

Pedagogía estructurada

GUÍA

1

Liderazgo del gobierno y adopción de programas



INTRODUCCIÓN

Ningún programa de competencias básicas en lectura, escritura y matemáticas (FLN, por sus siglas en inglés) a gran escala puede ser efectivo sin el liderazgo del gobierno. Dada esa premisa, es lamentable la frecuencia con la que donantes, asesores técnicos e implementadores son ineficaces a la hora de crear las condiciones necesarias para que los gobiernos tomen la iniciativa. Esta falla a menudo elimina, desde el primer momento, la posibilidad de una sostenibilidad significativa de la intervención. Los resultados del aprendizaje son difíciles de cambiar, ya que para ello es necesario que decenas de miles de maestros cambien su pedagogía; pero cuando el gobierno lidera y la mayoría de los maestros adoptan el programa, el impacto en el aprendizaje es posible. Esta guía presenta procesos paso a paso para garantizar que un gobierno interesado pueda asumir el liderazgo e incrementar la adopción de programas.

En algunos casos, un gobierno puede financiar y guiar internamente un programa FLN, integrándolo con éxito en las estructuras y sistemas existentes. Por ejemplo, los sistemas educativos de Sobral, Brasil, y de Puebla, México, tuvieron un impacto sustancial en el aprendizaje mientras eran dirigidos directamente desde las estructuras de gobierno. Estas intervenciones vincularon los objetivos del programa FLN con objetivos sociales más amplios. En otros casos, los financiadores externos pueden proporcionar el impulso inicial y el apoyo financiero. En ambos casos, un compromiso y una aceptación significativos contribuirán notablemente al éxito general del programa; conseguirlos lleva tiempo, pero es fundamental.

Considere la posibilidad de realizar un proceso de mapeo institucional antes de dar cualquiera de los pasos de este informe. El mapeo del Ministerio de Educación le brindará información sobre:

- 1 **su jerarquía formal** y cómo su personal toma decisiones;
- 2 **su jerarquía informal**—es decir, qué personas ejercen el poder, sus relaciones con los tomadores de decisiones y sus vínculos sociales asociados; y cualquier relación interinstitucional.
- 3 De particular interés son el enfoque de las políticas clave del ministerio y sus relaciones con el Ministerio de Finanzas, la administración pública, los organismos paraestatales (incluidos los organismos que elaboran los planes de estudio, las organizaciones de gestión del personal docente y las estructuras de evaluación), los sindicatos de docentes, las asociaciones profesionales de docentes y la sociedad civil.

Incluso si nadie llevara a cabo un ejercicio de mapeo al comienzo de un programa de lectura y escritura o matemáticas, o durante el diseño del mismo, el mapeo aún puede resultar útil a mitad de la implementación.



LIDERAZGO DEL GOBIERNO - PASO 1

EMPEZAR POR ESCUCHAR

¿Cuáles son las prioridades de los líderes de la educación técnica en un país? Los programas FLN exitosos responderán a esas prioridades y demandas. Es fácil obtener la carta de aprobación oficial. Lo que diferencia a los programas FLN exitosos de los que no lo son es si el programa se considera flexible y realmente responde a las demandas de los principales líderes. Ya sea que un programa esté dirigido por un equipo dentro del gobierno o se desarrolle como una asociación con

un equipo de asistencia técnica ajeno al gobierno, una tarea clave es comprender quiénes son los tomadores de decisiones importantes y cuáles son sus prioridades.

Como se señaló anteriormente, la realización de un mapeo político del ministerio y de los órganos de gobierno asociados—incluido el Ministerio de Finanzas, los sindicatos de docentes y el órgano que representa a los docentes supervisores—revelará quiénes son



las personas influyentes. También permitirá saber quiénes son los detractores, lo que es igualmente importante en algunos contextos. **Los organizadores deben escuchar atentamente para comprender qué quieren los dirigentes del gobierno, quién toma las decisiones dentro de la estructura de gobierno y dónde residen los polos de poder dentro de los diversos órganos del Ministerio de Educación.** Desde una perspectiva ligeramente diferente, el éxito de un programa FLN depende de comprender si las metas profesionales y a corto plazo de estos líderes clave se alinean con los objetivos del programa y de qué manera lo hacen.

