Siria. Los conflictos continuos, los disturbios políticos, las sequías y las hambrunas en la región propician una afluencia ininterrumpida de refugiados. El Ministerio de Educación de Jordania ha respondido a este reto demográfico con la implantación de un sistema escolar de turnos múltiples.

**Prácticas prometedoras:** Un punto llamativo de la investigación realizada en Jordania sobre la administración de la docencia en entornos de refugiados durante 2019 y 2020 reveló que las iniciativas locales de los directores y el profesorado habían mejorado las condiciones laborales y la cohesión social entre los educadores y los alumnos por igual. Por ejemplo, un director recurrió

con frecuencia a la estrategia de hermanar recursos en ambos turnos; para ello, solicitaba a los donantes y a las delegaciones regionales del Ministerio de Educación que pusieran a disposición de los turnos de mañana y de tarde recursos, formación, actividades, etc., y los animaba a comprometerse con este enfoque. En otra escuela, el esfuerzo del director por crear un sentimiento de comunidad y asumir una política de tolerancia cero al acoso y los abusos entre los alumnos jordanos y sirios ha resultado eficaz para reducir el maltrato a los estudiantes.

**Implicaciones para una política docente adaptada a las crisis:** Una política docente adaptada a las crisis debe hacer un seguimiento de las iniciativas prometedoras encabezadas por los centros escolares y darles impulso, al tiempo que procura que se adopten de forma generalizada.



## **ÁMBITO FUNDAMENTAL DE POLÍTICAS 4:**

Mecanismos de difusión de  
información y consulta

Dimensiones de la  
*Guía para el Desarrollo de Políticas Docentes*  
reflejadas en esta sección:



## Problemas más importantes

Las personas más afectadas por las crisis y las emergencias no suelen participar en los debates sobre políticas ni en los procesos de toma de decisiones. Esto puede dar lugar a que haya cada vez más desconfianza entre los docentes y las autoridades educativas, entre las que se cuentan el Ministerio de Educación, las instituciones de enseñanza y otros responsables decisorios. Además, al responder con urgencia a catástrofes, conflictos, crisis sanitarias y otras emergencias, es posible que se agraven las lagunas de coordinación e información, lo que sitúa a los docentes en una situación de confusión y angustia aún mayor. Esto ocurre porque las crisis pueden interrumpir los canales de comunicación tanto verticalmente (del Ministerio a las escuelas y viceversa) como horizontalmente (entre las comunidades escolares).

## Objetivos principales

Las políticas adaptadas a las crisis deben implicar a los docentes, a los dirigentes de los centros escolares y a sus representantes en la formulación y la aplicación de estrategias y políticas adecuadas de prevención y respuesta a través del diálogo social. Las estrategias, políticas y procedimientos de respuesta pueden englobar, por ejemplo, el cierre y la reapertura de escuelas, la enseñanza a distancia y las medidas de retorno a los centros. Los responsables de políticas deben aprovechar la resiliencia y la capacidad de acción de los docentes (Mendenhall, Gómez & Varny, 2018) y tomar como base las iniciativas prometedoras tanto en el aula como en la escuela. El principio de participación es fundamental durante las crisis para garantizar que se escuchen las voces de las poblaciones en situación de riesgo. Garantizar la difusión eficaz de información en sentido vertical y horizontal también es crucial para este fin y para las cuestiones que tienen que ver con la rendición de cuentas.

## Propuestas estratégicas que convendría estudiar

1. Establecer normas para orientar la celebración de consultas periódicas y eficaces con los docentes, los dirigentes de las escuelas y los demás órganos de administración pertinentes (por ejemplo, comités de gestión escolar y asociaciones de progenitores y profesores), especialmente en las zonas propensas a las crisis. 🟢 🟡 🟠
2. Consultar y hacer partícipes a los docentes, a los dirigentes de las escuelas y a los demás órganos de administración pertinentes —en particular a los que proceden de poblaciones en situación de riesgo o afectadas por la emergencia, o a quienes imparten enseñanza en ellas— y prestar atención a la igualdad de género en la formulación y la aplicación de políticas sensibles a las crisis. 🟢 🟡 🟠

3. Preguntar a los docentes, dirigentes de las escuelas y demás profesionales de la educación sobre sus motivaciones, incentivos, necesidades y prioridades en cuanto al desarrollo de capacidades. El propósito de esto es detectar las necesidades y oportunidades de desarrollo profesional antes y durante el empleo, y garantizar que se capten las diferencias entre hombres y mujeres y otros grupos de docentes (INEE, 2021). 🟢 🟡 🟠
4. Promover y proporcionar un espacio para el diálogo social con el fin de dar voz a los docentes y a sus representantes en la preparación de respuestas que afecten a la situación laboral del gremio, a sus condiciones de trabajo y a su bienestar general. 🟢 🟡 🟠
5. Consultar e involucrar a los docentes y a los dirigentes de las escuelas en las campañas de comunicación y en las tareas de movilización social para garantizar que se insta a los niños más vulnerables que corren el riesgo de abandonar los estudios a matricularse o volverse a matricular antes y durante las crisis. 🟢 🟡 🟠
6. Establecer o aprovechar los canales de comunicación eficaces para facilitar la difusión de información al instante entre todos los niveles y partes interesadas, y garantizar que los docentes y los dirigentes de las escuelas reciban información actualizada en el acto sobre sus alumnos en caso de emergencia o crisis. 🟢 🟡 🟠
7. Garantizar que los docentes y los dirigentes de las escuelas tengan acceso a conexiones fiables de internet y teléfono, así como a algún tipo de canal de comunicación digital, como correo electrónico, SMS, mensajes de voz o aplicaciones de mensajería (UNESCO, 2020). 🟢 🟡 🟠
8. Procurar que la evaluación periódica de las intervenciones educativas genere información y datos fidedignos y transparentes que sirvan para fundamentar y orientar futuras iniciativas educativas (INEE, 2010). 🟢 🟡 🟠
9. Crear centros de recursos para docentes y dirigentes de escuelas, redes de apoyo entre iguales y comunidades de intercambio de prácticas con el propósito de fomentar la puesta en común de información y buenas prácticas. Tienen que poder accederse fácilmente y empoderar a las mujeres del personal docente y directivo. 🟢 🟡 🟠
10. Conseguir que los protocolos establecidos para velar por la salud, la seguridad y la protección durante las crisis y las emergencias sean claros y coherentes y se basen en las aportaciones de los agentes más importantes (como los docentes) en lugar de ser un modelo meramente descendiente. 🟢 🟡 🟠
11. Desarrollar sistemas de control de crisis mediante semáforos que se apoyen en criterios concretos para ayudar a indicar y comunicar los cambios relativos a la urgencia de una crisis y agilizar la aplicación de los protocolos adecuados vinculados al nivel en cuestión. 🟢 🟡 🟠

