



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**REFORMA
EDUCATIVA
EN EL AULA**

Requerimiento 4.1.2

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES LOCALES

ACTUALIZADO



JUNIO DE 2010

Este material fue producido para revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), corresponde al Contrato No. EDH-I-00-05-00033-00 y Orden de Trabajo EDH-I-05-05-00033-00, Guatemala septiembre de 2009 entre Juárez Asociados, Inc. y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Misión Guatemala - USAID/G.

REFORMA EDUCATIVA EN EL AULA

Requerimiento 4.1.2

Estrategia para el Desarrollo de la Capacidad Institucional Local

Contratista:

Juárez y Asociados, Inc.

Preparado por:

Fernando Rubio
Julio César Ortiz

Junio 2010

Juárez y Asociados

**Contrato No. EDH-I-00-05-00033-00 y
Orden de Trabajo EDH-I-05-05-00033-00**

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno

Executive Summary

This document presents the Strategy of Local Capacity Building from **the Component 4: Improving Learning Opportunities** from the project USAID / Education Reform in the Classroom. This strategy is one of the two requirements of the **Sub Result 4.1. Local institutional capacity built**. The Component 4 of the Project recognizes the importance of establishing structures and policies and develop programs at the central level of MINEDUC, but emphasizes the need for interventions at school / community to check the validity and effectiveness of the established designs.

Strengthening local capacities allows each municipality involved in their educational progress, which is undoubtedly a long-term process, requiring a series of interrelated actions within an overall strategy. To achieve an effective empowerment requires that each municipality is able to plan and implement actions aimed at improving the quality of education. In that sense, the following critical path is identified:

- a) **Identify key players in each municipality to contribute to educational quality.** These may include personnel from the Ministry of Education (teachers, principals, supervisors, etc.) staff of local and central government, civil society, private sector, unions, parents, etc.).
- b) **Identifying needs awareness / training / and formal education about the quality of education.** This requires identifying the needs in each municipality, for which the study of social capital is an important point of departure and the communication diagnostic already done by the Project.
- c) **Implementation of awareness/training/ and formal education on a continuous basis.** These should relate to the needs identified in the previous point. It should be emphasized the importance of strengthening the departmental technicians, CTAs and supervisors through reading and writing workshops tied to the municipal education development plans (see item d). As a strategic part in the development of local capacities, the project promotes actions aimed at training human resources in the areas of educational opportunity. Such is the case of program support PADEP / D to contribute to the strengthening of teachers, implementation of training processes (diploma and master) in educational leadership, training of trainers, among others.
- d) **Assistance in preparation of the municipal education development plan. In each zone of opportunity**
- e) **Creation of Community of practice**
- f) **Monitoring and constant accompaniment during the life of the project in each Area of Opportunity.**

The strategy therefore seeks to increase the quality of education in the classroom in the municipalities of the areas of opportunity. This must be coordinated with MINEDUC and municipalities for logistic support.

I Introducción

Este documento presenta la Estrategia del Desarrollo de la Capacidad Local del **componente 4: Mejorando Oportunidades de Aprendizaje** del proyecto USAID/ Reforma Educativa en el Aula. Esta estrategia es uno de los dos requerimientos del **Sub Resultado 4.1. Desarrollo de la capacidad institucional local**. El componente 4 del proyecto reconoce la importancia de establecer políticas y desarrollar estructuras y programas a nivel central del MINEDUC, pero enfatiza la necesidad de realizar intervenciones a nivel de escuela/comunidad para comprobar la validez y la efectividad de los diseños establecidos por las oficinas centrales.

Las Zonas de Oportunidad donde el proyecto está trabajando fueron elegidas por los bajos índices educativos, y las intervenciones deben propiciar la creación de oportunidades de aprendizaje (ODA) para que todos los estudiantes tengan un ambiente comunitario que promueva la educación como parte del crecimiento/formación y el aprendizaje contextualizado. La formación de los alumnos no es la responsabilidad exclusiva de los docentes y de las escuelas. El Curriculum Nacional Base (CNB) plantea en el Nuevo Paradigma Educativo que los estudiantes son el “centro” del proceso educativo y “asigna” papeles específicos a otros actores. Entre estos actores están, por un lado, los docentes, los administradores educativos, y los administradores escolares; y por otro los actores que en el contexto guatemalteco no suelen involucrarse en los procesos educativos: madres y padres de familia y la comunidad en general. El nuevo paradigma hace un llamado a la comunidad en general para que se involucre ampliamente en la educación de sus nuevos ciudadanos creando las oportunidades que los alumnos necesitan para sobresalir.

