





**Bitácora para acompañantes**

Título:

**Bitácora para acompañantes**

Autora:

**María Cristina Soto**

Equipo editorial:

Beatriz Borjas

Marielsa Ortiz

María Cristina Soto

Elvis Rodríguez

Corrección de textos:

Luis Ángel Barreto

Diseño, diagramación e ilustración:

Lucía Borjas

Edita y distribuye:

**Federación Internacional de Fe y Alegría**

Diagonal 35 (calle), 21-19

Bogotá, Colombia.

Teléfonos: (57-1) 3383790/3383792

[www.feyalegria.org](http://www.feyalegria.org); [federacion@feyalegria.org](mailto:federacion@feyalegria.org)

ISBN: 978-980-7119-48-1

Depósito legal: 603 2011 370 2774

Impresión:

**Editorial Kimpres Ltda.**

Publicación realizada con el financiamiento de:

**Centro Magis**

**Agencia Española de Cooperación**

**Internacional para el Desarrollo (AECID)**



## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Presentación   | 7   |
| Introducción   | 9   |
| <b>Unidad 1</b>  |     |
| <b>Construcción de un ambiente propicio para el acompañamiento</b>               | 11  |
| El contacto inicial: la importancia del diálogo y la negociación                 | 17  |
| Reconocer la existencia de los miedos y las resistencias                         | 25  |
| Establecer una profunda convicción de la necesidad del proceso de acompañamiento | 29  |
| Establecer acuerdos previos  | 32  |
| Favorecer el trabajo en equipo   | 34  |
| <b>Unidad 2</b>  |     |
| <b>Planificación del acompañamiento</b>  | 53  |
| Qué procesos acompañar   | 58  |
| Antes de planificar el acompañamiento  | 65  |
| La planificación del acompañamiento  | 70  |
| <b>Unidad 3</b>  |     |
| <b>Estrategias de acompañamiento</b>   | 89  |
| Partir de lo que hay: revisar las informaciones existentes                       | 95  |
| Saber mirar  | 103 |
| Saber escuchar   | 116 |
| Saber retroalimentar   | 125 |
| Saber tejer redes  | 130 |
| <b>Bibliografía</b>  | 135 |
| <b>Anexos</b>  | 139 |



# Presentación

Este material educativo sobre **Acompañamiento Pedagógico** se enmarca en los objetivos definidos por el Programa Formación de Educadores de la Federación Internacional de Fe y Alegría. Se trata de una propuesta encaminada a posicionar una “cultura de acompañamiento” en las distintas instancias y niveles de Fe y Alegría que busca responder a la necesidad de una formación específica para los acompañantes pedagógicos (coordinadores pedagógicos nacionales y regionales) con el fin de garantizar la calidad de la educación en los centros educativos ubicados en contextos vulnerables.

A partir de un diagnóstico y del reconocimiento de experiencias llevadas a cabo por los diferentes equipos pedagógicos nacionales, se ha estructurado una colección de seis libros, escritos por educadores de Fe y Alegría con experiencia en acompañamiento y seguimiento que sirven como itinerario básico para ser desarrollado y adaptado de acuerdo a las necesidades y circunstancias de cada país o región por quienes tienen la tarea de acompañar las prácticas educativas.

“**El Acompañamiento y la educación popular**” y “**El acompañamiento en Fe y Alegría**” presentan el marco referencial del acompañamiento con sus fundamentos, bases y principios generales desde la perspectiva de la educación popular y la misión de Fe y Alegría.

“**Crecer como acompañantes**” invita a descubrir desde la reflexión del propio ser la capacidad para acompañar a otros.

**“Bitácora para acompañantes”** y **“Aprender del acompañamiento”** ofrecen un considerable número de herramientas que facilitarán la labor de los acompañantes y les ayudarán a aprender de este proceso mientras conforman, en conjunto con los acompañados, comunidades de aprendizaje.

**“Planificar para el cambio”** brinda los elementos para soñar un centro educativo, o para que los sueños se concreten, en otras palabras, para orientar a los acompañados en la construcción de planes de mejora necesarios para la transformación de las prácticas pedagógicas.

Agradecemos a todos los que de una u otra forma participaron en el proceso de elaboración de este material educativo y esperamos que sea un aporte germinal para la reflexión y discusión sobre las prácticas de acompañamiento, especialmente para aquellas implementadas en la educación pública de la región latinoamericana y del Caribe.

Ignacio Suñol S.J.  
Coordinador General de la Federación  
Internacional de Fe y Alegría

Bogotá, Junio 2011

# Introducción

Este libro, denominado **Bitácora para acompañantes**, pretende convertirse en un instrumento que ayude a mantener el rumbo cuando se acompañan procesos de mejora de la calidad de la educación centrados en la problematización y la reflexión de las prácticas.

El libro está dirigido a todos los y las acompañantes que les ha tocado asumir el acompañamiento pedagógico de un equipo o de un centro educativo sin haber recibido una formación o capacitación específica para ello. A todos los que muchas veces se sienten solos y sin un mapa de ruta o el equipaje necesario para emprender la marcha en ese camino formativo que es acompañar a otros a transformarse y transformar sus prácticas, al mismo tiempo que se transforman a sí mismos en el proceso. A todos los que han equivocado de camino, han encontrado obstáculos, les ha tocado corregir el rumbo y seguir adelante. A todos los que con sus acciones deben responder por lo menos a tres tipos de exigencias: la cultura institucional, la persona del acompañado en toda su singularidad y la de ser cada día mejores profesionales.

El acompañamiento pedagógico es un proceso complejo cuya principal característica está centrada en la colaboración y el encuentro fraterno y profesional entre educadores. Por tal motivo, nuestra labor como acompañantes no puede limitarse a la creación de un ambiente adecuado, a la búsqueda de informaciones sobre lo que ocurre en los equipos pedagógicos o en los centros educativos que acompañamos, o conocer y utilizar diversas estrategias; lo ideal es que cada una de las actividades realizadas sea problematizada y reflexionada con los acompañados y que a medida que hagamos nuestro trabajo contribuya-

mos a la **conformación y consolidación de equipos** capaces de trabajar de manera autónoma.

Este libro se encuentra conformado por tres unidades: la construcción de un ambiente propicio, la planificación del acompañamiento, y, estrategias para acompañar, dirigidas fundamentalmente a los que trabajan en las oficinas nacionales, regionales, zonales o departamentales, y a los que les corresponde asesorar, monitorear, intervenir, hacer seguimiento o acompañar la ejecución de proyectos o de procesos para la mejora de la calidad educativa.

En cada unidad se encuentran canciones, cuentos o parábolas para la reflexión, preguntas sobre lo que ha sido nuestra experiencia como acompañantes y algunas dinámicas, instrumentos o técnicas ubicadas bajo el título del portafolio del acompañante pues la intención es que cada uno construya su portafolio, lo enriquezca con sus propias ideas o experiencias, y que éste le ayude a caminar al lado del acompañado y le facilite su labor diaria.

Existe una gran diversidad de estrategias para el acompañamiento pedagógico y sería imposible pretender abarcarlas todas en un módulo, sin embargo, las que se incluyen pueden ser consideradas como punto de partida para desarrollar la creatividad y las propias iniciativas de aquellos que las utilicen. Esperamos que las ideas que te presentamos te ayuden realmente a avanzar en tu propio camino formativo y a convertirte en un mejor acompañante.

# Unidad 1

## Construcción de un ambiente propicio para el acompañamiento



“Cambia el rumbo el caminante  
Aunque esto le cause daño  
Y así como todo cambia  
Que yo cambie no es extraño”.

Julio Numhauser

Al comenzar a escribir esta unidad se hace necesario partir de lo nuestras experiencias como acompañantes, así como reco-

nocer que en Fe y Alegría existe un camino andado en relación al acompañamiento pedagógico; hay experiencias muy interesantes en cada uno de los países, es más, podemos afirmar que comenzamos a caminar por sendas previamente trazadas. Sin embargo, nuestra intención es invitarte a vivir la aventura de construir nuevos caminos y que todas nuestras experiencias previas se conviertan en una brújula para tomar decisiones acertadas entre las diferentes opciones que se nos presentan.

El acompañamiento pedagógico puede ser comparado con un camino que se construye poco a poco, un camino complejo y lleno de situaciones imprevistas. En algunos momentos es posible, tal como lo dice la canción mexicana, encontrar “una piedra en el camino”, un obstáculo, que nos dificulte el paso, mientras que en otros momentos, podemos marchar suavemente hacia nuestra meta. Por eso, siguiendo la propuesta del poeta Guillén, te invitamos a atreverte a vencer esos obstáculos.

“Sacude el ala del atrevimiento  
ante el atrevimiento del obstáculo”

Nicolás Guillén

Para recorrer el camino y llegar a nuestro destino, hay que establecer nuevas vías de comunicación y relación con y entre los y las docentes que participan en el proceso, reconocerles como adultos profesionales con experiencias y valores personales, puesto que en los procesos de acompañamiento no podemos caminar solos, tenemos que hacerlo junto a otros caminantes, los acompañados, compañeros y compañeras que con su aporte nos ayudan a aprender y a superar las dificultades que encontramos.

Vamos a comenzar invitándote a recordar tus experiencias previas. Es importante que te des cuenta que al acompañar no estás comenzando de cero, cada uno de nosotros tiene experien-

cias valiosas que es importante rescatar, por eso te proponemos que pienses en una experiencia de acompañamiento que hayas llevado adelante y trates de recordar qué estrategias utilizaste, por qué consideras que fue exitosa y qué transformaciones ocurrieron a partir de ella.



### Actividad generadora

A continuación te presentamos una pequeña narración<sup>1</sup> en la cual puedes observar una situación que probablemente ocurra en cualquier centro educativo cuando un acompañante comienza su trabajo.

Rosalinda, acompañante pedagógica del centro educativo Juan XXIII de Fe y Alegría, convocó a una reunión informativa/formativa con todo el personal del centro. Ella se esforzó mucho en preparar el salón donde se iba a realizar la reunión, organizó las mesas, preparó unas carpetas y las colocó frente a cada silla, seleccionó una lectura para iniciar la actividad. Poco a poco fueron llegando los educadores y educadoras convocados, pero por su actitud, Josefina pudo darse cuenta de la existencia de desconfianza, resistencias y rechazo.

Un grupo se encontraba muy receloso por su presencia constante en la institución, mientras que otros habían manifestado de manera abierta su negativa ante cualquier propuesta de la acompañante pues la asociaban a procesos de evaluación de su práctica o a proyectos anteriores que consideraban no habían servido de nada.

1. Soto, M. (2011)

Josefina está consciente de que la presencia de un acompañante pedagógico genera expectativas y fantasías, por ello decide comenzar la reunión explicándoles claramente qué pueden esperar de su trabajo en el centro e invitándoles a expresar sus expectativas.

A pesar de sus esfuerzos, sale muy preocupada de la reunión y decide conversar con el director del centro educativo, con otros compañeros acompañantes y con el coordinador pedagógico zonal quienes le expresan las siguientes opiniones:

- La directora le indicó que elaborara un cronograma y le enviara una nota informativa a cada educador que le correspondiera visitar en su aula pues no consideraba necesario darles tantas explicaciones a los educadores.
- Una acompañante le recomendó dialogar y negociar hasta llegar a algún acuerdo.
- Otro acompañante le recomendó que se entrevistara individualmente con los educadores para indagar las causas de sus actitudes de rechazo y desconfianza, y, luego, hiciera una reunión para, entre todos, construir algunas líneas de trabajo conjunto.
- La coordinadora pedagógica zonal le indicó que invitara a un experto para facilitar un taller sobre acompañamiento pedagógico y así aclarar las dudas existentes.

Si estuvieras en esa situación, ¿qué harías para construir un ambiente propicio para el acompañamiento? ¿Con qué sugerencia te identificas? ¿Cómo motivarías esos educadores y educadoras a integrarse al proceso de acompañamiento?

Al analizar el caso presentado, es importante que tengas en cuenta que no existe una manera única de resolver los problemas que se te presentan diariamente como acompañante, las respuestas que darás a las distintas situaciones dependen de muchas circunstancias. En algunos momentos el acompañamiento pedagógico estará dirigido a reflexionar la propia práctica, mientras que en otras, el énfasis será un proceso que tenga incidencia en la mejora de nuestras actitudes o prácticas. La toma de decisiones va a depender, entre otras cosas, de tus experiencias y saberes previos, de la perspectiva teórica en la que te encuentres ubicado, del contexto institucional y de las diversas situaciones que te ha correspondido enfrentar.



“Si robaran el mapa del país de los sueños  
siempre queda el camino que te late por dentro  
Si te caes te levantas  
Si te arrimas te espero  
Llegaremos a tiempo”.

Rosana Arbelo



### **Teoría y actividades de análisis y reflexión**

Los procesos de acompañamiento pedagógico no son lineales; al igual que cualquier proceso que implica una reflexión sobre las prácticas, tienen avances y retrocesos. No pueden ser transitados desde un punto inicial a un punto final siguiendo una trayectoria previamente planificada, sino más bien constituyen una ruta que se construye poco a poco, guiada por un sueño posible (la educación que soñamos), por un horizonte (el ideario,

la educación popular) y por un proceso colaborativo de formación - transformación personal y profesional del docente y de sus prácticas pedagógicas como base para la transformación de la práctica y del centro educativo.

Desde esta perspectiva insistimos en que el acompañamiento pedagógico es un proceso complejo cargado de valores, actitudes y creencias, cuya principal característica está centrada en la colaboración y el encuentro fraterno para el crecimiento personal y profesional de los educadores. Acompañar no es un acto esporádico o coyuntural, implica involucrarse en todo el proceso educativo, conocer profundamente a los y las docentes, así como la vida y la cultura del centro educativo, y busca consolidar equipos capaces de continuar y mantener su proceso formativo de manera autónoma, autogestionaria.

En tal sentido, el acompañamiento pedagógico que estamos planteando en esta parte se encuentra ubicado en un marco institucional, el ideario de Fe y Alegría; un marco teórico referencial, la educación popular; y contextualizado desde los proyectos educativos nacionales y los marcos referenciales de cada país, así como desde la realidad de cada centro educativo y de su propia historia.

En otras palabras, un acompañamiento pedagógico que puede ser considerado como un proceso educativo que se lleva a cabo desde una perspectiva teórica e institucional con el fin reflexionar la práctica para transformarla, mejorarla o tomar conciencia de ella.

Para iniciar y mantener cualquier proceso de acompañamiento es indispensable construir un ambiente propicio para la comunicación, la reflexión y la formación que permitirá lograr los objetivos propuestos. Este es el momento del contacto inicial

donde se trabaja para la creación conjunta de las condiciones que faciliten la realización del trabajo colectivo.

Para lograr este ambiente es preciso que se establezca una relación de confianza entre el acompañante y los acompañados, una relación singular, simétrica en la que todos los involucrados en el proceso participan activamente, todos dan y reciben, hablan y escuchan pues se trata de construir conjuntamente el significado de trabajar juntos y aprender unos de otros.

Es el momento también de clarificar las dudas, inquietudes, expectativas, para identificar prioridades y establecer acuerdos que generen las mejores condiciones posibles para garantizar el éxito del proceso de acompañamiento.

El objetivo es consolidar un ambiente afectivo, de respeto y solidaridad, de búsqueda conjunta. Para Segovia (2005) debe crearse un clima que favorezca el encuentro e intercambio entre todos los actores del proceso donde se creen espacios comunes de discusión, de comunicación, abiertos y fluidos, que propicien el trabajo docente en equipo, el diálogo y la participación.