### ESTUDIO DE CASO 5: REDES DE APOYO ENTRE IGUALES A TRAVÉS DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN LOS CAMPOS DE REFUGIADOS DE KENYA

**Descripción de la crisis y riesgos:** Al hacer frontera con Somalia y Sudán del Sur, Kenya lleva décadas acogiendo a una gran cantidad de refugiados y solicitantes de asilo. En 2021, el país acogió a más de 500.000 refugiados; de ellos, 277.000 procedían de Somalia y 131.000 eran originarios de Sudán del Sur (ACNUR, 2021).

**Prácticas prometedoras:** Una investigación llevada a cabo en el campo de refugiados de Kakuma, uno de los dos campamentos más grandes de Kenya, llegó a la conclusión de que los grupos de chat por teléfono móvil crean espacios que propician el apoyo entre docentes refugiados. Los docentes refugiados de ese campamento asistieron a una formación específica sobre aprendizaje semipresencial. Así pues, los participantes utilizaron diversas herramientas durante la capacitación, como mensajes instantáneos y grupos de chat. El estudio demostró que los mensajes instantáneos, como los que se intercambian a través de los grupos de WhatsApp, potencian las oportunidades de trabajo conjunto de los docentes. Estos espacios resultan beneficiosos en contextos en los que los desplazamientos dentro y entre los campamentos de refugiados se limitan por razones de seguridad. Los grupos de chat se utilizaron para una amplia variedad de fines: resolver

problemas administrativos, debatir la aplicación práctica de los contenidos de la capacitación, resolver problemas pedagógicos y aportar apoyo social y emocional. Además, los autores destacaron el uso de la mensajería instantánea para respaldar las iniciativas de equidad de género en los campamentos, gracias a la oportunidad de relacionarse con las comunidades. En entornos en los que es difícil reunirse con docentes formados en pedagogía con perspectiva de género, esta opción es sin duda valiosa (Dayha, Dryden-Peterson, Douhaibi y Arvisais, 2019).

#### **Implicaciones para una política docente adaptada a las crisis:**

En tiempos de crisis, los responsables de la toma de decisiones deberían estudiar la posibilidad de aprovechar el alto porcentaje de uso de teléfonos móviles y tecnologías relacionadas con internet para apoyar grupos de discusión en línea, encuestas, conferencias, etc., como una forma rentable y veloz de facilitar la comunicación. Estos canales pueden resultar valiosos como complemento a las interacciones presenciales (sobre todo en entornos inseguros) y para fomentar los intercambios entre iguales. Se podrían utilizar además medios similares para divulgar información y consultar a los docentes rápidamente.

### ESTUDIO DE CASO 6: EL PAPEL DEL DIÁLOGO SOCIAL EN LA DEFENSA DE LA REMUNERACIÓN DE LOS DOCENTES Y EL PAGO DE LOS SALARIOS DURANTE EL CIERRE DE LAS ESCUELAS EN CÔTE D'IVOIRE Y EL TOGO

**Descripción de la crisis y riesgos:** El impago de los salarios de los docentes no solo supone un problema importante para el bienestar individual, familiar y comunitario, sino que también puede provocar que abandonen la profesión y se pierdan profesionales cualificados. Esto plantea un verdadero problema en las escuelas privadas y comunitarias y para los docentes interinos en general. Los efectos del abandono y las dificultades experimentadas por los que regresan pueden perjudicar la enseñanza y el aprendizaje, así como socavar la capacidad del sistema educativo para hacer frente a las crisis.

**Prácticas prometedoras:** Los gobiernos pueden mostrar su capacidad de liderazgo si mitigan algunos de los efectos más graves; también pueden influir en los proveedores privados en cuanto al pago regular de los salarios. Las autoridades educativas de Côte d'Ivoire, por ejemplo, han utilizado las redes tradicionales y las redes sociales para transmitir la importancia de abonar los sueldos en el sector privado y advertir sobre los despidos y el impago de salarios. Además, el ministro subrayó que, para los proveedores privados, cumplir con los pagos de salarios será una condición indispensable para la transferencia de fondos a centros privados.

Los representantes docentes de la sociedad civil también pueden seguir desempeñando un papel importante. Aquí se incluye tanto a los sindicatos de docentes del sector público como a los que velan por los intereses y derechos de los docentes del sector privado. A raíz de la falta de pago que sufrían los profesores del sector privado en el Togo, se formó rápidamente un nuevo sindicato de docentes, el Sindicato Nacional de Escuelas e Instituciones Privadas del Togo (SYNEP-TOGO), que celebró su asamblea general constituyente en abril de 2020. Creado para defender los derechos y los intereses socioeconómicos de los docentes del sector privado, SYNEP-TOGO pretende garantizar una mejor representación de sus miembros ante las autoridades públicas y las organizaciones internacionales de modo que sea posible tener negociaciones colectivas en el sector privado.

#### **Implicaciones para una política docente adaptada a las crisis:**

Una política docente adaptada a las crisis debe promover mecanismos de diálogo social para garantizar la remuneración de los docentes, algo que repercute en su salud, seguridad y bienestar socioemocional; en la sostenibilidad de la plantilla docente; y en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en general.

## Recursos útiles

La siguiente lista recoge recursos de diversa índole: estudios de casos, guías, carpetas de materiales de formación, sitios web, etc. Para facilitar la lectura, los recursos se han agrupado en categorías que a veces se solapan. Podrá encontrar más recursos en la página web de la INEE: <https://inee.org/es/recursos>.

