

3

SISTEMA DE CAPACITACIÓN

PROYECTO
LA EDUCACIÓN PRIMERO,
TODOS POR CAAZAPÁ

-Alguien ha probado mi sopa - dijo papá oso extraño.
-Alguien ha probado mi sopa también - exclamó mamá oso.
-Alguien se ha tomado toda mi sopa! - gritó el asezno. Sorprendidos miraron sus sillas.
-Alguien se ha sentado en mi silla - dijo papá oso.
-Alguien se ha sentado en mi silla también - replicó mamá oso.



TEKOMBO'E
HA MBEKUA
MOTENONDEHA
MINISTERIO DE
EDUCACIÓN
Y CIENCIAS

TETÁ REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL
Jajajaj rando raperá ko'aga guive
Construyendo el futuro hoy



Juntos por la
Educación



UNIÓN EUROPA



FICHA TÉCNICA

Dirección Ejecutiva de Juntos por la Educación

Óscar Charotti

Coordinación

Dominique Demellenne

Equipo

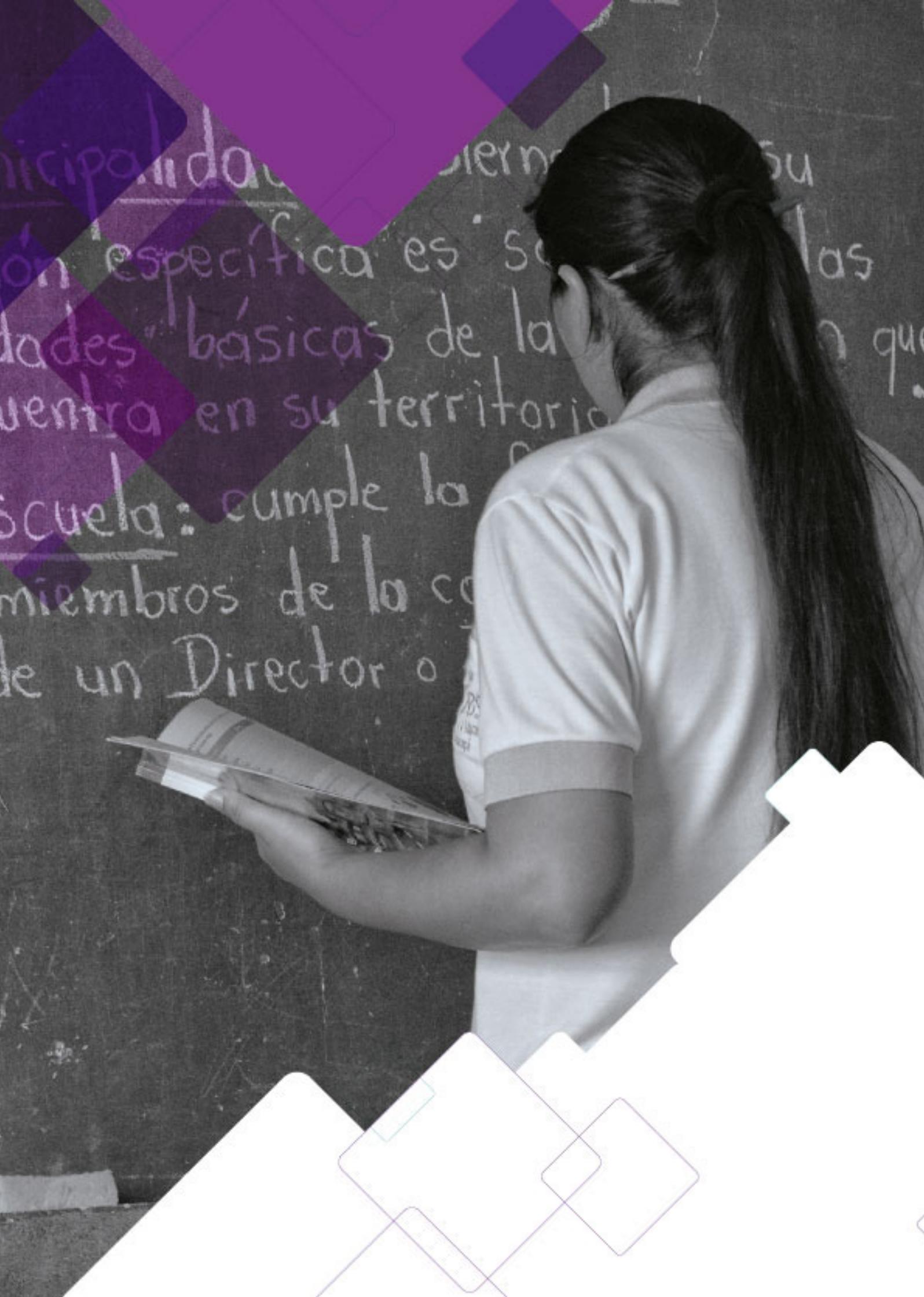
María José Galeano

Celeste Gómez

Paz Ortiz

David Cordone

Asunción, 2019



Municipalidad

Gobierno

su

ción específica es se las

dades" básicas de la n que

uentra en su territorio

Escuela: cumple la

miembros de la co

de un Director o

Contenido

Introducción

1.	La estrategia de formación del programa	9
1.1	La Formación de formadores (FORFOR)	9
1.2	La Formación de los docentes (FORDOC)	11
1.3	La formación a coordinadores pedagógicos (FORCOR)	12
1.4	La formación a Supervisores (FORSUP)	13
1.5	La formación a Directores (FORDIR)	13
1.6	Organización territorial y llegada al terreno	13
2.	Partir de las realidades, la reflexividad sobre las prácticas	14
3.	Detectar las necesidades de formación de los docentes	15
4.	Los pasos y características de la formación	16
4.1.	Los pasos o momentos de la formación	16
4.2.	Características de la formación	16
4.2.1	Crear las condiciones para desarrollar el proceso de capacitación	16
4.2.2	Cuidar la calidad de la interacción formativa	17
4.2.3	Asegurar las capacidades previas	17
4.2.4	La pertinencia de la metodología	17
4.2.5	Un fuerte énfasis en la práctica	17
4.2.6	Instalación progresiva de capacidades	17
4.2.7	Validación de la capacidad instalada	18
4.2.8	La capacidad de reflexionar sobre el desarrollo	18
4.2.9	Un uso distintivo de los materiales	18
4.2.10	El monitoreo y seguimiento	18
4.2.11	Una evaluación efectiva	18
5.	El sistema de acompañamiento y seguimiento	19
5.1	Ajuste temporal de la estrategia de acompañamiento y seguimiento	19
5.2	Los instrumentos de evaluación	19
6.	La escala de implementación	20
7.	Logros obtenidos y proyección a futuro	20
8.	El rol de los diferentes actores	21
8.1	Coordinación Departamental de Supervisiones Educativas	21
8.2	Los tutores de los IFD (Formadores)	21

