

DOCUMENTO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Código del proyecto

Título del Programa: PROGRAMA REGIONAL CENTROAMERICANO DE MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Título del proyecto: Proyecto para la mejora de la gestión y dirección de los centros escolares de primaria

País /Área geográfica: GUATEMALA

Unidad responsable de la AECI

Oficina Técnica de Cooperación - Guatemala - Subdirección General de Cooperación con México, América Central y Caribe

Fecha de elaboración del Documento: Marzo 2006

1.- DATOS DE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Sector de destino en el país receptor y código CAD - CRS correspondiente

Clave y sector CAD: 110 EDUCACIÓN

Código CAD - CRS: 11110 Política educativa y gestión administrativa.
11220 Educación primaria

Contraparte:

Ministerio de Educación (MINEDUC)
6ª. Calle, 1-87 zona 10,
01010, Guatemala, CA
Tel. +2360 0911

Dentro del MINEDUC la Dirección responsable del proyecto es la DICADE (Dirección de Calidad y Desarrollo Educativo) que depende directamente del Vicedespacho técnico de la Viceministra de Educación.

Otras entidades públicas o privadas, españolas o extranjeras, participantes en el proyecto y a qué título

Universidad de Barcelona. Asistencia Técnica.
IIPE – UNESCO Buenos Aires. Asistencia Técnica

Proyecto presentado por

Oficina Regional del Programa Regional para la Mejora de la Calidad Educativa,
Costa Rica.

Proyecto presentado a

Oficina Técnica de Cooperación – Guatemala - Subdirección General de Cooperación
con México, América Central y Caribe

Instrumento de aprobación:

- **Aprobación por AECI: responsable y fecha**
- **Aprobación por Comisión Mixta: país y fecha.**
- **Otros instrumentos de aprobación**

2.- DURACIÓN

Fecha prevista de inicio 1 de abril de 2006

Fecha prevista de finalización 31 de marzo de 2008

Período total de ejecución del proyecto (en meses) Veinticuatro (24) meses

3.- FINANCIACIÓN TOTAL

	Presupuesto 2006	Presupuesto 2007	Total (2006-2007)
AECI	347.320 USD	166.992 USD	514.312 USD
MINEDUC	23.760 USD	0 USD	23.760 USD
TOTAL	371.080 USD	166.992 USD	538.072 USD

Coste total: 538.072 USD

Aportación AECI: 514.312 USD

Otras aportaciones disponibles

- **Públicas españolas**
- **Locales:** 23.760 USD (MINEDUC)
- **Otras entidades**

4.- DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PROYECTO

1.- Marco institucional:

El proyecto se enmarca dentro del Plan de Acción hacia la Mejora de la Calidad Educativa elaborado por la AECI para el Programa de Cooperación Regional con Centroamérica. Dicho Plan de Acción establece cuatro ejes de intervención específicos para los proyectos nacionales, entre los que se encuentra la Formación de directores, que es el objeto de esta propuesta.

Por otro lado, los lineamientos de Política Educativa para los años 2005 – 2008 del Ministerio de Educación de Guatemala (MINEDUC) establece como una de sus prioridades

la potenciación de la formación gestora y dinamizadora de la dirección escolar dentro del área de liderazgo¹.

2.- Objetivo general:

Contribuir a la mejora de la calidad educativa en Guatemala mediante el fortalecimiento profesional de los agentes del proceso de enseñanza – aprendizaje

3.- Objetivo específico:

Mejorada la gestión (administrativa y pedagógica) y dirección de los centros escolares de educación primaria haciéndolas más operativas y actualizándolas

4.- Modalidad de actuación:

Para el logro del objetivo marcado, el proyecto se centrará principalmente en la **formación continua de los directores** de los centros escolares de primaria. Para ello es preciso **diseñar un programa curricular** que se ajuste a las necesidades reales de los directores y **conformar a un equipo permanente de formación y acompañamiento** de directores de primaria. El carácter permanente del equipo permitirá que la formación no solo sea una intervención puntual, sino que se imparta a los nuevos directores antes o poco después de su nombramiento.

5.- Zona de influencia:

El proyecto se implementará a nivel nacional, siendo el número de directores beneficiados por área geográfica proporcional al número de centros de primaria existentes en cada departamento.

6.- Beneficiarios Directos:

120 actuales supervisores educativos

4.240 directoras y directores en servicios de escuelas primarias públicas (4.200 directores-participantes y 40 directores-formadores)

7.- Resultados esperados:

R1. Diseñado un programa curricular de formación de directores con materiales de apoyo para su implementación.

R2. Conformado e institucionalizado un ente/equipo de formación, seguimiento y evaluación de directores.

R3. Reforzadas las capacidades de los directores y directoras de los centros escolares de educación primaria, en los procesos de gestión orientados hacia la innovación, la participación comunitaria y el liderazgo pedagógico.

¹ Lineamientos de Política Educativa, MINEDUC, Pag. 15

5.- CONTEXTO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

5.1.-Contexto y antecedentes

ANTECEDENTES DEL PROGRAMA REGIONAL:

El marco general de la cooperación entre la AECI y la SG/SICA viene definido por el Memorando de Entendimiento firmado entre ambas partes en Madrid, el 9 de marzo de 2001 en Madrid, con ocasión del Grupo Consultivo de Madrid para Centroamérica, durante el que se resaltó ya la necesidad de apoyar el proceso de integración regional centroamericano como elemento imprescindible para el fortalecimiento de la institucionalidad democrática en la región, para el logro de un desarrollo económico y social sostenible.

En la I Reunión del de la Comisión Mixta AECI-SG/SICA que se firmó en 1 de abril de 2003 se priorizaron las líneas de difusión y promoción de la integración y muy especialmente la formación y capacitación en integración en la que han participado numerosos funcionarios centroamericanos tanto de ámbitos políticos como técnicos. La formación se está desarrollando sobre todo desde el Centro de Formación de la AECI en la Antigua Guatemala.

Dos años después, el día 6 de julio de 2005 se celebró en San Salvador la II reunión de la Comisión Mixta AECI- SG.SICA, que con un mayor nivel de concreción desarrolla las líneas prioritarias a desarrollar en el “Programa Regional de Cooperación con Centroamérica” y marca las intervenciones para los próximos tres años. Las líneas prioritarias que se destacan en las actas del Acuerdo son:

- ❖ El fortalecimiento y modernización de las instituciones democráticas
- ❖ Salud
- ❖ **Educación**
- ❖ Desarrollo sostenible y gestión medioambiental
- ❖ Prevención de desastres naturales
- ❖ Turismo
- ❖ Microempresas
- ❖ Pesca

Uno de los propósitos fundamentales de la reunión fue la definición de un nuevo programa de cooperación para el período 2006-2008. Esta cooperación se ha concretado en dos programas regionales:

- ❖ **Programa para la Mejora de la Calidad Educativa**
- ❖ Programa para la Formación ocupacional y la Inserción Laboral

En este sentido ambas delegaciones acordaron, para el periodo de vigencia de esta Comisión Mixta, poner en marcha actividades que permitan alcanzar los objetivos y desarrollar las líneas de actuación mencionadas en su doble vertiente de apoyo institucional de carácter regional y nacional.

Una vez quedan propuestos estos dos programas, se realizaron los diagnósticos del sistema educativo en la región para alumbrar sobre la situación de los países en los ámbitos seleccionados y con el objeto de que sirvieran de base para la elaboración de los respectivos Planes de Acción. Asimismo, se designa a las personas que desde la Subdirección serán las responsables del Programa.

El Plan para el programa Educativo tiene como principio inspirador el apoyo al proceso de integración centroamericana en materia educativa, y plantea como objetivo en la región centroamericana el contribuir a la mejora de la calidad educativa con énfasis en el desarrollo profesional docente, principalmente a través del apoyo a las instituciones regionales y nacionales con la definición de políticas educativas y planes de educación.

Sobre esta base, la AECI celebró junto con las instituciones regionales y los Ministerios de Educación de la región un Seminario Taller para presentar el mencionado Plan de Acción en la línea de Mejora de la Calidad Educativa y en la de Formación Ocupacional e Inserción laboral. El Seminario tuvo lugar en Antigua Guatemala los días 1 y 2 de febrero de 2005 y tras la aplicación de un FODA obtuvo como resultados las siguientes propuestas de intervención identificadas:

- Apoyo a la construcción de un programa regional de formación permanente del profesorado.
- Promoción para la creación y consolidación de la figura del asesor pedagógico.
- Fortalecimiento de la formación inicial de docentes.
- Apoyo a un cambio en la concepción de la función del director escolar.

Posteriormente, cada país desarrolló dentro de estas cuatro líneas lo que consideraba los resultados y actividades más adecuadas y presentó una primera definición de priorización de los cuatro componentes de cara a la formulación de los proyectos en sus respectivos países.

En los días 12 a 14 de diciembre de 2005 se realizó el II Seminario Taller que sirvió para valorar los avances habidos en la implementación del Programa Regional y dar a conocer la programación de las acciones futuras. Los aspectos que más se pueden destacar de este Seminario fueron:

- ❖ La presentación de los procedimientos de gestión y administración por los que se regirá el Programa. Por un lado, *El Reglamento de Gestión* como marco general de referencia normativo, que define los comités de administración y ejecución a nivel nacional y regional, y por otro, el modelo *Memorandum de Entendimiento* como acuerdo bilateral con cada país del área que regula las condiciones para la aceptación de subvenciones y establece los mecanismo de control para la ejecución de los proyectos. Mientras el Reglamento tiene un carácter universal para todos los países, los memorandos se adecuan a las características particulares de cada país.
- ❖ Se presentaron los avances en la formulación de los proyectos nacionales tras la ronda de talleres de formulación. En general, la presentación de los proyectos sirvió para reflexionar sobre las intervenciones y mejorar su programación.
- ❖ Se presentaron, debatieron y validaron las actividades del componente de Integración Regional de la Matriz de Programación, lo que significó establecer prioridades de intervención, no apoyar ciertas acciones a nivel regional y tomar en consideración otras que no se contemplaban, lo que implicó redefinir los resultados.

Durante los dos primeros meses de 2006 los esfuerzos se han centrado en la formulación detallada de los proyectos nacionales y los POAs correspondientes en conjunto con personal técnico asignado por los Ministerios de Educación de cada país, en función de sus prioridades y líneas de actuación.