En particular, cuando un programa se basa en la escucha, será más fácil evitar confrontaciones semánticas o por terminología controvertida. Por ejemplo, muchos programas financiados por un importante donante bilateral se han centrado en la *lectura*, mientras que los organismos elaboradores de planes de estudio a los que apoyaban preferían el término *lecto-escritura* para incluir también la escritura. **La simple adaptación de la terminología al uso propio preferido de cada país podría evitar cierta confusión o resentimiento.**

LIDERAZGO DEL GOBIERNO - PASO 2

FOMENTAR LA DEMANDA RESPONDIENDO A LAS PRIORIDADES LOCALES

Un programa FLN efectivo no solo debe responder a las prioridades de los actores clave del sistema, sino que también deberá:

- **Alinearse con los incentivos de cada maestro.** ¿Cómo se los evalúa y qué mecanismos influyen en sus trayectorias profesionales?
- **Integrar las prioridades de la pedagogía estructurada en lo que el gobierno ya quiere que ocurra y en el momento deseado.** En particular, demasiados programas FLN de origen externo se implementan sin tener en cuenta los ritmos de planificación del gobierno.
- **Comprender el ciclo básico del presupuesto y formular las preguntas clave en el momento oportuno.** Esta toma de conciencia hará más probables las solicitudes de presupuesto, así como las asignaciones de planificación y de personal.
- **Vigilar y aprovechar las ventanas políticas.** El proceso de planificación del sector educativo ofrece múltiples oportunidades que hay que aprovechar. La elaboración del plan sectorial de educación que ocurre cada varios años y las revisiones conjuntas del sector que suelen tener

lugar anualmente son ventanas políticas ideales. Otras oportunidades incluyen una promesa hecha por un político, las demandas de los ciudadanos por mejores resultados del aprendizaje o cambios en la forma en que se supervisa a los funcionarios del gobierno.

Sin embargo, no todas las técnicas efectivas para estimular la demanda de una pedagogía estructurada son tecnocráticas. A menudo dependen de las habilidades interpersonales para sortear paciente y persistentemente las complejas burocracias gubernamentales y persuadirlas de que mejorar las FLN es beneficioso para todos. Los programas FLN efectivos han podido trabajar con socios gubernamentales para que aumenten el tiempo lectivo, establezcan reuniones regulares de las comunidades de práctica docente como parte de la semana, e incluso presupuesten, compren y distribuyan libros para los estudiantes utilizando fondos y sistemas gubernamentales. Trabajar con el gobierno es posible cuando el programa se alinea con sus prioridades y sistemas. En resumen, es más fácil nadar a favor de la corriente.

LIDERAZGO DEL GOBIERNO - PASO 3

CONTRATAR PERSONAL COMPETENTE Y RESPETADO

Debido a los cambios masivos que deberá experimentar un sistema para implementar un programa integrado y a gran escala, es fundamental contratar y seleccionar al personal adecuado para la tarea. Esta verdad se aplica tanto si el programa es supervisado por un implementador técnico externo como si el gobierno tiene su propia unidad de implementación del proyecto.

Este personal deberá cumplir el papel de asesores respetados de los tomadores de decisiones técnicas. En el caso de los programas externos, debe seleccionarse sin despojar al Ministerio de Educación y órganos asociados de su personal; los funcionarios respetados del ministerio que se hayan jubilado pueden desempeñar bien este rol. Idealmente, las decisiones de contratación deberían surgir del mapeo político analizado anteriormente: ¿Quién toma las decisiones en el gobierno y cómo podrían relacionarse estos miembros del equipo? Los antiguos compañeros

de clase y colegas de los funcionarios del ministerio que tengan la experiencia, talento y habilidades requeridas, suelen ser excelentes asesores. Sin duda, entre los miembros exitosos del equipo deben figurar expertos técnicos en lectura, escritura y matemáticas que contribuyan significativamente a la forma de introducir estos cambios en la mejora del aprendizaje.