Las intervenciones buscarán la participación de las madre/padres y la comunidad en general. La idea es desarrollar dentro de la comunidad una dinámica sostenible a largo plazo alrededor de la educación que pueda generar acciones desde la comunidad para mejorar la calidad educativa. Los padres y madres son los educadores naturales de sus niños, y su participación en la educación formal propiciada por la escuela es esencial para la buena formación de sus hijos. La participación de los padres tiene una relación positiva con el desempeño de los estudiantes que va más allá de los procesos educativos. Entre otros aspectos positivos de la participación de los padres se pueden mencionar el desarrollo de un sentido de pertenencia a la comunidad y de orgullo al participar en asuntos que afectan la educación de sus hijos como el funcionamiento de la comunidad.

II Definición

Oportunidad de Aprendizaje (ODA). ODA se refiere a la disponibilidad y calidad de recursos, prácticas y condiciones, bajo control de la escuela y del sistema educativo, necesarias para que los estudiantes tengan la oportunidad de desarrollar las competencias del Curriculum Nacional Base en cada nivel educativo. La estrategia busca el involucramiento de agentes locales en la creación de mejores oportunidades en las comunidades.

Capacidad Local. Se refiere a la capacidad de actores locales para involucrarse y trabajar en mejorar la educación de su comunidad. Se incluyen a todos los trabajadores del MINEDUC, el gobierno local y otras instancias gubernamentales representadas en la localidad. También incluye a padres/madres de familia y líderes de organizaciones

comunitarias y ongs que trabajan en educación. Ellos son los que pueden darle sostenibilidad a los esfuerzos por mejorar la educación en la localidad. Se realizará un estudio de capital social en cada zona que ayudará en la identificación de los potenciales actores locales.

III Objetivos

El objetivo esta estrategia es crear/desarrollar la capacidad de los actores locales en las zonas de oportunidad para que estos se involucren en los procesos educativos de la comunidad.

IV Principios

Transformación. El desarrollo de la capacidad local es un proceso de transformación. La educación en las zonas de oportunidad no está cumpliendo con su deber de preparar a los futuros ciudadanos. Es necesario efectuar cambios para mejorar la educación. Los actores locales, capacitados en cuestiones educativas, pueden realizar los cambios que se consideren necesarios para mejorar las oportunidades educativas.

Educación vivencial. El nuevo paradigma educativo del CNB declara obsoleta la educación fuera del contexto de los educandos. El nuevo paradigma define la concreción de la planificación curricular en tres niveles: nacional, regional y local. En cuanto al nivel local la concreción tiene como objetivo “hacer el curriculum en el ámbito local tomando en cuenta las características, las necesidades, los intereses y los problemas de la localidad”. En este nivel se integran las necesidades y los intereses locales con las orientaciones nacionales y las normativas regionales (CNB, p21).

Crítica constructiva. El sistema educativo de Guatemala no es perfecto y hay mucho que se debe mejorar o cambiar. La búsqueda del cambio debe ser constructiva, y los cambios deben beneficiar a todos. Construir cambios en base a información fidedigna es el desafío.

Solidaridad. Para realizar trabajo comunitario, es necesario tener una fuerte convicción para comprometerse con el bien común. El principio de solidaridad permite romper barreras sociales y culturales y permite que el trabajo sea compartido como los beneficios.

V Estrategia

Para el fortalecimiento de la capacidad institucional local se hace necesaria la ejecución de una serie de actividades que permitan a corto, mediano y largo plazo el involucramiento y empoderamiento por parte de los miembros del municipio en el apoyo a la calidad educativa. El fortalecimiento de la institucionalidad local es parte de la Estrategia del Enfoque Intersectorial, Requerimiento 4.1.1 y por lo tanto, busca como fin principal la mejora de la calidad educativa en cada municipio.

