

## **Acompañamiento Educativo en el Altiplano Occidental de Guatemala: Una Introspección Histórica sobre Políticas, Prácticas y Transformación Educativa**

Gabriela Núñez, M.A. y Dra. Sophia Maldonado Bode

<https://doi.org/10.36851/jtlps.v8i2.2278>

### **Abstracto de Artículo**

En el Altiplano Occidental de Guatemala, se han hecho grandes esfuerzos en educación para fomentar el crecimiento económico y el desarrollo social. Sin embargo, en este país lingüístico y culturalmente diverso, todavía existen desafíos en términos de cobertura y calidad educativa. Mediante los proyectos de educación de USAID se ha provisto asesoría técnica al Ministerio de Educación en procesos de fortalecimiento del recurso humano educativo. Ello ante la escasa formación inicial docente, la ausencia de inducción al servicio y de acompañamiento en la práctica docente. Se elaboró una propuesta de acompañamiento pedagógico mediante un modelo de coaching basado en un ciclo de mejora continua que propone el fortalecimiento de la persona como formadora, a partir de la autorreflexión de su práctica docente para empoderarse de su propio proceso de aprendizaje y crecimiento profesional, y se focaliza en el aprendizaje de los estudiantes. Con ello se busca cambiar de un sistema de fiscalización a uno de acompañamiento escolar, que fortalezca las capacidades de los docentes en la aplicación de metodologías innovadoras que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa. Su implementación a nivel escolar empieza a mostrar resultados en las prácticas docentes; pero todavía se requieren mayores esfuerzos para que los actores de las diferentes instancias reconozcan, amplíen su implementación en contextos bilingües e interculturales y aprovechen su potencial para mejorar la calidad educativa.

**Palabras clave:** *acompañamiento pedagógico, política educativa, desarrollo profesional docentes, calidad educativa*

ISSN: 2151-5735 © 2019 Doctorate in Educational Leadership Program

## La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): Preámbulo

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) tiene entre sus objetivos mejorar el acceso a educación de calidad y mejorar los niveles de crecimiento económico y desarrollo social en el Altiplano Occidental de Guatemala, una región lingüística y culturalmente diversa. Para ello, brinda apoyo técnico al Ministerio de Educación y a otras entidades gubernamentales y no gubernamentales, mediante proyectos de política educativa. Adicionalmente implementa proyectos a nivel regional enfocados en lectura y formación técnica e inserción laboral de jóvenes. En este sentido el proyecto USAID Leer y Aprender (2014-2019) está apoyando al Ministerio de Educación en la implementación de diferentes estrategias orientadas al fortalecimiento del recurso humano educativo. El proyecto tiene cuatro metas principales: 1) mejorar las competencias lectoras de estudiantes en los grados iniciales de primaria, 2) fortalecer el desarrollo profesional docente, 3) incrementar el acceso equitativo a la educación, 4) mejorar las oportunidades educativas y laborales para jóvenes fuera de la escuela. Para cumplir con estos objetivos es fundamental mejorar el liderazgo y la formación del personal del Ministerio de Educación.

Guatemala tiene una gran diversidad cultural y lingüística con 25 idiomas nacionales. En este contexto tan diverso, si bien es cierto que se han hecho esfuerzos significativos en el área educativa, el país todavía enfrenta serios desafíos en términos de cobertura, principalmente en los niveles preprimario y secundario, así como en la calidad educativa. Según los datos del Ministerio de Educación para 2018, la tasa neta de participación en el nivel preescolar es solo del 52.57%, mientras que el nivel de la escuela primaria es del 77.94%. Desafortunadamente, la participación en el ciclo básico de secundaria es 43.24%, y en el ciclo diversificado de secundaria es 24.91% (Ministerio de Educación, 2019). En cuanto a la calidad educativa, la media nacional de los resultados de la evaluación de lectura en primer grado fue de 47.51% en 2010. En la prueba de Tercer grado en 2014 el logro nacional fue de 49.93% (Ministerio de Educación, 2016). Por tanto, los mayores retos que tiene el sistema educativo del país son brindar educación de calidad a la totalidad de población en edad escolar. Para esto se requiere una serie de condiciones referidas a la política e inversión educativa, que se traduzcan en recurso humano fortalecido y competente en metodologías apropiadas para el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, entre otros.