El personal y los asesores de confianza pueden asumir la responsabilidad de organizar "reuniones previas" con los principales tomadores de decisiones del ministerio. En estas sesiones, pueden describir cómo la actividad FLN es de interés para este funcionario de gobierno en particular. El personal también puede emplear su capital social para diferenciar la intervención FLN propuesta de los programas anteriores que la contraparte del gobierno puede haber visto ir y venir. Puede abogar para que las contrapartes decidan que este programa es real e inviertan su propio capital en el éxito del mismo.

**ES FUNDAMENTAL
CONTRATAR Y
SELECCIONAR
AL PERSONAL
ADECUADO PARA
LA TAREA**



LIDERAZGO DEL GOBIERNO - PASO 4

POTENCIAR LAS IDEAS DE LOS DEFENSORES

Los programas de pedagogía estructurada efectivos tienen defensores. Los defensores no son necesariamente los funcionarios del ministerio inicialmente más abiertos a la idea, sino aquellos que tienen influencia y voluntad de cambio.

Un programa FLN de pedagogía estructurada—que muchos verán esencialmente como planes de lección para maestros y libros de texto para estudiantes—solo será efectivo si un gran número de actividades integradas se desarrollan de forma sustancialmente diferente a como lo hacen normalmente. Dicho esto, sería arrogante suponer que un programa FLN basado en la mejor evidencia a nivel internacional funcionará en todas partes. La tarea consiste en estar informado por la mejor evidencia a nivel internacional, pero garantizando que se trata de un programa específico del país que responde a las soluciones disponibles localmente. Sin duda, ya hay ideas importantes para

lograr este objetivo y mejorar los resultados circulando en un sistema dado. **El trabajo del líder FLN es acceder a la sala donde se debaten esas ideas a nivel nacional, potenciar esas ideas dentro del programa FLN y dar crédito a los líderes—los defensores—de quienes provienen esas ideas.**

Piense en cómo su equipo y su programa pueden ayudar más allá de la tarea FLN específica en cuestión para generar confianza en el ministerio. Considere la posibilidad de utilizar la experiencia de su equipo para ayudar al ministerio con otras tareas en diferentes subsectores y así demostrar su valor.



LIDERAZGO DEL GOBIERNO - PASO 5

CONSTRUIR CON EVIDENCIA

La evidencia marca la diferencia. La oportunidad de presentar este programa de pedagogía estructurada a la ministra por primera vez puede ser un gran acontecimiento para usted (tanto si trabaja en el gobierno como si es un socio externo), pero puede que sea el tercero de 10 grupos diferentes con nuevas ideas que ella va a escuchar hoy. Este panorama plantea dos problemas: (1) Usted no debería ir a presentar un programa, sino a escuchar ideas y ambiciones; y (2) es probable que usted cuente con evidencia sobre el estado de los resultados del aprendizaje que son menos que deseables, pero también sobre las soluciones que se sugieren localmente para superar los principales impedimentos para una mejor enseñanza. ¿Qué pruebas puede ofrecer para diferenciar su programa de pedagogía estructurada de los muchos otros del pasado que tuvieron escaso impacto en el aprendizaje?

La aceptación de la evidencia puede ser sustancialmente diferente dentro de los gobiernos que para los financiadores o investigadores. Nuestra experiencia sugiere que la evidencia procedente de ensayos controlados aleatorios relacionados con la educación puede ayudar a la persuasión. Sin embargo, los artículos publicados rara vez tienen el mayor efecto. En su lugar, los mejores argumentos son los gráficos que muestran el impacto, combinados con entrevistas a maestros que lo han implementado, observaciones en aulas efectivas y visitas de campo para ver el programa en funcionamiento. Los programas

efectivos no necesitan guionizar sus visitas de campo, porque los dirigentes del gobierno saben distinguir entre una actuación y un programa que realmente funciona. Hacer que los dirigentes visiten las escuelas y lean o hagan operaciones matemáticas básicas con un estudiante en una escuela típica puede tener un impacto sustancial en la toma de decisiones. A un alto dirigente del Ministerio de Educación keniano, bastante escéptico, no le convencían en absoluto las llamativas cifras y gráficos que mostraban el impacto de los resultados de la intervención piloto del programa PRIMR que durante una visita a un conjunto de escuelas rurales, en la que ignoró las formalidades de la visita y dedicó tiempo a leer con los niños uno a uno, que se convenció de la capacidad del PRIMR para el escalamiento.