Un aspecto muy importante es lograr todos los sectores de forma conjunta trabajen en coordinación para mejorar la educación del municipio. Al lograr que cada uno comprenda su relación directa con la educación y el papel que le corresponde realizar, se logrará realizar acciones coordinadas en torno a la mejora de la calidad educativa. En estos momentos la sociedad guatemalteca no puede ignorar los grandes cambios que suceden

tanto en el país como en el mundo entero. Los cambios y desafíos que se nos presentan se deben encarar con la convicción de que la adaptación/transformación es necesaria. Los avances tecnológicos y los avances en la investigación educativa hacen necesaria una visión hacia el futuro y una planificación de acuerdo a lo que se quiere lograr no sólo a nivel local sino también a niveles regional y nacional.

Sectores de actores locales

Sector del MINEDUC	Docentes, directores y supervisores
Sector de la sociedad civil	Madres/padres, los líderes y representantes del sector privado, sindicato magisterial, ONG, organizaciones indígenas, organizaciones comunitarias y organizaciones de mujeres, bibliotecarios, etc.
Sector de gobierno local	Representantes de la municipalidad y otras dependencias gubernamentales-salud, ambiente, cultura, etc.

El fortalecimiento de las capacidades locales es sin duda un proceso de largo plazo, donde se requiere de una serie de acciones interrelacionadas dentro de una estrategia global. Para lograr un empoderamiento efectivo se necesita que los actores en cada municipio sean capaces de planificar y ejecutar acciones encaminadas a la mejora de la calidad educativa local, involucrándose en la educación del municipio. En ese sentido, se vislumbra la siguiente ruta crítica:

- a) **Identificar a los actores principales en cada municipio que contribuyen o pueden contribuir a la calidad educativa.** Entre ellos se puede mencionar a personal del MINEDUC (docentes, directores, supervisores, etc.), personal del gobierno local y central, sociedad civil, sector privado, sindicatos, padres de familia, etc.). El estudio de capital social será la herramienta que permitirá la identificación de cada actor importante. Entre los actores locales cabe recalcar el papel que juega la Comisión de Educación Municipal, la cual será el órgano asesor y coordinador a fin de dinamizar las acciones educativas en el municipio (ver Estrategia del Enfoque Intersectorial). Por tal motivo es muy importante destinar acciones encaminadas al fortalecimiento de la Comisión y del resto de actores del municipio (ver punto c.)
- b) **Identificación de necesidades de sensibilización/capacitación/formación en torno a la calidad educativa.** Nuevamente el estudio de capital social será un punto importante de partida para la identificación de necesidades. Asimismo, con la realización del diagnóstico elaborado para el desarrollo de la Estrategia de Comunicación para el Desarrollo, del Sub Resultado 1.7, ya se ha avanzado en torno a ello. Además se deben realizar acciones puntuales encaminadas a determinar las necesidades específicas en cada zona de oportunidad.
- c) **Ejecución de acciones de sensibilización y capacitación de forma continua.** Estas deben estar relacionadas con las necesidades identificadas en el punto anterior. En este sentido existe una relación importante con el Sub Resultado 3.4: Mecanismo para la socialización continua de las destrezas tempranas de lectura en estudiantes de primer a tercer grado, el Sub Resultado 3.5: Desarrollo de una

estrategia para fomentar la lectura en escuelas y comunidades, tales como Leer es Crecer y el Sub Resultado 3.6: Mayor demanda pública de una enseñanza de calidad y aprendizaje mejorado (Campaña de Concienciación sobre la educación de calidad en el aula).

Por su parte, debe recalcar la importancia de fortalecer a técnicos de las Direcciones Departamentales, CTAs y supervisores por medio de talleres de lectura y escritura amarrados a los planes de desarrollo educativo municipal (ver punto d).