METAS Y ESTRATEGIAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA (MINEDUC)

El MINEDUC se ha propuesto alcanzar una serie de metas para el 2008. En la siguiente tabla se resumen sus compromisos:

META	SITUACIÓN ENCONTRADA EN 2004	RESULTADOS 2008
Primaria completa Cobertura universal de primaria.	Niveles de Cobertura: - Pre-primaria: 44%. - Primaria: 90%. - Básico: 30%. - Diversificado: 18%. - Analfabetismo: 29%.	Niveles de Cobertura: -Pre-primaria:75%. -Primaria: 100%. -Básico: 40%. -Diversificado: 20%. -Analfabetismo: 22%.
Reforma Educativa en el aula Calidad educativa.	Hay nuevo currículum, pero no se implementa ni se aplica en el aula. No hay políticas de formación docente ni de recursos humanos.	Poner en práctica la reforma educativa en la escuela. Contar con una estrategia para la formación del docente: - actualización permanente, - profesionalización en servicio, - formación a nivel superior.
La escuela es de la comunidad Participación	A pesar de la participación, el modelo es centralizado y no hay claridad sobre las competencias de los distintos actores en el sector educativo.	Estar trabajando con un nuevo modelo de gestión consensuado con miembros del Congreso, maestros, sociedad civil y líderes comunitarios
Educación en un mundo competitivo Competitividad.	Currículos de secundaria desactualizados. No hay políticas de ciencia y tecnología.	Sistema educativo reestructurado y funcionando, con orientación hacia la productividad, la competitividad y la creatividad. Creación del Sistema Nacional de Investigación y Evaluación Educativa. Sistema de Educación Extraescolar ampliado y fortalecido.
Orgulloso de ser guatemalteco. Identidad.	Ausencia de convivencia pacífica y de ética en el aula. Escasa participación comunitaria. Poco orgullo de ser guatemalteco.	Fortalecer la educación bilingüe e intercultural. Promover la identidad nacional fortaleciendo la unidad en la diversidad. Promover la vida en democracia y la cultura de la paz

Para ello el MINEDUC ha diseñado un Plan de Acción 2005 – 2008 que se sustenta en cuatro estrategias o lineamiento de política educativa². Con estas estrategias el MINEDUC pretende la transformación del sistema educativa nacional a través de la reforma del marco legal (actualmente esta propuesta de reforma está en proceso de revisión por parte de los agentes implicados). Sus principales componentes son:

1. **La Calidad Educativa:** abarca el área de **liderazgo** con énfasis en la descentralización del sistema administrativo y del currículum, potenciando la dirección escolar y la participación de los padres de familia organizados en Juntas escolares; el área de **formación docente** con el objetivo de institucionalizar un programa permanente y regionalizado de formación docente; el área de **gestión curricular** que busca la aplicación de la Reforma Educativa en el aula a través del nuevo currículum

nacional y la ampliación de la educación bilingüe multicultural, el área de **recursos** con énfasis en la transparencia presupuestaria y uso óptimo de los recursos y, finalmente, el área de **resultados**, cuya política es el fortalecimiento del sistema nacional de educación para que los alumnos egresados puedan competir en un mundo global.

2. **Política Docente:** El MINEDUC propone una política integral y sistemática, que abarca el ciclo completo del ejercicio profesional docente: de la formación inicial y en servicio, al marco laboral en el que se desempeñan, pasando por las estructuras organizacionales educativas. Los objetivos que busca la política propuesta son: **desarrollar** a los actuales y futuros docentes mediante su capacitación, **atraer** a los buenos candidatos para el ejercicio de la docencia proponiendo mejoras en sus condiciones profesionales, **reclutar** calidad docente promoviendo procesos desconcentrados de contratación, establecer periodos de pruebas y fomentar la movilidad geográfica y, finalmente, **retener** a los maestros más efectivos incentivándolos a través de evaluaciones por resultados, diversificación de la carrera docente, entre otras iniciativas.
3. **El Nuevo Modelo de Gestión de los Recursos Educativos:** Con esta estrategia el MINEDUC busca transformar las escuelas en efectivas comunidades de aprendizaje, fortalecer sistemas de apoyo y seguimiento del desarrollo escolar y estimular la participación social. Para ello se han identificado tres campos de acción: promoción del **proyecto escolar de centro (PEC)** con participación de toda la comunidad educativa que sirva como instrumento para planificar acciones concretas de transformación, establecimiento de **sistemas de apoyo** a través de unidades desconcentradas del MINEDUC para la asistencia en la formulación de los PEI, apoyo pedagógico y administrativo y la realización de evaluaciones de desempeño y, finalmente, impulso de **políticas y normas** por parte de MINEDUC que viabilicen todos los cambios propuestos.
4. **El Sistema Nacional de Infraestructura Nacional:** establece las líneas base para la formulación de planes y proyectos de infraestructura escolar en todo el país.

CONTEXTO

A) GENERAL³:

DATOS GEOGRÁFICOS:

Guatemala limita al Norte y Oeste con México, al Este con Belice y el Mar Caribe, y Honduras y El Salvador al Sur. Su área es de 108.889 kilómetros cuadrados y alberga una población total de más de 12 millones de personas. El país es montañoso en general, aunque en el norte se encuentra una zona baja y selvática (El Petén). Es el país más poblado de Centroamérica y la economía más grande de la región.

DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

Guatemala es una república presidencialista compuesta por 22 departamentos. La capital es Ciudad de Guatemala con cerca de 2 millones de habitantes.

Guatemala cuenta con el sistema de partidos políticos más inestable de toda América Latina.

Su índice de institucionalización (1,32) es, después del de Perú, el más bajo de la región. El Poder Legislativo y la calidad misma de las leyes, se ven directamente perjudicados por este problema. Los sindicatos adolecen de una fuerte fragmentación y de una debilidad que impide diseñar estrategias de diálogo social.

La participación ciudadana en la construcción de una democracia participativa, se promueve a través del sistema de Consejos de Desarrollo (Ley de Consejos de Desarrollo, 2001) en sus cinco niveles; nacional, regional, y departamental, previstos constitucionalmente, municipal, contenido en el Código Municipal y el comunitario, contemplado en los Acuerdos de Paz. Este sistema permite estructurar a la población desde la base, constituyendo un instrumento permanente de participación y representación de los pueblos maya, xinca y garífuna y de la población no indígena.

DINÁMICA POBLACIONAL

En 1950 la población de Guatemala era de tres millones de personas. En 1970, de seis millones, y en la actualidad se estima es de 12,7 millones (The Economist). El ritmo de crecimiento de la población es del 2,6% (1997-2003), muy superior a la media de América Latina (1,5%), y a la de los países de renta media baja (0,9%). Un crecimiento demográfico tan acelerado –y un crecimiento económico modesto- impide que se reduzca significativamente la pobreza (en 2004 la renta per capita creció sólo un 0,1%) o, en ciertos años, contribuye al empobrecimiento de la población (en 2001 la renta per capita disminuyó un 0,3%; en 2002, un 0,6% y en 2003, un 0,5%).

Guatemala es un país multiétnico, multilingüe y pluricultural, constituido por 23 grupos etnolingüísticos, 21 de ellos de origen maya. La población indígena representa aproximadamente el 41% del total (Censo Nacional 2002, Instituto Nacional de estadística), pero contiene el 58% de los pobres y el 72% de los indigentes.

A pesar de un crecimiento constante de la población urbana, la mayor parte de los guatemaltecos sigue viviendo en el área rural (el 53% del total). Los movimientos migratorios del campo a la ciudad han propiciado la proliferación de asentamientos humanos en zonas no urbanizables, caracterizadas éstas por una alta vulnerabilidad ecológica, inexistencia de servicios públicos municipales, hacinamiento y ausencia de registro legal de la tierra, lo que junto a otros factores sociales, ha incrementado la violencia siendo una de sus manifestaciones más notables las pandillas juveniles o “maras”.

Por otro lado, la emigración al exterior ha seguido creciendo en los últimos años, habiéndose acelerado el flujo como consecuencia de la crisis del café. El destino principal ha sido los Estados Unidos, donde se calcula que en la actualidad residen 1.200.000 guatemaltecos, una buena parte en situación irregular. Las remesas de emigrantes son ya la primera fuente de ingresos del país.

La población es joven: el 42,5% es menor de quince años. La proporción es mayor entre las poblaciones indígenas y rurales.

SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA

El obstáculo más inmediato que Guatemala encuentra en el camino del desarrollo es el de la pobreza. El Informe de Desarrollo Humano del PNUD de 2005 señala que el 56,2% de la población vive en situación de pobreza y el 16% en situación de extrema pobreza (menos de 1 dólar diario). El perfil de la pobreza en Guatemala tiene carácter multidimensional. Se

centra fundamentalmente en áreas rurales y afecta en mayor medida a la población indígena (la población rural asciende a 74% y el 76% de indígenas es pobre).

En la segunda mitad del siglo XX se desarrolló en el país una guerra civil, o “conflicto armado interno”, de 36 años, una de las más largas y sangrientas de América Latina, que concluyó con los Acuerdos de Paz de 1996. Se calcula que alrededor de un 2% de la población (unas 200.000 personas) murió o se encuentra entre los desaparecidos, más de un millón (el 10% de la población) fue desplazada y 600 pueblos y comunidades completamente destruidos. Según análisis recientes, si el conflicto no se hubiera producido, en el año 2000 Guatemala hubiese tenido una renta per cápita un 40% más alta y un índice de pobreza un 12% inferior.

La economía de Guatemala se basa en buena parte en el uso y aprovechamiento de recursos naturales. Sin embargo, debido a la alta concentración de la propiedad de la tierra y al desigual acceso a la tecnología, a la educación y a la financiación, la riqueza generada por el sector agrícola beneficia sobre todo a un pequeño número de grandes productores. El sector industrial está compuesto sobre todo por pequeñas y medianas empresas. Cabe destacar la creciente importancia del sector textil en los últimos años bajo el esquema de aprovechamiento de uso intensivo de mano de obra barata (maquilas).

Aunque tradicionalmente ha sido la exportación de productos como el café, el azúcar o el banano la principal fuente de ingresos para la economía del país, es reseñable la creciente importancia tanto de las remesas como del sector turístico, primer y segundo generador de divisas del país.

Recientemente se ha aprobado el tratado de libre comercio con los Estados Unidos (DR-CAFTA), se encuentran en la fase final las negociaciones de un TLC con Canadá y existen negociaciones con otros países. Se ha impulsado un paquete legislativo que permita crear los marcos legales como compensadores sociales para amortiguar los efectos de estos tratados pero está generando abierta oposición por parte de algunos sectores.

El crecimiento de la economía (2,7% del PIB) es insuficiente para afrontar las necesidades del país, caracterizado por una tasa de crecimiento poblacional elevada (2,6%). La tasa de creación de empleo no puede absorber el alto nivel de desempleo (en el año 2004 la tasa de desempleo oficial fue de 11,9%), lo que repercute en el elevado fragmento de la población que trabaja en el sector informal (70%). La presión fiscal sigue siendo baja, lo que priva al Estado de las herramientas necesarias para atender adecuadamente necesidades básicas, para construir la infraestructura necesaria para el desarrollo y para proveer niveles suficientes de seguridad jurídica y ciudadana.

La Organización Internacional del Trabajo registró que el 23,4% de niños y niñas entre 5 y 17 años trabajan. Las actividades a las que se dedican van desde las peores formas de trabajo, como son la producción de fuegos pirotécnicos, la explotación de minas y picados de piedra para la construcción, recolección y clasificación de basura, hasta el trabajo infantil doméstico y la agricultura. Los niños y niñas también son objeto de explotación sexual en sus diferentes formas, habiéndose incrementado en los últimos años especialmente el turismo sexual. Como factores a considerar en el aumento de la explotación sexual se encuentran la pobreza, la desintegración familiar y la ubicación geográfica del país, ya que es una ruta migratoria.

El país presenta el peor índice de desarrollo relativo al género (IDG) de toda América Latina. Los aspectos más traumáticos se revelan en el incremento de homicidios cometidos contra

mujeres, caracterizados en muchos casos por el ensañamiento en su forma de perpetración, así como los altos índices de violencia intrafamiliar, agravados por el alto grado de aceptación o tolerancia social a tales prácticas. En el ámbito laboral la discriminación es patente al percibir las mujeres, en puestos semejantes, el 23% menos de salario que los hombres. En el ámbito político y de toma de decisiones, si bien algunas mujeres han destacado, los porcentajes de participación activa en puestos de relevancia son muy bajos, especialmente en el ámbito municipal.

El derecho a la vida y a la integridad se ve constantemente amenazado por un nivel de violencia extremadamente alto. En el año 2004, el número de personas fallecidas por actos de violencia alcanzó la cifra de 3.614 según estadísticas de la Policía Nacional Civil, alcanzando una tasa de 38,7 personas asesinadas por cada 100.000 habitantes. Los asesinatos son la manifestación más trágica de un gravísimo problema de delincuencia que adopta múltiples formas (crimen organizado, pandillas o “maras”, violencia intrafamiliar) y que coarta el libre disfrute de los derechos y obstaculiza el normal desarrollo del país. La tasa de victimización representa el porcentaje de hogares que han sido objeto de crímenes sin resultado de muerte. Las últimas estimaciones (Rubio 2002) colocaban Guatemala se sitúa a la cabeza de toda América Latina.