Los controles continuos con los equipos implementadores en todo el país son un medio para mantener una conversación sobre cómo mejorar, lo que permite al equipo aprender y adaptarse a los resultados. Incluso un programa bien diseñado puede beneficiarse de la búsqueda de investigaciones a pequeña escala financiadas conjuntamente para responder a los problemas que plantean los principales dirigentes del gobierno. Estas pequeñas inversiones pueden generar enormes beneficios tanto en términos de la calidad del programa como del liderazgo del gobierno.

**LOS DIRIGENTES
DEL GOBIERNO
SABEN DISTINGUIR
ENTRE UNA VISITA
GUIONIZADA CON
POCA SUSTANCIA
Y UN PROGRAMA
QUE REALMENTE
FUNCIONA**



LIDERAZGO DEL GOBIERNO - PASO 6

ENCONTRAR LOS CENTROS DE PODER

Comprender los centros de poder es importante para aunar las esperanzas de cambio con la voluntad política. Cada gobierno nacional tiene más de un centro de toma de decisiones, sobre todo entre los países que han descentralizado sus funciones esenciales. Los Grupos Locales de Educación incluyen a donantes, sociedad civil e implementadores de la educación y son actores importantes que hay que comprender, tanto su papel como su influencia en la toma de decisiones.

El proceso de mapeo institucional puede aclarar quién tiene influencia sobre qué partes de la intervención FLN, quién dentro de ese organismo tiene poder de decisión, y cuáles son las susceptibilidades entre ese grupo y otros del sector. Con este conocimiento, el equipo de intervención puede evitar mejor quedar atrapado en desacuerdos incómodos entre servicios rivales del gobierno.

Las estructuras descentralizadas suelen tener distintos niveles de influencia en las mejoras de la enseñanza. Por lo tanto, es esencial dirigir las inversiones adecuadas a cada nivel. Por ejemplo, debido a las implicaciones

financieras y al prestigio, la formación del personal de todas las partes del ministerio a menudo se plantea como una alta prioridad, incluso si el diseño del programa prevé un retorno pequeño de dicha inversión en términos de los resultados deseados debido a la formación de funcionarios que solo están tangencialmente relacionados con la implementación de la pedagogía estructurada. Por lo tanto, para garantizar la rentabilidad, un programa FLN tendrá que sortear con cuidado las diferencias de opinión entre los centros de poder. Sin embargo, estas elecciones pueden tener sus contrapartidas; es posible que un grupo dentro del gobierno se vuelva hostil a la intervención si percibe que está siendo menospreciado por la falta de participación.

Los países difieren en las capas de funcionarios de nivel medio que existen entre el ministro y el docente. **Independientemente de la cantidad de capas, los esfuerzos de adopción del programa deben dirigirse no solo al nivel superior, sino también a las capas intermedias y a las realidades de sus actividades e incentivos profesionales diarios.**



ADOPCIÓN DEL PROGRAMA - PASO 1

DESCRIPCIONES DE TRABAJO E INCENTIVOS

¿Cómo se evalúa a los docentes, orientadores o "coaches", supervisores y funcionarios del sector educativo y cuáles son sus tareas? Conocer esta información indicará cuál es la mejor manera de motivarlos, y también permitirá alinear la teoría del cambio del programa de pedagogía estructurada con los incentivos individuales y grupales.

Sorprendentemente, las descripciones de los puestos de trabajo pueden ser uno de los factores diferenciadores más importantes entre los programas de pedagogía estructurada que funcionan y los que no. **Para que los programas de pedagogía estructurada sean efectivos, es esencial revisar las descripciones de los puestos de trabajo, los criterios de evaluación y los organigramas, y trabajar con los socios gubernamentales para alinear todos esos documentos.** Algunos de los programas de pedagogía estructurada más efectivos se han comprometido a trabajar con el gobierno para cambiar las descripciones de los puestos de trabajo y los criterios de evaluación. Este esfuerzo puede ser tan sencillo como afirmar que los requisitos existentes en la descripción de un puesto se alinean con un objetivo del programa y que estos objetivos pueden incluirse en las revisiones anuales. O puede que sea necesario modificar las descripciones de los puestos para enfatizar el apoyo pedagógico, por ejemplo, y discutir cómo el tiempo asignado a las nuevas responsabilidades afectará la remuneración.