Dentro de las acciones de sensibilización y capacitación también se deben incluir módulos que consideren temas relacionados a los aspectos académicos, psicosociales y culturales sobre los cuales la comunidad y el gobierno local no tienen mucha información. Dentro de ellos se pueden encontrar por ejemplo los beneficios de la atención preescolar, las ventajas que ofrece el aprendizaje inicial en el idioma materno, los beneficios de las pruebas en clase y las pruebas estandarizadas, la educación para la vida y educación contextualizada, la importancia de la resolución de problemas y aprender a emprender en la vida diaria, entre otros.

Además se deben considerar temas relacionados con la Comunidad y la Educación, tales como el efecto de la educación en el funcionamiento y desarrollo de la comunidad, el papel de la comunidad en la creación de oportunidades de aprendizaje, la importancia de las redes sociales y alianzas en la generación de recursos dentro de la comunidad, las relaciones comunitarias entre grupos y entre individuos, el papel del gobierno local en la educación y el uso de la información para la toma de decisiones, entre otros.

Los temas desarrollados servirán de base para que el sector de la sociedad civil pueda desarrollar e implementar el plan educativo para el municipio. El Plan se enmarcará con las políticas educativas del MINEDUC y el plan educativo de la Dirección Departamental de Educación, pero se deberá adaptar a la visión local.

Como una parte estratégica para el desarrollo de las capacidades locales, el Proyecto tiene contemplado impulsar acciones encaminadas a la formación del recurso humano educativo en las zonas de oportunidad. Tal es el caso del apoyo al programa PADEP/D para coadyuvar al fortalecimiento de los docentes y la ejecución de procesos de formación (diplomado y maestría) en liderazgo educativo y formación de formadores, entre otros.

d) **Asistencia para la elaboración del Plan de desarrollo educativo municipal**, el cual debe estar compuesto por:

- Diagnóstico de la situación educativa y social del municipio. Los diagnósticos elaborados para el diseño de la estrategia de comunicación para el desarrollo servirán de base inicial para la elaboración de cada diagnóstico municipal. Además, el diagnóstico debe contar con datos estadísticos educativos del municipio e identificación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La Plataforma de Información Social Integrada se constituye en una herramienta importante para el manejo de la información a nivel de municipio. Por ello es

importante coordinar esfuerzos con el Proyecto Diálogo para la Inversión Social/USAID a fin de brindar capacitaciones sobre la Plataforma a personal clave previamente identificado.

Dentro del diagnóstico también se hace necesario el mapeo de intervenciones destinadas a mejorar la calidad educativa y de ser posible, se debe conocer la efectividad de dichas intervenciones. Ello con el fin de facilitar la coordinación de esfuerzos. Dentro de este mapeo se incluye los esfuerzos realizados por USAID por medio del Proyecto y otros cooperantes en las zonas de oportunidad (por ejemplo el apoyo al PADEP, apoyo al desarrollo de planes de lectura departamentales, acompañamiento pedagógico, etc.)

- Identificación de objetivos. En base al diagnóstico, se deben especificar las principales metas que el municipio quiere alcanzar en cuanto a mejorar la calidad de su educación.
- Elaboración de la estrategia y determinar las acciones a realizar para alcanzar los objetivos, incluyendo las iniciativas que ya se están realizando en el municipio.
- Elaboración de un plan de inversiones.

- e) **Creación de Comunidades de Aprendizaje.** La formación de la Comunidad de Aprendizaje tomará su propia forma. La Comunidad de Aprendizaje se consolidará para que esta pueda darle seguimiento y sostenibilidad a las intervenciones realizadas con la finalidad de mejorar la calidad educativa en el aula. La dinámica de una Comunidad de Aprendizaje velará porque sus integrantes reciban la capacitación que necesiten para su funcionamiento.

A. Fases de Creación de una Comunidad de Aprendizaje

Una Comunidad de Aprendizaje puede cambiar y mejorar la educación. Una Comunidad de Aprendizaje se constituye para efectuar cambios en una forma democrática tomando en cuenta los intereses de la comunidad y sus integrantes. El Proyecto Reforma Educativa en el Aula ve en una Comunidad de Aprendizaje la oportunidad de agrupar al Ministerio de Educación, al Gobierno local y la comunidad para coordinar acciones que mejoren las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Una vez conformada la Comunidad de Aprendizaje, ésta por su propia dinámica, tendría la capacidad de aprender sobre los avances en la investigación y práctica educativa, e impulsar cambios en los procesos educativos, lo cual es exactamente la intención del Proyecto Reforma Educativa en el Aula.