## **El contacto inicial: la importancia del diálogo y la negociación**

**“Mi táctica es hablarte y escucharte  
construir con palabras un puente indestructible”  
Mario Benedetti**

Tal como se expresa en el libro “El acompañamiento y la educación popular”, éste constituye un proceso de interacción social entre dos o más personas que realizan una actividad conjunta con el propósito de transformar una práctica. Para Segovia (2005) y otros autores, al hablar del contacto inicial es más

oportuno referirse a la “creación conjunta de una relación inicial” o a la “construcción de una plataforma para el desarrollo”. Más que establecer un contacto, este momento supone una opción por parte de todos los involucrados para iniciar un proceso de cambio y formación. Es una fase de diálogo crítico y constructivo, de escucha, de discusión, de clarificación de ideas, así como de negociación de las condiciones y establecimiento de compromisos para construir colectivamente un sueño. No una utopía propuesta por el acompañante sino un proyecto sentido por todos los miembros del equipo o del centro educativo.

El diálogo que se entabla entre el acompañante y los acompañados constituye un elemento fundamental para la consolidación de la confianza necesaria entre todos los involucrados en el proceso de acompañamiento; va más allá de un intercambio de saberes, tiene una intencionalidad y se da en unas relaciones de poder determinadas. Para que sea exitoso requiere de una planificación e investigación por parte del acompañante, pero sobre todo necesita de una disposición interior, una actitud de apertura hacia el otro. Tal como lo dicen Mariño y Cendales (2004:19), “el diálogo no es sólo sobre algo, sino fundamentalmente con alguien”.

Para Freire (1985), el diálogo es un acto creador, un camino para lograr que los sujetos ganen significación como tales, pero exige de una gran humildad; si el acompañante no es capaz de sentirse igual a sus acompañados, entonces le falta mucho por caminar para lograr un ambiente donde se produzca un encuentro con ellos. Desde este punto de vista, las condiciones para un verdadero diálogo son la credibilidad, el respeto en el otro, la humildad y la esperanza, condiciones que, a su vez, son la base para una verdadera confianza.



## Actividad

Para comprender la importancia del diálogo te proponemos dos actividades.

1. Lee el siguiente texto<sup>2</sup>:

Había una gran sequía en la selva que estaba ocasionando muchos problemas, los cuales aumentaban debido a que el león, rey de la selva, no respetaba a los otros animales y no los dejaba comer los pocos alimentos que encontraban. Ante esta situación, todos se reunieron y decidieron buscar a un elefante que era muy viejo y muy sabio para que fuera a tratar de hablar con el león y entre todos buscar una solución al problema. El elefante caminó lentamente y al llegar ante el león, éste le preguntó: “¿A qué vienes? ¿Quieres hablar conmigo?”. El elefante respondió: “He venido de muy lejos para conversar con Ud. pero sólo lo haré si su majestad quiere hablar conmigo como los elefantes hablan entre sí. Si por el contrario su majestad quiere hablar conmigo como lo hacen los reyes leones entre sí, entonces no quiero hacerlo”.

El rey león se sintió muy curioso y le preguntó: “¿Y cómo conversan los elefantes?”. El elefante respondió: “Los elefantes no se enfadan cuando son cuestionados o cuando los otros no están de acuerdo con lo que ellos proponen. Mientras que los leones rugen, no escuchan a los demás y se molestan mucho cuando se sienten acorralados”. Entonces el rey león decidió aceptar una conversación en igualdad de condiciones.

2. Adaptación libre de Soto, M. de Huizinga, J. (1996), citado por Mariño y Cendales (2004)



de viven?, ¿por qué y cómo entraron a la docencia?, ¿cuántos hombres y cuántas mujeres hay en el grupo? Así como todas aquellas interrogantes que nos permitan conocernos mejor.

Por otra parte, en las relaciones dialógicas se hacen evidentes las diferencias y desigualdades existentes en el grupo que pueden ser generadoras de conflictos. El surgimiento de estos conflictos debe ser considerado un momento ideal para el análisis y la reflexión personal y grupal.

El segundo aspecto a considerar es que todo proceso de acompañamiento requiere de una preparación previa por parte del acompañante para así poder iniciar un diálogo que realmente resulte provechoso. A continuación, presentamos una serie de interrogantes que podrías plantearte y te invitamos a estar muy atentos a los aspectos señalados pues esto te ayudaría a lograr un verdadero diálogo.

**Cuadro 1**

| Preguntas   | Aspectos a observar   |
|---|---|
| ¿Sobre qué dialogar?  | Tema del diálogo  |
| ¿Cuáles son las intenciones del diálogo?<br>¿Cuáles son las concepciones educativas de los acompañados?<br>¿Cómo es la práctica de los acompañados? | Intenciones de este acto educativo<br>Coherencia entre las intencionalidades y las concepciones. (observar contradicciones y diferencias)<br>Coherencia entre las concepciones y las prácticas de los acompañados. (observar contradicciones y diferencias) |

|   |   |
|---|---|
| <p>¿Cuáles son las diferencias en las opiniones de los acompañados y acompañadas?<br/>¿Qué estrategias podemos utilizar para introducir en el diálogo conceptos nuevos?</p> | <p>Concepciones erradas<br/>Concepciones que contribuyen a la comprensión de realidades concretas</p> |
|---|---|

Según Borjas (2007), una vez preparado, el o la docente acompañante iniciará el diálogo a partir de experiencias, referencias sensibles, situaciones cotidianas, historias e imágenes que deben ser compartidas, debatidas y problematizadas para finalmente construir nuevas concepciones o conocimientos.

Las relaciones interpersonales y las dinámicas institucionales de los equipos o de los centros educativos pueden ser generadoras de conflictos y aún cuando la intención del diálogo es construir un clima para el aprendizaje colaborativo, al dialogar, surgen desigualdades y diferencias que pueden contribuir a aumentar los conflictos existentes. Las situaciones conflictivas son inevitables en nuestra vida cotidiana.

Una de las funciones del acompañante es transformar dichos conflictos en oportunidades enriquecedoras o en motores que generen la reflexión. Por ello se sugiere tomar el tiempo necesario para indagar las fuentes de conflictos habituales en el equipo o en el centro educativo, sean personas, situaciones, elementos de la comunicación, de las rutinas diarias, entre otros, y a partir de éstas intentar buscar las estrategias más convenientes para dialogar y buscar soluciones colectivas desde diferentes miradas.



## Actividad

A continuación te invitamos a leer esta narración<sup>4</sup> y a reflexionar acerca de su significado.

El centro educativo Kennedy se encuentra ubicado en un sector de alta vulnerabilidad, especialmente durante la noche, cuando queda a merced del vandalismo de los habitantes de la deteriorada zona. Los jóvenes del sector, muchos de los cuales son alumnos del plantel, se dedican a hacer en la calle lo que no pueden hacer en sus casas: beben cerveza, ron o aguardiente, practican pasos de baile, juegan pelota o usan sus patinetas. Algunos, interesados en ganar dinero, se han incorporado a las bandas del sector y han comenzado a vender drogas o a hacer pequeños atracos.

Durante una reunión que organizó el director para discutir el tema con los educadores y educadoras del plantel, un grupo propuso como solución expulsar a los alumnos que pertenecían a las bandas. Aseguraban conocerlos y alegaban que actuaban de manera descarada frente a los educadores. Otro grupo pensaba que no podían permitirse el lujo de echar afuera un problema que había nacido en el centro educativo. Pretendían que por medio de un trabajo pedagógico debía ser posible recuperarlos.

El director consideraba que expulsar los alumnos no era una opción válida pues desde su perspectiva el centro educativo no podía darle la espalda a un problema que

4. Fuente: Soto, M (2011)

vivía en sus aulas. Sin embargo, se daba cuenta que la situación se le empezaba a salir de las manos y le pidió ayuda al acompañante del centro para entre todos buscar la mejor solución.

El acompañante del centro educativo se entrevistó con cada una de las partes, incluyendo a los alumnos y alumnas, para escuchar sus opiniones y a partir de allí decidió realizar una nueva reunión replanteando el problema, recordando los principios educativos de la institución y su intencionalidad, y, comenzó a indagar en qué podría ceder cada grupo a favor del bien común y qué compromisos se podrían establecer.

Si nos hubiéramos encontrado en la misma situación, ¿qué hubiéramos hecho?, ¿qué hubiéramos preguntado?, ¿dónde hubieran estado nuestros énfasis?, cuál fue el rol de ese acompañante?, ¿qué significa convertirse en un mediador para la resolución de conflictos?, ¿qué conocimientos poseía para tratar de ayudar a los otros?

De igual forma, es necesario que nos preguntemos ¿qué conocemos sobre los miembros del equipo o sobre el centro educativo que nos corresponde acompañar?, ¿cuáles son los puntos en los que todos parecen estar de acuerdo?, ¿qué diferencias hay entre sus miembros?

Negociar es un proceso constructivo que permite conciliar puntos de vista aparentemente contradictorios; además, la negociación nos permite seguir adelante aunque los puntos de vista sean irreconciliables. Para Harf y Azzerboni (2008), el acompañante debe entender la negociación como un proceso continuo a través del cual todos los actores aprenden a hacerlo. Aceptar esta realidad implica un gran esfuerzo por parte de todos los

involucrados especialmente del acompañante quien debe tener conciencia de que al negociar entran en juego tanto los intereses y necesidades institucionales, como los personales, correspondiéndole a él o ella tratar de lograr un equilibrio entre lo individual y el bien común.

Cuando la negociación se basa en la colaboración puede encontrar numerosos obstáculos, sin embargo, es necesario partir de una buena comunicación y la escucha para “llegar a acuerdos”.

Seguidamente se presentarán algunas ideas que pueden ser utilizadas para negociar:

- Analizar las diferentes opiniones surgidas y contrastándolas con sus propias opiniones.
- Identificar los puntos en los que todos estén de acuerdo y partir de ellos para “llegar a un acuerdo”; es decir, aceptar que existen diferencias pero que hay aspectos compartidos que pueden servir de base para un trabajo compartido.
- Lograr un clima de trabajo en el cual si bien existen desacuerdos, hay una voluntad de todos de ceder en algunos aspectos para llegar a acuerdos coherentes con el modelo de educación que impulsamos.
- Determinar aquellos aspectos institucionales no negociables.
- Dedicar tiempo a generar opciones creativas que satisfagan los intereses y mejoren las alternativas para todos.

## **Reconocer la existencia de los miedos y las resistencias.**

Para comenzar a trabajar este tema te invitamos a leer algunas acciones o expresiones de los educadores y educadoras de un

centro educativo que reflejan los miedos normales o resistencias de los docentes a la implementación de un nuevo proyecto<sup>5</sup>.



## Actividad

“Casi toda mi experiencia ha sido en los primeros grados, hoy fue mi primer día atendiendo alumnos de 5º grado. Llegué al aula con muchos nervios y miedos. Miedo a no saber explicar, a equivocarme. Tengo miedo de que no me hagan caso, no me escuchen y no pueda controlarlos”. **Mariana, educadora.**

Mientras estamos reunidos para explicar cómo será el proceso de implementación del nuevo proyecto, algunos educadores se encuentran revisando trabajos de sus estudiantes o calificando algunas asignaciones. Les pregunto si prefieren dejar la reunión planificada para otro día. Un educador responde: “Siga hablando que yo igual le estoy poniendo atención”. **Ana, acompañante pedagógica.**

Si fueras el o la acompañante de esos centros educativos ¿qué harías para ayudar a esa educadora a superar sus miedos?, ¿qué harías para intentar vencer las resistencias ocultas en la actitud de ese educador?, ¿cómo lograrías que los temores y resistencias se expresaran abiertamente?

A través del tiempo se ha observado que las instituciones educativas son muy rígidas y altamente resistentes a los cambios,

5. Elaborado por Soto (2011) a partir de algunos relatos de acompañantes.

es frecuente encontrar que dichas resistencias tienden a aumentar en la medida que los educadores o educadoras, desconocen los objetivos y consecuencias de los proyectos que se implementan o cuando estos son impuestos de manera arbitraria.

El poder de la rutina, las tradiciones, así como una cultura escolar que no fomenta la colaboración son factores que pueden incidir en la existencia de miedos y resistencias. El proceso de adaptación a procesos de acompañamiento puede generar tensiones al interior de los equipos o de los centros educativos, muchos de sus integrantes pueden poner objeciones o incluso pueden rehusarse a cooperar con los cambios propuestos.

Por otra parte, el tema de los miedos es difícil de manejar debido a que se trata de sentimientos que muchas veces no son comunicados abiertamente, es natural que lo desconocido provoque miedo pues no tenemos control de la situación. Igualmente, existe el temor a experimentar con nuevos modelos a pesar de que lo que hacemos no sea efectivo.

El mejor consejo para un acompañante es reconocer que puede encontrarse con estos miedos y por ello es recomendable invitar a la gente a expresarlos abiertamente para poder determinar sus causas.

Los factores que originan la resistencia al cambio frecuentemente se encuentran generados por una compleja interrelación de diversos factores. Sin embargo, a continuación presentamos un pequeño cuadro en el cual intentamos sintetizar algunas causas de la resistencia a los cambios y algunas sugerencias para tratar de solucionarlas.

## Cuadro 2<sup>6</sup>

| Causa                                | Posible solución   |
|--------------------------------------|--|
| Miedo a lo desconocido y al fracaso  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar procesos formativos para los involucrados en el proceso.</li> <li>• Invitar a los acompañados y acompañadas a expresar abiertamente sus temores.</li> <li>• Escuchar y aceptar a los acompañados y acompañadas creando un clima de confianza.</li> <li>• Explicar claramente los objetivos, procesos y resultados esperados con la implementación del proyecto o cambio.</li> </ul> |
| Falta de información                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar por qué la información no circula adecuadamente.</li> <li>• Distribuir mejor las informaciones y comunicaciones.</li> <li>• Asegurarse que todos manejen las mismas informaciones.</li> </ul>  |
| Factores históricos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las experiencias pedagógicas de los acompañados y acompañadas.</li> <li>• Conocer la historia del equipo o del centro educativo.</li> <li>• Valorar dichas experiencias.</li> </ul>   |
| Amenazas a las posiciones alcanzadas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la participación de todos en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Valorar las opiniones de todos los actores.</li> <li>• Organizar procesos formativos.</li> </ul>   |

6. Fuente: Soto, M. ( 2011)

|                        |  |
|------------------------|--|
| Relaciones de poder    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las relaciones de poder que existen en el equipo o centro educativo.</li> <li>• Promover la participación de todos en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Propiciar cambios en el estilo de liderazgo.</li> <li>• No imponer los cambios sino buscar consensos.</li> </ul> |
| Cultura escolar rígida | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer a profundidad las formas de funcionamiento, normas y relaciones existentes en el equipo o centro educativo.</li> <li>• Promover la participación de todos en los procesos de toma de decisiones.</li> <li>• Valorar los diferentes puntos de vista.</li> </ul>                      |

## **Establecer una profunda convicción de la necesidad del proceso de acompañamiento.**

En muchos centros educativos no existe la cultura del acompañamiento pedagógico, por lo que, frecuentemente, este proceso es asociado a la supervisión y al control. Cuando los educadores se sienten amenazados por la presencia de una persona externa, se cierran. En cambio, cuando se sienten seguros enfocan todas sus energías en aprender; por ello, le corresponde al acompañante dar los primeros pasos para que todos sus acompañados se sientan respetados y valorados, así como tender puentes entre el pensamiento de los docentes, la práctica del aula y la cultura del centro educativo.

La convicción de la necesidad de participar en un proceso de este tipo no puede ser impuesta ni ordenada por factores externos al centro educativo pues exige involucrar a todos los actores del proceso en dinámicas de trabajo, asumir responsabilidades y compromisos que contribuyan a la reflexión de sus prácticas.

Ante la ausencia de una necesidad sentida, es nuestra responsabilidad como acompañantes generar la reflexión para convencerlos de la necesidad de participar en un proceso que implica cuestionarse y reflexionar para transformarse.