El compañero inseparable de las descripciones de los puestos de trabajo es la evaluación del desempeño individual. Cuando se evalúa a los administradores públicos sobre la base de intervenciones de pedagogía

estructurada aplicadas de manera efectiva, los datos producidos por un programa de pedagogía estructurada (véase la [Guía 7](#) de esta serie, sobre datos, sistemas y responsabilidades) se convierten en moneda valiosa, cambian los incentivos y se hacen posibles impactos significativos. Si estos cambios se afianzan en todo el sistema, los administradores pueden comenzar a acudir al programa de pedagogía estructurada en busca de evidencia sobre cómo van las cosas y asumir la responsabilidad de garantizar que sus funcionarios lo implementen de manera efectiva.

El objetivo último es que estos funcionarios actúen como principales agentes de cambio liderando el debate sobre cómo se gasta la financiación descentralizada, de modo que los recursos presupuestados se alineen con la implementación diaria de la enseñanza, incluidas las observaciones en el aula, la retroalimentación a los maestros y las reuniones de la comunidad de práctica, dependiendo del diseño del programa de pedagogía estructurada. Esto no ocurrirá de la misma manera en cada contexto, pero es posible pasar de una investigación de descripciones de puestos de trabajo a un liderazgo significativo a nivel nacional y subnacional que haga hincapié en una mejor enseñanza y un mayor aprendizaje. Algunos programas, por ejemplo, han trabajado con el gobierno para cambiar la cantidad de tiempo lectivo asignado a las lecciones de lectura, escritura y matemáticas, para incorporar el aprendizaje de los maestros y las reuniones de reflexión a las tareas semanales, y para garantizar que la enseñanza de las lecciones de pedagogía estructurada se convierta en un criterio de evaluación.

LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO PUEDEN SER UNO DE LOS FACTORES DIFERENCIADORES MÁS IMPORTANTES ENTRE LOS PROGRAMAS DE PEDAGOGÍA ESTRUCTURADA QUE FUNCIONAN Y LOS QUE NO.





ADOPCIÓN DEL PROGRAMA - PASO 2

COMPRENDER A LOS MAESTROS

Los propios maestros tienen mucho que aportar al diálogo sobre la programación. **Los programas FLN tendrán dificultades si no han mantenido conversaciones con los maestros—incluidos los de las zonas rurales—para entender cómo es su trabajo, cuáles son las barreras actuales para mejorar los métodos pedagógicos** o cómo han respondido a anteriores programas a gran escala. Además, muchos programas han cometido el error de no tener en cuenta cómo avanzan los maestros y los funcionarios, qué relación tienen los maestros con la sociedad civil, qué estructuras rodean a los maestros y quién influye en su comportamiento pedagógico diario. Los maestros a los que el programa debe tratar de llegar deben incluir una amplia franja de la población docente, en términos

de género, antigüedad, etnia y ubicación. Además, es fundamental comprender el papel de los sindicatos de docentes a la hora de contribuir al estado de la profesión docente y el mecanismo para el cambio en los docentes.

La evidencia de otros contextos puede ser un punto de partida útil, pero los programas FLN exitosos también incorporarán un profundo conocimiento local de la economía política de la educación en un país determinado. Esto significa estudiar cómo se puede cambiar el trabajo de los maestros para alinearlos con otras mejoras deseadas, como más tiempo lectivo y un mejor uso de los nuevos materiales.

ADOPCIÓN DEL PROGRAMA - PASO 3

TOMA DE DECISIONES PEDAGÓGICAS

Fundamentalmente, la tarea de mejorar las competencias básicas en lectura, escritura y matemáticas depende de elevar la calidad de la enseñanza y apoyar la toma de decisiones didácticas de cada uno de los maestros—decenas de miles de ellos en todo el país. Si un gran porcentaje de esos maestros enseñan el programa de forma competente, conseguirán que el programa tenga impacto.