B) EDUCATIVO:

A continuación se presenta un cuadro con los datos estadísticos más relevantes del país en materia educativa⁴:

Indicador	Valor		
	Total:	Mujeres:	Hombres:
Gastos público en educación (% PIB)	2,18%		
Tasa de alfabetización de adultos (mayores de 15 años)	69,1%	63,3%	75,4%
Tasa neta de matriculación de primaria	87%	86%	89%
Tasa neta de matriculación de secundaria	30%	30%	29%
Tasa neta de matriculación de terciaria	9%	8%	10%
Tasa de repitencia en primaria	14%		
Tasa de transición de primaria a secundaria	94%		
Ratio de alumnos por profesor	30		
Tasa bruta de inscripción de alumnos en el último nivel de primaria	63%		

Estos datos unidos a otras informaciones nos permiten extraer las siguientes conclusiones y/o características de la educación en Guatemala:

- El analfabetismo en Guatemala es superior, no solo al promedio de Centroamérica, sino de toda América Latina, y sólo está por debajo de Haití. Según el Instituto de estadística de la UNESCO, supera el 30% de los habitantes mayores de 15 años

(frente a la media del 10% en la región), de los cuales el 77% vive en el área rural. La mayoría son mujeres, especialmente indígenas (62%). El progreso en la alfabetización de las mujeres está retrasado unos 20 años respecto de los hombres.

- El gasto público en educación alcanza el 2,18% del PIB, lo que representa el 17,21% del gasto público total y coloca a Guatemala entre los cuatro países latinoamericanos que menos invierten en educación, muy por debajo por lo tanto de la media regional (4,5% del PIB) y de la de los países de renta media baja (4%).
- Aunque en la tasa neta de educación primaria del curso 2002-2003 presenta las cifras más bajas junto a Honduras y Nicaragua (87%), hay que destacar el esfuerzo realizado hacia la cobertura universal, dado que el avance conseguido en los últimos 10 años es muy significativo. La tasa neta de matriculación en educación secundaria alcanza tan solo el 30%, estando por debajo de los demás países de la región que participan en el programa regional.
- Hay un elevado índice de repetición y deserción en la escuela primaria, que tiene como resultado un alto número de niños en sobre-edad dentro de los grados y fuera de la escuela.
- No se da prioridad en las políticas y estrategias nacionales a la alfabetización de jóvenes y adultos.
- El nivel de aprendizaje de los alumnos es muy bajo y se concede poca atención a la mejora de calidad de éste.
- La formación y actualización de los docentes y su crecimiento personal está desatendido
- Existe una desigualdad endémica en la distribución, eficiencia y calidad de los servicios educativos.
- Consta una enorme descoordinación interinstitucional, entre los actores involucrados en el Sector.
- Los indicadores de eficiencia interna (49,7% de tasa de deserción en primaria y el 67,7% en la secundaria) revelan la existencia de graves problemas estructurales en el sistema de educación.
- La niñez indígena no es atendida en la lengua y cultura maternas, prestándose muy poca atención a la educación bilingüe e intercultural. En los últimos años se ha puesto en marcha la educación bilingüe, aunque sólo esta disponible para el 10% de la población indígena en edad escolar
- Se están promoviendo otras iniciativas que abordan este problema, como por ejemplo el Programa Nacional de Autogestión Educativa (PRONADE), que ofrece cobertura educativa en el área rural, desarrollándose un sistema en el que los padres de familia participan en la gestión del centro educativo.

Breve panorama de la situación de la dirección y gestión de los centros educativos en el país

En Guatemala hay actualmente 2.608 directores de preprimaria bilingüe, 9.280 directores de párvulos, 17.264 directores de educación primaria, 264 directores de primaria de adultos, 4.347 directores de básico (3 primeros años de secundaria) y 2.199 directores de diversificado (2 últimos años de secundaria). En total suman 35.963 directores en el país.

La situación actual de los directores se caracteriza por la precaria regulación desde un punto de vista legal. La Ley de Educación Nacional de 1991 tan solo hace referencia a una serie de derechos y obligaciones de los directores (sin diferenciar los distintos niveles de educación), pero no se refiere a otros aspectos del modelo directivo como la identidad, los mecanismos de acceso, renovación y cese, capacitación, promoción etc. A efectos legales, las normas aplicables a los directores son las mismas que se aplican a los profesores, ya que por

“docente” se comprende legalmente tanto al Profesor como al Director. Éstas vienen reguladas en el Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional del Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado.

En la práctica, en la educación primaria todos los docentes ingresan al sistema como Director Profesor Titulado (DIR PRO TIT). Cuando existe una plaza vacante, el supervisor educativo nombra al director tomando en cuenta, fundamentalmente, que tenga una plaza permanente (renglón 011), su antigüedad (mínimo 8 años), el apoyo de docentes de la escuela, dominio del idioma materno (en comunidades bilingües), así como la pertenencia a la comunidad. En el nivel secundario el proceso es similar, aunque el nivel de exigencia es mayor ya que se requiere una Licenciatura en Ciencias de la Educación y un mínimo de 10 años de experiencia docente.

Una vez nombrado director mantiene su posición de por vida y es muy difícil que pueda ser cesado de su cargo. Un director puede jubilarse tras 24 años de servicio (como profesor o director) con el 100% de su último salario. Sus condiciones salariales son idénticas a las de un docente en su mismo escalafón. La promoción en el escalafón y, por lo tanto, las subidas salariales se computan cada 4 años en base a la obtención de un mínimo de 60 puntos acumulables en función de los siguientes criterios:

- Tiempo de servicio (8 puntos por año)
- Calidad: puntualidad, asistencia, iniciativa, etc
- Superación: grados académicos, certificados de cursos, investigaciones, diplomas, etc.
- Méritos especiales: Los obtenidos por servicios a la Educación y al Magisterio
- Servicios extra-cargo: las iniciativas realizadas fuera de sus obligaciones como docentes o directores.

No se ofrece ni se exige una formación específica para el desempeño de la función directiva, a pesar de que las obligaciones a las que hace referencia la Ley de Educación Nacional requieren de competencias distintas a las de un buen docente. Éstas son:

1. Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
2. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
3. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
4. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
5. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
6. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
7. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
8. Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
9. Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
10. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.
11. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.

12. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
13. Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

Debido a esta situación poco satisfactoria, los lineamientos de política educativa 2005-2008 proponen una reforma de la carrera docente en la que se contempla una clara distinción entre los profesores (mentores) y los directores. Además, se proponen 3 categorías de director (asistente, escolar y enlace), distinguiendo sus requisitos y funciones⁵.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

JUSTIFICACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL

El Programa Regional de Calidad Educativa se inserta en el ámbito de referencia de los acuerdos y convenios internacionales sobre cooperación al desarrollo. De hecho, en el Marco de Acción de Dakar se estipula que las actividades regionales de apoyo a los planes y estrategias nacionales se basarán en *“las organizaciones, redes e iniciativas regionales y subregionales existentes, que se reforzarán si fuera necesario”*. En este sentido, la Agencia Española de Cooperación asume el fortalecimiento de las instituciones regionales y potencia dicho refuerzo con el apoyo al proceso de integración regional. La funcionalidad de dichas instituciones incluye la coordinación de las políticas, la cooperación técnica y el seguimiento; así como el aprovechamiento compartido de prácticas exitosas y la movilización de ciertos recursos.

También en la Declaración de París, los países socios se comprometen a alinear de la manera más extensa posible sus estrategias con los países receptores y a utilizar al máximo los sistemas del país, regionales o sectoriales.

Entre los compromisos que se enmarcan en la Declaración de París se encuentra la *armonización*; entendida como la integración eficaz de las actuaciones en la política global, de manera que propicie una adecuada combinación y coordinación de actores e instrumentos.

Por último, haciéndose eco de estas propuestas internacionales el Plan Director enuncia que España actuará prioritariamente sobre la educación básica a través del fortalecimiento de los sistemas públicos de educación. Y especifica entre sus líneas estratégicas el *Fortalecimiento institucional, apoyando las iniciativas incluidas en los Planes de Educación de los países del Sur, para la elaboración de normativas de ordenación general del sistema educativo, diseño curricular, apoyo a la mejora de la capacidad de gestión de los sistemas públicos de educación, a los procesos de reforma educativa y, en su caso, de descentralización*.

JUSTIFICACIÓN A NIVEL LOCAL

La descripción del panorama actual de la dirección y gestión de centros escolares es suficiente para justificar la pertinencia de la intervención propuesta: el director no cuenta con ningún tipo de recurso o apoyo para hacer bien su papel. De hecho, en muchos casos se pierde a un buen docente y se gana a un mal gestor, ya que actualmente no hay ningún mecanismo que evalúe la idoneidad del candidato al puesto, ni procedimientos que permitan al candidato adquirir las competencias necesarias para dicho puesto.

Además, el Plan de Acción 2004 – 2008 del MINEDUC, materializado en los documentos técnicos de los Lineamientos de la Política Educativa (que están siendo discutidos en el congreso en este primer trimestre del año 2006) demuestra la clara intención por parte del ministerio de mejorar la situación del director.

Por un lado, y como se ha comentado anteriormente, la nueva propuesta de carrera docente plantea una clara diferenciación de la figura del director respecto al profesor, distinguiendo un perfil definido para cada categoría.

Por otro lado, en el nuevo modelo de gestión de los recursos educativos se proponen varias reformas que van claramente ligadas con el proyecto propuesto. Por ejemplo, la implementación y formulación de los Proyectos Educativos de Centro (PEC) requieren de una dirección escolar con liderazgo y capacidad para coordinar los objetivos institucionales marcados. También se propone la creación de sistemas de apoyo a través de la figura de los actuales supervisores educativos para la asistencia técnica en la formulación de proyectos y la gestión pedagógica, al igual que para el monitoreo y la evaluación del desempeño. La intervención propuesta pretende ofrecer instrumentos y medidas que permitan la consecución de estos objetivos.

La decisión de centrar el proyecto exclusivamente en directores de centros educativos de primaria se justifica por varias razones. Ya se ha señalado que el MINEDUC se ha propuesto como meta alcanzar el 100% de cobertura en la educación primaria, por lo que es lógico que el proyecto se alinee con las prioridades del Ministerio. También se ha resaltado que los directores de secundaria cuentan con una licenciatura en Ciencias de la Educación, mientras que los de primaria son, en su mayoría, egresados de escuelas normales. Es de suponer que los directores que poseen una licenciatura están mejor preparados para la gestión de centros que los demás.

5.2.- Descripción de beneficiarios y otros actores implicados

Los beneficiarios directos del proyecto serán, por un lado, 120 actuales supervisores educativos y, por otro lado, 4.240 directores de centros escolares de primaria de todo el territorio nacional (4.200 directores-participantes y 40 directores-formadores).

La figura del supervisor educativo fue creada por el MINEDUC en 1991 con el objeto de incorporar una figura técnico administrativa que realizara acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje en el Sistema Educativo Nacional. En el año 1994 se agrega la del Coordinador Técnico Pedagógico (CTP), cuyo objetivo era fortalecer la asesoría pedagógica al docente, ya que el supervisor educativo se dedicaba solo a funciones administrativas. A partir del año 1998 fue creada una nueva figura; la del Coordinador Técnico Administrativo (CTA). Este surge por la necesidad de cubrir distritos escolares que no contaban con un ente de esta naturaleza. Finalmente, el Ministerio de Educación unifica las tres figuras (supervisores, CTP Y CTA) y les asigna funciones técnico-administrativas y así sucede hasta la fecha. Actualmente el MINEDUC cuenta con 571 supervisores educativos, de entre los cuales 113 son antiguos CTA y 175 antiguos CTP.