A continuación presentamos una tabla con un ejemplo de una actividad realizada por una acompañante pedagógica regional<sup>7</sup> con el objetivo de promover un proceso reflexivo para convencer a los coordinadores pedagógicos de los centros que acompaña sobre la necesidad de cuestionar sus prácticas.

| Actividad   | ¿Para qué?   |
|---|--|
| Los coordinadores fueron invitados a una reunión para la cual debían traer un registro que indicara las prácticas de alfabetización inicial con sus intencionalidades, así como los libros y materiales utilizados en sus centros educativos. | Guiar a los educadores para entrar en contacto con los problemas de su práctica. |
| Igualmente invitó a una especialista en el tema para orientar a los coordinadores.  | Proveer los recursos para saber más sobre el tema o problema.                    |

7. Actividad planificada y desarrollada por una coordinadora zonal de Fe y Alegría Venezuela en una reunión de coordinadores pedagógicos.

|   |   |
|---|---|
| <p>Una vez reunidos fueron divididos en pequeños grupos e invitados a compartir las prácticas de enseñanza de lectura utilizadas en su centro educativo y a revisar conjuntamente los materiales traídos.</p>                                 | <p>Fomentar la participación y el trabajo grupal a fin de lograr un aprendizaje colaborativo.</p> |
| <p>Finalizado el trabajo grupal, los coordinadores socializaron sus conclusiones y fueron escuchados por la acompañante y la especialista.</p>  | <p>Aclarar dudas.</p>   |
| <p>A continuación, se produjo un diálogo con la especialista en el cual se dieron algunas orientaciones didácticas y en conjunto se redactaron acuerdos en los cuales se puntualizaron las acciones a promover en sus centros educativos.</p> | <p>Establecer acuerdos grupales para resolver problemas.</p>                                      |

En síntesis, para comenzar a crear la convicción de la necesidad de un cambio es conveniente que el acompañante guíe a los coordinadores pedagógicos o a los educadores para que entren en contacto con sus prácticas y las interroguen, provea los recursos necesarios para saber más, fomente el trabajo grupal y colaborativo, promueva el uso de los conocimientos previos y fomente la autoevaluación y la coevaluación.

Igualmente, cuando acompañamos la puesta en marcha de un proyecto específico es importante analizar previamente el problema al cual el proyecto pretende dar respuesta, este análisis puede convertirse en un punto de partida que al mismo tiempo contribuye a crear una conciencia colectiva de la situación, imprescindible para lograr cambios.

## Establecer acuerdos previos

Al comenzar cualquier proceso de acompañamiento es imprescindible establecer acuerdos previos en los que queden claramente expresados las expectativas de ambas partes, los recursos necesarios, incluyendo la definición de espacios, tiempos y apoyos requeridos, así como las reglas o normas de funcionamiento.

Lo ideal sería que estos acuerdos se hicieran de manera explícita, tal como lo señalan Bolívar (1999), Ainscow y otros, citados por Segovia (2005), estableciendo una serie de compromisos mínimos o condiciones parecidas a un contrato que definan las reglas del juego, los parámetros básicos de actuación y las obligaciones de cada uno de los implicados con el fin de crear un clima propicio para un proceso de acompañamiento.

El contrato de acompañamiento pedagógico sería un documento que regularía los intercambios entre el acompañante y los acompañados durante un período de tiempo previamente determinado y en el cual se definirían los deberes y derechos de todos los participantes, así como las normas de funcionamiento del grupo. Este contrato debe partir de algunos principios fundamentales, entre ellos: considerar a los acompañados como sujetos y protagonistas de su propio proceso de aprendizaje, respetar los errores y las equivocaciones como parte del proceso de transformación de la práctica, trabajar con las ideas de todos y no imponer las del acompañante, negociar los distintos elementos y especialmente, el compromiso de todos los involucrados en el proceso.

Cada una de las técnicas, instrumentos o estrategias que te presentamos en el módulo van a aparecer siempre identificadas como parte del portafolio del acompañante, la intención es que vayas armando tu propio portafolio con estas y con muchas

otras que puedas ir elaborando y recopilando para construir propuestas que respondan a las necesidades de los acompañados. El portafolio es un instrumento donde se compilan una serie de documentos con el propósito de analizarlos y reflexionar sobre la calidad de la enseñanza.

A continuación te presentaremos un formato de contrato pedagógico entre acompañante y acompañados que puede servirte de modelo cuando vayas a realizar tu trabajo.



## El portafolio del acompañante

### Contrato de acompañamiento pedagógico

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre acompañante: \_\_\_\_\_

Nombre acompañado: \_\_\_\_\_

1. Objetivo del contrato:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Duración del contrato:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Recursos necesarios para el éxito del trabajo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Otros apoyos requeridos:

---

---

---

5. Evaluación del contrato:

---

---

---

6. Me comprometo a:

---

---

---

Firmas

Firmas

## Favorecer el trabajo en equipo

“Con tu puedo y con mi quiero  
vamos juntos compañero”

Mario Benedetti

Uno de los principales objetivos de cualquier proceso de acompañamiento pedagógico debe ser la consolidación de equipos capaces de continuar la marcha hacia la transformación del centro sin la presencia del acompañante, es decir, equipos empoderados para asumir el rol del acompañante, para caminar juntos de manera autónoma hacia la mejora de la calidad educativa. Por tal motivo, al hablar de procesos de acompañamiento es necesario enfatizar la importancia de la construcción y consolidación de equipos.

La conformación de un verdadero equipo queda demostrada con esta frase tomada de un directivo del equipo Real Madrid. Para Valdano, “once voluntades sueltas sólo serán un equipo de fútbol cuando se pongan de acuerdo alrededor de una idea,

de un sentimiento o de un interés. Sólo entonces lo distinto se pone al servicio del fin común”.



## Actividad

Te invitamos a reflexionar sobre la importancia de cada uno de los miembros de un equipo para lograr los objetivos propuestos realizando esta lectura denominada **Mi vieja máquina de escribir**<sup>8</sup>.

*Aunqum mi máquina dx xscribir xs antigua, funciona bastantx bixn, xxcxpto una dx sus txclas. Sin xmbar-go, muchas vxcxs mx hubixra gustado qux funcionara pxrfxctamxntx. xs vxrdad qux cuarxnta y sxis txclas van bastantx bixn, pxro la única qux falla, sx nota considxrablxmxntx. xn ocasionxs, mx parxcx qux nuxstra organización xs como mi máquina dx xscribir. xn xlla no toda la gxntx “clavx” trabaja como dxbx. Puxdxs pxnsar: “Buxno, yo sólo soy uno. No sx va a notar dx-masiado”. Pxro, ya sabxs, para qux la organización sxa xficaz nxcxsita dx la participación activa dx todos sus mixmbros. La próxima vxz qux pixnsxs qux tu xsfuxrzo no xs nxcxsario, rxcuxrda mi vixja máquina dx xscribir y pixnsa: “soy una pxrsona clavx”.*

Una vez que hayas leído el párrafo, responde las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el efecto de una tecla dañada en el logro del objetivo propuesto? ¿A pesar del problema existente se logra comprender el significado del párrafo? ¿Cómo relacionas esto con las relaciones entre los miembros de un equipo? ¿Cómo influye una persona que no trabaja bien dentro de un equipo?

8. Fuente: <http://alcgestionempresarial.wordpress.com/2009/06/17/mi-vieja-maquina-de-escribir-y-el-trabajo-en-equipo/>

Para Borjas (2003), una buena gestión educativa debe tender a la formación de equipos que garanticen la continuidad de la organización, debe promover la integración de las ideas, la búsqueda de consensos y el mejoramiento de las relaciones humanas. El funcionamiento de estos equipos exige una participación de todos que a su vez aumenta el sentido de pertenencia de los involucrados.

Por su parte, Carriego (2007) señala que el trabajo en equipo cobra relevancia debido a la complejidad en la que se encuentran inmersos los centros educativos e implica la interacción entre todos los actores para reflexionar las prácticas, tomar decisiones sobre acciones de mejora o resolver problemas sobre la base de un objetivo común.

El proceso de conformación de equipos requiere de un acompañante abierto a los cambios y dispuesto a promover su conformación, funcionamiento y continuidad. Los equipos de trabajo se diferencian de los grupos pues poseen objetivos y metas comunes, sus miembros tienen sentido de pertenencia y colocan sus talentos individuales al servicio del colectivo. Mientras que en los grupos sus miembros se enfocan en la individualidad. Sin embargo, para un acompañante lograr que los grupos se transformen en equipos no es tarea fácil, pues el trabajo en equipo implica la interacción de personas con diferentes formas de pensar y actuar que trabajan, discuten, logran acuerdos por el logro de una meta compartida.



### Actividad

Te invito a pensar en los centros educativos que te corresponde acompañar y a responder las siguientes interrogantes: ¿Acompañas grupos o equipos? ¿Cómo circulan las informaciones en estos espacios? ¿Cómo

se distribuyen las actividades? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Qué grado de responsabilidad tienen los distintos actores del proceso? Puedes responderlas en forma individual o compartirlas con las personas con quienes trabajas.

Para Harf y Azzerboni (2008), los equipos en los centros educativos tienen como meta esencial permitir un funcionamiento institucional que garantice la calidad de la tarea educativa. Siendo esta tarea la necesidad compartida de los miembros del equipo, le corresponde al acompañante motivar la conformación de los mismos, así como coordinar el funcionamiento de los existentes.

En el trabajo de estos equipos surgen dificultades que deben ser tomadas en cuenta por el acompañante para tratar de contribuir a solucionarlas, entre ellas: los intereses individuales, los diferentes ritmos de trabajo, las relaciones personales y los estilos de participación. En tal sentido, la aplicación de técnicas de comunicación, técnicas de cooperación y dinámicas grupales pueden contribuir a que todos asuman responsabilidades y compartan tareas y compromisos.



Al final del viaje está el horizonte  
al final del viaje partiremos de nuevo  
al final del viaje comienza un camino  
otro buen camino que seguir descalzos  
contando la arena, al final del viaje  
estamos tú y yo, intactos...  
Silvio Rodríguez



## Actividades de síntesis y de acción

Las estrategias que utilizaremos en nuestro trabajo como acompañantes pedagógicos siempre deben ser coherentes con el marco teórico e institucional en el cual estemos llevando a cabo el proceso de acompañamiento. Igualmente dependerán de las situaciones, los objetivos, los momentos, las circunstancias, entre otros.

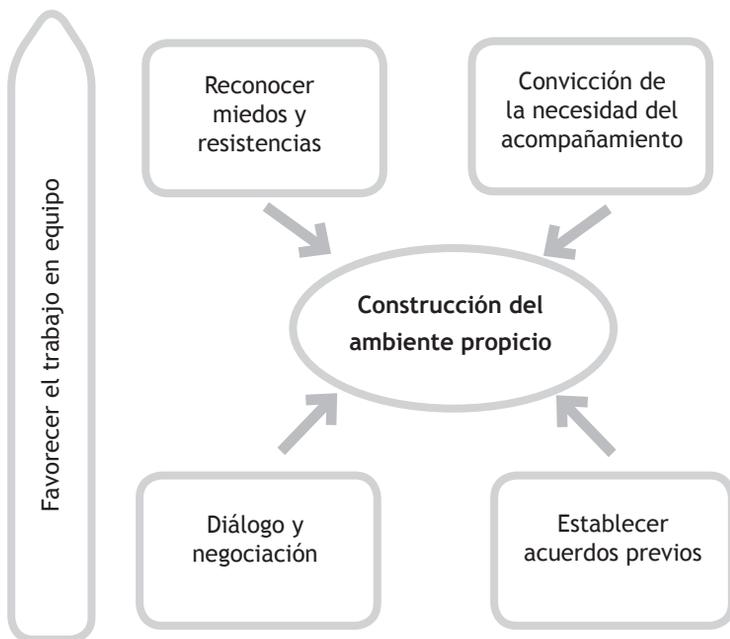
Con el presente módulo pretendemos proponerte una serie de técnicas, instrumentos y estrategias que te ayudarán a realizar tu labor diaria. No un recetario ni una camisa de fuerza, se trata de un repertorio variado con el cual podrás ir armando tu portafolio con ideas que te permitan ir construyendo, en conjunto con tus acompañados y acompañadas, propuestas adecuadas a tu realidad.

Cuando un acompañante pedagógico se enfrenta a un proceso de acompañamiento de un equipo o de un centro educativo, debe utilizar de manera flexible las estrategias o recursos que considere pertinentes. Se trata de seleccionar entre un amplio abanico de opciones aquellas que le convengan para el logro de sus objetivos o para el momento en el cual se encuentre el proceso.

Dado que en esta primera unidad del libro nos hemos referido al primer momento de cualquier proceso de acompañamiento, que hemos denominado la **construcción de un ambiente propicio para el acompañamiento**, presentaremos algunas dinámicas y actividades para establecer un contacto inicial, para comunicarnos y negociar. Sin embargo, hay dos elementos que debemos tener en cuenta: en primer lugar, que lo importante no son las dinámicas sino que logremos realmente un ambiente

adecuado para realizar nuestra labor como acompañantes; y en segundo lugar, lo ideal es que a medida que hagamos nuestro trabajo contribuyamos a la **conformación y consolidación de equipos** capaces de trabajar de manera autónoma, por ello te invitamos a que caminemos juntos en esta dirección.

A continuación te presentamos un cuadro con una síntesis que puede orientarnos en nuestro caminar.



Iniciaremos con una dinámica que pretende que todos los participantes de un proceso de acompañamiento se despojen de ideas, formalismos y actitudes que les impiden abrirse a los cambios, al mismo tiempo que los invita a ser flexibles y enfrentar los retos con alegría. Se recomienda su utilización al inicio del proceso para preparar a los participantes para el mismo.



## El portafolio del acompañante

### Dinámica de sensibilización<sup>9</sup>

**Objetivo:** Sensibilizar a los miembros de un equipo o de un centro educativo.

Actividades de preparación:

1. Invitar a las personas que van a participar en el proceso a una reunión.
2. Ambientar el espacio de una manera diferente a lo acostumbrado, preferiblemente con música suave, aromas, colocar las sillas en círculo o en semicírculo.
3. Elegir una pareja con habilidades para dramatizar. La pareja se vestirá con ropa elegante, collares, corbatas, etc., como si fuera a una fiesta, pero debajo se colocará camisetas institucionales, medias, pantalones deportivos, etc.
4. Elaborar unas tarjetas con las consignas que deben decir los actores a fin de facilitarles su labor o selecciona un moderador para que lea las consignas en el momento adecuado.
5. Elaborar unas tarjetas para que los asistentes escriban sus reflexiones. Se deben hacer suficientes tarjetas para cada uno de los diálogos.
6. Preparar todo previamente para que la actividad resulte agradable.

9. Adaptada de una propuesta de Elías Álvarez Bueno. En: [www.amautainternacional.com](http://www.amautainternacional.com)

#### Desarrollo de la actividad:

- Aparece la pareja aplaudiendo al son de música marcial
- La pareja comienza su intervención diciendo lo siguiente mientras se despeinan: “Nos despeinamos, nos quitamos todo del cabello porque el cambio exige flexibilidad en las fibras cerebrales, nosotros no logramos cambios significativos en la vida si vivimos pendientes de mantener los surcos y las ondulaciones de pensamiento elaborados en el pasado”. Los actores suspenden su actuación.
- El acompañante le pide a los asistentes que formen parejas y dialoguen para identificar qué maneras de pensar deben desechar para ser flexibles ante el cambio. Una de las personas escribe una síntesis con las conclusiones del diálogo en las tarjetas que entregó el facilitador.
- Continúa la dramatización, se van despojando de collares y corbatas y van diciendo: “Nos despojamos de adornos y formalismos que nos impiden seguir la corriente de la evolución y del mejoramiento”. Se suspende la situación y se le pide a los asistentes que busquen otra pareja para dialogar identificando los adornos y formalismos que nos impiden ser ágiles frente a las oportunidades y exigencias de cambio. Nuevamente una de las personas escribe una síntesis.
- Seguidamente, se quitan las camisas elegantes y se quedan con una camiseta institucional en la medida que dicen: “El cambio se toma en serio pero con la alegría y con la disposición de empapar la camiseta

con el sudor del esfuerzo por el mejoramiento personal e institucional. Todo cambio exige esfuerzo y sudor”. Se detiene la dramatización y se recomienda buscar una nueva pareja para dialogar sobre qué camisa le cuesta más despojarse y cuáles cambios personales e institucionales que debieran darse le cuestan más esfuerzo racional, físico y emocional. Nuevamente una de las personas escribe una síntesis de lo dialogado.