8.3 El rol de los supervisores	22
8.4 El rol del coordinador pedagógico	22
8.5 Directores	22
8.6 Docentes	23
8.7 Resumen de los roles propuestos para cada uno de los actores	23
.....	
9. El nuevo rol de los IFD	25
.....	
10. La creación de una Unidad de Innovación Pedagógica	26
.....	
11. Conclusiones y recomendaciones	27

Introducción

Este documento presenta los resultados de la sistematización del Proyecto «La educación primero, todos por Caazapá» en su Eje 3: Sistema de Capacitación, el cual se enmarca, según el Documento de Subvención Directa UE en el Objetivo 3: «Implementar líneas de acciones estratégicas en el marco del Plan Educativo Departamental de Caazapá que contribuya al mejoramiento de las condiciones de aprendizaje». Más adelante, en este mismo documento se señala que:

«...Una de las condiciones fundamentales para mejorar el aprendizaje es la Capacitación y Especialización Docente, ya que estos a la vez deben formar al alumno en clase; en el marco de este proyecto, se pretende capacitar a los diferentes actores tales como: Docentes, Directores de instituciones educativas y Supervisores administrativos y pedagógicos en la Estrategia “Leo, Pienso y Aprendo” con la finalidad de dotarlos de una herramienta válida para el mejoramiento de la pedagogía en la disciplina de lectoescritura que además de contribuir a la formación de niños lectores comprensivos y críticos, ayudará a los docentes que lo apliquen, a redescubrir el placer de enseñar en vista a los resultados que obtengan los niños.

Para que la aplicación de esta estratégica sea efectiva, cada actor recibirá una capacitación específica según el rol que desempeñan en el sistema educativo;

- 1) Capacitaciones y actualizaciones a los Formadores de Formadores que se encuentran en las tres instituciones de Formación docente en el departamento de Caazapá; estas capacitaciones serán desarrolladas por el Equipo Técnico Central del Ministerio de Educación y Ciencias durante los tres años de ejecución del proyecto. Estos talleres se denominan FORFOR.
- 2) Capacitaciones para Supervisores de apoyo pedagógico y control administrativo del departamento de Caazapá para el monitoreo y seguimiento de la aplicación de la estrategia; estas capacitaciones serán desarrolladas por el Equipo Técnico Central del Ministerio de Educación y Ciencias durante los tres años de ejecución del proyecto. Estos talleres se denominan FORSUP.
- 3) Capacitaciones para Directores de las Instituciones de gestión oficial que cuentan con el 1º ciclo de la EEB, para liderar la gestión de la aplicación de la Estrategia “Leo, Pienso y Aprendo” en las aulas; estas capacitaciones serán desarrolladas por el Equipo Técnico Central del Ministerio de Educación y Ciencias durante los tres años de ejecución del proyecto. Estos talleres se denominan FORDIR.
- 4) Capacitar a los Docentes de aula del 1º ciclo de la Educación Escolar Básica en la aplicación de la estrategia FORDOC; estas capacitaciones serán desarrolladas por los Formadores de Formadores de los 3 Institutos de Formación Docente (IFD), y verificadas por el Equipo Técnico Central del Ministerio de Educación y Ciencias.»

El desarrollo de la estrategia de formación se fue construyendo, respondiendo a las realidades encontradas a lo largo del proceso de implementación de la estrategia «Leo, Pienso y Aprendo», la cual, con el paso del tiempo, se convirtió en el elemento central de la ejecución del proyecto. Estos ajustes que se fueron realizando, desembocaron en la instalación de un sistema que articula formación-acompañamiento-seguimiento, fundamental para el éxito en la implementación de la estrategia.

Inicialmente se formó a tutores de los 3 Institutos de Formación Docente (IFD) de Caazapá, quienes a su vez capacitaron a los docentes del departamento, aunque sin incluir todavía a los otros actores. Este sistema generó algunos inconvenientes en el comienzo de la implementación, que pudieron ser subsanados luego de mucho esfuerzo, y de incluir a otros actores en procesos de capacitación.

La responsabilidad de la formación de formadores recayó en un equipo de especialistas en la temática, que en el caso de «Leo, Pienso y Aprendo», fueron técnicos de MEC central; de matemáticas, especialistas que se encontraban implementando la estrategia en el departamento de Cordillera.

Por otro lado, se innovó en la forma de capacitar a los tutores, ya que, en su formación, primero vivenciaron las técnicas de la propuesta, para después analizarlas, para replicarlas en la formación de los docentes.

Dentro de esta misma lógica, la propuesta de formación incluyó una búsqueda de articulación entre las capacitaciones y los contextos, para traducirla en una práctica que tenga en cuenta y responda a las realidades, procesos y necesidades de los estudiantes. Las capacitaciones se centraron en la labor docente, particularmente su realidad, sus necesidades en cuanto a la posibilidad de aplicar la estrategia en aula.

En las capacitaciones, también se trabajó la parte humana, resaltando el valor de los educadores como actores importantes en cuanto a su rol de maestros, responsables de formar personas con todas las competencias para desarrollar un país que responda a las necesidades del siglo XXI.

Asimismo, se dieron momentos de reflexión tendientes a la comprensión de los procesos realizados en la aplicación de la estrategia y que, a su vez, favorecían el poder conectar la teoría con la práctica. Durante el proceso se dio una progresiva transmisión de competencias y delegación de responsabilidades desde el equipo central, hacia los equipos zonales y locales.

La implementación de este proyecto permitió resignificar el rol de los IFD, y permitió concretar su rol de formadores en servicio, lo cual, a su vez revalorizó su práctica.

1

La estrategia de formación del programa

En octubre de 2014, inició la formación de formadores con 8 técnicos del MEC que fueron a Caazapá a formar en la estrategia del «Leo, Pienso y Aprendo» a 30 tutores de 3 IFD,

Para la operativización del proyecto, se crea Instancia técnica operativa, para coordinar las actividades, con participación de técnicos del MEC, CDE y JPE. Los diferentes integrantes son: las direcciones de Formación Docente, Dirección de Currículum, Dirección de Fortalecimiento Educativo, Dirección de Educación Inicial y Escolar Básica, Coordinación Departamental de Educación, el Consejo Departamental de Educación, y el equipo de Juntos por la Educación.

1.1. La Formación de formadores (FORFOR).

El esquema de capacitación implicó que desde el MEC central se capacitara a los tutores de IFD; estos, a su vez capacitaban a los docentes, más adelante se incorporó también a los supervisores en el proceso de formación.

Un FORFOR es la responsabilidad de un equipo de especialistas en la temática (alfabetización o matemática). Estos especialistas pueden ser técnicos del MEC central o de otro departamento. Para la propuesta de matemática los capacitadores eran del departamento de Cordillera, en este caso, el MEC central pidió reforzar la propuesta con una fundamentación teórica que fue diseñada por docentes de la Universidad Nacional de Asunción.