El proyecto pretende seleccionar a los “mejores” supervisores educativos para capacitarlos como formadores de directores a quienes les darán acompañamiento durante todo el proceso y evaluarán en función de su desempeño.

Los criterios de selección de los supervisores educativos serán:

- Que preferiblemente tenga experiencia previa como director/a
- Que tenga una licenciatura
- Que tenga un alto desempeño/aceptación en su actual función
- Que tenga competencias en: comunicación, liderazgo y disposición al cambio
- Que tenga experiencia exitosas en procesos de capacitación

- Que tenga orientación en los procesos pedagógicos
- Que no tenga más de 15 años de servicio
- Que no sea mayor de 50 años de edad
- Que sea personal permanente (renglón presupuestario 011)
- Proporción equitativa de mujeres y hombres

Cumpliendo estos criterios los supervisores serán seleccionados a lo largo de todo el territorio nacional proporcionalmente al n° de centros educativos existentes en cada departamento.

Actualmente Guatemala cuenta con 17.264 directores de primaria. Como se ha comentado anteriormente, no se requiere ningún requisito o nombramiento específico para acceder al puesto de director en el nivel de primaria.

El director no se somete a ningún tipo de formación específica para asumir sus nuevas funciones y tampoco se le requiere presentar un plan de trabajo para el centro. Una vez nombrado director podrá desempeñar dicho puesto por tiempo indefinido.

El proyecto pretende capacitar y darles seguimiento a los directores para que mejoren la gestión y dirección de sus centros educativos. Para ello además se habilitará un grupo de 40 directores - formadores que apoyarán a los supervisores en la capacitación de los demás directores.

Los criterios de selección de los 40 directores-formadores serán:

- Que sean directores sin grado
- Que tengan competencias en: comunicación, liderazgo y disposición al cambio
- Que tenga un alto desempeño/aceptación en su actual función
- Que no tenga más de 15 años de servicio
- Que no sea mayor de 50 años de edad
- Que sea personal permanente (renglón presupuestario 011)
- Proporción equitativa de mujeres y hombres

Cumpliendo estos criterios se hará una selección de entre las siguientes tipologías de escuela, considerando el n° de escuelas en cada departamento:

- % de directores de escuelas bilingües
- % de directores de escuelas tipo federación que no han participado en procesos de formación
- % de directores de escuelas del futuro que no han participado en procesos de formación
- % de escuelas urbanas que no cuentan con acompañamiento
- % de escuelas rurales

Además, se considera conveniente incluir como directores-formadores a los 20 directores más sobresalientes de entre los 38 capacitados por el Programa de la UNESCO⁶.

Para la selección de los 4.200 directores-participantes de esta primera etapa se considerará el n° de supervisores - capacitadores disponibles en cada departamento y se priorizarán los centros con la siguientes características:

- Conflicto social
- Menos intervenciones de instituciones de apoyo
- Bajos índices de rendimiento escolar
- Población indígena y no indígena vulnerable
- Escuelas multigrado
- Proximidad con respecto al formador
- Proporción equitativa de escuelas con directoras

Los beneficiarios indirectos del proyecto serán los alumnos de las 4.200 escuelas primarias cuyos directores recibirán la formación. Las juntas educativas en su conjunto (docentes, padres y líderes comunitarios) también se verán indirectamente beneficiados.

5.3.- Principales problemas detectados

El análisis de problemas⁷ se realizó en función de los cuatro componentes que contempla el plan de acción hacia la mejora de la calidad educativa elaborado por la AECI.

En cuanto a la **formación inicial de docentes** se considera como problema principal la baja calidad académica de los futuros docentes egresados de la formación inicial. Esto se debe fundamentalmente a que el modelo de formación inicial no responde a los fines del aula, dado que existen demasiados centros que ofertan formación a docentes (369 escuelas normales) cuyas metodologías de enseñanza son poco pertinentes; la formación de los formadores de los futuros docentes es débil; los planes de estudio son diversos y el currículo disperso y el MINEDUC no dispone de los medios necesarios para dar seguimiento y realizar evaluaciones para valorar la calidad de la formación inicial.

Respecto a la **formación continua de docentes**, el problema principal detectado también hace referencia a la baja calidad de los docentes, debido a que la oferta es insuficiente, inadecuada y poco pertinente, muchas veces sin control y descontextualizada. Se resalta la débil preparación de los formadores encargados de la formación continua de docentes, ya que ni existe un cuerpo profesional encargado de esta capacitación, ni las universidades brindan formación adecuada que se adapte a las necesidades. También hay que resaltar la falta de reconocimiento e incentivo de la formación permanente, la falta de una normativa específica y la falta de seguimiento a la pertinencia y calidad de dicha formación.

En relación a la **gestión directiva** de los centros escolares, igualmente el problema principal hace referencia a la ausencia de una gestión de calidad, principalmente porque el director no desempeña sus funciones adecuadamente, debido a que carece de la formación necesaria, no existe un sistema apropiado de acceso y permanencia al puesto de director (no se requiere ningún requisito para ser director y su permanencia en el puesto es indefinida), no es un cargo reconocido económica y administrativamente y la mayoría de los directores además ejercen de docentes, por lo que no disponen de tiempo para dedicarle a tareas de gestión y pedagógicas. También se resalta la ausencia de evaluaciones de desempeño y acompañamiento al director y el poco apoyo de las juntas escolares y los supervisores educativos en la gestión del centro escolar.

Por último, en cuanto al tema de la **asesoría pedagógica** se destaca la ausencia de orientación pedagógica al docente en su trabajo en el aula. Se enfatiza la inexistencia de la figura del asesor pedagógico, ya que el supervisor educativo (figura que debería de cumplir esta función) se concentra sobre todo en los aspectos más administrativos y en la mayoría de los casos ni siquiera cuentan con el perfil requerido para desarrollar funciones pedagógicas. Por otro lado, el número de escuelas que un supervisor educativo debe de atender y su acumulación de tareas imposibilita un tratamiento personalizado a los docentes y directores.

5.4.- Análisis de objetivos

El análisis de objetivos también se realizó en función de los cuatro componentes arriba descritos⁸.

Se lograría mejorar la calidad académica de los futuros docentes egresados de la **formación inicial**, adecuando el modelo a los fines del aula a través de la puesta en práctica de metodologías de enseñanza pertinentes e innovadoras y adecuando el n° de centros de formación a las necesidades del país. Por otro lado, se valora el fortalecimiento de la preparación profesional de los formadores de docentes, adecuando la formación universitaria a las necesidades educativas. Otra medida a considerar es el establecimiento de un currículo básico común y la homogeneización de los planes de estudio estableciendo al MINEDUC como rector de la política en materia de formación inicial. Por último, se considera importante que le MINEDUC establezca un sistema de seguimiento y evaluación de la calidad en formación inicial.

En materia de **formación permanente**, la mejora de la calidad se lograría ofreciendo una formación más suficiente, adecuada, pertinente y atractiva, fortaleciendo la formación de formadores, poniendo a disposición materiales de apoyo y mejorando los procesos (metodologías) de formación. Por otro lado, sería necesario establecer un modelo de formación continua que responda a las necesidades reales, que sea reconocida, que se incentive económicamente y cuya oferta esté ordenada y racionalizada. En dicho modelo también se deberían establecer mecanismos de evaluación del desempeño profesional para ir ajustando la oferta a las necesidades.

La mejora de la **gestión y dirección de los centros educativos** se alcanzaría si se optimiza el desempeño de los directores mejorando la preparación profesional de los directores. Para ello será preciso conformar un ente formador de directores y establecer una formación nacional específica para ser director, que se adecue a las necesidades reales y que prepare al director para elaborar su Proyecto Educativo de Centro (PEC). Además, sería necesario establecer un sistema para el acceso, selección y permanencia de los directores, elaborando un perfil de ingreso de la función directiva y evaluando al director en función de este perfil, antes de ingresar en el puesto y, de forma periódica, también después de haber sido nombrado para poder ayudarlo en la mejora progresiva de su desempeño. Por otro lado, se considera que también se mejoraría la gestión escolar si las juntas escolares aumentan su apoyo, básicamente suministrándoles información (publicaciones, divulgaciones) en su idioma materno.

La mejora de la **orientación técnica pedagógica** a los docentes, se lograría optimizando la colaboración del supervisor en sus competencias técnico pedagógicas. Para ello sería preciso racionalizar y rentabilizar el trabajo del supervisor educativo aligerando su carga administrativa y que los supervisores aspirantes y en servicio cumplieran el perfil pedagógico requerido en teoría, pero no cumplido en la práctica. Otra alternativa, sería la creación de la nueva figura de asesor pedagógico.

5.5.- Análisis de alternativas y justificación de la intervención elegida

El análisis de alternativas⁹ se realizó en función de los siguientes criterios de valoración:

- Posibilidades de éxito (viabilidad)
- Coste/beneficio
- Horizonte de tiempo (la primera intervención tiene una duración de 2 años)

- Riesgo político institucional
- Pertinencia (con respecto a otras agencias o planes ya diseñados)
- Priorización (respecto a las prioridades del MINEDUC)

Tomando en consideración estos criterios se priorizó el componente relativo a la mejora de la gestión y dirección de los centros escolares.

Aunque la formación inicial y permanente son aspectos muy importantes, se descartó para esta intervención debido a que el MINEDUC, en colaboración con otras agencias de desarrollo, ya ha iniciado iniciativas para paliar los problemas detectados. En muchos casos las intervenciones están bastante avanzadas, por lo que se considera poco pertinente duplicar esfuerzos en esta materia.

La introducción de la figura del asesor pedagógico es una cuestión que se encuentra en una fase muy incipiente en el país, por lo que hay demasiado riesgo político institucional para asegurar el éxito de la intervención. Por otro lado, a través del presente proyecto se abordará la asesoría pedagógica a través del acompañamiento al director realizado por parte de los actuales supervisores educativos. De esta manera estaremos abordando, aunque sea de forma indirecta, esta problemática.

La decisión de centrar la intervención en la formación y acompañamiento de los directores de primaria se sustenta en distintos argumentos. Históricamente, el director ha sido la figura más desamparada en el marco educativo guatemalteco. No se le exige ningún tipo de formación adicional al del docente, no se le somete a ningún tipo de proceso de selección para ser nombrado director, no recibe ningún incentivo económico por desarrollar esta función a pesar de asumir más responsabilidades respecto a sus colegas docentes, no reciben ningún tipo de formación específica para ser director, no se le evalúa, ni él evalúa su centro, etc. Además, el MINEDUC en colaboración con otras agencias de cooperación ha centrado sus esfuerzos más en otros aspectos no directamente relacionados con la figura del director. La única experiencia desarrollada específicamente para y con directores fue un programa de formación de formadores en competencias para la gestión escolar financiado recientemente por UNESCO. El programa fue muy positivamente valorado por el MINEDUC y los directores, pero el impacto fue mínimo, ya que solo se capacitaron a 40 directores y no se garantizaron mecanismos para la continuidad del proyecto. Aún así, esta experiencia piloto ha sido de mucha utilidad para el diseño de esta propuesta y se prevé la inclusión de esta experiencia en el presente proyecto.

6.- LÓGICA DE INTERVENCIÓN

6.1.- Objetivo general

Contribuir a la mejora de la calidad educativa en Guatemala mediante el fortalecimiento profesional de los agentes del proceso de enseñanza – aprendizaje

6.2.- Objetivo específico

Mejorada la gestión (administrativa y pedagógica) y dirección de los centros escolares de educación primaria haciéndolas más operativas y actualizándolas.