### Planificación adaptada a las crisis

<b>Integrating conflict and disaster risk reduction into education sector planning: guidance notes for educational planners</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	IIEP-UNESCO, 2011
<b>Resumen:</b>	Estas notas orientativas proponen estrategias para integrar las medidas de reducción del riesgo de conflictos y desastres en el proceso de planificación del sector educativo. Están destinadas a los funcionarios del Ministerio de Educación, especialmente de los departamentos de planificación a nivel central, pero también son útiles para otros agentes educativos que prestan asistencia a los ministerios en el proceso de planificación.
<b>Enlace:</b>	<a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228650">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228650</a>
<b>Guía para la planificación de la educación en situaciones de emergencia y reconstrucción; Sección 3: Docentes y alumnos</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	IIEP-UNESCO, 2010
<b>Resumen:</b>	Esta sección se centra en los docentes y los alumnos en situaciones de emergencia y reconstrucción. El capítulo 3.1, "Identificación, selección y reclutamiento de docentes y trabajadores de la educación", trata sobre la retención de los docentes y trabajadores de la educación que ya han sido contratados y el reclutamiento de otros nuevos para satisfacer las necesidades educativas creadas por las situaciones de emergencia. El capítulo 3.2 versa sobre la motivación, la retribución y las condiciones laborales de estos profesionales.
<b>Enlace:</b>	<a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000190223_spa/PDF/190223spa.pdf.multi">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000190223_spa/PDF/190223spa.pdf.multi</a>
<b>Normas mínimas para la educación: preparación, respuesta, recuperación</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	INEE, 2010
<b>Resumen:</b>	El manual de normas mínimas de la INEE contiene 19 normas divididas en cinco ámbitos. Los ámbitos 3 y 4 se centran en la enseñanza y el aprendizaje y en los docentes y demás personal educativo, respectivamente. Cada norma se acompaña de acciones clave y notas orientativas. El objetivo del manual es mejorar la calidad de la preparación, la respuesta y la recuperación en materia de educación, aumentar el acceso a oportunidades de aprendizaje seguras y pertinentes, y garantizar la responsabilidad en la prestación de estos servicios. Las directrices del manual de normas mínimas de la INEE están diseñadas para su uso en la respuesta a las crisis en diversas situaciones, como las catástrofes causadas por peligros naturales y conflictos, las situaciones repentinas y de evolución lenta, y las emergencias en entornos rurales y urbanos.
<b>Enlace:</b>	<a href="https://inee.org/sites/default/files/resources/INEE_Minimum_Standards_Handbook_2010%28HSP%29_SP.pdf">https://inee.org/sites/default/files/resources/INEE_Minimum_Standards_Handbook_2010%28HSP%29_SP.pdf</a>

### Escuelas seguras

<b>Comprehensive school safety: a global framework in support of The Global Alliance for Disaster Risk Reduction and Resilience in the Education Sector and The Worldwide Initiative for Safe Schools</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR), Alianza Mundial para la Reducción del Riesgo de Desastres y la Resiliencia en el Sector de la Educación, 2014
<b>Resumen:</b>	El marco de seguridad escolar integral busca promover los objetivos de la Worldwide Initiative for Safe Schools y la Alianza Mundial para la Reducción del Riesgo de Desastres y la Resiliencia en el Sector de la Educación, y dar impulso a la seguridad escolar como una esfera prioritaria de los marcos posteriores a 2015 para el desarrollo sostenible, la resiliencia y la reducción del riesgo.
<b>Enlace:</b>	<a href="https://www.preventionweb.net/files/31059_31059comprehensiveschoolsafetyframe.pdf">https://www.preventionweb.net/files/31059_31059comprehensiveschoolsafetyframe.pdf</a>

<b>Technical Guide: What Teachers and School Administrators Can Do to Protect Education from Attack</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	Coalición Mundial para la Protección de la Educación contra los Ataques, 2017
<b>Resumen:</b>	Esta guía técnica describe lo que los docentes y administradores escolares pueden hacer para proteger la educación aplicando medidas de protección en sus centros. Las medidas se articulan en siete categorías: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medidas de protección física sin armas</li> <li>2. Medidas de protección física con armas</li> <li>3. La negociación como estrategia para proteger la educación</li> <li>4. Sistemas de alarma y alerta temprana</li> <li>5. Enseñanza por otros medios</li> <li>6. Apoyo psicosocial</li> <li>7. Planes exhaustivos de seguridad en las escuelas</li> </ol>
<b>Enlace:</b>	<a href="http://protectingeducation.org/wp-content/uploads/documents/documents_technical_guide_2017.pdf">http://protectingeducation.org/wp-content/uploads/documents/documents_technical_guide_2017.pdf</a>

### Cierre de escuelas y educación a distancia

<b>Apoyar a los docentes en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela - Orientaciones para los responsables de la formulación de políticas</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación 2030, UNESCO y Organización Internacional de Trabajo (OIT), 2020
<b>Resumen:</b>	Las autoridades educativas se enfrentarán a decisiones difíciles a la hora de reabrir las escuelas durante y después de la pandemia de COVID-19. Por esta razón, el Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación 2030 ha publicado junto con la UNESCO y la OIT unas directrices para ayudar a los responsables de políticas a formular normativas de regreso a la escuela y desarrollar procedimientos de reapertura de centros. Estas directrices presentan una serie de recomendaciones, al tiempo que reconocen la necesidad de que los países establezcan sus propias prioridades en función del contexto nacional y tomen decisiones informadas basadas en el diálogo con todas las partes interesadas pertinentes.
<b>Enlace:</b>	<a href="https://teachertaskforce.org/es/centro-de-conocimientos/apoyar-los-docentes-en-los-esfuerzos-para-facilitar-la-vuelta-la-escuela">https://teachertaskforce.org/es/centro-de-conocimientos/apoyar-los-docentes-en-los-esfuerzos-para-facilitar-la-vuelta-la-escuela</a>