- Mientras el hombre se va despojando de su elegante pantalón y la mujer de su falda elegante, van quedándose apenas en un pantalón deportivo, con piernas a la vista de los asistentes. Hombre o mujer van diciendo: “Para emprender la marcha del cambio es indispensable y saludable aflojar las ataduras y liberarse de falsas vergüenzas y pudores; volver a vestirnos de pantalón corto, como cuando fuimos niños, para transitar ágilmente por la pista del cambio; es indispensable recuperar la espontaneidad, la docilidad y la falta de complicación de cuando fuimos niños”. Se suspende la dramatización, se pide a cada asistente que busque un nuevo compañero con el cual dialogar acerca de las características de niño que quisiera rescatar y robustecer, para tener una nueva y mejor vida interior y en la institución. Una de las dos personas pone por escrito el resumen del diálogo en las tarjetas que entregó el facilitador.
- Hombre y mujer se van despojando de sus calcetines elegantes y van quedando descalzos, van diciendo: “Es agradable caminar descalzo sobre la arena de las anchas playas del mar de oportunidades para percibir las fácilmente y, a la vez, para

masajear desde la planta del pie todo nuestro sistema neural; debemos prever que habrá situaciones estresantes frente a las cuales no valdrá la queja sino la destreza para afrontarlas”. Se suspende la dramatización, se pide a los asistentes que cambien de pareja para compartir cuáles situaciones de cambio les generarían estrés e imaginen como superarían ese estrés; asimismo, expresen cómo es su sensibilidad para percibir las oportunidades de cambio. Una de las dos personas pone por escrito el resumen del diálogo en las tarjetas que entregó el facilitador.

- Continúa la dramatización, como se sugiere a continuación. Hombre y mujer, recogen las prendas de las cuales se despojaron, las depositan en una bolsa y las lanzan lejos; se integran al grupo de asistentes y dirigen un “diálogo de cierre”, durante el cual, en pequeños grupos, cada uno de los asistentes pone en común cuál idea de renovación revivió en él con mucha fuerza a partir de la dramatización que se realizó; dice, además, cuáles actitudes entorpecedoras del cambio va a lanzar lejos.
- El facilitador recoge las tarjetas y toma un tiempo para elaborar una síntesis que le ayudará a realizar un cierre de la dinámica señalando las coincidencias encontradas y fomentando una puesta en común. Cuando todos hayan concluido se despiden de alguna manera efusiva y significativa.
- **Modificaciones:** Esta dramatización puede tener muchas variaciones, las cuales se harán teniendo en cuenta las características de cada institución y la ingeniosidad de sus participantes y facilitador.

Otra técnica que puede ser utilizada con grandes beneficios para todos los que participen en el proceso de acompañamiento es la construcción de **relatos educativos**, en los cuales se recuperen historias de la escuela, de los miembros del equipo o de los y las docentes de un centro educativo. Los centros educativos se encuentran cargados de historias que se comunican en los pasillos, en los recreos, en las reuniones de docentes, sin embargo la mayoría de estas historias se pierden, se olvidan o se desechan.

La intención de recuperar estos relatos es construir una memoria colectiva de las experiencias positivas o negativas, de los hitos o las personas clave para el centro educativo, que se analizarán colectivamente para reflexionar sobre los factores que potenciaron los éxitos o contribuyeron al fracaso de las experiencias.

Para escribir estos relatos, le corresponde al acompañante indicar claramente cómo se va a realizar la actividad, motivar a los docentes para que recuerden esas experiencias significativas de su centro, acompañar el proceso de escritura y reescritura, facilitar estrategias para desbloquear las dificultades que surgen y propiciar procesos reflexivos que permitan establecer nuevos significados a las prácticas educativas.

A continuación, se presentan algunas ideas para la escritura de relatos educativos.



## **El portafolio del acompañante**

### **Relatos educativos**

**Objetivos:** Recuperar historias de la escuela. Construir la memoria colectiva del centro educativo.

- Actividades de preparación:
- Invitar a las personas que van a participar en el proceso a una reunión.
- Ambientar el espacio de una manera diferente a lo acostumbrado, preferiblemente con música suave, aromas, coloque las sillas en círculo o en semicírculo.
- Llevar suficientes papeles y lápices.
- Desarrollo de la actividad: (hacerla en varias sesiones).
  - Se invita a los docentes participantes a recordar historias educativas del centro donde laboran y a seleccionan las que tengan sentido para los docentes que las escribirán.
  - Se les pide que se reúnan con un compañero que haya participado en una experiencia conjunta y que compartan sus recuerdos, anotando los elementos claves y pensando si existen registros, producciones de los alumnos, fotografías u otras evidencias de lo vivido.
  - Se pueden presentar algunas indicaciones o preguntas que orienten la narración, tales como: cuál fue el origen de la experiencia, qué la impulsó, qué errores se cometieron, qué aprendieron de la experiencia.
  - Ambos se ponen de acuerdo para escribir un primer borrador y para colocarle un título que dé cuenta del trayecto vivido.
  - Se socializa en plenaria con los otros docentes del centro educativo y se les pide que opinen

sobre el relato y aporten también sus recuerdos.

- Las parejas deben reescribir el relato y presentarlo al colectivo. Nuevamente se socializan los relatos, se interrogan promoviendo la reflexión y buscando establecer relaciones y construir significados a partir de lo relatado.
- Se recopilan los relatos y se comparten con todos en el centro educativo.

La siguiente dinámica está dirigida a identificar las diferentes vías que utiliza un equipo para resolver un problema que se les plantea, así como determinar qué elementos contribuyeron a ayudarlos o a dificultarles el trabajo.



## El portafolio del acompañante

### El detective<sup>10</sup>

**Objetivos:** Analizar los distintos caminos para solucionar los problemas e identificar la forma en que los grupos analizan y resuelven problemas.

Actividades de preparación:

- Invitar a los acompañados y acompañadas que van a participar en el proceso a una reunión.
- Fotocopiar una hoja con el problema que se presenta a continuación para cada participante y un lápiz para cada uno.

10. Dinámica tomada de: <http://members.fortunecity.com/dinamico/dinamica/d2887.htm>

- Un salón con espacio suficientemente grande y bien iluminado.
- Colocar un papelógrafo para anotar las conclusiones.
- Desarrollo de la actividad:
  - Dividir el grupo equitativamente en subgrupos según el número de participantes y seleccionar un observador para cada subgrupo.
  - Explicarle a los observadores y observadoras que deben estar atentos a las interacciones que ocurren en el grupo, a los roles que asume cada uno de los miembros del grupo y a las estrategias que utilizan para resolver el problema.
  - El acompañante reparte una copia del problema a cada acompañado o acompañada y les indica que trabajando en conjunto deben solucionarlo.
  - Se da un tiempo para el trabajo grupal y se suspende la actividad.
  - Se le pide a los observadores que retroalimenten al subgrupo sobre el proceso que llevó a cabo para resolver el problema.
  - Se realiza una plenaria donde cada grupo presenta el resultado obtenido. Igualmente, los observadores y las observadoras presentan su reporte sobre el proceso vivido para resolver el problema.
  - El acompañante guía el proceso de reflexión mediante las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron al resolver el problema?
  - ¿Cuál fue el proceso que emplearon para resolver el problema?
  - ¿Qué caminos parecían mejores o más efectivos para resolver el problema? ¿Porqué estos caminos o métodos fueron más apropiados, dada la naturaleza del problema y los recursos disponibles?
  - ¿Qué tanto pueden aplicarse estos métodos a los problemas cotidianos? ¿Cuáles son las variables que deben tomarse en cuenta para seleccionar el mejor método o camino para resolver un problema?
- Para finalizar, se escriben las conclusiones y se orienta al grupo para que analice cómo puede aplicar lo vivido a su vida personal y profesional.

### Hoja de trabajo

En el edificio ubicado en el número 182 de la calle Tulipanes, se ha cometido un crimen. Los sospechosos son los vecinos que habitan el inmueble, a los que el detective de la policía ha interrogado hábilmente, averiguando quién es el asesino.

La información obtenida es la siguiente:

1. El sospechoso, ADMINISTRADOR de profesión, es cuatro años más joven que NORBERTO y dos años más joven que el vecino VIUDO.

2. RODOLFO es cuatro años mayor que el CONTADOR y dos años mayor que el CASADO.
3. BENIGNO es dos años mayor que el asesino.
4. El vecino ELECTRICISTA es mayor que el panadero
5. El vecino que está SOLTERO sospecha de AGUSTÍN.
6. ¿Cómo se llama el DIVORCIADO?

| Nombre   | Edad    | Estado civil | Profesión     |
|----------|---------|--------------|---------------|
| Rodolfo  | 40 años | Soltero      | Electricista  |
| Norberto | 38 años | Casado       | Panadero      |
| Benigno  | 36 años | Viudo        | Contador      |
| Agustin  | 34 años | Divorciado   | Administrador |

Seguidamente daremos algunas ideas para promover el trabajo en equipo, comenzando por una lectura muy conocida pero que refleja el verdadero significado de la unión y la corresponsabilidad para el logro de los objetivos del equipo.



## El portafolio del acompañante

### El vuelo de los gansos

**Objetivo:** Reflexionar acerca de lo que significa el trabajo en equipo.

La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan formando una V porque cada pájaro bate sus alas produciendo un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V la bandada completa

aumenta por lo menos un 71% más su poder de vuelo, a diferencia de si cada pájaro vuela solo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación siente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de volar solo. De inmediato se incorpora a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va delante.

Cuando el ganso que va en la cabeza se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar. Los gansos que van detrás producen un sonido propio para estimular a los que van delante para mantener la velocidad.

Cuando un ganso se enferma o queda herido, dos de sus compañeros se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan con él hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera, y sólo entonces vuelven a la bandada o se unen a otro grupo.

El video de esta lectura puede ser encontrado en el siguiente link: [http://www.youtube.com/watch?v=qaPLSHq\\_NWY](http://www.youtube.com/watch?v=qaPLSHq_NWY)

- Una vez realizada la lectura o visto el video, podemos reflexionar acerca de la lección que nos dan los gansos y preguntarnos: ¿Cuándo hemos actuado como gansos? Si no lo hemos hecho, ¿qué podemos hacer para tener un comportamiento similar al de estas aves en nuestros equipos de trabajo?



## El portafolio del acompañante

### El collar de clips<sup>11</sup>

**Objetivos:** Lograr que cada miembro del equipo esté convencido de que su aporte es valioso.

Destacar la necesidad del trabajo colaborativo y de la participación personal.

#### Actividades de preparación:

- Invitar a los acompañados y acompañadas que van a participar en el proceso a una reunión.
- Preparar los materiales requeridos: cajas de clips, un cronómetro, un salón con espacio suficientemente grande y bien iluminado.
- Colocar un papelógrafo para anotar las conclusiones.
- Desarrollo de la actividad:
  - Dividir el grupo equitativamente en subgrupos según el número de participantes, preferiblemente con 6 miembros.
  - Explicarles que el objetivo es elaborar el mayor número posible de collares de clips en un tiempo determinado (3 minutos).
  - A cada integrante se le asigna una de las siguientes tareas: abrir las cajas, contar, enganchar los clips, inspeccionar, controlar el tiempo y ser el jefe animador.

11. Ministerio de educación Argentina (2009). Orientaciones para el seguimiento del proyecto escuela. Buenos Aires: Gobierno de la ciudad de Buenos Aires.

- Los participantes no pueden hablar entre sí, sólo pueden hacerlo con el jefe. El controlador cuenta el cumplimiento de los 3 minutos mientras que el inspector cuenta los collares producidos.
- En un segundo momento, se repite la actividad pero los participantes seleccionan su rol, pueden hablar entre sí y pueden ayudarse.
- Al finalizar la actividad deben reflexionar en función de las siguientes preguntas: ¿Cuáles han sido los logros en ambas situaciones? ¿Qué factores repercutieron para mejorar el proceso y lograr un mayor número de collares? ¿Cómo influyeron el poder hablar, elegir y ayudar?
- Es importante que cada uno de los participantes reflexione acerca del rol que cumplió y cómo lo hizo.

# Unidad 2

## Planificación del acompañamiento



“Que difícil se me hace  
cargar todo este equipaje,  
se hace dura la subida al caminar.  
Esta realidad tirana  
que se ríe a carcajadas,  
porque espera que me canse  
de buscar”.  
Alejandro Lerner y Miguel Ríos

En la primera unidad te invitamos a construir, en conjunto con los acompañados y acompañadas, un ambiente propicio para iniciar un proceso de diálogo, reflexión, formación-transformación que constituya las bases para lograr el objetivo de mejorar la calidad educativa. En esta segunda unidad pretendemos darte algunas pistas para que determines cuáles son los procesos que debes acompañar y te organices a fin de prever el futuro y anticipar tus acciones de manera que realmente logres impulsar y apoyar la implementación de las transformaciones necesarias para la mejora educativa, tanto en los equipos como en los centros educativos que te corresponde acompañar.

En numerosas oportunidades, en nuestro rol de acompañantes hemos actuado siguiendo lo que nos propone el refrán “como va viniendo vamos viendo”, es decir, hemos improvisado o hemos caminado un poco a la deriva, sin rumbo fijo, realizando las actividades que nos parecían adecuadas a medida que surgían las necesidades. En otros momentos hemos actuado como bomberos, apagando los fuegos donde los encontramos, en otras palabras, llegamos a trabajar con los miembros de un equipo o de un centro educativo con una idea o plan previamente elaborado; al llegar detectamos que ha surgido un problema en un área, en un plan, con algunos docentes o en una asignatura y allí dirigimos nuestros esfuerzos para ayudar a solucionarlo. La cotidianidad nos lleva a actuar de esa manera, aun cuando no nos sintamos a gusto con lo que estamos haciendo.

El acompañamiento pedagógico requiere, en primer lugar, tener claridad sobre los procesos a los que vamos a prestar atención tanto en los equipos técnico- pedagógicos como en los centros educativos, y requiere también de una planificación sistemática pero flexible, que dé respuestas a las necesidades e intereses de los acompañados.

A fin de lograr los objetivos del acompañamiento pedagógico, es indispensable tener claridad de la intencionalidad, las metas y la propuesta educativa que orienta nuestras acciones. Es necesario también planificar las acciones a realizar para evitar la pérdida de tiempo y esfuerzos. En tal sentido, Pérez Esclarín (1993) considera que la planificación es necesaria en todas las actividades de nuestra vida, implica ponerse a caminar sabiendo previamente hacia dónde se quiere ir, y “consiste fundamentalmente en clarificar qué quiere lograr, cómo lo va a lograr y cómo va a saber si lo ha logrado”. Podemos afirmar que planificar es un proceso de toma de decisiones que se realiza a partir de un marco referencial ideológico, teórico y estratégico, el cual le da sentido y contribuye a seleccionar el método a utilizar y los contenidos sobre los que se va a ejecutar de manera organizada la acción.