6.3.- Resultados esperados

R.1. Diseñado un programa curricular de formación de directores con materiales de apoyo para su implementación.

R.2. Conformado e institucionalizado un ente/equipo de formación, seguimiento y evaluación de directores.

R.3. Reforzadas las capacidades de los directores y directoras de los centros escolares de educación primaria, en los procesos de gestión orientados hacia la innovación, la participación comunitaria y el liderazgo pedagógico.

6.4.- Actividades previstas

R.1. Diseñado un programa curricular de formación de directores con materiales de apoyo para su implementación.

A1.1. Identificar al equipo del MINEDUC responsable del programa curricular para directores

A1.2. Definir los contenidos de los módulos

A1.3. Diseñar los procesos metodológicos de los módulos

A1.4. Diseñar y elaborar los módulos

A1.5. Diseñar y elaborar los materiales de apoyo (herramientas de formación no presencial, seguimiento y evaluación)

A1.6. Validación del materiales por parte del equipo del MINEDUC

A1.7. Diagramar los módulos

A1.8. Imprimir los módulos

Descripción:

Este resultado, y las actividades requeridas para alcanzarlo, buscan dotar al MINEDUC de un Programa de formación actualizado y adaptado a la realidad nacional. Este programa de formación no se debe limitar a la formación de los 4.200 directores previstos en el presente proyecto, sino que su uso debe ir más allá. El programa curricular será la base para la formación de todos los demás directores no contemplados en la presente propuesta y también será la base para el establecimiento de una formación inicial nacional obligatoria para futuros directores.

Debido a la importancia de este programa curricular y al gran impacto que puede tener sobre la mejora en la gestión de los centros educativos, es necesario que la definición de los contenidos y el diseño los procesos metodológicos sean muy precisos. Para esta labor se cuenta con la participación de expertos de la Universidad de Barcelona, ya que recientemente han diseñado un programa de formación para directores con similares características junto a la AECI en El Salvador. También se cuenta con la participación de UNESCO – IPEE que durante el año 2005 formó en Guatemala a un grupo piloto de 40 directores en competencias para la gestión escolar. **No se descarta la incorporación de una**

o varias Universidades Nacionales para la acreditación.

Aunque el diseño definitivo y, por lo tanto, el nº de módulos y el tipo de material de apoyo, se definirán en la primera etapa de ejecución del proyecto, se cuenta ya con una primera aproximación de los contenidos que este programa debe recoger¹⁰:

- Marco de referencia de la acción directiva: la realidad directiva nacional, el contexto de referencia sociológico, pedagógico y organizativo, consideraciones de la acción directiva (liderazgo)
- Gestión organizativa: desarrollo organizativo, institución educativa y entorno, evaluación
- Gestión curricular: diseño y desarrollo del Currículo Nacional, organización de los contenidos, intervención en el salón de clase
- Gestión de los Recursos: gestión administrativa y financiera, gestión de los recursos humanos funcionales (espacio y tiempo)
- Sistema Relacional / Competencias: trabajo en equipo, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, la participación de la comunidad educativa
- Proyecto Educativo de Centro (PEC)

En cuanto al diseño de herramientas de apoyo, es muy importante que se prevean instrumentos diferenciados tanto para el equipo de formación/seguimiento como para los directores participantes. Por otro lado, también será necesario diseñar herramientas para la formación no presencial e instrumentos que faciliten al equipo de formación el seguimiento al director en la incorporación de los aprendizajes en la gestión de sus centros.

En cuanto a la impresión de los módulos, en esta primera etapa se prevé la impresión de 4.500 ejemplares de cada módulo.

R.2. Conformado e institucionalizado un ente/equipo de formación, seguimiento y evaluación de directores.

- A2.1. Identificar al equipo/departamento responsable del equipo de formación/seguimiento
- A2.1. Definir las funciones, estrategias, criterios de selección y estructura del equipo formador contextualizado en un manual de funciones
- A2.2. Seleccionar a los 120 supervisores y 40 directores en base a los criterios establecidos y la realidad territorial
- A2.3. Formar al equipo capacitador de directores
- A2.4. Evaluación de la formación impartida
- A2.5. Validar herramientas para el seguimiento y evaluación del desempeño de los directores que pondrá en práctica el equipo de supervisores
- A2.6. Conformar los equipos de formación y de seguimiento que van a formar a los directores de centros escolares

Descripción:

Con este resultado se pretende habilitar un equipo formado, permanente y descentralizado para la formación continua e inicial de directores y su acompañamiento a lo largo del proceso de incorporación de los aprendizajes. Como ya se ha explicado en el apartado referente a la descripción de los beneficiarios, este equipo va a estar compuesto por un equipo mixto de supervisores educativos (75%) y directores (25%). Es muy importante definir bien los criterios de selección de este equipo para asegurar su permanencia. Aunque éstos también se destacan en la descripción de beneficiarios, será necesario revisarlos cuando se elabore

el Manual de funciones.

En cuanto a las funciones, está previsto que los directores apoyen a los supervisores educativos puntualmente en las sesiones formativas presenciales y no presenciales, capacitando a los directores participantes en aquellos contenidos que necesiten un enfoque más práctico. Aquí también se incluyen eventuales visitas de los directores participantes a las escuelas lideradas por los directores-formadores, ya que éstos convertirán sus centros en escuelas modelo.

Las funciones de los supervisores van más allá de impartir la formación, ya que deberán realizar sesiones periódicas de seguimiento a los directores, acompañarles en la implementación de su PEC, evaluar el desempeño periódicamente en base a la incorporación de los aprendizajes en su gestión y en base a la consecución de los objetivos marcados en su PEC y proponer nuevas capacitaciones en función de las necesidades detectadas.

Para poder desarrollar estas tareas se requerirá una dedicación exclusiva del equipo de supervisores a medida que vaya creciendo el nº de directores al cual deben de dar seguimiento. Por ello esta condición aparece como hipótesis en la matriz de planificación.

En cuanto a la estructura, hay que prever la conformación de un equipo con suficientes recursos humanos para darle cobertura a todos los directores de primaria. Se ha estimado que un supervisor con las funciones descritas con anterioridad podría gestionar como máximo 70 directores/centros educativos. Si en esta primera fase se capacitan a 120 supervisores, se logrará alcanzar 8.400 directores en su máxima capacidad, aunque, por cuestiones de tiempo y por la conveniencia de evaluar la experiencia antes de destinar más recursos, el proyecto solo tiene previsto capacitar a 4.200 directores (resultado 3). A su vez, hay que tener en cuenta que si queremos formar un equipo con capacidad para darles cobertura a todos los directores de primaria, el proyecto deberá prever, en una segunda fase, la formación de otro equipo de 120 supervisores educativos.

El equipo del MINEDUC responsable del equipo de formación/seguimiento deberá asignarle a cada uno de los supervisores el grupo de directores al cual deberá de formar y dar seguimiento (35 directores). Por lo tanto es muy importante, que a la hora de seleccionar a los integrantes de este grupo, además de los criterios personales también se tenga en cuenta su ubicación geográfica.

Una vez seleccionado el equipo, será necesario prepararles en los contenidos antes descritos y en estrategias de formación de formadores. Para esta formación se contará con profesores especializados de la Universidad de Barcelona y con la consultora de UNESCO – IPEE responsable de la experiencia piloto ejecutada en el año 2005 (Liliana Jabif). La formación del equipo formador tendrá aproximadamente una duración de 160 horas impartidas en dos fases de dos semanas cada una.

R.3. Reforzadas las capacidades de los directores y directoras de los centros escolares de educación primaria, en los procesos de gestión orientados hacia la innovación, la participación comunitaria y el liderazgo pedagógico.

A3.1. Seleccionar a los directores participantes en función de los criterios y características de centro y la realidad territorial

A3.2. Planificar las sesiones formativas

A3.3. Organización logística para la realización de talleres (sedes, recursos didácticos y financieros)

A3.4 Realización de 120 cursos presenciales con 35 participantes cada uno.

A3.5. Realización de las sesiones formativas no presenciales

A3.6. Elaboración y ejecución del PEC en cada centro escolar

A3.7. Asesoramiento y seguimiento continuo de la incorporación de los aprendizajes en gestión de los centros

A3.8. Evaluación anual realizada por los supervisores a través de los instrumentos de seguimiento diseñados

Descripción:

Considerando el nº de supervisores que conforman el equipo de formación/seguimiento disponibles en cada departamento, se priorizarán para esta primera etapa de capacitación a los centros con las siguientes características:

- Centros en los que haya conflicto social
- Centros en los que haya pocas intervenciones de instituciones de apoyo
- Centros en los que haya bajos índices de rendimiento escolar
- Centros en los que haya una alta población indígena o no indígena, pero vulnerable.
- Escuelas multigrado
- Proximidad con respecto al formador
- Proporción equitativa de escuelas con directoras

Una vez seleccionados los centros y asignados a los integrantes del equipo de formación/seguimiento se comenzarán a realizar las sesiones formativas de forma descentralizada. A cada uno de los 120 supervisores se le asignará un grupo de 35 directores. Estos supervisores serán responsables de impartir el ciclo completo de formación antes de la finalización del proyecto. Cada director-formador, deberá apoyar a 3 supervisores en la formación de los directores-participantes.

La duración de la formación presencial y las modalidades de la formación no presencial deberán ser concretadas cuando se defina el programa curricular. A efectos de las previsiones presupuestarias se han previsto 12 días de formación presencial en jornadas completas de 8 horas para completar todo el ciclo. Evidentemente, esta formación no se realizará con carácter intensivo, sino que se dividirá en 4 o 5 etapas. La capacitación se impartirá en cada departamento en el centro escolar que estratégicamente esté mejor localizado. De esta manera se ahorran costes de alquiler.

Tras cada una de estas etapas, el director regresará a su centro escolar con actividades prácticas a realizar sobre temas tratados en la capacitación, cuyos resultados serán discutidos en las sucesivas sesiones formativas. La última de las actividades prácticas deberá ser necesariamente la elaboración del Proyecto Educativo de Centro (PEC). A partir de este momento, el supervisor deberá establecer un programa de seguimiento con su grupo de directores que le permita asesorarle en la elaboración del PEC, supervisar su labor para asegurarse que incorpora los aprendizajes adquiridos en la gestión de su centro y evaluar anualmente su desempeño. Para la realización de estas actividades el proyecto le debe proveer de herramientas e instrumentos que le ayuden en su misión evaluadora y de acompañamiento.