<b>Apoyo a los docentes en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela - Caja de herramientas para dirigentes escolares</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación 2030, UNESCO y Organización Internacional de Trabajo (OIT), 2020
<b>Resumen:</b>	Esta caja de herramientas se ha preparado para que los dirigentes escolares puedan apoyar y proteger a los docentes y al personal de apoyo a la educación en el regreso a las aulas tras los cierres ocasionados por la COVID-19. Si bien está dirigida principalmente a los dirigentes escolares, también puede servir para que los docentes y el personal de apoyo a la educación comprendan mejor sus funciones y responsabilidades en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela. Se basa en las siete dimensiones señaladas en la orientación normativa conjunta de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Equipo Especial sobre Docentes y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) del documento "Apoyo a los docentes en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela - Orientaciones para los responsables de la formulación de políticas".
<b>Enlace:</b>	<a href="https://teachertaskforce.org/es/apoyo-los-docentes-en-los-esfuerzos-para-facilitar-la-vuelta-la-escuela-caja-de-herramientas">https://teachertaskforce.org/es/apoyo-los-docentes-en-los-esfuerzos-para-facilitar-la-vuelta-la-escuela-caja-de-herramientas</a>

<b>Regreso seguro a la escuela: una guía para la práctica</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	Global Education Cluster y Child Protection Global Protection Cluster, 2020
<b>Resumen:</b>	Esta guía se basa en el Marco de las Naciones Unidas para la reapertura de las escuelas, que ofrece medidas concretas que pueden llevarse a cabo en la comunidad y en los centros para poner en práctica estas recomendaciones normativas globales.
<b>Enlace:</b>	<a href="https://inee.org/sites/default/files/resources/Safe%20Back%20to%20School%20Spanish%208%20July.pdf">https://inee.org/sites/default/files/resources/Safe%20Back%20to%20School%20Spanish%208%20July.pdf</a>

<b>Guidance Note on developing a crisis-sensitive teacher policy</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	UNESCO, 2020
<b>Resumen:</b>	Elaborado en el marco de la Norwegian Teacher Initiative, este documento pretende orientar a los responsables de políticas en la elaboración de unas normativas docentes adaptadas a las crisis como parte integrante de los planes nacionales del sector educativo. Presenta una lista de disposiciones clave en cuatro dimensiones políticas: empleo y condiciones laborales adecuados para los docentes, formación y preparación apropiadas de los mismos, mecanismos de difusión de información y consulta, y apoyo a los docentes para que sigan enseñando y aprendiendo.
<b>Enlace:</b>	<a href="https://teachertaskforce.org/knowledge-hub/guidance-note-developing-crisis-sensitive-teacher-policy">https://teachertaskforce.org/knowledge-hub/guidance-note-developing-crisis-sensitive-teacher-policy</a>
<b>Marco para la reapertura de las escuelas</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	UNESCO, UNICEF, Banco Mundial, Programa Mundial de Alimentos, ACNUR, 2020
<b>Resumen:</b>	Las directrices tienen como objetivo orientar el proceso de toma de decisiones sobre la reapertura de las escuelas, facilitar los preparativos nacionales y guiar el proceso de implantación como parte de los procedimientos generales de planificación de la salud pública y la educación. El documento está pensado para ser una herramienta flexible susceptible de adaptarse a cada contexto y actualizarse a medida que cambie la situación. Las directrices establecen seis prioridades clave para evaluar el grado de preparación de las escuelas y fundamentar la planificación.
<b>Enlace:</b>	<a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373348_spa">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373348_spa</a>

## Gestión docente en contextos de refugiados

<b>Teacher Management in Refugee Settings: Public Schools in Jordan</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	IIPE-UNESCO, 2021
<b>Resumen:</b>	Este informe examina cómo se gestiona la docencia de primaria en varias comunidades de Jordania que acogen a refugiados sirios. Señala las políticas y prácticas prometedoras y las lagunas normativas y en la implantación con el propósito de contribuir a la gestión eficaz de los docentes en entornos de refugiados.
<b>Enlace:</b>	<a href="http://www.iiep.unesco.org/en/publication/teacher-management-refugee-settings-public-schools-jordan">http://www.iiep.unesco.org/en/publication/teacher-management-refugee-settings-public-schools-jordan</a>
<b>Teacher Management in Refugee Settings: UNRWA Schools in Jordan</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	IIPE-UNESCO, 2021
<b>Resumen:</b>	Este informe tiene como objetivo comprender cómo se gestiona la docencia de nivel elemental en las escuelas de Jordania administradas por el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente. La finalidad es respaldar la gestión fructífera de los docentes en los entornos de refugiados y mejorar su situación, motivación, bienestar y eficacia.
<b>Enlace:</b>	<a href="http://www.iiep.unesco.org/en/publication/teacher-management-refugee-settings-unrwa-schools-jordan">http://www.iiep.unesco.org/en/publication/teacher-management-refugee-settings-unrwa-schools-jordan</a>
<b>Ensuring the effective management of primary-level teachers in refugee settings in Ethiopia</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	IIPE-UNESCO, 2020
<b>Resumen:</b>	Una gestión eficaz del profesorado, dirigida a reforzar su estatus, competencia y motivación, es una palanca política vital que puede ayudar a Etiopía a alcanzar su objetivo de desarrollar y mantener un sistema educativo de calidad, inclusivo y equitativo. El objetivo de este informe es proporcionar al Ministerio de Educación de Etiopía, a la Agencia de Asuntos de los Refugiados y Retornados (ARRA, por sus siglas en inglés) y a otras partes interesadas en los distintos planos de gobierno una orientación normativa basada en datos empíricos para la gestión eficaz de la docencia de primaria en entornos de refugiados. El informe se basa en los objetivos, estrategias e iniciativas clave establecidos en la nueva hoja de ruta etíope para la educación y la formación, así como en las conclusiones de un trabajo de investigación titulado "Teacher management in refugee settings: Ethiopia" ("La gestión de la docencia en los entornos de refugiados: Etiopía").
<b>Enlace:</b>	<a href="http://www.iiep.unesco.org/en/publication/ensuring-effective-management-primary-level-teachers-refugee-settings-ethiopia">http://www.iiep.unesco.org/en/publication/ensuring-effective-management-primary-level-teachers-refugee-settings-ethiopia</a>