No hay ningún proceso estándar en la creación de una Comunidad de Aprendizaje. Mucho depende de la naturaleza de la comunidad. Hay comunidades de aprendizaje locales, y regionales, y no siempre son presenciales, ya que también hay comunidades virtuales. El Proyecto Reforma Educativa en el Aula trabajará en la construcción de comunidades de aprendizaje a nivel municipal. Se espera que la comunidad municipal sirva como modelo para que se creen más Comunidades de Aprendizaje a nivel de escuela o de aldea.

A continuación se presentan las fases que se deben seguir para crear una Comunidad de Aprendizaje a nivel municipal.

- I. **Acercamiento y Sensibilización.**

Se buscará el involucramiento de MINEDUC a nivel local, comunidad y gobierno local (Reforma Educativa en el Aula con el apoyo de los Proyectos Diálogos y Alianzas). Este proceso ya ha sido iniciado con el acercamiento al MINEDUC. Las Direcciones Departamentales ya están informadas de nuestras intervenciones y de nuestras acciones. Los Supervisores o CTAs se han mostrado anuentes a nuestro trabajo. Todavía falta llegar a los docentes como grupo. El gobierno local también ha mostrado su disposición a trabajar con las intervenciones de Reforma Educativa en el Aula. El acercamiento a la comunidad en general es más difícil. Al momento se han hecho esfuerzos para hacer acercamiento a la comunidad por medio de las bibliotecas comunitarias con algunos resultados en Joyabaj, y en Jocotán, pero hay necesidad de enfocar nuestros esfuerzos y ampliar la lista de actores y organizaciones a quienes se quiere involucrar. El estudio de Capital Social nos dará más información sobre estos detalles. Las diferentes estrategias de comunicación planificadas podrán apoyar en la sensibilización de las comunidades en cuanto a su involucramiento en cuestiones educativas. El objetivo principal de la sensibilización es posicionar el tema de educación de calidad como una responsabilidad compartida entre los tres sectores.
- II. **Conformación de un grupo núcleo y firma de compromisos.** Es necesario organizar un grupo núcleo (core group) que conduzca la comunidad en sus inicios. Para que la comunidad funcione idóneamente es necesario tener la participación comprometida de representantes de los tres sectores: educación, gobierno local y la comunidad. El punto clave acá es el trabajo en conjunto. Se sabe que la Municipalidad se involucra en educación, así como lo hacen algunos padres/madres, organizaciones y otros actores locales, sin embargo, lo que hace falta es propiciar la coordinación de esfuerzos. La Comunidad de Aprendizaje provee el espacio para que se discutan las necesidades y se realicen las acciones necesarias.
- III. **Toma de decisiones sobre establecimiento de normas, funcionamiento interno, resultados esperados y planificación estratégica.** Ya conformado un grupo núcleo se toman las decisiones sobre la naturaleza específica de la Comunidad de Aprendizaje. Esta parte es crítica para el buen funcionamiento y sostenibilidad de la Comunidad. No sólo se tienen que decidir sobre las normas de la Comunidad, también qué Oportunidades de Aprendizaje se deben mejorar en la comunidad y que se necesita para lograrlo. Aquí se incluyen las formas en que podemos **fortalecer la capacidad local** especialmente en la toma de decisiones informadas.

La mayoría de comunidades no maneja la información necesaria para tomar decisiones bien informadas sobre educación. Por ejemplo, muchas comunidades no conocen la información sobre la importancia del aprendizaje inicial en el idioma materno, y los problemas que el aprendizaje en un segundo idioma puede ocasionar. El conocimiento

de estos aspectos de la educación en idiomas mayas podría hacer que las comunidades cambien su percepción sobre la educación bilingüe.