6.5.- Matriz de Planificación

	Lógica de la intervención	Indicadores Objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo General	Contribuir a la mejora de la calidad educativa en Guatemala mediante el fortalecimiento profesional de los agentes del proceso de enseñanza – aprendizaje	100% de cobertura escolar en los centros implicados al finalizar el proyecto ¹¹	Informe de los Índices de Desarrollo Humano del PNUD. Estadísticas del MINEDUC	El MINEDUC apoya políticamente, económicamente y técnicamente la continuidad del programa aunque cambie el gobierno. Estabilidad general en el entorno social e institucional del país.
Objetivo Específico	Mejorada la gestión (administrativa y pedagógica) y dirección de los centros escolares de educación primaria haciéndolas más operativas y actualizándolas.	El 90% de los directores que participan en el proyecto elaboran su PEC anual. El 70% de los directivos cumple los objetivos marcados en dichos planes. En el 50% de los centros educativos en los que interviene el proyecto los representantes de la junta escolar constata la mejora de la gestión escolar. En el transcurso del proyecto al menos el 40% de los directores que participan en el proyecto presenta en la gestión de sus centros innovaciones observables	Copias de los PECs en manos del ministerio Evaluaciones de los PECs Encuestas y/o evaluación externa Informes de las sesiones de seguimiento de los supervisores/capacitadores Línea de base de los centros participantes	Hay una regulación normativa desde el Ministerio para incorporar la formación del candidato a director como requisito previo para su nombramiento. El MINEDUC incentiva económicamente a los directores. Los directivos están motivados y apoyan el programa de mejora propuesto. Los directores pueden dedicarle tiempo a la elaboración de sus PECs. La comunidad educativa apoya y se involucra en las iniciativas de mejora.
Resultados	R.1. Diseñado un programa curricular de formación de directores con materiales de apoyo para su implementación.	Términos de referencia del programa curricular elaborado y validado. Módulos diagramados y editados Materiales de apoyo diagramados y editados 4.500 ejemplares de materiales educativos distribuidos.	Documento de los términos de referencia Módulos y guías editados Facturas de impresión	Se cuenta con las asistencias técnicas adecuadas para el diseño del programa y la edición de los materiales. Se cuenta con el consenso necesario, de todas las partes implicadas, para la aprobación del programa curricular.
	R.2. Conformado e institucionalizado un	Existe un ente / equipo de formación,	Manual de funciones del equipo de	El ministerio cuenta con los suficientes

DOCUMENTO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

	<p>ente/equipo de formación, seguimiento y evaluación de directores.</p>	<p>seguimiento y evaluación de directores organizado y formado compuesto por 160 personas (120 supervisores + 40 directores) en el 1 año de implementación del proyecto con cobertura para 8.400 directores.</p> <p>Existe un programa de formación sistemático, integral y participativo tras el 1 año de implementación del proyecto</p> <p>Al menos se realizan 6 contactos anuales (visitas, reuniones) entre el director y el supervisor</p> <p>El 95% de los centros escolares participantes en el proyecto son evaluados al menos 1 vez, un año tras la finalización del proyecto</p> <p>Se realizan evaluaciones periódicas en dichos centros a partir de entonces.</p>	<p>formación, seguimiento y evaluación.</p> <p>Plan de capacitación permanente</p> <p>Programa y listados de asistencia de los cursos de formación de formadores</p> <p>Manual y herramientas de seguimiento.</p> <p>Informes de seguimiento del equipo creado</p> <p>Documento instrumental de evaluación</p> <p>Informes de las evaluaciones</p> <p>Listados de asistencia e informes de seguimiento</p>	<p>recursos humanos y económicos para mantener la estructura creada una vez finalizado el proyecto y se compromete a mantenerla.</p> <p>Los directores que forman parte de este equipo cuentan con el tiempo necesario de dedicación.</p> <p>Los supervisores que forman parte del equipo se dedican con exclusividad a sus nuevas funciones cuando lo requiera el volumen de directores "a su cargo".</p> <p>Los supervisores y directores que conforman el ente reciben viáticos mejorados para las actividades relacionadas con el seguimiento de directores</p>
	<p>R.3. Reforzadas las capacidades de los directores y directoras de los centros escolares de educación primaria, en los procesos de gestión orientados hacia la innovación, la participación comunitaria y el liderazgo pedagógico.</p>	<p>4.200 directores han sido formados en todos los contenidos del programa curricular al finalizar el proyecto (2 años)</p> <p>De la primera a la segunda evaluación anual realizada al director se constata una mejora en el desarrollo de las competencias en función del programa de formación.</p>	<p>Programación de los cursos</p> <p>Listados de asistencia</p> <p>Fotografías</p> <p>Documentos de diagnóstico y evaluación</p>	<p>Los directores están motivados para participar en los procesos de capacitación y actualización</p> <p>El MINEDUC facilita la asistencia a las sesiones formativas y para trabajar en sus proyectos de acción directiva</p> <p>La formación recibida incentiva al director a la mejora continua del centro educativo.</p> <p>El equipo formador y de seguimiento cumple sus responsabilidades de acompañamiento y apoyo.</p>
Actividad		Recursos	Costes	

DOCUMENTO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

des	A0.0. Coordinación y seguimiento del proyecto	Responsable proyecto AECI	50.400 USD	
	A1.1. Identificar al equipo del MINEDUC responsable del programa curricular para directores	Responsable proyecto AECI y MINEDUC	---	
	A1.2. Definir los contenidos de los módulos	Equipo responsable MINEDUC y Asistencia técnica de Universidad de Barcelona y UNESCO - IPEE	Incluido en la Asistencia técnica de la A2.3.	
	A1.3. Diseñar los procesos metodológicos de los módulos	Equipo responsable MINEDUC y Asistencia técnica de Universidad de Barcelona y UNESCO - IPEE	Incluido en la Asistencia técnica de la A2.3	
	A1.4. Diseñar y elaborar los módulos y los materiales de apoyo (herramientas de seguimiento)	Equipo responsable MINEDUC y Asistencia técnica de Universidad de Barcelona y UNESCO - IPEE	Incluido en la Asistencia técnica de la A2.3	
	A1.5. Validación del materiales por parte del equipo del MINEDUC	Equipo responsable MINEDUC	---	
	A1.6. Diagramar los módulos y las guías didáctica y de aprendizaje	Servicios profesionales nacionales	7.666,67 USD	
	A1.7. Imprimir los módulos y las guías didáctica y de aprendizaje	Servicios profesionales nacionales	60.000 USD	
	A2.1. Definir las funciones, estrategias, criterios de selección y estructura del equipo formador contextualizado en un manual de funciones	Equipo responsable MINEDUC	---	
	A2.2. Seleccionar a los 120 supervisores y 40 directores en base a los criterios establecidos y la realidad territorial	Equipo responsable MINEDUC	---	
	A2.3. Formar al equipo capacitador de directores	Asistencia técnica UB y UNESCO – IPEE / material didáctico, centro de formación	198.293,33 USD	
	A2.4. Evaluación de la formación	Asistencia técnica UB, UNESCO – IPEE, equipo	---	

DOCUMENTO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

	impartida	de formadores, equipo responsable MINEDUC		
	A2.5. Validar herramientas para el seguimiento y evaluación del desempeño de los directores que pondrá en práctica el equipo de supervisores	Equipo de formadores, equipo responsable MINEDUC	---	
	A2.6. Conformar los equipos de formación y de seguimiento que van a formar a los directores de centros escolares	Equipo responsable MINEDUC, equipo de formadores	---	
	A3.1. Seleccionar a los directores participantes en función de los criterios y características de centro y la realidad territorial	Equipo responsable MINEDUC, equipo de formadores	---	
	A3.2. Planificar las sesiones formativas	Equipo responsable MINEDUC, equipo de formadores	---	
	A3.3. Organización logística para la realización de talleres (sedes, recursos didácticos y financieros)	Equipo responsable MINEDUC, equipo de formadores	2.400 USD	
	A3.4 Realización de 120 cursos presenciales con 35 participantes cada uno.	Equipo responsable MINEDUC, equipo de formadores, directores participantes / recursos didácticos, viáticos, sedes formativas	209.712 USD	
	A3.5. Realización de las sesiones formativas no presenciales	Directores participantes, equipo de formadores	---	
	A3.6. Elaboración y ejecución del PEC en cada centro escolar	Directores participantes, padres de familia, docentes, líderes comunitarios, equipo de formadores		
	A3.7. Asesoramiento y seguimiento continuo de la incorporación de los aprendizajes en gestión de los centros	Equipo de formadores, equipo responsable MINEDUC / viáticos, instrumentos de seguimiento	9.600 USD	

DOCUMENTO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

	A3.8. Evaluación anual realizada por los supervisores a través de los instrumentos de seguimiento diseñados	Equipo de formadores, equipo responsable MINEDUC / viáticos, instrumentos de seguimiento	---	
				<p>Condiciones Previas</p> <p>Es preciso establecer un acuerdo marco que deberá ser corroborado por la Comisión Mixta como protocolo de aceptación por las contrapartes de las responsabilidades que será preciso asumir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) el compromiso de participar y colaborar de forma coordinada en los objetivos del programa conformando las comisiones interinstitucionales que se consideren precisas b) el compromiso de aportar de forma progresiva recursos para el financiamiento del programa en los componentes que competen a cada una de las instituciones c) el compromiso de desarrollar las normas y reglamentos que se desprenden de los objetivos del programa <p>el compromiso de crear las condiciones de sostenibilidad de las acciones desarrolladas</p>

7.- PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y PLAN DE EJECUCIÓN**7.1.- Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES	Año Semestre	1°		2°	
		1°	2°	1°	2°
A1.1. Identificar al equipo del MINEDUC responsable del programa curricular para directores A1.2. Definir los contenidos de los módulos A1.3. Diseñar los procesos metodológicos de los módulos A1.4. Diseñar y elaborar los módulos y los materiales de apoyo A1.5. Validación del materiales por parte del equipo del MINEDUC A1.6. Diagramar los módulos y las guías didáctica y de aprendizaje A1.7. Imprimir los módulos y las guías didáctica y de aprendizaje		X X X X X X X			
A2.1. Definir las funciones, estrategias, criterios de selección y estructura del equipo formador contextualizado en un manual de funciones A2.2. Seleccionar a los 120 supervisores y 40 directores en base a los criterios establecidos y la realidad territorial A2.3. Formar al equipo capacitador de directores A2.4. Evaluación de la formación impartida A2.5. Validar herramientas para el seguimiento y evaluación del desempeño de los directores que pondrá en práctica el equipo de supervisores A2.6. Conformar los equipos de formación y de seguimiento que van a formar a los directores de centros escolares		X X X X X X			
A3.1. Seleccionar a los directores participantes en función de los criterios y características de centro y la realidad territorial A3.2. Planificar las sesiones formativas A3.3. Organización logística para la realización de talleres (sedes, recursos didácticos y financieros) A3.4. Realización de 120 cursos presenciales con 35 participantes cada uno. A3.5. Realización de las sesiones formativas no presenciales A3.6. Elaboración y ejecución del PEC en cada centro escolar A3.7. Asesoramiento y seguimiento continuo de la incorporación de los aprendizajes en gestión de los centros A3.8. Evaluación anual realizada por los supervisores a través de los instrumentos de seguimiento diseñados		X X X X X X X X		X X X X X X X	X X X X X

7.2.- Desglose presupuestario¹² de la AECI y de otros financiadores en dólares americanos

ORIGEN	TOTAL	1º año	2º año
APORTACIÓN AECI			
A.1 Personal	50.400	50.400	
A.2 Gastos Corrientes	391.912	224.920	166.992
A.3 Formación	72.000	72.000	
A.4 Inversión			
A. Total Costes Directos	514.312	347.320	166.992
B.1 Administración			
B.2 Diseño y evaluación			
B.3 Otros (especificar)			
B.4 Imprevistos			
B. Total Costes Indirectos			
TOTAL AECI	514.312	347.320	166.992
APORTACIONES OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS (nombre y concepto del gasto)			
1.			
2.			
3.			
4.			
TOTAL OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS			
APORTACIONES INSTITUCIONES LOCALES (nombre y concepto del gasto)			
1.			
2.			
3.			
4.			
TOTAL INSTITUCIONES LOCALES			
APORTACIONES DEL MINEDUC			
1. Gastos Corrientes	23.760	23.760	
2.			
3.			
4.			
TOTAL OTRAS ENTIDADES	23.760	23.760	
TOTAL COSTES	538.072	371.080	166.992

7.3 Plan de ejecución

En cuanto a la estructura organizativa y el funcionamiento del proyecto, existe un Reglamento de Gestión específico para el programa de Mejora de la calidad Educativa en el cual se detalla toda la información significativa. Aún así, conviene destacar aquí los datos más relevantes en relación con los procedimientos y mecanismos administrativos y de ejecución:

Los actores que participan en el Programa son:

1. *Coordinación Educativa y Cultural Centroamérica (CECC)*. Es la contraparte ejecutora y responsable ante la AECI del Programa de Mejora de la Calidad Educativa. Es responsable de la puesta en marcha, ejecución y seguimiento de las intervenciones regionales del Programa y coordinará, asesorará y seguirá la ejecución de los Proyectos Nacionales.
2. *Ministerios de Educación*. Son las instituciones responsables de la gestión y ejecución de los fondos y junto con la CECC y la AECI pondrán en marcha los Proyectos nacionales vinculados al Programa Regional. Deben seleccionar a un experto dentro del Ministerio que actúa como responsable local de los Proyectos Nacionales.
3. La Subdirección General de Cooperación con México, América Central y Caribe de la AECI ostenta la Secretaría Ejecutiva del Programa y tiene la competencia de la programación, dirección y seguimiento del Programa Regional en la Sede Central de la AECI. Para dar cumplimiento a estas funciones la Subdirección designa a un funcionario como Secretario Ejecutivo del Programa Regional.
4. *Oficinas Técnicas de Cooperación de la AECI*. Son las responsables de la supervisión y del asesoramiento de los Proyectos nacionales. Apoyan la puesta en marcha de los mismos, así como su seguimiento y su justificación económica.