Refugee Education 2030: A Strategy for Refugee Inclusion	
<b>Fuente y fecha:</b>	ACNUR, 2019
<b>Resumen:</b>	La estrategia establece formas de avanzar hacia la inclusión de los niños refugiados en la educación a través de las alianzas, el aprendizaje colaborativo, el desarrollo de capacidades, la innovación, los datos y el crecimiento. Su objetivo es inspirar y servir de orientación a un amplio abanico de partes interesadas dentro y fuera del ACNUR.
<b>Enlace:</b>	<a href="https://www.unhcr.org/publications/education/5d651da88d7/education-2030-strategy-refugee-education.html">https://www.unhcr.org/publications/education/5d651da88d7/education-2030-strategy-refugee-education.html</a>

### Evaluación de las necesidades docentes

Assessment of Teacher Competencies in Crisis Contexts - Afghanistan	
<b>Fuente y fecha:</b>	Comité Internacional de Rescate, 2021
<b>Resumen:</b>	<p>El estudio tiene cinco objetivos: 1) describir un marco de competencias docentes en contextos de crisis en el Afganistán; 2) generar recursos válidos y fiables para analizar este marco; 3) evaluar las necesidades y competencias de los docentes a partir de observaciones en el aula y de informes de autoevaluación; 4) determinar la relación entre las características contextuales e individuales de la enseñanza y las competencias de los docentes; y 5) conocer las vivencias de los docentes que trabajan en contextos de crisis.</p> <p>Las herramientas para medir el bienestar de los docentes figuran en los anexos de este informe. Entre ellas destaca, por ejemplo, la “Encuesta de evaluación de las competencias de los docentes en contextos de crisis” (p. 64), que cuenta con una sección específica sobre “El papel y el bienestar de los docentes” (parte B). Se trata de una herramienta de uso propio que permite a los docentes valorar sus sentimientos en cuanto a la eficacia propia, el estrés laboral y los autocuidados, entre otros temas.</p>
<b>Enlace:</b>	<a href="https://inee.org/resources/assessment-teacher-competencies-crisis-contexts-afghanistan">https://inee.org/resources/assessment-teacher-competencies-crisis-contexts-afghanistan</a>

TPD Approach Teacher Well-being and Motivation Tool	
<b>Fuente y fecha:</b>	Save The Children, 2018
<b>Resumen:</b>	<p>Esta herramienta se ha desarrollado para ayudar a averiguar cuáles son los factores cruciales que afectan al bienestar y la motivación de los docentes en su contexto y obtener esta información directamente de ellos. Consta de herramientas de seguimiento y evaluación tanto cualitativas como cuantitativas, entre las que cabe citar un calendario de entrevistas y una guía para realizarlas con los docentes. Asimismo, incluye una encuesta para medir varios subdominios de su bienestar, como la voz de los docentes, las necesidades básicas, el bienestar social y emocional, el apoyo al desarrollo profesional, el reconocimiento y el prestigio de estos profesionales y el entorno propicio para ellos. Este recurso de bienestar y motivación de los docentes se ha ideado para utilizarse como parte de un análisis de situación (así como junto con la herramienta de análisis de situación) cuando se comience a elaborar un programa de desarrollo profesional de los docentes.</p>
<b>Enlace:</b>	<a href="https://inee.org/resources/tpd-approach-teacher-well-being-and-motivation-tool">https://inee.org/resources/tpd-approach-teacher-well-being-and-motivation-tool</a>

## Desarrollo profesional docente

<b>Teacher Professional Development &amp; Play-based Learning in East Africa - Strengthening Research, Policy, and Practice in Ethiopia, Tanzania, and Uganda</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	Facultad de Magisterio de la Universidad de Columbia, 2021
<b>Resumen:</b>	<p>El estudio ha puesto de relieve tanto los innumerables beneficios del juego para el desarrollo de los niños como el papel crucial de los docentes a la hora de impartir una educación de calidad. Esto ocurre sobre todo en los contextos de crisis donde una educación de calidad que incluya enfoques pedagógicos innovadores como el aprendizaje basado en el juego puede brindar plena protección a los niños y jóvenes afectados por los conflictos y los desplazamientos. Los docentes constituyen el núcleo de estos esfuerzos. Sin embargo, para impartir una educación de calidad, necesitan urgentemente más y mejor apoyo que se adapte a las realidades contextuales y materiales en las que trabajan.</p> <p>Este libro blanco incorpora las conclusiones de 189 recursos de la literatura académica y gris que se centran en los países de ingreso bajo y mediano y los entornos de refugiados. Cuenta además con 30 entrevistas a 37 profesionales del sector humanitario y educativo con experiencia en Etiopía, Tanzania y Uganda. Su objetivo es presentar: 1) las principales prácticas con base empírica y las innovaciones prometedoras para el desarrollo profesional de los docentes capaces de contribuir a la adopción del aprendizaje basado en el juego; 2) las principales prácticas con base empírica y las innovaciones prometedoras en los modelos de liderazgo escolar que pueden apoyar a los docentes para que ofrezcan experiencias educativas de alta calidad que incorporen el aprendizaje basado en el juego; 3) las principales prácticas con base empírica y las innovaciones prometedoras para que los gobiernos de los países anfitriones y los proveedores de servicios humanitarios prioricen, adopten y apliquen marcos y políticas centrados en los docentes que promuevan el aprendizaje basado en el juego; 4) las lagunas y oportunidades más importantes en materia de conocimientos, prácticas y políticas dentro del panorama del desarrollo profesional docente en África Oriental; y 5) recomendaciones específicas y aprovechables de primer orden acerca de cómo los donantes, los gobiernos y los proveedores de servicios humanitarios pueden contribuir eficazmente al desarrollo profesional docente en África Oriental.</p>
<b>Enlace:</b>	<a href="#">"Teacher Professional Development &amp; Play-based Learning in East Africa - Strengthening Research, Policy, and Practice in Ethiopia, Tanzania, and Uganda"   Teacher Task Force ("Desarrollo profesional docente y aprendizaje basado en el juego en África Oriental - Refuerzo de la investigación, las políticas y la práctica en Etiopía, Tanzania y Uganda"   Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación 2030)</a>
<b>Teachers for Teachers Initiative</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	Facultad de Magisterio de la Universidad de Columbia, 2021
<b>Resumen:</b>	<p>La Facultad de Magisterio de la Universidad de Columbia ha puesto en marcha una nueva iniciativa, Teachers for Teachers ("De profesores a profesores") en el campamento de refugiados de Kakuma (Kenya) para prestar asistencia a los profesores refugiados y kenianos en sus esfuerzos por mejorar su propia práctica docente y el aprendizaje de los alumnos en el campamento.</p> <p>Gracias al apoyo de IDEO.org, el modelo de Teachers for Teachers se puso a prueba en 2015 en colaboración con el ACNUR, Finn Church Aid y la Federación Luterana Mundial. La iniciativa se basa en las mejores pruebas para potenciar la experiencia, los conocimientos y la motivación de los docentes a través de la formación, el asesoramiento y la mentoría. Se trata de un enfoque de varios niveles y etapas que se desarrolla a lo largo del tiempo. De esa manera, los docentes refugiados tienen la oportunidad de asimilar lo que han aprendido en el aula y de probar y adoptar nuevas estrategias.</p>
<b>Enlace:</b>	<a href="https://www.tc.columbia.edu/refugeeducation/projects/teachers-for-teachers/">https://www.tc.columbia.edu/refugeeducation/projects/teachers-for-teachers/</a>
<b>Prácticas prometedoras en gestión docente, desarrollo profesional y bienestar docente</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	INEE, 2019
<b>Resumen:</b>	Es fundamental que, en el sector de la educación en situaciones de emergencia, se pongan en común políticas, prácticas y enfoques de investigación prometedoros y se aprenda de ellos con el objetivo de respaldar a los docentes en contextos de crisis. Por este motivo, la publicación ofrece a los donantes, los responsables de políticas, los profesionales, los investigadores y los docentes ejemplos concluyentes de programas y prácticas que inciden positivamente en la mejora de las condiciones laborales y las prácticas pedagógicas de los docentes. Los 24 estudios que se recogen en el documento muestran prácticas prometedoras en cuanto a la gestión, el desarrollo profesional y el bienestar del profesorado en diversos contextos y regiones.
<b>Enlace:</b>	<a href="https://inee.org/sites/default/files/resources/SP__TiCC_Case%20Study.pdf">https://inee.org/sites/default/files/resources/SP__TiCC_Case%20Study.pdf</a>