Este artículo presenta algunas de las acciones que los proyectos de USAID están realizando en apoyo al Ministerio de Educación para el fortalecimiento de capacidades docentes y de acompañamiento educativo, que favorezcan la calidad educativa.

## I. Transformando la Formación y Desarrollo Docente

Existe un consenso generalizado en el que se reconoce al docente como elemento prioritario y determinante para llevar la reforma educativa al aula y, mejorar la calidad educativa de la población. Hasta hace apenas cuatro años se oficializó una política educativa para que los docentes de primaria tuvieran que asistir y egresar de programas de formación inicial a nivel universitario, ya que anteriormente la formación docente se realizaba a nivel de secundaria. En consecuencia, aunque algunos maestros se han inscrito voluntariamente en programas universitarios para actualizar sus conocimientos, un alto porcentaje, particularmente los que trabajan en las escuelas del nivel primario, solo tienen un título de secundaria y no han recibido ningún proceso de inducción al servicio y de acompañamiento en la práctica docente. A pesar de que algunos se han involucrado en programas universitarios de actualización docente, no ha sido establecido como un requisito para ejercer la docencia a nivel de la educación preprimaria y primaria.

Un modelo común en Guatemala es que los maestros viajen a un centro urbano para recibir, durante uno o dos días, talleres grupales de capacitación intensa sobre técnicas de enseñanza y luego regresen a sus respectivas escuelas para practicar lo que han aprendido. Desafortunadamente, la investigación demuestra que, en el mejor de los casos, solo del 5% de los maestros aplican lo aprendido en los talleres (Joyce & Showers, 2002). Por otro lado, cuando un formador de formadores, aún de forma esporádica, les modela a los maestros nuevas prácticas de enseñanza y luego ellos las practican en su aula y reciben retroalimentación inmediata, la percepción de los docentes es que su trabajo es valorado y su motivación aumenta para mejorar su práctica de enseñanza, elevando el grado promedio de implementación a aproximadamente 90-95% (Joyce & Showers, 2002). Sin embargo, estos porcentajes tan altos de implementación también dependen de formadores de formadores altamente calificados (Wise y Zwiers, 2013).

Las dificultades de acceso a las escuelas en las áreas rurales del país ha sido una limitante. Si bien han existido algunas experiencias en el país, principalmente en el área rural donde personal técnico visita a docentes y orienta en algunos aspectos en los que han sido previamente formados mediante talleres de capacitación, estas no han sido sistemáticas ni sostenibles.

Es por ello, que los proyectos de educación de USAID han enfocado sus esfuerzos en apoyar al Ministerio de Educación a implementar una política educativa que requiere la implementación de un mecanismo de liderazgo y fortalecimiento de capacidades de directores y maestros en las escuelas, mediante el acompañamiento pedagógico para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

## II. Cambio del paradigma: de control o supervisión a acompañamiento educativo

El Ministerio de Educación a lo largo de las últimas décadas ha mantenido un sistema de supervisión docente, creando diversos puestos de trabajo mediante los cuales se ha ejercido la función de supervisar o monitorear el trabajo de la escuela y del aula, enfocándose sobre todo en señalar el trabajo que el docente no hace o no hace bien. Según información proporcionada por algunos supervisores educativos y funcionarios ministeriales, se dedica aproximadamente 20 % a labores técnicas como visitar y orientar a docentes y directores escolares y entre el 70 y 80% a trabajos administrativos. En la medida que se concentren los esfuerzos en aspectos administrativos, se limita el tiempo para atender los temas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes basados en buenas prácticas pedagógicas. Consecuentemente, los proyectos de educación de USAID coinciden con diversos autores en la urgente necesidad de cambiar la función que desempeñan y pasar de un modelo de inspección a un modelo de liderazgo que incluya formación y acompañamiento pedagógico a los docentes.

A partir de 2010, el Ministerio de Educación introdujo la formación de docentes mediante el Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente (PADEP-D), implementado por la Universidad de San Carlos de Guatemala, el cual incluyó el componente de acompañamiento pedagógico a los docentes participantes. Datos recolectados por USAID/Reforma Educativa en el Aula en el Altiplano Occidental del país, en el año 2013, indican que hay un efecto positivo en el crecimiento de lectura en los estudiantes, cuyos docentes recibieron acompañamiento, mientras que las visitas de supervisión realizadas a los docentes por personal del Mineduc mostraron que el efecto fue negativo. De ahí, la importancia del cambio de paradigma enfocado en el acompañamiento y no en el control de la práctica docente.