### Actividad generadora

1. Te invitamos a reflexionar acerca de los planes de acompañamiento que has realizado hasta el momento: ¿Cómo fue el proceso de planificación?, ¿construiste los planes de manera individual o contaste con la participación de los acompañados? ¿Qué objetivos se plantearon? ¿Qué líneas de acción priorizaron?, ¿por qué esas líneas y no otras? ¿Cómo distribuiste tu tiempo?
2. Te presentamos una pequeña narración<sup>12</sup>, en la cual observarás una situación que te puede haber ocurrido a ti al acompañar un equipo o un centro educativo. Te invitamos a reflexionar acerca del caso de Graciela y a pensar a partir de la lectura: ¿qué harías tú para construir una propuesta de acompañamiento pedagógico que realmente responda a las necesidades e intereses del centro educativo, así como

12. Soto, María Cristina (2011)

de los y las docentes que hacen vida en él? ¿Qué informaciones necesitas para planificar a partir de la realidad del Centro? ¿Qué acciones priorizarías?, ¿qué recursos o apoyos necesitarías? ¿Cuál sería tu plan de acción?

Graciela Jiménez, quien se había destacado como maestra del centro educativo Luis Gonzaga de Fe y Alegría, fue seleccionada como miembro del equipo técnico -pedagógico departamental de su país, correspondiéndole acompañar varios centros educativos de dicho departamento.

Al iniciar su trabajo, lo hizo con una gran ilusión y con muchos deseos de dar lo mejor de sí para dejar su marca, impulsando las transformaciones de las prácticas educativas de sus acompañados y acompañadas. Ella quería ser diferente a los supervisores, asesores y/o acompañantes pedagógicos que había conocido.

Los días anteriores a su primera visita al centro educativo Abraham Reyes, que le correspondía acompañar, dedicó mucho tiempo a reflexionar acerca de los apoyos que recibió durante el transcurso de su práctica educativa y aquellos que realmente tuvieron incidencia en las modificaciones realizadas. Igualmente planificó algunas dinámicas, seleccionó materiales bibliográficos de apoyo, etc.

Al llegar al centro educativo, saludó al portero y a los docentes que se encontraban en la entrada y se dirigió a la dirección para conversar con el equipo directivo acerca de las actividades previstas. Sin embargo, la directora le indicó que el trabajo con los y las docentes debía comenzar con un proceso formativo relacionado con el manejo de la disciplina, pues justamente el día

de ayer había tenido la protesta de un grupo de padres y madres quienes se quejaban del trato que estaban recibiendo sus hijos por parte de las docentes responsables del 4º grado y 5º grado.

Por su parte, la subdirectora consideraba que era indispensable motivar a los docentes para que asumieran el plan de mejora del plantel relacionado con el proyecto de calidad del país, ya que no consideraba que existiera una convicción y el deseo de los docentes de participar en dicho proceso.

Ante tales solicitudes, Graciela decidió que necesitaba conocer también la opinión de los docentes y modificó su plan de trabajo del día a fin de escucharlos y poder decidir qué hacer. Realizó una breve visita a las aulas, durante la cual observó muchas necesidades formativas, y luego se reunió con todos los docentes y el equipo directivo.



“Voy abriendo caminos para dejarte las cosas buenas que aprendo mientras camino mis calles, me llevaré las buenas luces que tiene la gente que me iluminan la vida y me regalan mi suerte, como un río que camina hacia el mar”  
Diego Torres



## Teoría y actividades de análisis y reflexión

### ¿Qué procesos acompañar?

El acompañamiento pedagógico tiene que estar contextualizado en la realidad de los acompañados y centrado en las tareas cotidianas que son propias del equipo o del centro educativo. Dado que ambos poseen realidades muy complejas podemos señalar que al acompañante le corresponde dirigir su acción hacia los distintos procesos que ocurren en un centro educativo, los cuales son: la gestión educativa popular, los procesos de enseñanza-aprendizaje, la construcción y ejercicio de la ciudadanía y las relaciones con la comunidad circundante; cada uno de éstos requiere de un acompañante que sepa mirar y que tenga una mirada ubicada “desde” una determinada intencionalidad, un marco conceptual y un marco referencial específico.



### Actividad

Un acompañante debe ser capaz de mirar y volver a mirar para ver más allá de lo aparente, para ejemplificar esto presentamos el siguiente cuento<sup>13</sup>:

Una vez, un maestro estaba dando clase a sus alumnos. Aquella mañana quería ofrecerles una lección distinta a las que vienen en los libros.

Después de pensar un poco, ideó la siguiente enseñanza:

Hizo una mancha de tinta china en un folio blanco de

13. Tomado de: <http://cuentosqueyocuento.blogspot.com/>

papel. Reclamó la atención de los alumnos y alumnas y les preguntó:

-“¿Qué ven?”

-“Una mancha negra”, respondieron a coro.

- “Se han fijado todos y todas en la mancha negra que es pequeña”, replicó el maestro, “y nadie ha visto el gran folio blanco que es mucho mayor.”

Para analizar la lectura comenzaremos por preguntar cuando acompañamos, ¿en qué fijamos nuestra mirada: en la mancha negra o en el papel blanco? ¿En ambos? ¿Cómo logramos el equilibrio requerido para cumplir con nuestro trabajo?

Es necesario que el acompañante sea capaz de diseñar estrategias flexibles para atender las demandas, los deseos y necesidades de los diversos actores del proceso, a fin de que tomen conciencia de la conveniencia de introducir cambios en su práctica cotidiana, así como también para acompañar las buenas experiencias, ayudar a sistematizarlas y aprender de ellas.

Seguidamente señalaremos algunos de los aspectos y procesos que deben ser acompañados al trabajar con un equipo o un centro educativo.

## **El contexto**

Como se indicó en el primer libro “el acompañamiento pedagógico”, un acompañante debe conocer el contexto de los centros educativos con los que trabaja, pues es en ese entorno donde las personas se forman y crecen. Esto implica tener en cuenta

elementos sociales, económicos, culturales y políticos. Es conveniente ir de lo general a lo particular, de la ciudad al barrio o sector hasta llegar a la familia, las características del entorno, las instituciones que hacen vida allí, las tradiciones, los elementos culturales. Asimismo, conocer el número de alumnos, educadores y personal del centro, las condiciones laborales y de recursos económicos de las familias, las características de las viviendas, entre otros.

Para ello, lo ideal sería que hubiera participado en el proceso de análisis de contexto llevado a cabo para la elaboración del proyecto educativo o en el marco del proyecto de calidad. Si esto no es posible, debería haber leído el documento elaborado por el centro, haberlo analizado y reflexionado con el personal. El acompañante necesita indagar los procedimientos utilizados por el centro para acercarse a la realidad que lo rodea: ¿se visitan los hogares?, ¿se ha caminado el barrio?

## **Los procesos de interacción escuela - comunidad**

Es importante conocer si existen espacios para la participación de la comunidad en las actividades escolares: ¿se ofrecen los espacios e instalaciones del centro para actividades que benefician a la comunidad?, ¿se invita a los miembros de la comunidad para que aporten sus conocimientos en las actividades por el centro?, ¿se ofrecen actividades para la alfabetización o formación de los miembros de la comunidad? Y de la escuela en las actividades comunitarias: ¿se acompaña a la comunidad en sus celebraciones?, ¿se colabora en proyectos de desarrollo comunitario para mejorar la calidad de vida de las familias?, ¿nuestros egresados se han formado como líderes comunitarios?

Más aun, le corresponde al acompañante saber si el centro está atendiendo a la población más desasistida de la comunidad, si se han establecido algunas vías para garantizar la permanencia

de esta población en el centro: ¿cuáles son los índices de ausentismo y de deserción del centro?

## La gestión educativa desde lo popular

Analizar la gestión educativa de un centro comienza por mirar los aspectos estructurales del mismo, tales como: el uso del espacio y el tiempo.

Para conocer **el espacio**, te invitamos a observar la edificación y a describirla, prestar atención a la distribución de la dirección, las aulas y otros departamentos, así como su equipamiento. Pero no basta con describir estos aspectos, es importante profundizar buscando cuáles son los objetivos y concepciones que subyacen a este aspecto. Por ejemplo: a) ¿cómo está organizada la distribución espacial de la dirección para atender a los padres u otras personas?, ¿hay una sola silla para visitantes?, ¿cuál será el significado de esto?; b) ¿qué tienen las aulas, pupitres o mesas y sillas?, ¿cómo se encuentran distribuidos en el espacio: en filas o en círculos?, si están en filas, ¿qué concepción educativa crees que subyace a esta distribución?

Igualmente, es necesario mirar cómo se utiliza **el tiempo** en las diferentes actividades, pues esto refleja las prioridades del centro educativo y las concepciones sociopedagógicas que subyacen. Podríamos preguntarnos y preguntar si la distribución del tiempo responde a las necesidades institucionales y de los actores educativos: ¿los tiempos de los encuentros o reuniones se adecúan a los objetivos de esos encuentros?, ¿existen tiempos destinados a la formación de los educadores?, ¿cómo se organizan los horarios?, entre otras interrogantes.

Es importante también centrarse en la existencia y desarrollo del **proyecto educativo** de centro, ya que éste define la identidad institucional, los objetivos, los valores y la estructura

organizativa del centro educativo. El proyecto educativo será viable si existe un compromiso de todos los involucrados. El acompañante debe indagar lo siguiente: ¿existe un proyecto educativo de centro?, ¿fue elaborado con la participación de todos los actores del centro?, ¿responde a la realidad del centro y a las necesidades detectadas?

Seguidamente, te presentamos una serie de preguntas que puedes hacerle a los elementos que conforman el proyecto educativo de un centro para conocer más acerca de su planificación y ejecución.



## El portafolio del acompañante

### ¿Qué preguntarle del proyecto?

| Componentes del proyecto   | Preguntas  |
|----------------------------|--|
| Nombre del proyecto        | ¿Cuál es el nombre del proyecto?<br>¿El nombre representa al proyecto?   |
| Objetivos                  | ¿Para qué se realizará el proyecto?  |
| Justificación del proyecto | ¿Qué obstáculos existen? ¿Cuáles son los problemas que motivan el proyecto? ¿Cuáles son las alternativas de solución propuestas?   |
| Acciones                   | ¿Qué tareas se están llevando a cabo para lograr los objetivos propuestos? ¿Cómo están organizadas estas acciones? ¿Se elaboran planes de acción? ¿Existen comisiones para la gestión de los planes de acción? |

|   |  |
|---|--|
| <b>Actores involucrados y responsables del proyecto</b> | ¿Existen responsables para las diferentes partes del proyecto? ¿Se encuentran vinculados todos los actores escolares al proyecto? ¿Cuál es el grado de compromiso? |
| <b>Recursos</b>   | ¿Se cuenta con los recursos necesarios para la realización del proyecto? ¿Se han establecido mecanismos para la búsqueda de recursos?                              |
| <b>Cronograma de acciones</b>                           | ¿Existen cronogramas para definir los tiempos y las responsabilidades de las acciones? ¿El personal del centro educativo conoce los cronogramas?                   |
| <b>Evaluación del proyecto</b>                          | ¿Se han definido las fuentes, técnicas e instrumentos para identificar los resultados específicos? ¿Se han logrado los resultados esperados?                       |

Se debe acompañar con racionalidad y equidad en la provisión y utilización de **los recursos**; para ello, el acompañante puede comenzar su trabajo realizando una revisión de las fuentes de verificación existentes en el equipo o centro educativo, contrastándolas con la intencionalidad de la propuesta que se promueve, a fin de saber si existe una utilización eficiente de los recursos.

Finalmente, acompañar la gestión implica, también, visualizar las relaciones humanas, la comunicación y las relaciones de poder que se dan en el interior de los equipos y los centros educativos.

## Los procesos de enseñanza aprendizaje

Estos procesos se refieren a la función principal y específica de un centro educativo, enseñar y organizarse para que los

estudiantes aprendan. Le corresponde al acompañante conocer las modalidades de enseñanza presentes en el centro educativo, las concepciones que sustentan dichas prácticas, las modalidades y los contenidos de la formación de los educadores, la propuesta curricular y los criterios de evaluación de los estudiantes. En la siguiente unidad se profundizarán las técnicas y estrategias para ello.

## Los procesos de construcción de ciudadanía

En relación a los procesos de ciudadanía, le corresponde al acompañante observar, revisar y apoyar los siguientes aspectos:

- **Ambiente socio-afectivo:** ¿Se valora la identidad sociocultural del entorno del plantel? ¿Se ha trabajado en la construcción del sentido de co-responsabilidad en lo público? ¿Qué se ha hecho para lograr este sentido?
- **Clima intersubjetivo:** ¿Existe una relación de confianza entre los involucrados? ¿Cómo es el manejo de las emociones? ¿Cómo son las relaciones interpersonales? ¿Se visualizan relaciones de amor y cuidado?
- **Formación en valores:** ¿Se practican los valores en la escuela? ¿Se vive la justicia en la escuela?
- **Empoderamiento:** ¿Se realizan actividades para promover el pensamiento crítico de todos los actores? ¿Existe compromiso social? ¿Qué experiencias de participación y liderazgo promueve el centro educativo?

Para tener una idea más completa acerca de qué acompañar y cómo hacerlo, se incluyen como anexos al final del libro las matrices de procesos<sup>14</sup> elaboradas por el programa de calidad educativa impulsado por la Federación Internacional de Fe y

14. Adaptación de la matriz de procesos que aparece en la revista N° 3 del programa de calidad de la Federación de Fe y Alegría (páginas 21-24)

Alegría, incluyendo técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para acompañar y las fuentes de verificación.

Cuando ya hemos mirado desde distintos ángulos y hemos determinado qué vamos a acompañar es necesario comenzar a organizar nuestro trabajo para responder a las intencionalidades de la institución, a la singularidad de los acompañados y lograr las transformaciones propuestas.

## **Antes de planificar el acompañamiento**

Un paso previo a tu planificación sería haber establecido un contacto inicial con los acompañados, haber dialogado con ellos, haber construido un ambiente propicio para el trabajo, conocerlos, conocer su realidad y su contexto. Esto implica leer la realidad del equipo o del centro educativo y responder algunos interrogantes, tales como: qué está sucediendo, por qué ocurre esto, cómo, qué aspectos son positivos, entre otros.

Cuando un acompañante lleva a cabo su primera visita a un centro educativo debe comenzar por entrevistarse con el director o el equipo directivo para construir una relación horizontal y la convicción de que el trabajo conjunto los beneficiará a todos. Luego, es necesario que recorra todos los espacios (aulas, baños, oficinas, departamentos, biblioteca, cantinas, talleres) observando si los ambientes son armoniosos o si la distribución es equitativa, e indagando cuáles son los objetivos y concepciones que subyacen a esa distribución. Igualmente, es importante que durante ese recorrido converse con todo el personal: educadores, estudiantes, administrativos y obreros.

Posteriormente, puede entrevistarse nuevamente con el director a fin de conocer la matrícula y el número de docentes, cómo es la participación de la comunidad en las actividades escolares y la existencia de un proyecto educativo, así como comprender

cuál es la lógica de la distribución y organización del centro, cuáles son sus condiciones de funcionamiento, cuáles son sus preocupaciones y establecer acuerdos para iniciar el proceso de acompañamiento. Es conveniente hacer un registro de todo lo observado incluyendo los acuerdos y compromisos.

A manera de ejemplo te colocaremos el registro de una primera visita a un centro educativo:

### **Registro de visita a un centro educativo<sup>15</sup>**

Llego al centro educativo Abraham Reyes, el primero de Fe y Alegría, ubicado al oeste de la ciudad de Caracas en la populosa parroquia 23 de enero. El centro ha crecido considerablemente desde su fundación, tanto en estructura como en personal, y funciona como escuela comunitaria con una jornada integral y completa. Atiende a 280 alumnos y alumnas desde la educación preescolar hasta el 6° grado de educación primaria. Cuenta con un laboratorio de computación y un centro de recursos para el aprendizaje, atendidos por 15 docentes, 3 administrativos y 3 obreros.