Learning and Well-being in Emergencies. Teacher Training Guide	
<b>Fuente y fecha:</b>	Save the Children, 2016
<b>Resumen:</b>	<p>El paquete de capacitación de docentes sobre aprendizaje y bienestar en situaciones de emergencia es adecuado tanto para programas de educación formal como no formal. Los módulos se centran en respaldar las competencias clave de alfabetización, en las estrategias de aprendizaje socioemocional y lo que los docentes pueden hacer para contribuir a su propio bienestar y enseñar a sus alumnos a hacer lo mismo. Este énfasis en el bienestar y en el aprendizaje estructurado es importante porque garantiza que los docentes sean capaces de proporcionar un entorno estable y de apoyo para que los alumnos aprendan y se desarrollen, incluso ante una crisis.</p> <p>El paquete de capacitación de docentes sobre aprendizaje y bienestar en situaciones de emergencia incluye ocho sesiones de unas cinco o seis horas cada una. Estas sesiones se han concebido para impartirse gradualmente a lo largo de varias semanas o meses. Esto permite a los docentes poner en práctica lo que han aprendido entre una sesión y otra, así como reflexionar sobre los problemas y resolverlos con sus compañeros cuando sea necesario. La constitución de una comunidad de docentes que los ayude forma parte de la idea de empoderarlos para que tomen las riendas de su bienestar. Por ello, es importante que los profesionales fomenten estas relaciones.</p>
<b>Enlace:</b>	<a href="https://resourcecentre.savethechildren.net/node/12388/pdf/lwie_teacher_training_guide_2018.pdf">https://resourcecentre.savethechildren.net/node/12388/pdf/lwie_teacher_training_guide_2018.pdf</a>
Education for safety, resilience, and social cohesion. Teacher development: how will we support and train teachers?	
<b>Fuente y fecha:</b>	IIEP-UNESCO, Oficina Internacional de Educación, Protect Education in Insecurity and Conflict, 2015
<b>Resumen:</b>	<p>Los docentes son la clave del éxito del aprendizaje y tienen un cometido especial en la educación para aprender a vivir juntos y la reducción del riesgo de desastres (RRD). Si no expresan respeto por los miembros de todos los grupos étnicos, por ejemplo, las lecciones sobre el respeto a la diversidad y la cohesión social tendrán un impacto limitado. Del mismo modo, si los docentes no están suficientemente informados sobre la RRD, las enseñanzas sobre la preparación ante los desastres y la reducción del riesgo de que se produzcan no se incorporarán plenamente a la vida de los alumnos. Esta publicación estudia cómo apoyar al profesorado mediante recursos escritos y audiovisuales a los que se daría amplia difusión y examina cuestiones relacionadas con la capacitación y el seguimiento docentes que resultarían adecuados y viables.</p>
<b>Enlace:</b>	<a href="http://www.iiep.unesco.org/en/publication/teacher-development-how-will-we-support-and-train-teachers">http://www.iiep.unesco.org/en/publication/teacher-development-how-will-we-support-and-train-teachers</a>

## Remuneración de los docentes

INEE Teacher Compensation Case Studies	
<b>Fuente y fecha:</b>	INEE, 2009
<b>Resumen:</b>	<p>Entre 2008 y 2009, la Iniciativa de la remuneración de docentes trazó un diagrama de las dificultades y proporcionó orientación a los responsables de políticas y a los profesionales que lidian con las cuestiones vinculadas a la remuneración y el apoyo al profesorado en estos contextos. Las Notas de orientación de la INEE sobre la remuneración de docentes y el material conexo ofrecen un marco para determinar cuál es la remuneración adecuada para los docentes en contextos de crisis. La Iniciativa de la remuneración de docentes estuvo a cargo de un grupo consultivo interinstitucional que incluía a la INEE, el Comité Internacional de Rescate, la Alianza Internacional Save the Children, la UNESCO, el ACNUR, UNICEF y la Comisión de Mujeres para Mujeres y Niños Refugiados.</p>
<b>Enlace:</b>	<a href="https://inee.org/resources/inee-teacher-compensation-case-studies">https://inee.org/resources/inee-teacher-compensation-case-studies</a>