Con base en esta investigación los proyectos de educación de USAID reconocen que los esfuerzos de formación y acompañamiento a directores y docentes tienen sentido únicamente si los mismos se reflejan en las prácticas docentes a nivel de aula y si resultan en la mejora del aprendizaje de los estudiantes. Esto ha significado un cambio de visión, en cuanto a que más que ser “supervisados o controlados” se requiere orientar y acompañar para mejorar las competencias de los docentes y estudiantes.

Con apoyo de consultores nacionales e internacionales se elaboró en 2006 la propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa, donde se sentaron las bases para una nueva conceptualización y abordaje de la supervisión educativa enfocados en liderazgo y acompañamiento educativo.

Sobre este sustento en 2010 los proyectos de USAID trabajaron conjuntamente con el Ministerio de Educación en el diseño del Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo –Sinae-. Este sistema está orientado a proveer asesoría, coordinación y supervisión a los centros educativos, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, por medio de una estructura integrada por diferentes actores, que apoya a directores escolares, docentes y padres y madres de familia. Este sistema ha propuesto articular los diferentes niveles del sistema

educativo: local, distrital, departamental y central y lograr la coordinación estratégica y funcional del mismo.

En respuesta al Ministerio de Educación se desarrolló una propuesta con el apoyo de los proyectos de educación de USAID. Esta se desarrolló mediante un proceso participativo y diálogo entre autoridades ministeriales, direcciones ministeriales centrales y departamentales del Ministerio de Educación responsables de la gestión de la calidad y la entrega educativa, organizaciones sindicales de educación, representantes del Consejo Nacional de Educación, así como agencias de cooperación internacional y universidades.

En nuestras diversas experiencias de trabajo hemos encontrado que los docentes han abierto un poco más las puertas de sus aulas y reconocido que otras personas expertas en educación pueden entender su entorno y apoyarles a mejorar sus actividades en forma cercana. A la vez, consideramos que las autoridades, funcionarios y técnicos en educación han reconocido que ir a supervisar lo que hacen los docentes genera resistencia y muy pocos cambios en las prácticas docentes, mientras que se pueden lograr mejores resultados si se les apoya directamente en sus aulas, mediante la observación, el diálogo reflexivo y la orientación para el establecimiento de metas concretas que repercutan en el aprendizaje de sus estudiantes.

Es más, hemos notado que se han dado algunos cambios en la provisión de acompañamiento pedagógico, ya que en ciertos casos anecdóticos ya se incluye la reflexión sobre observaciones hechas a docentes y a estudiantes, así como resultados de evaluaciones. También hay algunas experiencias en donde el acompañante o docente experto modela una técnica de enseñanza dentro del aula del docente y posteriormente la aplica y el acompañante lo observa, para posteriormente reflexionar juntos al respecto; consideramos que esto permite que el trabajo sea más directo y colaborativo entre ambos.

Sin embargo, hemos enfrentado retos; por ejemplo, algunos acompañantes regresan a su rol de supervisión y quieren centrarse en señalar lo que los docentes no hacen o no tienen certeza en cómo orientarles para que ellos mismos establezcan metas de crecimiento profesional. Esto ha requerido una estrategia de dar "acompañamiento a los acompañantes pedagógicos", para también ellos, a través de un proceso de coaching y auto-reflexión personal, se vayan fortaleciendo en el tema y orienten mejor a los docentes.

### **III. Reforma para una política nacional de acompañamiento educativo**

Con el apoyo técnico del Programa de Apoyo a la Calidad Educativa –PACE– de la Cooperación Internacional Alemana –GIZ– y de nuestro proyecto USAID/Reforma Educativa en el Aula, el Ministerio de Educación realizó en 2011-2012 la implementación piloto del SINAIE en municipios seleccionados de siete departamentos del país. El pilotaje consistió en: (a) formar a recurso humano de las Direcciones Departamentales de Educación, (b) formar a los acompañantes pedagógicos, (c) hacer un diagnóstico escolar, (d) validar instrumentos y manuales

desarrollados para ejercer la función de acompañamiento, (e) brindar acompañamiento escolar a docentes de primaria. Este pilotaje permitió obtener resultados para mejorar la propuesta sobre la estructura organizativa del sistema, la participación de la comunidad educativa, el desarrollo de estrategias de acompañamiento escolar dirigidas a directores y docentes, la validación de metodologías e instrumentos (frecuencia de visitas, orientaciones para realizar intercambios entre el acompañante y el docente, involucramiento del director escolar, entre otras).