En la estructura organizativa del Programa se distinguen tres tipos de comités:

1. **El Comité Regional de Dirección** es el órgano de máxima decisión política y está compuesto por el Subdirector General de Cooperación con México, América Central y Caribe de la AECI y el Secretario General de la CECC y un representante de cada uno de los Ministerios de Educación de los países participantes. Este comité es el responsable de aprobar los documentos de formulación de los proyectos nacionales y los POAs anuales.
2. **El Comité Ejecutivo Regional** es el Órgano de carácter técnico responsable de la coordinación y gestión del programa regional y está formado por el Secretario General de la CECC, el Secretario Ejecutivo del Programa Regional, el Coordinador-Técnico del Programa y los Coordinadores Generales de las OTC. Es responsable de estudiar y en su caso, elevar al Comité Regional de Dirección, las propuestas de los Proyectos nacionales y sus POA, además de informar, con la mayor brevedad, al Comité Regional de Dirección de todo aquello que pueda afectar el buen desarrollo del Programa y que no haya sido previsto con anterioridad
3. **Los Comités Nacionales de Proyectos** son los Órganos técnicos de ámbito nacional con funciones de identificación en el marco de las líneas del Programa Regional, la ejecución y la gestión de los Proyectos Nacionales. Están compuestos por el Coordinador General de la Cooperación Española, el Secretario Nacional de

Educación de la CECC, el Coordinador-Técnico del Programa, el responsable del área de educación de la OTC y responsable local del Ministerio de Educación. Tienen como competencias principales:

- Formular y proponer los proyectos nacionales y sus respectivos Planes Operativos Anuales al Comité Ejecutivo Regional.
- Analizar los informes trimestrales de seguimiento técnico y económico y las solicitudes de desembolsos de los proyectos nacionales. Estas solicitudes serán presentadas por el Ministerio de Educación y el responsable del área de educación de la OTC.
- Proponer la puesta en marcha de mecanismos de coordinación con otros donantes que permitan minimizar el riesgo de duplicidad en las intervenciones.
- Estudiar y aprobar las modificaciones de los proyectos.
- Aprobar los términos de referencia de las contrataciones de servicios, obras o asistencias técnicas del proyecto nacional.

En cuanto a los procedimientos sobre régimen de desembolsos y de ejecución, la AECE financiará el Programa Regional a través de subvenciones a la CECC, donde se especificarán los objetivos, las actividades, el presupuesto disponible, el plazo de ejecución y su régimen de justificación. La CECC, abrirá una cuenta exclusiva con el nombre del Programa para recibir estos fondos. La CECC es la responsable de la ejecución de las intervenciones regionales y de la coordinación de los Proyectos Nacionales, para lo cual se apoyará en los Comités establecidos en este Reglamento.

Una vez se hayan identificado y formulado los Proyectos Nacionales que se financiarán con cargo a la subvención, se procederá a firmar un Memorando de Entendimiento donde se especificará, en todo caso, el objetivo del Proyecto, las actividades, el presupuesto, el plazo de ejecución y las obligaciones de las partes. Dicho Memorando se firmará por la SG de la CECC, el Ministerio de Educación y llevará el VºBº del Coordinador General de la Cooperación Española de cada país, en su calidad de representante de la AECE en el Comité Ejecutivo Regional. Al Memorando se anexará el documento de formulación.

Una vez se haya procedido a la firma de dicho Memorando, la CECC procederá al libramiento de los fondos de los Proyectos, por una única vez, a una cuenta exclusiva que el Ministerio de Educación abrirá junto con la OTC para cada proyecto vinculado al Programa Regional. Los intereses que se generen en esas cuentas serán aplicados a la consecución de los objetivos del Proyecto Nacional

La disposición de los fondos por parte del Ministerio de Educación se realizará en todo caso a la presentación de los documentos de pago al cobro, órdenes de transferencia o emisión de cheques bancarios nominativos los que requerirán la autorización del representante del Ministerio de Educación y del Coordinador General de la Cooperación Española en el país.

El Programa Regional para la Mejora de la calidad Educativa tendrá una duración de cuatro años, igual que los proyectos nacionales sujetos a él. Aún así, la formulación del proyecto propuesto es a dos años. Una vez finalizada esta primera etapa del proyecto, se realizará una evaluación intermedia que sopesará el avance de los resultados. A partir de las conclusiones y recomendaciones de dicha evaluación, se valorará si en los dos siguientes años se debe continuar desarrollando la misma línea de actuación (formación de directores) o si el proyecto debe abrirse a otras líneas previstas en el programa. Cabe mencionar, en todo caso, que el diseño del presente proyecto cuenta con la ampliación de las actividades previstas en los resultados 2 y 3 para ampliar la cobertura de los directores capacitados y para darle sostenibilidad al proyecto.

Además de la intervención propuesta en este documento, el país se verá beneficiado por las actividades regionales previstas en la programación regional. Entre ellas cabe destacar la participación en los seminarios regionales que se realizan anualmente para cada una de las cuatro líneas, las propuestas para la homologación de estudios de formación inicial, la creación de un centro de investigación regional, la dotación de herramientas virtuales, etc.¹³.

8.- ESTUDIO DE VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD

8.1. Políticas de apoyo

El Programa presentado se enmarca dentro de la estrategia regional en educación de la AECI que pretende, por medio de intervenciones de ámbito regional, consolidar políticas comunes y aunar esfuerzos entre países con realidades semejantes a través de instrumentos compartidos como puedan ser los sistemas de información y los sistemas de certificación y homologación, entre otros.

Asimismo, organismos regionales o iniciativas gubernamentales (Cumbres) pueden verse fortalecidas con la puesta en marcha de acciones concretas y con agendas y propuestas comunes de trabajo. De hecho, el papel coordinador y aglutinador de la CEEC podrá desempeñar un protagonismo inédito y servir de catalizador para las actividades regionales. Otros organismos como la UNESCO podrán servir de apoyo para la consecución del Programa.

En Guatemala, con la firma del acta de la VI Comisión Mixta, queda establecido el compromiso del gobierno guatemalteco para apoyar, dar seguimiento y garantizar la sostenibilidad de los dos programas regionales de la AECI, el Programa de Calidad Educativa y el Programa de Formación Ocupacional e Inserción Laboral, los que constituyen los dos ejes primordiales en el sector educativo de la cooperación española en Guatemala¹⁴.

La necesidad de tomar medidas en el ámbito de la educación, también queda definida en los documentos técnicos de los *Lineamientos de Política Educativa 2005 -2008* del MINEDUC. Así, se definen como una prioridad el impulso de la calidad educativa, la reforma en la gestión de los recursos educativos y la mejora de la política docente. De esta forma, el Programa que aquí se presenta responde íntegramente a las políticas gubernamentales para la mejora de la calidad educativa.

8.2. Aspectos institucionales

El fortalecimiento institucional es un eje prioritario en las acciones de la cooperación española. La solidez de las instituciones con las que se colabora se logra a través de facilitar recursos, modelos de desarrollo y estructuras de procedimiento que facilitan el cumplimiento de los objetivos que cada institución tiene establecidos.

Para que los programas pervivan una vez que los organismos donantes han finalizado su actuación hay que considerar una serie de condiciones:

- Que los programas han sido consensuados con las instituciones del país receptor.

En este sentido se ha contado con la activa participación y total colaboración de las instituciones guatemaltecas (MINEDUC y sus direcciones departamentales: DICADE, DIGEF, DICABI) en la elaboración del proyecto, tanto en los seminarios convocados en Antigua (Guatemala) como en los talleres para la identificación y formulación del proyecto celebrados en Guatemala en octubre de 2005 y febrero de 2006, respectivamente.

- Que los objetivos que el programa ha desarrollado se encuentren en el ámbito competencial de las instituciones que actuaron como contraparte. Todos los objetivos propuestos han sido consensuados con las instituciones en el ámbito de sus competencias.
- Que la implementación del programa ha fortalecido a la institución que ha desarrollado el programa en sus recursos humanos y técnicos. Con este proyecto se fortalecerán, a través de procesos formativos, los recursos humanos del ministerio de educación. También se crearán equipos responsables del seguimiento del proyecto que deberán permanecer cuando la cooperación española haya finalizado su actuación.
- Que se han establecido garantías de financiación y de regulación normativa para su desarrollo futuro. Se concertarán las garantías de financiación en el acuerdo marco de participación que se firme al inicio de las actuaciones

En todo el proceso de elaboración del programa se ha contado con la activa participación de las instituciones implicadas en los procesos educativos, desde el inicio, pasando por el Seminario de Antigua (Guatemala) hasta la fase de preparación del plan de acción, atendiendo e informando a las personas que lo estaban formulando. Todas ellas están interesadas en el Proyecto y dispuestas a colaborar unas con otras tal como quedó establecido durante el desarrollo de los talleres de marco lógico para la formulación proyecto. Sin esa colaboración entre instituciones no se podría llegar a lograr los objetivos propuestos.

El diseño del proyecto y los 3 resultados previstos están destinados al fortalecimiento del MINEDUC. El diseño de un programa curricular específico para directores dotará al MINEDUC de una herramienta muy útil y necesaria para mejorar el desempeño de los directores escolares. La conformación de un equipo formado y descentralizado para darle seguimiento y apoyo al director representa un recurso de suma relevancia para el MINEDUC. Finalmente, la capacitación de más de 4.000 directores a través de este proyecto dotará al MINEDUC de recursos humanos mejor preparados para ofrecer una educación de calidad en el país.

8.3. Aspectos socioculturales

Como ya se ha comentado con anterioridad, Guatemala es un país multiétnico, multilingüe y pluricultural, constituido por 23 grupos etnolingüísticos, 21 de ellos de origen maya. La población indígena representa aproximadamente el 41% del total. Por lo tanto es fundamental tener en cuenta el factor multicultural en el diseño del proyecto.

En efecto, el proyecto considera esencial que parte de los directores seleccionados para formar parte del equipo de formadores provengan de contextos multiculturales, ya que esto permitirá el abordaje transversal de estos temas en la formación desde una perspectiva práctica. A su vez, también se prestará especial atención a la realidad social, multicultural e intercultural de Guatemala en los contenidos del programa curricular para directores.