El documento de Formación Docente Continua en Servicio que se enmarcó en el proyecto denominado Formación de Formadores en el Enfoque bilingüe de la Estrategia: «Leo, Pienso y Aprendo», del 2015 al 2017, señala que:

«La alfabetización inicial es un proceso educativo particularmente sensible: se trata de un aprendizaje que permite otros aprendizajes e introduce a las personas en un universo que les abre otras posibilidades. La alfabetización inicial puede ser comparada con el hecho de dar una llave a las personas para que ingresen a un mundo y también para que sean constructores de ese mundo: el mundo del lenguaje escrito. De tal manera que aquello que como docentes, técnicos y autoridades educativas hagamos –bien o mal- en la alfabetización inicial tiene consecuencias importantísimas en la vida de esas personas que ahora viven sus primeros años escolares en nuestras aulas.» (Ministerio de Educación y Ciencias, n.d., p. 3)

El programa de formación de formadores (FORFOR) se propuso desarrollarse de la siguiente forma:

«El Programa cuenta con una carga horaria total de 210 (doscientos diez) horas reloj, distribuidas en (ciento ochenta) horas presenciales y 30 (treinta) horas reloj a distancia, donde los participantes aplicaran en los talleres con docentes las estrategias aprendidas y socializadas en el siguiente encuentro presencial los resultados de su experiencia concreta. Las sesiones presenciales, se desarrollarán en tres días hábiles al mes, durante los meses previstos.» (Ministerio de Educación y Ciencias, n.d., p. 7)

En cuanto a la metodología, el programa se planteó utilizar «estrategias metodológicas que integran la teoría y la práctica, en un modelo taller. El peso pedagógico recaerá en los participantes, pues serán desafiados a transferir los conocimientos adquiridos en talleres con docentes del 1º y 2º grado» (Ministerio de Educación y Ciencias, n.d., p. 10)

En cuanto a la evaluación, el programa de FORFOR tuvo previsto «incorporar una práctica evaluativa congruente al marco teórico y los procedimientos de la estrategia: “Leo, Pienso y Aprendo”», (Ministerio de Educación y Ciencias, n.d., p. 8).

En cuanto a la formación en matemáticas.

«Lidera el FORFOR el equipo técnico de la propuesta Pedagógica MAPARA de los distritos de Itacurubi, Valenzuela Mbocajaty, Tobati y un grupo de voluntarios japoneses JICA de Cordillera.

El programa básico que se desarrolla es cronometrado con horarios y resultados esperados específicos, con el propósito de elevar el interés de los participantes hacia la matemática por medio de las actividades que se realizan y, profundizar sobre el conocimiento y las técnicas necesarias para enseñar» (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 7).

Esta forma de capacitación implicó el desarrollo de nuevas competencias y de una nueva forma de trabajar para los tutores de los IFD, ya que ellos mismos vivenciaron las estrategias de la metodología, con la denominada «clase demostrativa» y realizaron el proceso de aplicar esa experiencia a la elaboración de una planificación, en base al análisis de los materiales, para luego implementar la planificación desarrollada, evaluando y ajustando en todo momento la implementación. Esto a su vez permitió validar las estrategias de capacitación que ya existían dentro del programa, e ir ajustándolas. Asimismo, se previeron momentos de sensibilización. Según los diferentes actores, los elementos del esquema de capacitación aquí mencionados fueron muy efectivos.

Una vez las capacidades instaladas se crea un grupo impulsor.

«El esquema de formación inicia con la formación del grupo impulsor un grupo de referentes pedagógicos locales en matemática (representantes de supervisores, tutores, coordinadores pedagógicos, técnicos de supervisión del departamento de Caazapá) y un grupo de técnicos de Escolar Básica del nivel central. Lidera la capacitación un equipo técnico con experiencia en el diseño e implementación

de la propuesta pedagógica “Mapara” de los distritos de Itacurubí, Valenzuela Mbocajaty, Tobati y un grupo de voluntarios japoneses JICA de Cordillera. La directora de la escuela Mercedes Miltos de Itacurubi, coordina el equipo técnico». (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 21)

1.2. La formación de los docentes (FORDOC)

En cuanto al esquema de la formación de los docentes, se dan distintos momentos, los cuales coinciden la mayor parte de los talleres de capacitación para «Leo, Pienso y Aprendo» revisados y son los siguientes:

1. Primer momento de evaluación de experiencias de aula
 - 1.1 Presentación de las temáticas a ser desarrolladas
 - 1.2 Sensibilización y desarrollo personal
 - 1.3 Evaluación de procesos y resultados de la implementación de unidades anteriores.
2. Segundo momento de análisis del marco teórico y conceptual.
3. Tercer momento de experiencia didáctica en el modelo pedagógico o desarrollo de estrategias para avanzar en los niveles de lectura y escritura.
4. Cuarto momento de desarrollo de clases de la guía docente
5. Evaluación y cierre del taller

En algunos de los talleres anteriormente mencionados, como en el primer taller (Ministerio de Educación y Ciencias, 2015d) y en el taller de capacitación en Educación Intercultural Bilingüe Castellano-Guaraní (Ministerio de Educación y Ciencias, 2015a) se partió desde el inicio de las expectativas y conocimientos previos de las y los participantes

Asimismo, en diferentes momentos de los talleres se partía de los conocimientos previos de los docentes, para ir construyendo a partir de ahí nuevos niveles de análisis tanto de las experiencias como de la comprensión teórica y conceptual, lo cual es coherente con la propuesta a ser implementada con niñas y niños, y por consiguiente favorece que los docentes repliquen en aula las experiencias vividas durante su propio proceso de formación (Ministerio de Educación y Ciencias, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d, 2015e, 2015f).

Según estos guiones de capacitación, la evaluación de procesos y resultados de la implementación de unidades anteriores se realiza a través de portafolios de evidencia que son entregados por los docentes y llevados por los tutores de IFD, para su revisión y posterior devolución en el taller siguiente. Esta evaluación se realiza también a través de un análisis de las fortalezas, dificultades y ajustes realizados, se realiza en conjunto por los docentes y tutores de IFD (Ministerio de Educación y Ciencias, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d, 2015e, 2015f).

Asimismo, se previó la capacitación de «docentes de tercero, segundo y primer grado de las escuelas en los meses de septiembre y octubre (de 2017). Los encuentros serán por sedes de capacitación de los IFD de Yuty, San Juan Nepomuceno y Caazapá, en un total de 8 sedes» (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 9).

¹ Esquema elaborado con base en Guiones Técnicos para las capacitaciones de Formación de Docentes (FORDOC) que constan en los archivos de Juntos por la Educación (Ministerio de Educación y Ciencias, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d, 2015e, 2015f).