<b>Notas de orientación de la INEE sobre la remuneración de docentes</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	INEE, 2009
<b>Resumen:</b>	<p>Las Notas de orientación sobre la remuneración de docentes y el material conexo ofrecen un marco para determinar cuál es la remuneración adecuada de los docentes en contextos de crisis y pueden utilizarse para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• guiar el debate interinstitucional y fundamentar la defensa colaborativa de las cuestiones vinculadas a la remuneración y el apoyo al profesorado;</li> <li>• evaluar y analizar los problemas actuales y las estrategias para aumentar las remuneraciones y mejorar las políticas y programas de apoyo a los docentes;</li> <li>• servir de base para la formulación, el seguimiento y la evaluación de las políticas y los programas de remuneración y apoyo a los docentes, lo que se pondrá en práctica con —entre otras actividades— su uso en talleres de formación y desarrollo de capacidades.</li> </ul>
<b>Enlace:</b>	<a href="https://inee.org/resources/inee-guidance-notes-teacher-compensation">https://inee.org/resources/inee-guidance-notes-teacher-compensation</a>

## Bienestar de los docentes

<b>Bienestar docente en situaciones de emergencia: conclusiones de un mapeo de recursos y un análisis de los vacíos</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	INEE, 2021
<b>Resumen:</b>	<p>El mapeo de materiales traza un diagrama de las labores en desarrollo en el ámbito del bienestar docente mediante la recopilación de recursos, herramientas y documentos normativos o de promoción que abordan el bienestar docente en situaciones de emergencia, y los presenta en un solo archivo. El informe de análisis de los vacíos recoge las conclusiones del mapeo de recursos. Aquí se ofrecen 13 recomendaciones clave para guiar la siguiente fase del proyecto, en la que la INEE creará nuevas directrices prácticas y herramientas que se centran en el bienestar de los docentes contemplándolo a través de un prisma socioecológico en consulta con los propios educadores.</p>
<b>Enlace:</b>	<a href="https://inee.org/es/recursos/mapeo-e-informe-de-analisis-sobre-el-bienestar-docente">https://inee.org/es/recursos/mapeo-e-informe-de-analisis-sobre-el-bienestar-docente</a>

<b>Mental Health in Schools Training Package</b>	
<b>Fuente y fecha:</b>	Organización Mundial de la Salud, 2021
<b>Resumen:</b>	<p>Las escuelas brindan una oportunidad valiosa para fomentar la salud mental y el bienestar emocional, prevenir los problemas de salud mental y localizar y apoyar a los niños que atraviesen dificultades emocionales. Este paquete de formación sobre salud mental en las escuelas, elaborado por la Oficina Regional de la OMS para el Mediterráneo Oriental, permitirá a los educadores atender mejor las necesidades de salud mental de sus alumnos y adoptar medidas prácticas que puedan aplicarse en el entorno escolar. Va dirigido a quienes participan en el proceso educativo, como docentes, administradores escolares, personal de enfermería, trabajadores sociales y orientadores escolares, además de a los responsables de las políticas educativas y las organizaciones no gubernamentales. El material se divide en cinco componentes clave que deben utilizarse conjuntamente y consta de un manual, esquemas de las lecciones, presentaciones con diapositivas y folletos, y un plan de aplicación y evaluación.</p>
<b>Enlace:</b>	<a href="https://inee.org/resources/mental-health-schools-training-package-0">https://inee.org/resources/mental-health-schools-training-package-0</a>

## Referencias

- ACNUR. 2020. "Stratégie éducation 2030. Tchad. Stratégie pour l'inclusion éducative des réfugiés au Tchad". Disponible en francés en: <https://data2.unhcr.org/fr/documents/details/83328>
- ACNUR. 2021a. Global trends. Forced displacement in 2020 (Tendencias mundiales. Desplazamientos forzados en 2020). ACNUR. Disponible en inglés en: <https://www.unhcr.org/flagship-reports/globaltrends>
- ACNUR. 2021b. Operational Data Portal (Ethiopia) (Portal de datos operativos [Etiopía]). Disponible en inglés en: <https://data2.unhcr.org/en/country/eth>
- ACNUR. 2021c. Global Focus (Chad). Disponible en inglés en: <https://reporting.unhcr.org/chad>
- Center for Universal Education at Brookings y CfBT Education Trust. 2012. *Building effective teacher salary systems in fragile and conflict-affected states* ("Creación de sistemas eficaces de remuneración de docentes en Estados frágiles y afectados por conflictos"). Disponible en inglés en: [09\\_CfBT\\_BrookingsReport.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2012/09/09_CfBT_BrookingsReport.pdf)
- Coalición Mundial para la Protección de la Educación contra los Ataques (GCPEA, por sus siglas en inglés). 2020a. "A decade of safeguarding education in armed conflict" ("Una década de protección de la educación en los conflictos armados"). Disponible en inglés en: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GCPEAs-tenth-anniversary-brochure.pdf>
- Coalición Mundial para la Protección de la Educación contra los Ataques (GCPEA, por sus siglas en inglés). 2020b. "Education Under Attack 2020" ("La educación, blanco de ataques. 2020"). Disponible en inglés en: [https://protectingeducation.org/wp-content/uploads/eua\\_2020\\_full.pdf](https://protectingeducation.org/wp-content/uploads/eua_2020_full.pdf)
- Dahya, N., S. Dryden-Peterson, D. Douhaibi y O. Arvisais. 2019. "Social support networks, instant messaging, and gender equity in refugee education". *Information, communication & Society* ("Redes de apoyo social, mensajería instantánea y equidad de género en la educación de los refugiados". *Información, comunicación y sociedad*). Disponible en inglés en: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:38595192>
- Darling-Hammond, Linda. 2003. "Keeping Good Teachers Why It Matters, What Leaders Can Do". *Educational Leadership* ("Conservar a los buenos docentes: por qué es importante y qué pueden hacer los dirigentes". *Liderazgo educativo*) 60
- IIPE-UNESCO. 2011. *Integrating conflict and disaster risk reduction into education sector planning: guidance notes for educational planners* ("Integrar la reducción del riesgo de conflictos y desastres en la planificación del sector educativo: notas orientativas para los encargados de planificar la educación"). París: UNESCO. Disponible en inglés en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228650>
- IIPE-UNESCO. 2020. "Ensuring the effective management of primary-level teachers in refugee settings in Ethiopia" ("Garantizar la gestión eficaz de la docencia de primaria en entornos de refugiados en Etiopía") París: UNESCO. Disponible en inglés en: <http://www.iiep.unesco.org/en/publication/ensuring-effective-management-primary-level-teachers-refugee-settings-ethiopia>
- IIPE-UNESCO. 2021. *Teacher Management in Refugee Settings: Public Schools in Jordan* ("Gestión docente en entornos de refugiados: escuelas públicas de Jordania). París: UNESCO. [Pendiente de publicación]
- INEE. 2010. "Normas mínimas para la educación: Preparación, respuesta, recuperación". Disponible en: <https://inee.org/es/resources/inee-minimum-standards>
- INEE. 2021a. Glosario. INEE. Disponible en: <https://inee.org/es/glosario-EeE>
- INEE. 2021b. "Bienestar docente en situaciones de emergencia: conclusiones de un mapeo de recursos y un análisis de los vacíos". Disponible en: <https://inee.org/sites/default/files/resources/INEE%20Teacher%20Wellbeing%20in%20Emergency%20v1.4%20ES%20LowRes.pdf>
- Informe de seguimiento de la educación en el mundo de la UNESCO. 2015. "Ayuda humanitaria para la educación: por qué es importante y por qué debe aumentar". Informe de seguimiento de la educación en el mundo de la UNESCO. Disponible en: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233557\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233557_spa)