A la hora de establecer los criterios de selección de los directores que se beneficiarán de la formación, también se ha considerado especialmente los aspectos socioculturales y el impacto que dicha formación puede tener en sus comunidades. De esta manera, se han priorizado los centros escolares con conflicto social, con altos índices de población indígena y con bajo rendimiento escolar, entre otros.

Otro aspecto a considerar es el enfoque de los contenidos del programa curricular en cuanto al fortalecimiento de la comunidad educativa. En la capacitación de los directores se hará énfasis en la necesidad de incluir a la junta escolar en todas las decisiones que se tomen en materia educativa, con especial atención a los grupos étnicos.

8.4. Enfoque de género

Como ya se ha comentado con anterioridad, Guatemala es el país que presenta el peor índice de desarrollo relativo al género (IDG) de toda América Latina. Los aspectos más traumáticos se revelan en el incremento de homicidios cometidos contra mujeres, así como los altos índices de violencia intrafamiliar, agravados por el alto grado de aceptación o tolerancia social a tales prácticas. En el ámbito laboral la discriminación es patente al percibir las mujeres, en puestos semejantes, el 23% menos de salario que los hombres. En el ámbito político y de toma de decisiones, si bien algunas mujeres han destacado, los porcentajes de participación activa en puestos de relevancia son muy bajos, especialmente en el ámbito municipal.

En el área de educación, Guatemala es el país que tiene la segunda tasa más alta de analfabetismo femenino en América Latina (34.6%), asimismo, la diferencia más marcada en las tasas de alfabetización entre hombres y mujeres. Otros indicadores educativos dan cuenta de que aproximadamente medio millón de niñas entre 7 y 14 años no están inscritas en la escuela primaria en comparación con 300,000 niños que tampoco lo están.

En la última década se ha reducido la brecha de inscripción entre niños y niñas. De igual manera, la brecha de género en eficiencia interna ha disminuido considerablemente, excepto en las zonas rurales más pobres, evidenciándose un aumento de las tasas de promoción y una reducción de las tasas de deserción y fracaso escolar de niños y niñas. Las cifras del año 2,000 revelan que en el área urbana 78 de cada 100 niñas asistieron a la escuela, en tanto que, en el área rural la condición de la niña es más dramática ya que de cada 100 niñas, sólo 59 asistieron a la escuela primaria.

En otros niveles educativos como básicos, diversificado y universitario, la presencia femenina se mantiene más baja respecto a la masculina, aunque en las dos últimas décadas ha aumentado relativamente el número de niñas que continúan sus estudios. Cabe destacar que aún persisten en el nivel básico y diversificado tendencias a reforzar los roles tradicionales y estereotipos sexuales masculinos y femeninos, siendo un ejemplo clásico la asignatura de Educación para el hogar, dirigida para la población femenina y la asignatura de Artes Industriales específica para los varones.

Otro aspecto importante a destacar es la calidad de la educación que incluye indicadores relacionados con infraestructura, razón alumnas/os/ maestro/a, salarios a los docentes, acceso a textos escolares. Al respecto el reciente informe "Guatemala: el rostro rural del desarrollo humano" (1,999) plantea algunos avances en cuanto a la infraestructura escolar y en la introducción de nuevos textos, así como la extensión de programas de educación bilingüe (idiomas mayas / castellano)

A pesar de los avances en estas áreas, aún persisten serios problemas ligados con el fracaso escolar de niños y niñas, particularmente en el primer grado de la escuela primaria. Para el año 2001 la tasa de fracaso para primer grado fue de cerca de 40%. El fracaso en primer grado está asociado con las deficiencias en el desarrollo de destrezas básicas de lecto-escritura y matemáticas, la poca calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y falta de actualización y capacitación del docente para atender el primer grado, metodologías inadecuadas para la enseñanza de destrezas básicas y carencia de materiales educativos pertinentes e innovadores.

Esta realidad obliga la inclusión de los temas relacionados con el género en la presente intervención. Es obvio que en la educación está la clave para cambiar actitudes y comportamientos. Los educadores y los padres son los que transmiten a los niños los valores con los que éstos se van a identificar en un futuro.

Los directores son los líderes de los centros educativos que gestionan, y, como tales, su comportamiento servirá de ejemplo para el resto de la comunidad educativa. Por ello, es crucial que la capacitación que van a recibir prevea su concienciación en temas de equidad de género. Los contenidos y los procesos metodológicos para la transmisión de esos contenidos deben motivar a los directores-participantes a que actúen a favor de la igualdad entre hombres y mujeres. Para ello, alguna de las actividades/deberes prácticos asignados a los directores, que el proyecto prevé como parte del programa curricular deberá girar específicamente alrededor de este tema.

Por otro lado, en el apartado referido a la descripción de los beneficiarios se menciona la especial atención que el Programa concede al colectivo de mujeres. En este sentido se seleccionará a un n° equitativo de mujeres y hombres tanto para la conformación del equipo de formadores y de seguimiento (supervisores educativos y directores-formadores), como para el grupo de directores-participantes.

8.5. Factores tecnológicos

Aunque los aspectos tecnológicos no van a ser abordados en la presente intervención por cuestiones de tiempo y priorización, es preciso resaltar la importancia de las herramientas tecnológicas en la mejora de la eficacia de la gestión de los centros escolares. En este sentido, el Programa Regional para la Mejora de la Calidad Educativa va a emprender acciones concretas dirigidas a la promoción de las nuevas tecnologías dentro del ámbito educativo. Guatemala se verá beneficiada por algunas de estas acciones realizadas desde el Proyecto Regional, aunque no se descarta la posibilidad de que en la 2º fase del proyecto nacional se desarrollen actividades concretas en este terreno.

Específicamente, las intervenciones regionales en el ámbito de las nuevas tecnologías de la información son:

- La implementación adaptada de un software para la gestión y administración de centros escolares basado en el *Programa Escuela* del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. Esta aplicación permite registrar todos los datos relativos al profesorado y alumnado (altas, bajas, permisos, cargos...) y facilita todos los procesos administrativos. Igualmente proporciona datos estadísticos y reportes de forma sencilla y rápida.
- El desarrollo de cursos en línea para la formación permanente de directores y docentes.
- La promoción de redes virtuales de conocimiento entre profesionales del mismo ámbito para compartir experiencias e intercambiar buenas prácticas.

En cuanto a la presente intervención, los materiales didácticos son la única tecnología que se emplea en el programa y por tanto aquellos que se elaboren para la formación de directores serán adecuados a la materia, adaptados al nivel que se debe aplicar y preparados con un formato con alto grado de utilidad para un uso sencillo y práctico.

8.6. Factores medioambientales

Aunque el factor medioambiental no es relevante en esta intervención, cabe destacar la conveniencia de su inclusión en los contenidos de capacitación como eje transversal.

8.7. Factores económicos - financieros

Este proyecto está concebido como una experiencia piloto para la capacitación de directores, pero será necesario seguir replicando la experiencia para alcanzar un mayor impacto. El proyecto plantea la formación de 4.200 directores de primaria, pero en el país hay un total de 17.264 directores de primaria. Sumando los niveles de secundaria, preprimaria, párvulos, básico y diversificado alcanzamos la cifra de 35.963 directores. Esto quiere decir que se necesitarán más recursos y tiempo para darle cobertura a todos los centros existentes en el país.

El valor añadido del proyecto realmente está en los materiales didácticos y las estructuras de formación y seguimiento que van a ser creadas con el proyecto. Para que el Programa Curricular de directores siga siendo aprovechado una vez que termine la financiación externa y para que el equipo de formación y seguimiento continúe desarrollando las funciones que se le ha asignado a través del proyecto, es estrictamente necesario que el MINEDUC le destine un presupuesto a estas actividades cuando finalice el proyecto. El MINEDUC ha expresado a la AECI su intención de continuar invirtiendo recursos en la formación de sus directores. En el Memorando de Entendimiento que se firmará el próximo 8 de abril durante la reunión ordinaria de la CECC con los Ministros de Educación de los países de la región se establecerá oficialmente este compromiso.

9.- PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DESPUÉS DE LA FINALIZACIÓN DEL APOYO DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA Y FORMAS DE TRANSFERENCIAS PREVISTAS

El proyecto no tiene prevista la adquisición de ningún bien inmueble y tampoco la contratación de recursos humanos específicos para el programa. Por lo tanto, a este nivel no será necesario establecer ningún plan específico para la transferencia.

Por el contrario, la presente intervención está diseñada de tal manera que la contraparte nacional (MINEDUC) sea la encargada de la ejecución y el desarrollo de todo el proceso. Evidentemente, contará con el apoyo de un técnico de proyecto experto en educación contratado por la AECI y con las asistencias técnicas necesarias para diseñar el programa curricular y formar al equipo de formadores. Una vez formado y conformado el equipo de formación y seguimiento de directores, se habrá concluido la transferencia de conocimiento. A partir de entonces, el MINEDUC debe contar con un equipo con suficientes competencias para continuar multiplicando la experiencia sin necesidad de ayuda externa.

Por ello, es fundamental que el MINEDUC mantenga su compromiso de:

- Mantener la estructura creada para la formación y acompañamiento de directores
- Mantener la dedicación exclusiva o semi-exclusiva de los actuales supervisores educativos que van a conformar el equipo de formación-seguimiento
- Ofrecer viáticos a los integrantes del equipo de seguimiento para que puedan desplazarse a los centros educativos para acompañar y evaluar a los directores.
- Promover la obligatoriedad de la elaboración del PEC en cada centro educativo.

El Programa Curricular de Directores con sus módulos maquetados y 4.400 copias impresas es el único material físico que el proyecto va a producir. **Se prevé que el copyright de estos materiales sea del MINEDUC para que puedan imprimir nuevos ejemplares cuando lo requieran.**

10.- SINERGIAS FAVORABLES EN RELACIÓN AL SISTEMA

INSTITUCIONAL Y SOCIOECONÓMICO ESPAÑOL

Además de los 3 Comités que conforman la estructura organizativa descritos en el apartado 7.3 *Plan de Ejecución*, también se ha formado un comité interinstitucional, que actúa como órgano asesor y consultivo y promueve la coordinación entre las instituciones españolas relacionadas con el área objeto del Programa.

Con carácter ordinario, este Consejo se reunirá dos veces al año, en la sede central de la AECI - Subdirección General de Cooperación con México, América Central y Caribe.

Además del Secretario Ejecutivo del Programa, son miembros de este grupo de trabajo un representante del Ministerio de Educación, un representante de la OEI, un representante de la Universidad de Barcelona y un representante de la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo. También se podrán invitar a otras instancias y organismos cuya presencia se estime conveniente.

Además, es conveniente destacar el papel de la Universidad de Barcelona en los procesos de diseño y ejecución, tanto en el Programa Regional como de algunos Programas Nacionales, como es el caso de Guatemala.

11.- NOMBRE Y CARGO DE LA PERSONA QUE HA CUMPLIMENTADO LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Nombre y cargo: Noelia Tiedeke, Consultora Técnica

Fecha: 10 de Marzo de 2006

12.- RELACION DE ANEXOS

1. Conclusiones del taller de identificación realizado en octubre 2005:
 - a. Análisis de implicados (**está incompleto**)
 - b. Análisis de importancia-influencia
 - c. Árbol de problemas
 - d. Árbol de objetivos
 - e. Análisis de alternativas
2. Conclusiones del taller de formulación realizado en febrero 2006
3. Acuerdo de subvención
4. Memorando de entendimiento
5. Reglamento de gestión
6. Detalle Presupuestario
7. Propuesta genérica de la Universidad de Barcelona para la formación de directores
8. Materiales sobre la experiencia de UNESCO – IPEE en la formación de directores
9. Lineamiento de la Política Educativa del MINEDUC
10. Resultado de las actividades prácticas realizadas en el 1º encuentro regional