Por otro lado, en cuanto a la capacitación para Mapara:

«El programa básico incluye la interpretación de la guía docente, cuadernillo niño, y la elaboración de materiales para cada grado, cronometrado con horarios y resultados esperados específicos con el propósito de elevar el interés de los participantes hacia la matemática por medio de las actividades que se realizan y profundizar sobre el conocimiento y las técnicas necesarias para enseñar matemática». (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 9).

Asimismo, el programa se propuso una fase “de seguimiento y fortalecimiento de capacidades a nivel de área educativa” (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 11), en este sentido se sostiene que:

«Para fortalecer la formación continua de los docentes en la implementación de MAPARA, se propone la realización de Círculos de Aprendizaje. ¡Una Estrategia para fortalecer la innovación a nivel local – por áreas educativas bajo el liderazgo del coordinador pedagógico, técnico de supervisión, supervisor, tutor de IFD es decir del equipo técnico Mapara» (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 11).

El programa, que inicialmente trabajó centrado en los docentes, se rediseñó ante la necesidad de involucrar los directores y supervisores en los procesos de capacitación, así como a los otros actores, coordinadores pedagógicos, miembros del consejo departamental, padres y madres de familia

A partir de esta estrategia de capacitación integral se creó una red de actores que trabajaron conjuntamente, en los distintos niveles o estamentos de trabajo. Estos varios actores se organizan en un equipo técnico local o zonal.

1.3. La formación a coordinadores pedagógicos (FORCOR)

Las funciones que se previeron dentro de la estrategia para los coordinadores pedagógicos consisten en:

«Apoyar, asesorar, monitorear al docente del área educativa para la implementación de la guía docente y los cuadernillos niños, el mejoramiento de las condiciones del aprendizaje en matemática.

Facilitar y liderar la capacitación a las familias en su rol para el apoyo a la educación de sus hijos». (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 7).

1.4. La formación a Supervisores (FORSUP).

Dentro del programa de capacitación de Mapara, los propósitos de la formación fueron que los supervisores «Apoyen a los directores para facilitar la implementación de las innovaciones pedagógicas en matemática y realizar seguimiento a la gestión de las innovaciones» (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 8) y que «Desarrollen una actitud positiva hacia las matemáticas» (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 8).

Por otro lado, se planteó que «los supervisores recibirán un taller de sensibilización sobre los fundamentos del programa Mapara y sobre un instrumento de seguimiento para el acompañamiento y promoción de la gestión de los directores en la implementación de innovaciones pedagógicas» (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 8)

1.5. La formación a Directores (FORDIR).

El taller de formación de directores (FORDIR) del 24, 25 y 26 de agosto de 2016, del cual participaron directores, técnicos de supervisión, coordinadores pedagógicos, supervisores pedagógicos y administrativos giraba en torno a la relación familia – escuela – comunidad y buscaba la «formación para el gerenciamiento de la innovación pedagógica y socio comunitaria en la escuela» (Juntos por la Educación, 2016c, p. 1), asimismo, señalaba que en el año 2016, el proyecto se propuso «La participación activa de las familias a favor de la educación de sus hijos» (Juntos por la Educación, 2016c, p. 1), así como «La organización y el involucramiento de la ACE como co-gestor de la escuela» (Juntos por la Educación, 2016c, p. 1).

Los propósitos en la capacitación de directores dentro del marco de la estrategia de Mapara, consistieron en que los mismos «Apoyen al docente y facilitar la implementación de las innovaciones pedagógicas en matemática» (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 8) y que «Desarrollen una actitud positiva hacia la matemática» (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 8)

Asimismo, se previó que los directores recibieran «dos talleres de sensibilización en el mes de agosto y octubre (de 2017) liderados por los respectivos supervisores zonales por distrito o por área educativa» (Juntos por la Educación, n.d.-a, p. 8).

1.6. Organización territorial y llegada al terreno

Como propuesta del equipo técnico de JPLE, se dividió el territorio del departamento de Caazapá en 8 sedes, desde las cuales los tutores de los IFD se responsabilizaron de un grupo de escuelas. Las capacitaciones se realizaban de manera rotativa, a partir de un calendario que los mismos tutores establecieron. Esta organización territorial implicó una búsqueda de eficiencia.

2

Partir de las realidades, la reflexividad sobre las prácticas

La meta de las formaciones no era solo de transmitir una nueva propuesta, sino también de innovar en la forma de desarrollar estas capacitaciones, y de articularlas con los contextos para que las prácticas sean respuestas a las realidades, procesos y necesidades de los estudiantes.

Entre otras cosas, se trabajó por ejemplo con las resistencias de los docentes frente a las innovaciones, sus dudas y en que ellos mismos desarrollen las capacidades que debían luego ayudar a sus estudiantes.

Partir de las realidades es también confrontarse a los preconceptos y todo aquello que se ha construido con la experiencia personal, así, por ejemplo, cuando se propuso el guaraní como primera lengua, muchos docentes se opusieron. Ellos planteaban que el guaraní no es relevante en la vida de sus estudiantes, está asociado a la pobreza y no les servirá en su vida futura, ya sea para continuar con sus estudios, o mejorar su condición socioeconómica. Sin embargo, con un arduo trabajo de sensibilización, se logró incorporar la alfabetización inicial en lengua materna (castellano o guaraní), porque los docentes entendieron que un niño que aprende a leer y a escribir en su lengua materna tiene mayores posibilidades de adquirir una segunda lengua y otros conocimientos.

Por otro lado, partir de las realidades de los docentes implica también hacerles sentir como educadores importantes para la sociedad, en ese sentido, los docentes mencionaron como muy importante el sentirse escuchados y valorados por los tutores.

3

Detectar las necesidades de formación de los docentes

Lo relatado hasta ahora permite entender mejor cual fue el cambio de enfoque que se dio al nivel de la capacitación. El foco se centró en el trabajo del docente, no solo transmitir nuevos contenidos y estrategias, sino también en entender su trabajo cotidiano, sus necesidades y sus posibilidades de aplicar lo aprendido en su aula.

Cada docente tiene su historia, sus experiencias y sus procesos, por lo que en los talleres los docentes planteaban nuevas realidades que obligaron al equipo de conducción a diseñar nuevas estrategias o a realizar adaptaciones a la propuesta inicial, entre ellas, se tuvo en cuenta la situación lingüística, por lo que se empezó a trabajar la modalidad bilingüe.

Luego, en el momento de aplicar la nueva propuesta en aula surgen los problemas y necesidades, como, por ejemplo, las dudas que genera la propia implementación, necesidad de apoyo en el trabajo con niños con diferentes tipos de discapacidades, resolución de conflictos en el aula, u otros.

En este sentido, las mesas de trabajo son los espacios donde el docente puede analizar sus prácticas y expresar sus necesidades de apoyo.

Esta forma de trabajar permite también al equipo de formadores validar la pertinencia del trabajo desarrollado, y si es necesario hacer los ajustes correspondientes.