La estrategia de desarrollo de la capacidad local debe ser en forma holística tomando en cuenta el desarrollo de capacidades individuales y grupales. Gran parte de la sostenibilidad de una comunidad de aprendizaje depende del fortalecimiento de la capacidad local, ya que parte del trabajo a realizar se dedicará a fortalecer la Comunidad de Aprendizaje.

IV. Puesta en marcha: Inicio de actividades según la planificación estratégica. Esta planificación debe considerarse a la luz de las intervenciones del Proyecto de Reforma Educativa en el Aula. En esta etapa la Comunidad, ya empieza a trabajar, al inicio con el acompañamiento del proyecto y después de un tiempo, el papel del proyecto deberá consistir en monitorear el progreso, cada vez con menos frecuencia a medida que la Comunidad se consolida hasta llegar a trabajar completamente sola.

Parte de los insumos de la Comunidad serían los modelos, programas y productos que Reforma Educativa en el Aula cree para realizar las intervenciones: estrategia de implementación del modelo de educación bilingüe, modelo de educación inicial y preprimaria, le modelo de lectura y escritura, desarrollo de estrategias de lectura y acompañamiento pedagógico, resultados de pruebas de lectura y matemáticas, entre otros.

f) **Seguimiento y acompañamiento constante durante la vida del Proyecto en cada Zona de Oportunidad.** Para ello el Proyecto brindará asistencia técnica constante para asegurar que las acciones realizadas efectivamente contribuyen al fortalecimiento de las capacidades locales.

La Estrategia deberá ser coordinada con el MINEDUC, las Direcciones Departamentales, la franja de supervisión y con las municipalidades para obtener apoyo logístico. En todas las zonas de oportunidad hay anuencia a apoyar las intervenciones del Proyecto. Se deberá planificar en conjunto la realización de las actividades con la comunidad local. También se tiene que hacer un acercamiento con los proyectos de USAID Alianzas y Diálogo para la Inversión Social para combinar esfuerzos.

VI Metodología

Se utilizarán metodologías participativas bajo los principios arriba mencionados. Se utilizarán técnicas múltiples tales como conversatorios, cursos cortos, talleres, grupos focales, cuestionarios, entrevistas directas, entre otros.

El fortalecimiento de la capacidad local sirve como un preámbulo para la constitución de una comunidad de aprendizaje. Por lo tanto, se debe trabajar para que haya afinidad entre el fortalecimiento de la capacidad y los lineamientos de una comunidad de aprendizaje.

VII Cronograma

A continuación se presenta de forma general la calendarización de las acciones a realizar para el fortalecimiento de la capacidad institucional local.

Tareas	Año I	Año II	Año III	Año IV
Identificar a los actores principales en cada municipio que contribuyen o pueden contribuir a la calidad educativa				
Identificación de necesidades de sensibilización/capacitación/formación en torno a la calidad educativa.				
Ejecución de acciones de sensibilización				
Asistencia para la elaboración del Plan de desarrollo educativo municipal				
Seguimiento a la implementación del Plan de desarrollo educativo municipal				
Creación de comunidades de aprendizaje				
Seguimiento y acompañamiento constante durante la vida del Proyecto en cada Zona de Oportunidad.				

VIII Factores de Riesgo

Existen tres factores de riesgo en el logro de esta estrategia relacionados con los sectores locales identificados. El primero está relacionado al sector del MINEDUC. Puede existir resistencia de parte de los maestros a trabajar con la participación activa y crítica de los padres y madres. Por otro lado se encuentra también el nivel de participación de los padres/madres y los líderes y representantes de organizaciones de la comunidad. Y por último está la resistencia del gobierno local a dejar llevarse a hacer compromisos más allá de lo que la Municipalidad acostumbra hacer en educación.

IX Planes de mitigación

Con el apoyo de la Dirección Departamental se logrará asegurar la presencia del sector del MINEDUC. Se sociabilizará por diferentes medios los propósitos de cada una de las acciones por realizar, enfatizando que se trata de construir un andamiaje para mejorar los procesos educativos con la participación de todos. Se hará énfasis en la necesidad del trabajo conjunto y los beneficios que se pueden obtener.