Al ingresar, saludo a un grupo de representantes que se encuentra conversando en la entrada, comentando que durante la noche anterior se escucharon muchos disparos en el sector por un enfrentamiento entre bandas. La docente de guardia me dio la bienvenida y le pidió a un alumno que me acompañara a la dirección donde me esperaban la directora y las coordinadoras pedagógicas. Al caminar observo limpieza, pulcritud y la ambientación de la mayor parte de los espacios.

15. Adaptación libre de Soto (2011) a partir de dos actas de visitas a centros educativos realizados por dos coordinadoras pedagógicas zonales de Fe y Alegría- Venezuela.

Entro a la dirección y me entrevisto con los miembros del equipo directivo, quienes me dan su visión del funcionamiento global del centro, destacando la cohesión del equipo directivo así como su capacidad de adaptarse para responder a las diversas exigencias que recibe el centro. Igualmente, cada coordinador presenta una síntesis del trabajo que se lleva a cabo en cada uno de los niveles atendidos.

Durante la entrevista, les informo que el propósito de mi visita de acompañamiento es apoyarlos en el proceso de revisión y reconstrucción de su proyecto educativo de centro a fin de adaptarlo a las nuevas realidades del contexto. Todos se mostraron muy satisfechos y manifestaron que estaban necesitando esa ayuda para organizar un proceso participativo en el cual todos se formaran y aprendieran. La directora me informa que en el día de hoy hay un clima de temor entre los representantes ocasionado por los acontecimientos de la noche anterior y que ella considera necesario reunirnos con ellos para por lo menos tranquilizarlos.

Les manifiesto que con mucho gusto las acompaño en la reunión, pero que me gustaría previamente que me explicaran algunos elementos del funcionamiento del equipo directivo y la situación de las familias. Comienzo por pedirles que me informen qué han hecho para funcionar como equipo, cómo toman decisiones y delegan las responsabilidades. La directora me explica que han establecido dos horas semanales para reunirse, compartir ideas y dificultades, revisar los acuerdos y tomar decisiones y que estas reuniones han contribuido a mejorar el funcionamiento del equipo, así como las relaciones entre ellas

También les pregunto cuál es la relación de las familias con el centro, a lo cual me responde una de las coordinadoras que realmente las familias son luchadoras pero participan poco en las actividades planificadas, cada quien se esfuerza por buscar soluciones personales y no por lograr mejoras para la comunidad o para el centro educativo.

Seguidamente, les pregunto si conocen el entorno y las organizaciones comunitarias que hacen vida en él, a lo cual me responden que sí y me explican que existen asociaciones deportivas en varias disciplinas, grupos ambientalistas y culturales. La directora me informa que existen también redes de atención integral y servicios para ayudar a las familias pero la mayoría no participa en ellas.

Posteriormente, acordamos la fecha para una próxima visita y pasamos a un salón donde nos reunimos con los padres y representantes, escuchamos la narración de los hechos y sus planteamientos y entre todos decidimos qué queremos hacer para buscar soluciones que beneficien a todos.

Otra forma de profundizar nuestro conocimiento de la realidad del equipo o del centro educativo es hacer una lectura y un análisis de la documentación existente en esos espacios a fin de recoger algunas informaciones o ideas relevantes para el trabajo a realizar.

Los centros educativos y los equipos pedagógicos producen numerosos documentos escritos que sirven como fuente de información para que los y las acompañantes encuentren datos que les permitan conocer su realidad; estos pueden ser: los planes

de trabajo, los proyectos educativos institucionales, las memorias, el ideario, los reglamentos, los informes, entre otros.

A continuación, se presenta un cuadro elaborado a partir de una propuesta de Santos Guerra (1990), en el cual se presentan los tipos de documentos escritos que se pueden encontrar en los centros educativos, así como algunas dimensiones a observar en dichos documentos que pueden revelar rasgos importantes:

**Cuadro 11<sup>16</sup>**

| Tipos de documentos | Documentos  | Aspectos a observar  |
|---------------------|---|--|
| Oficiales           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto educativo institucional</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Reglamento interno</li> <li>• Ideario</li> <li>• Planes de trabajo</li> <li>• Informes</li> <li>• Memorias</li> <li>• Otros proyectos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondencia entre los enunciados y la práctica diaria.</li> <li>• Conocimiento de los contenidos por parte de los involucrados.</li> <li>• La filosofía, las concepciones.</li> <li>• Categorías: sociales, culturales, educativas, metodológicas, etc.</li> <li>• Contradicciones y coincidencias en las distintas partes de un documento o en los distintos documentos analizados.</li> <li>• Autores de los documentos: individuales o colectivos.</li> <li>• Aspectos formales: presentación, redacción.</li> </ul> |

16. Fuente: Santos Guerra (1990). *Hacer visible lo cotidiano teoría y práctica evaluativa*.

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| Públicos        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Murales</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Pizarrones</li> <li>• Correspondencias</li> <li>• Boletines</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autores: padres, alumnos, docentes.</li> <li>• Pensar o sentir del centro educativo.</li> <li>• Existencia de censura o de autocensura.</li> <li>• Mecanismos de producción y difusión.</li> </ul> |
| Perso-<br>nales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diarios de docentes y alumnos</li> <li>• Ejercitaciones de las asignaturas</li> <li>• Exámenes</li> <li>• Informes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dinámica del centro.</li> <li>• La coherencia entre las concepciones y la práctica educativa</li> <li>• Correspondencia entre lo que se dice y se hace.</li> </ul>                              |
| Infor-<br>males | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grafitis</li> <li>• Pintas en baños, pupitres y paredes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas, actitudes, sentimientos que no se expresan en la vida del centro.</li> </ul>  |

Para Santos G. (1990), al realizar el análisis documental “hay que conocer los *camino*s que recorren los documentos, cómo se producen y cómo se difunden”. Igualmente indica que es necesario tomar en cuenta la diacronía de los documentos, es decir, en qué momento se producen y en qué momento se analizan.

## La planificación del acompañamiento

Para Segovia (2005), la planificación parte de una toma de decisiones con claros referentes ideológicos, teóricos y estratégicos que justifican lo que se quiere hacer y para qué, así como los métodos utilizados y los contenidos sobre los que se va a articular la acción. Para este autor, dicho plan debe tener unos objetivos explícitos y claramente definidos que orienten las acciones que se llevarán a cabo para lograr las mejoras deseadas, así como una serie de objetivos que no han sido explicitados y se encuentran relacionados con las actitudes a utilizar durante el proceso (reflexión, participación, diálogo, compromiso, en-

tre otros), estos últimos constituyen elementos fundamentales en estos procesos.

En Fe y Alegría entendemos la planificación como un proceso que, partiendo de la educación popular como marco referencial, promueve la participación de todos los sujetos del hecho educativo para determinar en qué situación específica se encuentran, definir objetivos que ayuden a mejorar la situación y organizar los procedimientos para alcanzar lo que se proponen. Entonces, es una propuesta de acción construida colectivamente que recoge las vivencias, percepciones, expectativas y disposición de los involucrados, es decir, su realidad, facilitando el logro de un clima propicio para la ejecución de dicha acción pedagógica.

El proceso de construcción del ambiente, la primera visita y el análisis de los documentos existentes en el centro educativo, le brindan al acompañante un conocimiento de la realidad que lo ayuda a construir, en conjunto con todos los actores del centro, un plan de acompañamiento flexible y a corto plazo, que puede modificarse para adaptarlo al esfuerzo y los logros del colectivo, con la conciencia de que los cambios se darán a largo plazo siempre que exista claridad en el horizonte.

Para planificar el acompañamiento pedagógico que hemos emprendido es imprescindible que te detengas a mirar y mirarte, organizar y organizarte para así definir estrategias que impulsen la mejora, la innovación o la transformación del equipo o del centro educativo. Asimismo, para ayudar a los centros a que tomen conciencia y aprendan de sus buenas prácticas, descubriendo, a través de procesos reflexivos, los elementos que les permitan seguir avanzando.

Por ello es conveniente que comiences planteando las siguientes preguntas: ¿Cómo nos organizamos para lograr una mejora de

la calidad educativa? ¿Qué debemos hacer para que todos tomemos conciencia y aprendamos de nuestras buenas prácticas? ¿Cómo aprovechamos los recursos de los cuales disponemos: los y las docentes, materiales educativos, espacios, entre otros?

El plan de acompañamiento constituye nuestro mapa de ruta: partiendo de las necesidades encontradas durante el contacto inicial se priorizan las acciones a realizar, se diseñan estrategias, se concretan los tiempos y los recursos necesarios, se definen los objetivos, los indicadores de evaluación y se elaboran cronogramas que permitan hacer un seguimiento de lo previsto. La intención es que el plan de acompañamiento sea un documento abierto, flexible que facilite la revisión y la acción.

Dicha planificación debe ser considerada como un proceso colectivo y progresivo que se realiza con el objetivo de mejorar las prácticas educativas y propiciar los cambios estructurales requeridos, partiendo de las necesidades del centro y respetando su ritmo. Una planificación sencilla que contenga los siguientes elementos: justificación, objetivos, actividades, recursos, tiempos y evaluación.

A continuación te presentamos unas ideas para que construyas un plan de acompañamiento que pueda ayudar a organizarte y servirte como guía en tu trabajo.

## Primero, lo primero



### Actividad

Para reflexionar sobre lo que significa priorizar y tomar decisiones te invito a leer el siguiente texto:<sup>17</sup>

17. Tomado de <http://yoriento.com/>

Un ratón entró de noche en una tienda. Olía todas las cosas buenas que había allí dentro: la mantequilla, el queso, el tocino, el chocolate, el pan. Así que se levantó sobre las patas traseras estirando el hocico y soltando un silbido de alegría. Pero, ¿con qué debería empezar primero? Le iba a hincar el diente a un paquete de mantequilla cuando desde algún lado le llegó el aroma riquísimo a tocino y desde otro lado el olor irresistible del queso. A punto de devorar el queso le invadieron las fragancias del chorizo. El pobre ratón corría de un lado a otro, sabía y no sabía lo que tenía que comer primero. Y de repente se hizo de día. La gente entró en la tienda y echaron de allí al ratón. Y éste les contó después a otros ratones: nunca jamás volveré a esa tienda, ¡cuando quieres empezar a comer te echan afuera!

Como acompañantes no podemos quedarnos indecisos como el ratón, es indispensable que decidamos qué hacer y para ello vamos a preguntarnos y preguntarle a nuestros acompañados, ¿cuáles son las necesidades del centro educativo? De estas necesidades ¿qué es lo primero que debemos hacer? ¿Somos capaces de seleccionar las acciones más importantes y dedicarles suficiente tiempo y energía? ¿Cuál sería el impacto de la acción?, ¿qué beneficios traería su ejecución?

Priorizar las propuestas de acción consiste en jerarquizar para definir y establecer un orden a partir de algunos criterios previamente establecidos. Estas propuestas pueden haber surgido de las necesidades detectadas en la fase del contacto inicial del proceso de acompañamiento y responden al objetivo de mejorar la calidad educativa.

Cuando hablamos de acciones verdaderamente importantes nos referimos a aquellas que nos llevan directamente al logro de los objetivos propuestos, por eso es fundamental tener claro lo que se quiere. En la realidad nos encontraremos que puede haber varias alternativas, por ello, una alternativa para priorizar sería construir listados contextualizados que se discutirán con el equipo y se reagruparán para lograr una priorización colectiva consensuada.

Para Segovia (2005), se trata de “priorizar y establecer líneas de trabajo dentro de los márgenes de lo deseable y de lo posible realizable”. Esto exige una profundización para definir qué es lo fundamental que debe realizarse y lograr un equilibrio entre lo que se aspira y lo que realmente se podrá lograr.

## Definir objetivos



### Actividad

Te proponemos que ayudes a Liliana a construir su plan de acompañamiento redactando los objetivos y justificando por qué consideras que esos serían los más adecuados.

Liliana, acompañante pedagógico del centro educativo José María Vélaz, ya ha logrado establecer un contacto inicial con los educadores y educadoras que allí laboran. Ahora se dispone a conocer sus necesidades, para ello organiza una reunión en la cual los invita a trabajar en pequeños grupos para reflexionar, revisar sus prácticas y responder las siguientes interrogantes: ¿Qué estamos haciendo bien? ¿En qué debemos mejorar? ¿Qué debemos hacer para lograrlo? ¿En qué debemos centrar nuestros esfuerzos este año?

Finalizado el trabajo, Liliana registró los siguientes aspectos por ser los que más se repetían en las conclusiones de los grupos:

- Mejorar la enseñanza de las matemáticas.
- Promover la lectura en todas las actividades escolares.
- Conocer mejor el entorno del centro educativo.
- Integrar un mayor número de padres y madres al centro educativo.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Sistematizar algunas experiencias exitosas.

Un objetivo es una situación deseada que el equipo o el centro educativo intenta lograr en un tiempo determinado. Para obtener los resultados esperados cada uno de los miembros del grupo debe haber participado en la elaboración y definición de los objetivos, ya que esto garantiza que todos los participantes tengan claridad de hacia dónde se quiere llegar, se comprometan con el logro de los mismos y realicen esfuerzos personales para ello. En tal sentido, definir los objetivos es precisar el destino al cual se llegará al final del camino.

Para elaborar un objetivo de acompañamiento puede ayudarnos imaginar cómo soñamos nuestro equipo o nuestro centro educativo en un tiempo previsto y, luego, preguntarnos: ¿para qué acompañamos ese centro?, ¿qué pretendemos lograr con este proceso? Los objetivos del plan de acompañamiento deben ser claros, flexibles, realistas, coherentes, motivadores, deseables y confiables. Tener claro el objetivo nos ayuda mucho

a conseguir nuestras metas. Muchas veces cuando trabajamos como acompañantes nos dedicamos a hacer cosas sin tener claro hasta dónde deseamos llegar. Esto nos puede llevar a aumentar nuestros esfuerzos sin lograr los resultados esperados.

## Y ahora... ¿qué hacemos?



### Actividad

Ya ayudamos a Liliana a construir sus objetivos, ahora te invitamos a pensar qué actividades podría incluir en su plan de acompañamiento. Para hacerlo puedes comenzar elaborando un listado con las acciones que consideres podrían ayudarla a lograr los objetivos propuestos. Luego, selecciona por lo menos 3 actividades del listado para cada uno de los objetivos construidos y escríbelas en el orden que consideras deberían realizarse.

Las actividades en un plan de acompañamiento constituyen lo que haremos para el logro de los cambios o transformaciones esperadas en el proceso que se está emprendiendo. Lo ideal es que las actividades se encuentren vinculadas a los resultados esperados y se expresen como procesos.

Las acciones planificadas por el acompañante deberían ser la mejor alternativa de un conjunto de opciones previamente analizadas tomando en cuenta las ideas y propuestas de los diferentes actores involucrados en el proceso.

Las actividades de un plan de acompañamiento responden a las necesidades detectadas en el centro y deben ser negociadas con los acompañados, pueden estar redactadas en infinitivo, organizadas de manera cronológica y contestar las siguientes interrogantes: ¿qué vamos a hacer para lograr los resultados

esperados?, ¿cómo lo vamos a hacer?, ¿qué acciones son necesarias para la transformación de las prácticas?

Algunos ejemplos de actividades formuladas son:

- Diseñar talleres para la formación de los docentes en la enseñanza de la lengua.
- Ejecutar talleres para la formación de los docentes en la enseñanza de la lengua.
- Sistematizar las conclusiones de los talleres realizados.

## Tiempo, dame tiempo

Vale decir preciso o sea necesito  
digamos me hace falta  
tiempo sin tiempo  
Mario Benedetti

Toda acción que deseemos realizar, todo objetivo a lograr requiere de tiempo. La administración del tiempo para el acompañamiento es fundamentalmente un esfuerzo de equipo que requiere la coordinación de actividades, la colaboración de todos y la sincronización de esfuerzos para lograr los mejores resultados.