Más adelante, a partir de la capacitación de la propuesta de matemática Mapara, los docentes ya identificaron sus necesidades y solicitaron ayuda para poder mejorar.

4

Los pasos y características de la formación

4. Los pasos y características de la formación

Un elemento importante de la estrategia es la detección de los problemas y necesidades y la construcción de repuestas. En el caso de Caazapá se decidió priorizar las competencias básicas de alfabetización y matemática, trabajando con el primer ciclo. Pero una de las primeras dificultades que se presentó fue de intentar de responder a todos los desafíos en el mismo tiempo. Eso tiene mucho que ver con la posibilidad de entender y gestionar la complejidad de los procesos pedagógicos.

Inicialmente se trabajó en forma conjunta las áreas de matemática y lectoescritura, pero una vez que se empezó a implementar la estrategia, se pudo observar que la implementación de las dos innovaciones al mismo tiempo presentaba complicaciones, por lo que se decidió suspender la implementación de la estrategia en el área de matemática y continuarla en el área de lectoescritura.

4.1. Los pasos o momentos de la formación

La estrategia de la capacitación se concibe como una secuencia de procesos complejos que busca la transferencia progresiva de las diferentes capacidades necesarias para el desarrollo de la propuesta pasando por vivenciar las estrategias de lectura y escritura, así como la didáctica en los talleres. Además de fortalecer a los docentes en el marco conceptual de la propuesta, se potenció el hábito de la lectura en los propios docentes, para que puedan transmitirlo a sus estudiantes, luego se pasó a la aplicación e integración, en una planificación que fueron analizadas en el grupo.

4.2. Características de la formación

4.2.1. Crear las condiciones para desarrollar el proceso de capacitación

En el inicio no siempre están dadas las condiciones formativas, hay docentes reacios a la nueva propuesta, faltan materiales, o existen prejuicios con relación a lo que el docente debe desarrollar. Es importante abrir un espacio para conocer estas inquietudes, que muchas veces tienen fundamentos. Trabajarlas a partir de debates y explicaciones permite dar legitimidad a la nueva propuesta.

4.2.2. Cuidar la calidad de la interacción formativa

Uno de los aspectos que surgió como resaltante fue la importancia de cuidar la calidad de los vínculos en el proceso de formación.

«Con amor profe, con mucha dedicación, con empeño, la pedagogía del amor por sobre todas las cosas, a través de dinámicas de desarrollo personal... el agregado del desarrollo personal porque en la actualidad hay que reconocer que falta eso, esa automotivación del docente, que recupere ese valor que se da a la profesión misma. Entonces nosotros en todos los encuentros y jornadas de capacitación considerábamos eso, ese momento y ese espacio, de trabajar la parte actitudinal de los docentes.» (Tutora de IFD)

4.2.3. Asegurar las capacidades previas

Para poder implementar la nueva propuesta, el docente debe poseer algunas capacidades previas, debe ser capaz de aplicar lo que va desarrollar con sus estudiantes. Muchas veces iniciamos las capacitaciones con el supuesto que eso ya está instalado, pero las primeras observaciones de clase nos permiten descubrir que no es el caso. Es necesario entonces efectuar algunos ajustes y desarrollar actividades previas al programa de capacitación.

4.2.4. La pertinencia de la metodología

En los procesos de formación, la metodología es clave, es el elemento que permite generar confianza, producir cambio de actitud, concretar el proceso de enseñanza. La metodología es más que saber transmitir un contenido es también saber escuchar, crear las condiciones para que los participantes se sientan importantes. Salir de las clases magistrales, que son comunes, permite crear una relación más horizontal.

4.2.5. Un fuerte énfasis en la práctica.

Durante los talleres es importante generar momentos de prácticas durante los cuales los participantes analizan una guía de desarrollo de clase y buscan como aplicarla. Durante la práctica algunos actúan como docentes y otros como observadores, estos dos roles permiten asimilar las pautas de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.2.6. Instalación progresiva de capacidades

Como principal cambio en cuanto a las estrategias de capacitaciones, los participantes señalan la delegación de responsabilidades y el logro de competencias en cada miembro del equipo. Estas al final deben darle una mayor autonomía a los equipos zonales y locales. De esta forma, van cambiando los roles, pasan de una implementación desde el nivel central hacia un acompañamiento y validación de los diseños. Las capacidades desarrolladas a lo largo de este proceso deberían permitir la continuación de la propuesta.

4.2.7. Validación de la capacidad instalada

Es importante tener una idea clara de cuando están instaladas estas capacidades. Los relatos permiten contar con algunos elementos a tener en cuenta: conocer la esencia de la propuesta, sus pasos y actividades, pero también descubrir las habilidades de un formador, como la capacidad de detectar nuevas necesidades de los docentes y buscar las formas de responder, lo cual se logra no solo a través del desarrollo de contenidos, sino más bien a partir de la puesta en práctica, la prueba de la validez de las nuevas propuestas en terreno.

4.2.8. La capacidad de reflexionar sobre lo desarrollado.

La capacidad se instala por la adquisición de una estructura a través de la aplicación de un plan de trabajo o una guía, pero sobre todo por la posibilidad de comprender el proceso realizado a partir de esta aplicación. Eso pasa por la instalación de un momento de análisis al final de la práctica, un momento de reflexión sobre la práctica, es en este tiempo se realiza la conexión entre la teoría y la práctica.

4.2.9. Un uso distinto de los materiales

En esta estrategia de capacitación, el material es un soporte, no es el centro o el eje de la capacitación. Muchas capacitaciones se desarrollan alrededor de un material.

Existen ciertas divergencias en cuanto al rol de los materiales dentro de la propuesta, algunos afirman que el material no debe ser el centro de la formación, sino una herramienta. Pero en cuanto a la aplicación en aula el material aparece como una guía de la cual no se puede salir.

Como se lo definió es más una entrega técnica que un proceso de capacitación. A través de esta entrega, el material de apoyo para docentes juega un papel muy importante. Sin embargo, existe otra perspectiva que apuesta a la posibilidad de cambio del docente y que se puede apostar a la formación de docentes de muy buen nivel.

4.2.10. El monitoreo y seguimiento

Se observó que la única forma de asegurar que lo aprendido se concrete en la práctica es a partir de una estrategia continua de acompañamiento y monitoreo. Esa estrategia permite darle una continuidad a la capacitación, si no, corre el riesgo de reducirse al discurso y no a la acción.

4.2.11. Una evaluación efectiva

La evaluación es una estrategia sistemática e intencionada, debe recabar las evidencias de los procesos realizados y contemplar las diferentes dimensiones de la propuesta (talleres y aplicación en aula). Debe ser coherente con el sentido de la propuesta, es decir que, si se busca construir un nuevo sistema de interacción, la evaluación debe pasar de una situación de control externo a una situación de diálogo y confianza.