- Mendenhall, M., S. Gómez, y E. Varny. 2018. "Teaching amidst conflict and displacement: persistent challenges and promising practices for refugee, internally displaced and national teachers" ("La enseñanza durante el conflicto y el desplazamiento: problemas persistentes y prácticas prometedoras para los docentes refugiados, desplazados internos y nacionales"). Documento de antecedentes preparado para el Informe de seguimiento de la educación en el mundo. *Migración, desplazamiento y educación: construyendo puentes, no muros*. Disponible en inglés en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000266060>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo (FCDO). 2020. "Impact of COVID-19 Pandemic on Violence against Women and Girls" ("La repercusión de la pandemia de COVID-19 en la violencia contra las mujeres y las niñas"). Disponible en inglés en: <https://inee.org/sites/default/files/resources/vawg-helpdesk-284-covid-19-and-vawg.pdf>
- OCDE. 2018. *Valuing our teachers and raising their status. How communities can help* ("Valorar a nuestros docentes y darles más prestigio: la contribución de las comunidades"). París: OCDE. Disponible en inglés en: <https://www.oecd.org/education/valuing-our-teachers-and-raising-their-status-9789264292697-en.htm>
- OIM. 2021. IOM Reports: "Ethiopia Records More Than 1.8 Million Internally Displaced in 2020" ("Etiopía registra más de 1,8 millones de desplazados internos en 2020"). Ginebra: OIM, Red de las Naciones Unidas sobre la Migración. Disponible en inglés en: <https://www.iom.int/news/iom-report-ethiopia-records-more-18-million-internally-displaced-2020>
- OMS. 2020. *Glossary of Health Emergency and Disaster Risk Management Terminology* ("Glosario de emergencias sanitarias y gestión del riesgo de desastres"). OMS. Disponible en inglés en: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003699>
- Organización de las Naciones Unidas. 2016. Informe del grupo de trabajo intergubernamental de expertos de composición abierta sobre los indicadores y la terminología relacionados con la reducción del riesgo de desastres. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas. Disponible en: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N16/410/26/PDF/N1641026.pdf?OpenElement>
- Sinclair, M. 2002. *Planning education in and after emergencies* ("Planificación de la educación durante y después de las emergencias"). París: IIEP-UNESCO. Disponible en inglés en: <http://www.iiep.unesco.org/en/publication/planning-education-and-after-emergencies>
- UNESCO. 2010. *Protecting Education from Attack: A State-of-the-Art Review* ("La protección de la educación contra los ataques: un examen del estado de la cuestión"). París: UNESCO. Disponible en inglés en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001867/186732e.pdf>
- UNESCO. 2016. "Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos". UNESCO. Disponible en: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa)
- UNESCO. 2017. Displaced Person / Displacement (Persona desplazada / Desplazamiento). UNESCO. Disponible en inglés en: <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/international-migration/glossary/displaced-person-displacement/>
- UNESCO. 2021. Interrupción y respuesta educativa. Impacto de la COVID-19 en la educación. UNESCO. Disponible en: <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>
- UNICEF. 2021. Child displacement (Desplazamiento infantil). UNICEF. Disponible en inglés en: <https://data.unicef.org/topic/child-migration-and-displacement/displacement/>
- War Child. 2021. "Refugee girls report "torture" of early pregnancy due to COVID school closures" ("Las niñas refugiadas denuncian la "tortura" del embarazo precoz debido al cierre de las escuelas por la COVID"). Disponible en inglés en: <https://www.warchildholland.org/news/early-pregnancy-due-to-covid-school-closures/>

## Apoyo a los docentes en situaciones de emergencia mediante políticas adaptadas a las crisis

Los sistemas educativos suelen estar poco preparados para prever, responder y recuperarse de las crisis, lo que deja a los actores de primera línea con pocas directrices. El uso de una perspectiva adaptada a las crisis en el desarrollo de las políticas docentes nacionales resulta entonces esencial para velar por que los docentes puedan actuar como elementos de apoyo y protección fundamentales, así como para garantizar que la educación de calidad e inclusiva continúe, incluso durante una situación de emergencia. Esto implica trabajar para prever y resolver los problemas que presentan la contratación, la distribución, la retención, la formación, la garantía de estabilidad laboral y condiciones de trabajo seguras, la priorización del bienestar de los docentes y la determinación de medidas cruciales que estos puedan tomar para hacer de las escuelas espacios de paz, seguridad y aprendizaje.

Este módulo se ha creado para promover el desarrollo y la implantación de políticas docentes nacionales adaptadas a las crisis, en reconocimiento del papel protagonista que desempeñan los docentes en la preparación y la respuesta frente a las situaciones de crisis y emergencia. Funciona como complemento a la *Guía para el Desarrollo de Políticas Docentes* publicada en 2019.



Objetivos de  
Desarrollo  
Sostenible