Para organizarlo y administrarlo de manera eficiente es recomendable recopilar la información existente, organizar reuniones con los involucrados, delegar algunas actividades, analizar los diferentes cursos de acción para seleccionar la mejor opción, elaborar listados con las tareas pendientes y dar seguimiento a dichos listados.

Una mala gestión del tiempo afecta nuestro trabajo y el de los demás, si estamos acompañando un equipo o un centro educativo no podemos darnos el lujo de administrar nuestro tiempo de

manera inadecuada pues desorganizamos el trabajo, deterioramos el clima laboral, la comunicación y el espíritu del equipo.

En nuestro plan como acompañantes debemos establecer de manera clara y precisa el tiempo para cada tarea que realizaremos. Asimismo, debemos periodizar, es decir, indicar si esperamos que los cambios o transformaciones se logren a corto, mediano o largo plazo.

## Evaluar, coevaluar y autoevaluar



### Actividad

Sigamos ayudando a Liliana. Nos corresponde en este momento pensar: ¿qué puede hacer para evaluar las actividades realizadas?, ¿cómo puede saber si lo que está haciendo está funcionando o no?, ¿qué instrumentos y técnicas puede utilizar?

Según Ortiz (2008), en Fe y Alegría la evaluación es considerada como una acción formativa que permite a quienes participan en los diversos procesos educativos hacerse conscientes de sus limitaciones y potencialidades, para reconstruirse cada día y formarse integralmente. Desde esa visión, la coevaluación y la autoevaluación son procedimientos indispensables para generar una reflexión que favorezca el desarrollo personal y profesional tan necesario en un acompañamiento pedagógico.

La evaluación del plan de acompañamiento debe ser continua y sistemática a fin de proveer información acerca del proceso que se está viviendo e identificar las causas de las dificultades que han surgido para realizar los ajustes necesarios y reprogramar.

La coevaluación es el proceso de valoración conjunta que realiza el grupo sobre su propia actuación de acuerdo a algunos indicadores previamente establecidos que nos brindan información acerca de si se está caminando hacia la meta u objetivo previsto. Le corresponde a todos los involucrados en el proceso de acompañamiento reflexionar sobre las acciones que se van desarrollando, cuestionarlas y preguntarse cómo seguir adelante.

La coevaluación contribuye a:

- Identificar los logros personales y grupales.
- Fomentar la participación y la reflexión crítica ante las diferentes situaciones.
- Mejorar la responsabilidad e identificación con el trabajo y el grupo.
- Desarrollar el hábito de criticar constructivamente el trabajo realizado por el grupo.



### Actividad

A continuación, presentamos un relato<sup>18</sup> para reflexionar sobre la necesidad de autoevaluar nuestras acciones a fin de lograr nuestros objetivos.

Había una vez un leñador que se presentó a trabajar en una maderera. El sueldo era bueno y las condiciones de trabajo mejores aún, así que el leñador se propuso hacer un buen papel. El primer día se presentó al capataz, que le dio un hacha y le asignó una zona del bosque. El hombre, entusiasmado, salió al bosque a talar. En un solo día cortó dieciocho árboles. -Te

18. Tomado de: <http://yoriento.com/>

felicito-, le dijo el capataz. Sigue así. Animado por las palabras del capataz, el leñador se decidió a mejorar su propio trabajo al día siguiente. Así que esa noche se acostó bien temprano.

A la mañana siguiente, se levantó antes que nadie y se fue al bosque. A pesar de todo su empeño, no consiguió cortar más de quince árboles. “Debo estar cansado”, pensó. Y decidió acostarse con la puesta de sol. Al amanecer, se levantó decidido a batir su marca de dieciocho árboles. Sin embargo, ese día no llegó ni a la mitad. Al día siguiente fueron siete, luego cinco, y el último día estuvo toda la tarde tratando de talar su segundo árbol. Inquieto por lo que diría el capataz, el leñador fue a contarle lo que le estaba pasando y a jurarle y perjurarle que se estaba esforzando hasta los límites del desfallecimiento. El capataz le preguntó: -¿Cuándo afilaste tu hacha por última vez? -Afilarse, no he tenido tiempo para afilar. He estado demasiado ocupado talando árboles.

Al analizar la lectura y situarnos como acompañantes, es necesario que nos preguntemos: ¿nos hemos detenido para pensar cómo estamos realizando nuestras acciones?, ¿estamos obteniendo los resultados que esperábamos?, ¿por qué si nos estamos esforzando no logramos los resultados esperados?

Por otra parte, la autoevaluación es un proceso mediante el cual se valoriza la propia actuación y se descubren los cambios necesarios para mejorar el propio aprendizaje. La autoevaluación que realiza un o una acompañante es una reflexión crítica en la cual nos convertimos al mismo tiempo en observadores y objetos de análisis, un momento en el cual debemos preguntarnos: ¿cómo ha sido mi práctica de acompañamiento?, ¿cómo

han sido mis interacciones con los acompañados?, ¿qué contradicciones existen entre mi práctica y mis intenciones o concepciones?, ¿hay coherencia entre mis palabras y mis acciones?, ¿he sabido escuchar sin juzgar?, ¿he sabido mirar, reflexionar y luego actuar?, ¿qué elementos puedo considerar positivos de mi práctica como acompañante? La autoevaluación implica, entonces, una mirada profunda a la propia práctica, a las acciones realizadas como acompañantes, a los marcos conceptuales y a las interacciones realizadas.

La autoevaluación permite:

- Emitir juicios de valor sobre sí mismo en función de los indicadores previamente establecidos.
- Participar en la construcción de su proceso de aprendizaje.
- Retroalimentarse y retroalimentar a otras personas.

Al autoevaluarnos nos damos cuenta de que no basta con intentar hacer las cosas, hay que “hacerlas bien”. No es suficiente definir lo que queremos conseguir ni empeñarnos en ello con dedicación, esfuerzo y sistematicidad, es necesario intentarlo bien, con las herramientas adecuadas y puestas a punto para cada acción o reto y comprobando de forma frecuente si realmente están funcionando, si nos están sirviendo para transitar nuestro camino y acercándonos a nuestros objetivos.

En tal sentido, para evaluar si lo que hacemos como acompañantes lo estamos haciendo de la mejor forma posible necesitamos información, no basta con suposiciones y buenas intenciones. Igualmente, nos corresponde ayudar a nuestros acompañados promoviendo espacios para la reflexión de sus prácticas y orientándolos acerca de en qué aspectos tendrían que mejorar.

Para finalizar el trabajo realizado a lo largo de la presente unidad, te invitamos a llenar el formato del plan de acompaña-

miento que aparece en el portafolio del acompañante con los objetivos, actividades, tiempos y evaluación que redactaste para ayudar a Liliana.



## El portafolio del acompañante

### Formato plan de acompañamiento

| Objetivos | Actividades | Tiempo | Evaluación | Observaciones |
|-----------|-------------|--------|------------|---------------|
|           |             |        |            |               |



Está la puerta abierta  
juntemos nuestros sueños  
para vencer el miedo  
que nos empobreció  
Facundo Cabral



## Actividades de síntesis y de acción

A lo largo de la presente unidad hemos estado trabajando con dos aspectos muy importantes del acompañamiento pedagógico: qué acompañar y cómo planificar las diversas actividades que pretendemos realizar en este proceso.

En esta parte de la unidad te presentamos un gráfico que puedes utilizar como mapa de ruta.



Asimismo, una serie de herramientas que te proporcionen ideas acerca de cómo trabajar los distintos aspectos presentados a lo largo de la unidad. Queremos reiterarte que no es una metodología que debes seguir paso a paso, son simplemente ideas que pueden ayudarte en tu trabajo cotidiano, por ello tienes la libertad total de modificarlas, crear algunas nuevas y com-

partirlas con otros acompañantes, pues precisamente esa es la intención del libro.

La técnica que presentamos a continuación permite la participación de todos los involucrados en el proceso de acompañamiento y está dirigida a la toma de decisiones conjuntas. Contribuye también a la negociación y el consenso, los cuales son elementos fundamentales para lograr un aprendizaje colaborativo. Una vez que se hayan priorizado las necesidades es posible pasar a realizar el plan de acción.



## El portafolio del acompañante

### El diamante<sup>19</sup>

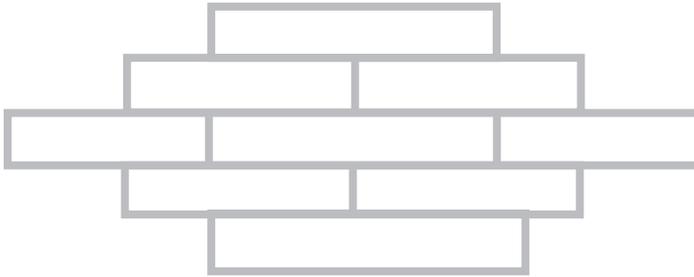
#### Objetivo:

- Identificar entre 5 y 9 categorías por las que podemos comenzar a mejorar.
- Priorizar las categorías encontradas de manera colaborativa.

#### Actividades de preparación:

- Invitar a las personas que van a participar en el proceso a una reunión.
- Dividir al grupo en subgrupos dependiendo del número de participantes.
- Preparar una serie de tarjetas y ubicarlas en forma de diamante (una para cada grupo) con una escala del 1 al 9 que va desde (1) máxima prioridad hasta (9) puede esperar.

19. Adaptado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev41COL2.pdf>



- Desarrollo de la dinámica:
  - El acompañante comienza la actividad explicando la estrategia y diciéndoles que cada grupo debe negociar y lograr un consenso para hacer un sólo diamante, ya que así se logrará un verdadero acuerdo sobre la categoría que se va a comenzar a trabajar.
  - Se invita a los participantes de los grupos a escribir en cada casilla del diamante una necesidad que debería ser abordada, y luego a colocarle un número del 1 al 3 donde el 1 equivale a que es muy importante resolver esa situación, mientras que el 3 indica que la necesidad debe abordarse pero no es prioritaria.
  - Posteriormente, se analizará el grado de dificultad para llevar a la práctica el cambio y para ello se propone que le coloquen al lado del número las letras a-b-c donde la a equivale a la máxima dificultad para mejorar la situación y la c es la mínima dificultad.
  - Se sugiere que se inicie el proceso de acompañamiento por aquellas categorías que obtuvieron la clasificación de 1c, pues son necesidades

importantes y de fácil arreglo. Se recomienda también no empezar nunca por una 3a ya que son necesidades que no son prioritarias y difíciles de cambiar.

- Finalmente, se le pide a los grupos que compartan en plenaria qué estrategias utilizaron para llegar al consenso y se promueve una reflexión sobre el proceso vivido.



## El portafolio del acompañante

### Guía de preguntas para elaborar el plan del acompañante<sup>20</sup>

**Objetivo:** Facilitar la construcción del plan de trabajo.

Se propone como ejercicio responder la siguiente guía de preguntas para ir construyendo el plan de trabajo requerido.

| Preguntas           | Aspectos del plan  |
|---------------------|--|
| ¿Qué vamos a hacer? | <b>Nombre:</b> Lo que se quiere realizar a partir de las necesidades detectadas. |

20. Ejercicio adaptado de una propuesta del 4 capítulo del manual 6eis acciones para el fortalecimiento de la biblioteca escolar 2008 del Gobierno de México. [http://lectura.dgme.sep.gob.mx/3FormacionYAcomanamiento/7Proyecto6Acciones/CAP\\_4.pdf](http://lectura.dgme.sep.gob.mx/3FormacionYAcomanamiento/7Proyecto6Acciones/CAP_4.pdf)

|  |   |
|--|---|
| ¿Por qué lo vamos a hacer?                 | <b>Fundamentación:</b> Por qué seleccionamos ese problema para tratar de solucionarlo. Por qué pensamos que se justifica la realización del plan. |
| ¿Para qué lo vamos a hacer?                | <b>Objetivos:</b> Qué se lograría con la puesta en marcha del plan.   |
| ¿Cómo lo vamos a hacer?                    | <b>Actividades</b> para concretar el plan.  |
| ¿Quiénes lo vamos a hacer?                 | <b>Responsables</b> de las distintas actividades. En el caso de que participen los equipos directivos u otros acompañantes.                       |
| ¿Cuándo lo vamos a hacer?                  | <b>Tiempo</b> que se invertirá para hacer el plan.  |
| ¿Qué necesitamos para desarrollar el plan? | Listado de <b>recursos</b> necesarios (materiales, humanos, financieros).   |
| ¿Cómo saber si el plan está funcionando?   | Evaluación.   |

- Es necesario escribir de manera detallada las actividades que se van a desarrollar al ejecutar el plan elaborando un listado para después organizar un cronograma. En este punto también es conveniente reconocer y tomar en cuenta las actividades de acompañamiento que se realizan de manera cotidiana dentro del equipo o del centro educativo.
- Es importante elaborar un cronograma, es decir, un gráfico que permita organizar y controlar las distintas actividades planificadas según una unidad de tiempo: días, semanas o meses (se anexa modelo que incluye meses y semanas). Para indicar las actividades proyectadas se pueden utilizar colores.



# Unidad 3

## Estrategias de acompañamiento



“Di lo que sientas,  
haz lo que piensas,  
da lo que tengas  
y no te arrepientas.  
Y si no llega lo que esperabas,  
no te conformes,  
jamás te detengas,  
pero sobre todas las cosas  
nunca te olvides de Dios”.

Mijares

En las unidades anteriores hemos ido proponiendo una ruta que puede ayudarnos a transitar el camino del acompañamiento pedagógico; como toda propuesta, este itinerario es una guía que puede y debe ser modificada para adaptarla a tus necesidades, a tu realidad y a tu contexto.

En esta unidad trataremos de presentar algunos saberes indispensables para realizar nuestra labor: saber mirar, saber escuchar, saber retroalimentar, saber problematizar, y saber construir redes, así como las estrategias, técnicas o instrumentos que corresponden a estos saberes. Como acompañantes tenemos que abrir nuestros ojos para mirar el centro educativo y volver a mirarlo desde diferentes perspectivas, tenemos que escuchar con atención y respeto para posteriormente decir nuestra palabra oportuna de motivación y aliento, tenemos también que problematizar, preguntar para saber más, y finalmente, tenemos que construir redes que nos ayuden a cumplir con nuestro trabajo.

Tal como lo plantea el equipo del Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín (2001), en el Proceso Educativo N°16, cuando hablamos de un proceso de acompañamiento pedagógico no nos estamos limitando solamente a conocer lo que el docente se propone realizar en sus clases (revisión de planificaciones) o lo que hace en un momento determinado (visitas a las aulas); se trata de generar un proceso de reflexión permanente acerca de la práctica pedagógica a fin de visualizar y enfrentar las dificultades encontradas y así, al mismo tiempo que se resuelven en conjunto los problemas encontrados, se construyen saberes pedagógicos.



## Actividad generadora

1. Te invitamos a recordar y a reflexionar acerca de lo siguiente: ¿qué estrategias has utilizado en los acompañamientos pedagógicos que has realizado?, ¿cuáles te han brindado la información que necesitabas para realizar tu trabajo?
2. A continuación, te invitamos a leer un registro descriptivo de una visita a un aula<sup>21</sup>.

Ingreso al salón de clases junto a la maestra, ella me presenta al grupo me siento en la última fila. Los alumnos le comentan a la maestra que se sienten muy molestos porque dicen que ellos escriben los pupitres y eso no es verdad. Le manifiestan su deseo de escribirle una nota al director explicándole que no son ellos sino los del turno de la tarde.