5

El sistema de acompañamiento y seguimiento

El seguimiento y acompañamiento son piezas claves. En este sentido, los docentes diferencian la calidad del acompañamiento de un simple seguimiento. También el mismo concepto de seguimiento fue cambiando y pasando de un monitoreo que implicaba un cierto control, a un acompañamiento que implicaba apoyar y brindar sugerencias a los docentes, por encima de evaluar su trabajo.

5.1. Ajuste temporal de la estrategia de acompañamiento y seguimiento

En el inicio, fueron los tutores de los IFD quienes asumieron el trabajo de seguimiento, lo que les permitió ver como se concretaba la capacitación en aula. Luego, la necesidad de optimizar el tiempo, por lo cual se diseñó un sistema basado en la articulación de varios actores, incluyendo a la supervisión, para las visitas, mientras los tutores de IFD continuaban apoyando mayoritariamente de forma virtual, lo cual se convirtió en una herramienta clave en el proceso. Asimismo, los directores de centros educativos y los coordinadores pedagógicos salían a las escuelas asociadas para realizar el apoyo de diferentes formas.

5.2. Los instrumentos de evaluación

Parte de la estrategia de seguimiento se basa en la aplicación de instrumentos de medición y evaluación tanto para los docentes como para los estudiantes.

En cuanto a los docentes, se evalúan aspectos relacionados a su desenvolvimiento dentro del aula, al ambiente del aula, al cumplimiento de las exigencias de la estrategia, sus rincones, palabras claves, textos significativos, si usan sus áreas de reencuentro, etc. Para este efecto, se cuenta con un instrumento de pautas de acompañamiento, que consiste en una guía de observación de la clase. En cuanto a los niños, se mide el nivel de lectura y de escritura, a través de una batería de test.

6

La escala de implementación

Este proyecto se caracteriza por su voluntad de llegar a la totalidad de las escuelas de un departamento. Es distinto de un programa piloto que trabaja con un grupo de escuelas focalizadas. Trabajar en forma universal y no focalizada implica nuevos desafíos, como por ejemplo la evaluación del proyecto para su expansión al resto del país.

7

Logros obtenidos y proyección a futuro

En cuanto a los logros, los diferentes actores manifestaron que el programa ha sido muy beneficioso, sobre todo para los niños y niñas del departamento y, a su vez, ha resaltado la importancia del trabajo articulado entre los diferentes actores para lograr el éxito en la implementación.

Uno de los aspectos importantes para mantener el éxito en Caazapá u otros departamentos es que las capacitaciones deberían mantenerse con la misma fuerza e intensidad que han tenido en un comienzo.

Asimismo, en cuanto al desarrollo de las capacidades, el programa instaló una nueva visión de la formación, la capacitación en servicio y continua. Entonces, se debe salir del modelo donde el docente se capacita de una sola vez para toda su carrera. El docente actual necesita de una formación continua.

Otros desafíos o aspectos a fortalecer giran en torno al re que los docentes registren sus experiencias, fortalecer el enfoque bilingüe, sostener los costos de las capacitaciones, y expandir la propuesta a otros departamentos.

8

El rol de los diferentes actores

Con el desarrollo del proyecto, se fueron organizando y definiendo los roles y responsabilidades de cada actor, a través de las entrevistas y grupos focales pudimos rescatar lo que se espera de cada uno.

8.1. Coordinación Departamental de Supervisiones Educativas

«La figura actual es la de Coordinadora Departamental, la que se va a convertir en Dirección. Debajo de esa Dirección, va a estar la Unidad Implementadora, que estará conformada por 8 personas, y de donde va a salir la Coordinadora, que será la Secretaria Técnica del CDE. La Coordinadora está como miembro del Consejo, pero se necesitan elementos operativos, para funcionar.» (Especialista Territorial JPLE)

8.2. Los tutores de los IFD (Formadores)

El modelo de capacitación se centra en los tutores de IFD, estos reciben una formación de formadores de parte de los especialistas del MEC y después organizan los talleres en terreno con los docentes. Poco a poco los tutores del IFD fueron adquiriendo confianza y actualmente, desarrollan contenidos. Esto implicó una apuesta en las capacidades de los docentes de los IFD.

La transferencia de responsabilidades se hizo en forma progresiva hasta lograr mayor grado de autonomía. En el inicio, su función fue de replicar las capacitaciones; hoy, diseñan los guiones y materiales, su responsabilidad se centra en la formación. Las tareas de acompañamiento y el seguimiento lo asumen otros actores.

Como resultado de toda esta experiencia, se ha logrado una mayor desconcentración, lo que permite el desarrollo de programas más pertinentes y eficientes, sin perder el rol de rector del MEC central.

8.3. El rol de los supervisores

Al inicio del proyecto, los supervisores y los directores no tenían un rol bien definido dentro de la implementación del proyecto, lo cual generó varias tensiones. El supervisor tenía una función más administrativa y de validación. Sin embargo, a medida que se desarrollaba el proyecto, se logró incorporar el rol pedagógico del supervisor

También se desarrolló un espacio de capacitación especial para los supervisores (FORSUP), además, participaban de las capacitaciones de los docentes, para afianzar las competencias necesarias a su función.

Las herramientas de seguimiento de los supervisores eran los Proyectos Educativos Institucionales. Pero con el programa fueron innovando en el sistema de seguimiento, ya que, con su equipo de técnicos, la responsabilidad del supervisor implicaba organizar el seguimiento de la implementación de las estrategias pedagógicas.

8.4. El rol del coordinador pedagógico

El equipo técnico de JPLE propuso asignar al supervisor el rol de llegar a las escuelas centro, cuya cercanía territorial permite el acercamiento oportuno de los supervisores. A partir de la llegada a las escuelas centro y el contacto con los coordinadores pedagógicos, estos últimos realizaron la tarea de llegada a las escuelas asociadas, con un sistema coordinado y organizado que permitió el acompañamiento cercano y el monitoreo constante. Las dificultades (carga administrativa, falta de recursos económicos) que presentaba para el supervisor llegar a las escuelas, permitió que, a través de los coordinadores pedagógicos, se aumentara el número de escuelas visitadas.

Para los docentes, el coordinador pedagógico es un referente, el contacto más cercano con el programa, por lo que para cumplir con su función recibieron capacitaciones específicas. Además del trabajo de acompañamiento de los docentes, se les dio la responsabilidad de capacitar a los padres.

8.5. Directores

La gestión y el liderazgo de los directores permite al proyecto implementarse con más fuerza en las diferentes escuelas. Para eso fue necesario pensar algunas estrategias para articular la gestión administrativa y la gestión pedagógica.

En la organización del sistema educativo, el área educativa es el primer nivel de articulación, reúne una cierta cantidad de escuelas asociadas alrededor de una escuela centro. El director de área, director de la escuela centro, tiene a su cargo la

coordinación de este grupo de escuelas. A través del proyecto se logró la sensibilización de los directores que están trabajando con los coordinadores y llegando a las escuelas asociadas, lo cual anteriormente no sucedía.