Con base en la experiencia piloto se estableció en 2013 la estrategia de implementación del Sinae que abarcó varios aspectos claves: (a) implementación a realizarse en tres fases priorizando las áreas con mayor rezago educativo; (b) selección de personal calificado y desarrollo de competencias específicas; (c) conocimiento profundo de los distritos escolares y planificación del abordaje; (d) formación continua del recurso humano mediante plan estratégico de formación, planes anuales y trabajo grupal colaborativo; (e) el trabajo conjunto entre los diferentes niveles del sistema educativo; y (f) disponibilidad presupuestaria para asegurar la implementación del sistema (Ajcabul, Marcelino, Sontay, & Estrada, 2014).

Desde 2017, el Ministerio de Educación ha iniciado la implementación del Sinae con el apoyo del Proyecto Leer y Aprender de USAID, presentando una nueva estrategia para el desarrollo profesional de los docentes en servicio. Al mismo tiempo, un número cada vez mayor de programas de formación docente promovidos por universidades, ONG, fundaciones y agencias de cooperación internacional incluyen el acompañamiento pedagógico en sus programas de desarrollo profesional. Además, el tema ahora forma parte de las agendas educativas de diferentes sectores y puede conducir a la creación de una cultura educativa de liderazgo y formación que favorezca la implementación de metodologías actualizadas y efectivas para la enseñanza y la evaluación del aprendizaje, que a la vez, incluya las mejores prácticas de gestión de la escuela y el aula, entre otros cambios positivos y necesarios, para mejorar el crecimiento económico y social del país.

#### **IV. Reforma para una política nacional de acompañamiento educativo**

En los últimos años, el tema de acompañamiento pedagógico ha permeado diferentes niveles del sistema educativo y ha sido valorado como una acción prioritaria para mejorar las prácticas docentes y el rendimiento académico. La actual administración del Ministerio de Educación ha incorporado al Sinae como una de las líneas de acción estratégicas dentro del Plan Estratégico Plurianual para 2016-2020.

Mientras tanto, se ha demostrado que es necesario fortalecer las capacidades de todos los educadores a cargo del desarrollo docente y la necesidad de desarrollar, en el corto plazo, líderes que promuevan e implementen efectivamente el Sinae. También se ha evidenciado la necesidad de que este tipo de programas sea facilitado por expertos en esta área, de un trabajo continuo en la implementación del acompañamiento educativo y de instrumentos y protocolos de apoyo. En este contexto, el proyecto ha apoyado en el desarrollo de programas

de formación en liderazgo para el acompañamiento educativo a nivel universitario dirigidos a personal técnico que labora en el Ministerio de Educación. Como resultado se cuenta con más de 250 profesionales graduados a nivel de posgrado y maestría. Vinculado a esto otras entidades han desarrollado cursos de acompañamiento educativo a nivel universitario.

## V. Retos para la implementación de un sistema de acompañamiento educativo

Desde el punto de vista del Proyecto Leer y Aprender de USAID existe viabilidad para institucionalizar y operacionalizar el Sinae en el país, pero se requiere realizar un esfuerzo continuado y sistemático para propiciar los cambios necesarios. Estos retos incluyen:

- Institucionalización del acompañamiento educativo como parte sustantiva del sistema educativo, que requiere de las previsiones administrativas y financieras correspondientes, y de la voluntad política y liderazgo del Mineduc y de los diferentes actores y tomadores de decisiones involucrados.
- Promoción del liderazgo de los actores involucrados a nivel de aula, de escuela, de comunidad educativa con un enfoque hacia la mejora de la calidad educativa y del aprendizaje de los estudiantes.
- Cambios en la organización interna del Ministerio de Educación para dar cabida al sistema de acompañamiento educativo a nivel nacional, regional y/o distrital.
- Establecimiento de los enfoques de acompañamiento educativo con base en: (a) diferentes oportunidades de aprendizaje existentes en la escuela: infraestructura, servicios como electricidad, agua, teléfono, internet, disponibilidad de libros de texto y otros recursos educativos para estudiantes y docentes, cantidad de estudiantes por docente, (b) niveles educativos (preprimaria, primaria, y secundaria), (c) áreas curriculares, y (d) formación académica de los docentes.
- Operativización del sistema a nivel de escuela que requiere considerar varios factores, entre estos: idioma o idiomas de enseñanza y de la región, condiciones geográficas tales como distancia y transporte para llegar a la escuela, tamaño de la escuela (número de directores, docentes y alumnos), entre otros.
- Participación activa de los directores escolares como acompañantes pedagógicos, para lo que se necesita establecer una nueva normativa relacionada con su nombramiento y permanencia en este puesto.
- Promoción de un aprendizaje permanente en liderazgo y acompañamiento educativo, que responda a las necesidades cambiantes de directores, docentes y estudiantes, lo cual requiere de programas de desarrollo profesional en estos temas, que esté vinculado con un sistema nacional de formación del recurso humano educativo.