¿Qué mensajes promoverán los líderes nacionales y subnacionales entre sus maestros sobre la importancia relativa de este programa frente a otras prioridades que compiten entre sí? Resulta útil que los dirigentes nacionales y ministeriales y los líderes educativos locales hablen con una sola voz sobre la importancia de implementar la intervención FLN. Pero aun más importante es la experiencia de cada maestro. Independientemente de los mensajes que se transmitan desde arriba, en muchos países los maestros tienen un gran poder de acción y decisión en la toma de sus decisiones pedagógicas. **Los líderes del programa deben medir cuidadosamente el nivel de dificultad del programa FLN para el maestro, en comparación con lo que los maestros están acostumbrados a hacer. Un programa que los maestros consideren demasiado complejo tendrá poca o ninguna posibilidad de implementarse de manera consistente.**

Para explicarlo mejor, proponemos el modelo del “maestro indeciso” ilustrado en la Figura 1. Los votantes indecisos son los votantes que no están afiliados a un partido en particular y pueden ser persuadidos en una u otra dirección. En ese sentido, son como los maestros a los que se puede persuadir para que implementen el programa. Supongamos que una parte de los maestros (el bloque **VERDE**) está muy motivada y dispuesta a probar nuevas intervenciones, aunque sean complicadas. Otra parte de los maestros (el bloque **ROJO**) no implementará la intervención, sin importar

qué tan efectiva y amigable sea para los maestros. Estos maestros pueden estar casi al final de su carrera y haber visto ir y venir muchos enfoques nuevos, o puede que otros factores debiliten su motivación para probar nuevos enfoques, como la sobrecarga de trabajo o los bajos salarios. Contra toda lógica, los programas FLN suelen dedicar demasiado tiempo y recursos a estas dos fracciones de la población docente, a pesar de que, haga lo que haga el programa, su impacto sobre ellos será escaso, tanto positivo como negativo.

Por otro lado, un número importante de “maestros indecisos” representan a la población media (el bloque **AMARILLO**). No están en contra del programa, por así decirlo, y lo implementarían si las condiciones mejoraran. Algunos ejemplos de condiciones favorables serían:

- El programa es sencillo.
- Reduce el tiempo que tardan los maestros en preparar las lecciones.
- Los maestros pueden identificar el impacto en el aprendizaje en unas pocas semanas.
- Los maestros tienen las habilidades para implementar el programa.
- Los supervisores refuerzan la necesidad de la implementación.

Centrarse en los maestros indecisos, al igual que en los votantes indecisos, animaría a los diseñadores a simplificar su programa y a reducir las actividades superfluas. Este enfoque prevalecería frente a tener un conjunto complejo de folletos didácticos, manuales de formación, cuadernillos de evaluación continua y planes de lección (véase la [Guía 4](#) sobre materiales). El programa Funda Wande de Sudáfrica simplificó su programa, lo que les permitió dirigirse a los maestros de la categoría amarilla, de maestros indecisos, en lugar de la categoría verde de maestros dispuestos a implementar programas complejos.

RESULTA ÚTIL QUE EL PRESIDENTE, EL MINISTRO Y EL LÍDER EDUCATIVO LOCAL HABLEN CON UNA SOLA VOZ SOBRE LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR LA INTERVENCIÓN FLN.



Una analogía con la adopción de tecnología en la educación puede ser ilustrativa. Los primeros en adoptarlas se sentirán rápidamente cómodos con las nuevas tecnologías y las utilizarán a un alto nivel. Sin embargo, apuntar a un programa a gran escala, centrado en lo digital y a su nivel de interés daría lugar a soluciones demasiado complicadas para ser implementadas por el típico maestro del sistema, que está menos acostumbrado a artilugios complejos. Por lo tanto, considere la posibilidad de simplificar la intervención para enfocarse mejor en el “maestro indeciso” y maximizar la probabilidad de que vea el programa como efectivo y viable.


FIGURA 1: MODELO DEL MAESTRO “INDECISO”




CONCLUSIÓN

Reconocer hasta qué punto los dirigentes del gobierno pueden influir en los programas FLN, y hacer un buen uso de esa influencia, puede hacer que los programas tengan un impacto sustancialmente mayor. Por otro lado, es fácil decir que el gobierno lidera el programa FLN y que los maestros lo han adoptado. Mucho más difícil—pero también más gratificante—es transitar realmente el proceso de desarrollo del liderazgo del gobierno, de forma que mejore el impacto y perdure más allá de la duración oficial del programa. Esta es la forma ideal de garantizar una verdadera sostenibilidad, porque los programas que comienzan con el liderazgo del gobierno y la integración en los procesos gubernamentales tienen muchas más probabilidades de ser no solo efectivos, sino también duraderos.