8.6. Docentes

El principal agente de la aplicación de la nueva propuesta es el docente, es quien facilita a los niños nuevas formas de aprendizaje. Por esta razón, su sólida formación es fundamental para la implementación de las estrategias.

En Caazapá no se ha registrado evidencia de capacitación sistemática en innovaciones pedagógicas a todos los docentes en los últimos años, lo que ha derivado en la falta de preparación de estos para las nuevas exigencias de la tarea docente: el desafío de alfabetizar a los estudiantes, intervenir en los cambios educativos y corresponsabilizarse de los resultados de su trabajo de formación.

Aún quedan grandes desafíos, como la capacitación para el segundo ciclo, o mayor dignificación de la tarea del docente para que sean reconocidos por el esfuerzo realizado.

8.7. Resumen de los roles propuestos para cada uno de los actores

Actor	Rol propuesto
Tutores de IFD	Organizar y desarrollar la capacitación de los docentes en todos los aspectos concernientes a la estrategia y a su forma de implementación. Cabe resaltar que es importante que este rol recaiga en los tutores de IFD, resignificando su rol en cuanto a formadores en el esquema de formación continua, de forma a asegurar el mantenimiento de la calidad de la formación de los docentes, puesto que estos actores reciben la capacitación directamente de especialistas del MEC.
Supervisores pedagógicos – conjuntamente con su equipo técnico	Realizar el seguimiento y monitoreo de la implementación de la estrategia.

<p>Coordinadores pedagógicos</p>	<p>Realizar el acompañamiento del día a día de los docentes, tanto de las escuelas centro como de las asociadas.</p>
<p>Directores</p>	<p>Realizar las gestiones tendientes a generar las condiciones necesarias para favorecer la labor pedagógica y en ese sentido, articular la gestión administrativa y la gestión pedagógica.</p>
<p>Docentes</p>	<p>Realizar la aplicación en aula de la estrategia. Estos son los actores claves, los cuales precisan del apoyo constante de los demás actores involucrados.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de elementos recogidos durante el proceso de sistematización del Proyecto «La educación primero, todos por Caazapá»

9

El nuevo rol de los IFD

El proyecto permitió dar un nuevo rol a los IFD o por lo menos concretar su función de ser un espacio de formación en servicio.

Capacitar docentes en servicio implica que los IFD tengan la posibilidad de hacer un seguimiento de los participantes. Este seguimiento puede ser en parte virtual.

Esta forma de trabajar permitió, en un momento que se debata la importancia de la formación docente, así como redescubrir la importancia de los IFD.

Hoy, las tutoras de los IFD se ven en condición de asumir la continuidad del programa en su diseño actual, para el 1º ciclo, con la elaboración de materiales necesarios para el desarrollo de las capacitaciones. Además, con un proceso de actualización permanente pueden asumir otros desafíos.

En el futuro, los IFD deberían asumir la totalidad de la estrategia de formación de los actores departamentales, pero eso implica, desde el MEC central, seguir desarrollando la estrategia de formador de formadores y de fortalecimiento de los tutores de IFD. Además, se debe mantener y cuidar las capacidades instaladas.

10

La creación de una Unidad de Innovación Pedagógica

Con el fin de dotar de mayor operatividad a las decisiones tomadas por el CDE, se ha creado la Unidad de Implementación de Innovación Pedagógica, compuesta por personas, que replican replicar en el territorio, los perfiles con los que actualmente cuenta el Equipo Técnico de JPLE, para las áreas de gestión, desarrollo pedagógico, TIC y comunicación.

La creación de esta Unidad responde a la necesidad de transferir los aprendizajes y experiencias desde el proyecto a los actores departamentales. Esto implica también que el MEC tenga en cuenta las propuestas realizadas, y que estas innovaciones sean incorporadas en la agenda educativa del departamento. En este sentido, se menciona el caso del calendario escolar y del programa de capacitaciones docentes.

Conclusiones y recomendaciones: Elementos resaltantes del análisis del proceso de formación continua en Caazapá

A partir de los resultados del proceso de sistematización se puede concluir que un elemento fundamental para que la capacitación tendiente a la implementación de una innovación pedagógica surta el efecto deseado y redunde en beneficios para los estudiantes, es necesariamente incluir desde un inicio a todos los actores involucrados (MEC central, IFD, supervisiones, directores de instituciones educativas, coordinadores pedagógicos, docentes) y por sobre todo, articular los esfuerzos de estos actores para implementar un sistema que articule la formación, así como el acompañamiento y el seguimiento, ya que este elemento se presentó como fundamental para el éxito en la implementación de la estrategia.

Asimismo, resalta como importante en cuanto al esquema de formación, que los especialistas en el tema, ya sean estos del MEC central, u otros, por ejemplo, de otros departamentos formen a los formadores, es decir a tutores de IFD y que estos a su vez sean directamente quienes formen a los docentes, para asegurar el nivel de la capacitación que reciban los docentes.

Por otro lado, se observó como muy positivo el hecho de que, en el proceso de formación tanto de tutores como de docentes, estos vivenciaron inicialmente la estrategia, para luego analizarla.

A partir de lo observado, se recomienda continuar articulando la formación con el contexto de los actores y seguir impulsando que la práctica considere las realidades, procesos y necesidades de los estudiantes, de forma a poder responder de manera efectiva.

Se sugiere asimismo continuar resaltando la parte humana y seguir haciendo que cada uno de los actores del sistema educativo se sienta como actor importante en cuanto a su rol y lo que aporta a la sociedad, particularmente los docentes.

Sería de gran valor continuar contando con momentos de reflexión dentro de las capacitaciones que faciliten la comprensión de los procesos realizados en la aplicación de la estrategia y que ayuden a conectar la teoría con la práctica.

Se recomienda que, desde los diferentes espacios, tanto de capacitación, como el acompañamiento y el seguimiento de la implementación de la estrategia, se atienda particularmente a las necesidades de los docentes en cuanto a su posibilidad de aplicar la metodología en aula, así como apoyarle en las dificultades que pudieran surgir. Atender a su vez a las particularidades de cada docente y sus inquietudes, con ajustes necesarios en cada situación, lo cual a su vez estimula que los docentes hagan lo mismo con los estudiantes.

Otro aspecto que resalta como positivo es la gradual transmisión de competencias y delegación de responsabilidades a los equipos zonales y regionales, lo cual puede permitir la continuidad de la propuesta.

Es importante que los procesos de evaluación recaigan en el diálogo y la confianza antes que, en un control externo de manera a mantener la coherencia con la propuesta.

Asimismo, es importante que las capacitaciones no decaigan en cuanto a la fuerza e intensidad que tuvieron al inicio del proyecto.