## Comentarios finales

Los esfuerzos para mejorar el sistema educativo en el Altiplano Occidental de Guatemala han sido objeto de atención por parte de USAID durante décadas. Al trabajar directamente con el Ministerio de Educación para

promulgar políticas educativas y un plan estratégico, y a través de proyectos, la USAID ha identificado que la mejor forma de fortalecer la calidad del sistema educativo del país es fortalecer su recurso humano, reemplazando el modelo de supervisión con un modelo de acompañamiento pedagógico para brindar apoyo directo a directores y maestros. El modelo de liderazgo y coaching pedagógico tiene como objetivo fortalecer a los maestros y directores como líderes educativos al brindarles la oportunidad de reflexionar sobre su práctica profesional y capacitarlos para que se apropien de su aprendizaje y los procesos de desarrollo profesional con base en un ciclo de mejora continua. A nivel escolar, la implementación de este modelo está comenzando a dar resultados positivos en la práctica pedagógica de los docentes; sin embargo, aún se necesitan esfuerzos significativos. La participación de los directores departamentales de educación será imprescindible para garantizar que el modelo se implemente completa y exitosamente para obtener los máximos beneficios. Esto también requerirá que las partes interesadas en varios niveles reconozcan y aprovechen su potencial para mejorar la calidad de la educación y ampliar su implementación en contextos bilingües y multiculturales, tanto en áreas urbanas como rurales del país. Para garantizar la sostenibilidad de la formación dentro de estas áreas, las universidades deben continuar apoyando al personal dentro del campo de la educación.

## Biografías del Autor



### **M.A. Gabriela Núñez**

Gabriela Núñez, M.A., tiene más de 25 años de experiencia trabajando en proyectos de educación y género con organizaciones de cooperación internacional y entidades gubernamentales en Guatemala en puestos de alto nivel, incluyendo al nivel de ministro y al nivel ejecutivo. Brindó asistencia técnica y coordinación interinstitucional en actividades de diálogo, diseño, implementación y evaluación educativa.

**Email:** [mgnunezp@gmail.com](mailto:mgnunezp@gmail.com)



### **La Dra. Sophia Maldonado Bode**

La Dra. Sophia Maldonado Bode es Asesora Superior de Educación en Juárez & Asociados Inc. Ha liderado procesos de asistencia técnica para programas de cooperación internacional durante 15 años y ha trabajado con entidades y líderes gubernamentales para promover reformas en el sistema educativo nacional de Guatemala.

**Email:** [mgnunezp@gmail.com](mailto:mgnunezp@gmail.com) | [SophiaMBode@gmail.com](mailto:SophiaMBode@gmail.com)

## Referencias

- Ajcabul, Marcelino, Gerson Sontay & Julio R. Estrada. Propuesta de plan de implementation del Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo –SINAE-. USAID/ Reforma Educativa en el Aula. Noviembre 2013, actualizado en Marzo, 2014.
- Joyce, B. R., & Showers, B. (2002). Student achievement through staff development (3rd ed.). Alexandria, VA: Association for Supervision & Curriculum Deve (ASCD).
- Ministerio de Educación. (s.f.). Dirección de Planificación. Descargado el 5 de diciembre, 2019. <http://estadistica.mineduc.gob.gt/SNIE/eficiencia.html>
- Wise, D., & Zwiers, J. (2013). Instructional coaching in Guatemala: Reflection for reform. *International Education*, 42(2). Descargado de <http://trace.tennessee.edu/internationaleducation/vol42/iss2/5>