Acerca de los símbolos en esta guía:

 Indica “Alerta roja”: Algo a tener en cuenta y ante lo que hay que estar alerta, porque es un problema común

 Indica “No negociable”: imprescindible

RECURSOS

El Primer Ministro indio, Narendra Modi, anuncia mayor atención a las competencias básicas en lectura, escritura y matemáticas https://www.youtube.com/watch?v=Y9JA7VK0e8o&feature=youtu.be&ab_channel=CentralSquareFoundation

Presidente de Kenia, Uhuru Kenyatta, en el lanzamiento del programa nacional de lectura y escritura Tusome (en swahili) https://www.youtube.com/watch?v=3zh3xl2orB4&ab_channel=TeamUhuru

Artículo de opinión de Piper sobre el papel adecuado de donantes internacionales y expertos técnicos en la implementación de programas educativos <https://doi.org/10.1007/s11159-016-9544-y>

Herramienta de mapeo institucional para comprender mejor a los actores del sistema, a partir de la página 60. <https://www.urc-chs.com/sites/default/files/urc-grn-lla.pdf>

Herramienta sencilla de mapeo político para comprender las estructuras del Ministerio, en las páginas 21 y 22. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACA721.pdf

Guía importante para comprender a los docentes y el diálogo social necesario para plantear el cambio en los docentes. https://dakar.iiep.unesco.org/sites/default/files/publication_files/methodological_guide_for_the_analysis_of_teacher_issues_-_2010.pdf

Serie completa de guías prácticas de pedagogía estructurada: <https://scienceofteaching.site/how-to-guides/>

REFERENCIAS

- Luis Crouch, *Systems Implications for Core Instructional Support Lessons from Sobral (Brazil), Puebla (Mexico), and Kenya* (RISE Insight Series, 2020/020, RISE Programme online, July 8, 2020). https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-RI_2020/020
- Central Square Foundation, “Indian Prime Minister Narendra Modi [India] on Foundational Literacy and Numeracy Mission and the Importance of Oral Reading Fluency,” video (September 11, 2020): 2:01. https://www.youtube.com/watch?v=Y9JA7VK0e8o&feature=youtu.be&ab_channel=CentralSquareFoundation
- Pratham Education Foundation, *Annual Status of Education Report (Rural) 2019: ‘Early Years’* (New Delhi, India: ASER Centre, 2020). <http://img.asercentre.org/docs/ASER%202019/ASER2019%20report%20aserreport2019earlyyearsfinal.pdf>
- Uwezo, *Are Our Children Learning? Uwezo Kenya Sixth Learning Assessment Report* (Nairobi: Twaweza East Africa, 2016). <http://www.uwezo.net/wp-content/uploads/2016/12/UwezoKenya2015ALAREport-FINAL-EN-web.pdf>
- Piper, Benjamin. “International Education Is a Broken Field: Does Ubuntu Education Bring Solutions?” *International Review of Education* 62, no. 1 (2016): 101–111. <https://doi.org/10.1007/s11159-016-9544-y>
- Joseph DeStefano and Luis Crouch, *Education Reform Support Today* (Prepared for USAID under the Educational Quality Improvement Program 2 (EQUIP2), Cooperative Agreement No. GDG-A-00-03-00008-00. Washington, DC: Academy for Educational Development (AED), 2006). https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADQ913.pdf
The original Education Reform Support series is available for download: Prepared for USAID under the Advancing Basic Education and Literacy (ABEL) program, Contract Numbers HNE-5832-C-00-4075-00 (core) and HNE-5832-Q-4076-00 (requirements). Washington, DC: Academy for Educational Development and Research Triangle Institute. Volume One: Overview and Bibliography. Luis Crouch and F. Henry Healey



Este documento está bajo una Licencia Internacional de [Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).