En otro sentido, cabe resaltar la importancia del valor de los IFD en cuanto a su rol de formadores en servicio, de forma a potenciar este rol, ya sea en la continuación de este proyecto, como en su posible proyección en cuanto a extenderlo a otros departamentos, llegar inclusive a abarcar la formación de la totalidad de los actores del departamento.

Otro elemento significativo es la creación de UIP, de forma a que el proyecto pueda ser transferido a los actores locales y de esta forma asegurar su continuidad.

A continuación, se presentan una serie de elementos a tener en cuenta en los procesos de formación en servicio:

- a) El elemento clave en todo proceso de formación continua es el de descubrir los pasos o procesos necesarios para convencer al docente de cambiar de práctica, hacer que ellos descubran que la nueva propuesta es una buena idea y que «si funciona».
- b) El primer paso consiste en tener en cuenta las realidades, necesidades, capacidades, condiciones en las cuales trabajan los docentes. Muchos diseños de capacitación parten del supuesto que las condiciones ya están instaladas, pero ciertas realidades demuestran que es necesario generar módulos previos para construir las bases de un nuevo proceso. Para eso es necesario visitar las escuelas, dialogar y escuchar a los docentes en su labor cotidiana.
- c) El segundo paso es articular el desarrollo de la capacitación con las otras líneas de acción del proyecto. La formación continua implica una fuerte fase de experimentación y práctica, para eso el docente debe contar con los materiales, insumos y acompañamientos necesarios.
- d) Consolidar las capacidades: el docente participante debe vivenciar la nueva propuesta y desarrollar las mismas capacidades (lingüísticas, investigativas, participativas, lógicas) que él debe trabajar con sus estudiantes. El desarrollo de los talleres debe ser coherente con el desarrollo de las nuevas prácticas que debe adquirir el docente. A través de nuevas formas de interacciones y organización, el docente toma conciencia de cómo transformar su aula en un espacio más dinámico. Estas nuevas interacciones y sistema de organización son las bases del mejoramiento de las prácticas.
- e) En este sentido, la metodología de los talleres es clave, permite crear una relación más horizontal y ganar la confianza de los docentes. Los guiones deben concebirse como una propuesta metodológica para conseguir metas y competencias y no como una suma de contenidos a desarrollar.

- f) Los talleres, como espacios de capacitación deben tener una continuación a través de la práctica, el docente debe replicar, experimentar, adaptar lo aprendido. Pero para que sea formativa esta práctica debe contar con un proceso de acompañamiento y monitoreo.
- g) Una de las diferencias entre la metodología de la formación inicial y de la formación continua, es que esta última debe movilizar los conocimientos prácticos y empíricos de los docentes. Para eso la «reflexión sobre la práctica» es clave, los talleres deben contener espacios de análisis de las prácticas instaladas y los círculos de aprendizaje son espacios vitales para desarrollar esta propuesta metodológica.
- h) La validez debe ser la preocupación constante de los formadores y de los equipos de acompañamiento y seguimiento. Existen diferentes niveles de validez, pero el equipo que conduce el proyecto debe tener la certeza de que poco a poco la propuesta toma sentido para los participantes (es válida para su contexto, niveles de capacidades, realidades de sus estudiantes, paradigma de educación).
- i) La validez se instala a través de la toma de conciencia, el interés cognitivo, la experimentación, la confrontación con la realidad. Durante todos estos momentos, el proyecto debe contar con instrumentos de monitoreo y evaluación que permitan dar cuenta de los procesos realizados por los participantes.
- j) Definidas de esta forma las funciones de un IFD en cuanto a la implementación de estrategias de formación continua son complejas y múltiples; obligan a definir un nuevo sistema organizativo articulado con otros actores (supervisores, coordinadores pedagógicos, directores).
- k) También implica una nueva relación con el MEC Central, a partir de la cual el nivel central a través de sus especialistas instala la nueva propuesta para dejarla poco a poco en manos de los tutores de los IFD que la implementan y adaptan a cada contexto.
- l) Al final del proceso, los IFD se transforman a través de la UIP y de la UI en el espacio de implementación de las propuestas educativas bajo el seguimiento de los equipos centrales.
- m) Diseñar un manual de funciones con los perfiles y responsabilidades de cada actor. Contar con un sistema de seguimiento definido por niveles y con sus respectivos indicadores para medir el desempeño de cada actor. A partir de estos perfiles y niveles diseñar un plan de capacitación para cada actor.

12

Bibliografía

- Juntos por la Educación. (2016a). Capacitación a Coordinadores Pedagógicos - Martes 7 de junio - Seguimiento y monitoreo a la implementación de innovaciones pedagógicas en lenguaje y matemática, estrategias de trabajo con familias- 2016.
- Juntos por la Educación. (2016b). Forsup Agenda - 2/06/2016.
- Juntos por la Educación. (2016c). Proyecto "La educación primero, todos por Caazapá" - Formación de Directores (FORDIR) - 24, 25 y 26 de agosto 2016.
- Juntos por la Educación. (n.d.-a). Preparando las Condiciones Para el Mejoramiento del Aprendizaje de los Niños en Matemática. 2018 - Metodología «MAPARA» (Matemática Paraguay) Programa de Capacitación en Matemática. Asunción.
- Juntos por la Educación. (n.d.-b). Programa de Capacitación en Matemática - Metodología «MAPARA» (Matemática Paraguay). Juntos por la Educación - Proyecto «La educación primero, todos por Caazapá».
- Ministerio de Educación y Ciencias. (2015a). Guión Técnico - 5 al 8 de mayo de 2015.
- Ministerio de Educación y Ciencias. (2015b). Guión Técnico - 5 y 6 de noviembre de 2015.
- Ministerio de Educación y Ciencias. (2015c). Guión Técnico - 16 al 19 de junio de 2015.
- Ministerio de Educación y Ciencias. (2015d). Guión Técnico - 17 al 20 de febrero de 2015.
- Ministerio de Educación y Ciencias. (2015e). Guión Técnico - 24 al 27 de marzo de 2015.
- Ministerio de Educación y Ciencias. (2015f). Guión Técnico - julio de 2015.
- Ministerio de Educación y Ciencias. (2016). Agenda del Taller de Formador de Formadores en Educación Bilingüe para Tutores de IFD - 14 al 18 de marzo de 2016.
Ministerio de Educación y Ciencias. (n.d.). Formación Docente Continua en Servicio - Proyecto: Formación de Formadores en el Enfoque bilingüe de la Estrategia: «Leo, Pienso y Aprendo», - 2015 al 2017. Equipo Técnico Pedagógico de la Estrategia: "Leo, Pienso y Aprendo", de la Dirección General de Educación Escolar Básica del Ministerio de Educación y Ciencias.





TEKOMBO'E
HA MIBA'EKUAA
MOTENONDIA
MINISTERIO DE
EDUCACIÓN
Y CIENCIAS

TETA REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL
Jajapo hante rapará ko'ápa guive
construyendo el futuro hoy



Juntos por la
Educación



UNIÓN EUROPA