La maestra les responde que ahora no van a hacer eso, les reparte unas fotocopias y les dice que van a trabajar con el uso de la g y la j. Los alumnos que se encuentran al fondo de la clase hacen algunos comentarios, mientras los que están en el frente le preguntan a la docente cómo estaban los trabajos. Ella le llama la atención a Orlando porque está fuera de su lugar. Otro estudiante insiste con la carta para el Director, frente a esa inquietud la docente le explica que no van a trabajar con la carta, que ella va a pensar cómo resolver esa situación. (1)

21. Tomado de <http://estelajquioga.blogspot.com/>

- Ahora vamos a trabajar con normas de ortografía - explica. Y continúa diciendo: - He visto demasiados problemas con respecto a las normas de acentuación, por esta vez no les he bajado puntos por eso. Si es necesario empezar de cero, empezaremos de cero, pero este tipo de dificultades debemos superarlas-. Luego agrega: -El uso de la g y la j es otro problema serio, por eso les traje esta fotocopia, tienen que leer las consignas-.

El clima es distendido. La profesora está sentada y muy atenta a las necesidades de los alumnos, les explica que va a devolver los trabajos y a pasar las notas mientras ellos resuelven los ejercicios que acaba de entregar. Los alumnos trabajan en forma ordenada, no interrumpen su trabajo, hablan en un tono discreto, hacen algunos comentarios personales pero continúan trabajando. Algunos pegan la fotocopia en la carpeta mientras preguntan qué hay que hacer para matemática.

La maestra se pone de pie y les dice que antes de hacer las actividades hay que leer bien las consignas. Luego, les pide que intenten definir las palabras sin fijarse en el diccionario. - Tienen que tener en cuenta los prefijos y los sufijos” dice, y agrega: -La idea es que escriban solitos una definición-. Una alumna se queja: -Pero yo no sé lo que quiere decir *antropo*-. La profesora le pregunta a la clase si alguno tiene idea, otra alumna levanta la mano: - Quiere decir hombre-. La profesora sonríe y la felicita.

Poco a poco los demás alumnos se van animando con otros prefijos: geo es tierra, bio es vida y con los sufijos *logía*. estudio.

La docente pregunta: ¿cuál es la finalidad del ejercicio? Y ella misma contesta. - La idea es que a través de este ejercicio se puedan dar cuenta que hay elementos que me ayudan a sacar conceptos. Después, si quieren usar el diccionario lo hacen pero en principio traten solos-.

Luego, la maestra continúa explicando la consigna del punto 2, le pregunta a un alumno: - ¿Qué tienen en común las palabras urgencia, emergencia, agenda, agencia? Tienen que estar atentos y preguntarse si pertenecen a alguna familia de palabras, si existe alguna relación semántica entre ellas. Bueno, con esas palabras deben construir un texto, ¡manos a la obra! No se olviden de ponerle un título al texto que construyan. Mientras yo voy a ir entregando los trabajos prácticos-.

La profesora va llamando a los alumnos y les explica los puntos en los que se equivocaron. Una parte de la clase trabaja, otra conversa en voz baja sobre otros temas y de tanto en tanto tratan de resolver algún ejercicio. Otros se dispersan. Hay quienes se paran y van a consultar al escritorio, la profesora los atiende. Forman fila, no se amontonan, esperan su turno. Los que reciben sus TP comentan las notas pero no en un tono de queja, al contrario hacen autocrítica. Por momentos el murmullo se vuelve más intenso. La docente se muestra amable, en ningún momento levanta la voz. Suena el timbre. Salen a recreo.

Inquietudes de la acompañante:

1. ¿Por qué no aprovechar la escritura de la nota al director para trabajar la escritura de un texto con significado para los alumnos?
2. ¿Cuál es la finalidad del ejercicio? Por momentos, la docente no les da tiempo de construir sus conocimientos, pregunta y responde ella misma.

Para centrar la mirada podemos plantearnos algunas interrogantes, entre ellas: ¿Cuál es el rol del acompañante durante la observación? ¿Qué actitud asume? ¿Cómo afecta su presencia el ambiente de aprendizaje? ¿Qué le dice la actividad observada sobre la filosofía del educador y sus objetivos? ¿Cómo describirías el registro realizado? ¿Qué aspectos te llaman la atención en el registro? ¿Qué preguntas harías? ¿Qué aspectos te parece importante rescatar?



## Teoría y actividades de análisis y reflexión

“Hay miradas que sin dudas dicen más de mil palabras y que al verlas todas juntas son como espejos del alma...

...Y las hay que en la diaria lucha fortalecen y acompañan”.

Axel

Cuando vamos a iniciar un proceso de acompañamiento a un equipo pedagógico o a un centro podemos preguntarnos ¿Qué informaciones nos serán útiles para poder realizar un proceso de acompañamiento que realmente incida en la transformación de las prácticas? ¿Cuáles son las fuentes de información que utilizaremos? ¿Qué instrumentos serán pertinentes para recabar la información necesaria.

### **Partir de lo que hay: revisar las informaciones existentes**

Para acompañar los equipos técnicos pedagógicos o los centros educativos, es recomendable partir de una revisión intensiva de todas las fuentes existentes en ellos; antes de proponer la realización de un instrumento para recopilar información debemos reconocer que en los centros educativos se producen numerosos documentos que al analizarlos nos proporcionan una idea bastante precisa de su realidad. (Ver cuadro 11 unidad 2).

Seguidamente, intentaremos profundizar en los documentos escritos que consideramos nos proporcionan mayor información.

## Los cuadernos de los estudiantes

Los cuadernos escolares constituyen una fuente documental rica, variada e importante para ampliar y profundizar el conocimiento de la práctica docente. Son un producto escolar interno muy complejo que proporciona una información de gran valor sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje creada con la participación de docentes y alumnos.

Para Badanelli y Mahamud (2007), un material curricular es “cualquier medio, instrumento o soporte que facilita o potencia el proceso de enseñanza aprendizaje en sus múltiples dimensiones y objetivos”. En tal sentido los cuadernos de los alumnos y alumnas pueden ser considerados un material curricular, puesto que constituyen a) un instrumento de expresión del alumno, reflejando errores y habilidades, b) un soporte y espacio de práctica de la escritura y el dibujo, c) un producto escolar y cultural elaborado en torno a contenidos curriculares establecidos.

Los cuadernos pueden ser utilizados de formas muy diversas: desde un sólo cuaderno multidisciplinar, uno destinado exclusivamente a ejercicios de una asignatura específica, hasta uno dedicado a la realización de las tareas en el hogar. Estos autores expresan que, según sus contenidos, pueden ir en un continuo en cuyo extremo se encuentran los cuadernos en los que se visualizan textos, narraciones de experiencias, lecturas y diálogos elaborados libremente por los alumnos o, por el contrario, en el otro extremo, cuadernos conformados por caligrafías, dictados o copias de conocimientos oficiales previamente seleccionados por el maestro; es decir, con un control total de sus contenidos, con numerosas combinaciones entre ambos extremos.

La revisión de los cuadernos escolares de los alumnos constituye una estrategia que muestra una práctica pedagógica cotidiana, sistemática e intencionada, a través de la cual se evidencian diversos aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje, en pocas palabras, permite conocer el qué y el cómo se enseña.

Para Soto (2001), al ser revisados los cuadernos de los alumnos, el acompañante puede inferir diversos aspectos, entre los cuales se mencionarán los siguientes:

- El currículo real, es decir, lo que realmente pasa en el aula ya que los cuadernos reflejan las instrucciones del docente así como las respuestas de los alumnos.
- Las concepciones de los docentes sobre cómo se enseña y cómo se aprende. Es así que los cuadernos de los alumnos de docentes tradicionales muestran actividades donde se reproducen los contenidos dados por el docente, cuestionarios, ejercicios de repetición, copia de lecciones del libro o del pizarrón, entre otros.
- El marco teórico real en el cual se mueve el docente; por ejemplo, es posible que éste manifieste ser un docente democrático en su aula, pero, al colocar tareas generalmente utiliza consignas de una sola palabra, tales como: “resuelve”, “ordena”, “lee y sintetiza”, que constituyen órdenes y no opciones para que el alumno se apropie de nuevos aprendizajes. Es posible, también, que los cuadernos presenten actividades repetitivas que limiten la creatividad y las posibilidades de que cada alumno desarrolle su estilo personal.
- Los procesos de evaluación que se desarrollan en el aula: ¿se promueve la autoevaluación y coevaluación o sólo evalúa el docente?

- El tratamiento que se le da al error: el docente puede limitarse a remarcar los errores de escritura en rojo, los subraya o encierra en un círculo para indicar las equivocaciones sin indicar la forma de corregirlos. No valora el esfuerzo de los alumnos, realiza revisiones superficiales o simplemente no revisa lo que hacen los niños.
- El cuidado y organización de los cuadernos pone en evidencia también la preocupación por la formación de hábitos de orden e higiene.

Al revisar los cuadernos de los alumnos, las coordinadoras pedagógicas de algunos centros educativos están atentas a los siguientes aspectos:

**Cuadro 12<sup>22</sup>**

| Ejes      | Aspectos a observar:   |
|-----------|--|
| Currículo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación existente entre los contenidos y las actividades desarrolladas por los alumnos con la planificación del docente.</li> <li>• La organización y secuencia de las actividades que se visualizan en el cuaderno.</li> <li>• Desarrollo de los 3 tipos de contenidos: conceptuales, procedimentales y actitudinales.</li> <li>• Las actividades demuestran profundización de los contenidos.</li> <li>• Ejecución de diversas actividades para el logro de una competencia.</li> <li>• Integración de contenidos y áreas.</li> <li>• Continuidad de procesos (secuencia didáctica).</li> <li>• Demostración de procesos de cierre de las actividades.</li> </ul> |

22. Tomado de Soto (2011) elaborado con el apoyo de los coordinadores pedagógicos de una zona de Fe y Alegría Venezuela

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <p>Lectura y Escritura</p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en el desarrollo de estrategias que promuevan la lectura y la escritura de diversos tipos de textos.</li> <li>• Relación de los textos con situaciones de la vida.</li> <li>• La producción de textos propios que demuestren un aumento progresivo en la complejidad.</li> <li>• La atención a los aspectos formales de la escritura.</li> </ul>      |
| <p>Pensamiento lógico matemático</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La resolución de problemas de la vida diaria.</li> <li>• La aplicación de los aprendizajes adquiridos a diversas situaciones.</li> <li>• La utilización de materiales concretos para el desarrollo de contenidos matemáticos.</li> <li>• La utilización de recursos del contexto del educando.</li> </ul>   |
| <p>Procesos de aprendizaje</p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de procesos reflexivos (¿qué aprendí?, ¿para qué me sirve lo que aprendí? (Metacognición).</li> <li>• Registros del procedimiento desarrollado para llegar a un aprendizaje o a una conclusión.</li> <li>• Promoción de la investigación para la producción de conocimientos.</li> <li>• Progresividad en el desarrollo de competencias.</li> </ul> |
| <p>Educación Popular</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad de Fe y Alegría.</li> <li>• Evidencias de actividades en las que se promueve la promoción social y la construcción de ciudadanía por parte de los alumnos.</li> </ul>   |

|                |  |
|----------------|--|
| Otros aspectos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de revisiones periódicas con palabras de estímulo por los logros del alumno.</li> <li>• Motivación al alumno a través del uso de consignas, frases, etc.</li> <li>• Cuidado y organización de los cuadernos.</li> <li>• La existencia de revisiones periódicas con palabras de estímulo por los logros del alumno.</li> <li>• Motivación al alumno a través del uso de consignas, frases, etc.</li> <li>• Cuidado y organización de los cuadernos.</li> </ul> |
|----------------|--|

## Las planificaciones de los educadores y educadoras

La planificación constituye un momento de toma de decisiones anticipadas durante la cual el docente decide qué va a trabajar, cómo va a hacerlo y para qué. No es nuestra intención en este momento profundizar acerca de la planificación, pretendemos solamente considerarla como un instrumento que le permite a quien acompaña visualizar las concepciones y la práctica del docente, así como hacer un seguimiento al proceso de aprendizaje de los alumnos.

Para Soto (2001), al revisar las planificaciones el o la acompañante pedagógico debe observar detenidamente los siguientes indicadores:

- Conoce, maneja y usa los materiales curriculares oficiales y los específicos de la institución (programas, planes, proyectos de centro, etc.).
- Presencia de todos los componentes del plan: objetivos, contenidos, actividades, estrategias didácticas, recursos y evaluación.

- Evidencia la articulación entre el proyecto de centro, plan anual, las líneas de acción nacionales, los perfiles del alumno por etapa y grado.
- Presenta una secuencia lógica de las actividades de enseñanza.
- Las actividades previstas facilitan la apropiación de contenidos.
- Expresa lo que espera que aprendan los alumnos y alumnas.
- Contextualiza los contenidos de acuerdo con la cultura y la realidad del centro educativo, del entorno y de los alumnos y alumnas.
- Organiza las actividades a partir de los conocimientos previos de los alumnos y alumnas.
- Utiliza los contenidos como medios para resolver situaciones problemáticas.
- Emplea los materiales didácticos y del entorno para facilitar las actividades de enseñanza.
- Distribuye de manera adecuada el tiempo dentro del aula y en relación con lo planificado.
- Pertinencia de los recursos en relación a las actividades propuestas.
- Incluye estrategias para promover el aprendizaje cooperativo, y un clima de participación en los alumnos, así como para promover el desarrollo de competencias en las áreas de conocimiento, la aplicación de conocimientos a situaciones reales, entre otros.

- Indica los ajustes realizados al currículum para adaptarlo a las necesidades e intereses de sus alumnos en el desarrollo de las clases.
- Presenta las estrategias previstas para llevar a cabo la evaluación.
- Explicita los indicadores y el registro de la evaluación diaria del alumno.
- Incluye actividades de evaluación que le permitan a él y a sus alumnos darse cuenta de los avances logrados en sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- Utiliza los resultados de la evaluación para identificar necesidades de apoyo en los alumnos.
- Presenta innovaciones, tales como: planificación basada en situaciones de aprendizaje o en competencias.

## **El Portafolio: una herramienta para la investigación, la evaluación y el acompañamiento**

Para Fe y Alegría, el portafolio consiste en que cada docente conforma una carpeta donde recopila los documentos propios de su acción educativa, tales como: diagnóstico de grado, plan de grado, horarios, planificación de proyectos y de momentos específicos, materiales elaborados por el docente, controles e instrumentos de evaluación, planificaciones de reuniones con representantes, registros de las visitas recibidas en su aula, informes de las revisiones de los cuadernos de los estudiantes, instrumentos de evaluación del docente por parte de los estudiantes, y muchos otros. Todos estos documentos forman parte del trabajo administrativo-pedagógico que orienta la práctica diaria y dan testimonio de la intencionalidad educativa de cada educador y de los procesos de enseñanza y situaciones de aprendizaje que promueve dentro de su aula.

Desde esta perspectiva, el portafolio se convierte en un instrumento sistemático para la formación, seguimiento y acompañamiento al docente, donde se muestra su desarrollo profesional y pedagógico. Para ello, periódicamente, se realiza un análisis de estos documentos y el docente, al mismo tiempo que se autoevalúa, recibe orientaciones o sugerencias que se traducen en compromisos para el desarrollo de futuras planificaciones. Sin embargo, para adoptar una “cultura de portafolio” en los centros educativos se requiere que existan instancias o espacios formativos donde la reflexión y la colaboración sean una práctica común, donde los actores y responsables del proceso de acompañamiento generen orientaciones y recomendaciones justas y sustentadas, y finalmente, donde todos los involucrados en el proceso se encuentren comprometidos en la transformación de la práctica.

Entre sus principales ventajas se encuentran: a) permite la participación del acompañado mediante un diálogo entre acompañante y acompañado sobre contenidos específicos, b) contribuye al desarrollo del pensamiento reflexivo ya que contribuye a encontrarle significado a la propia práctica pedagógica mediante el análisis de las evidencias, c) favorece la recolección y organización de información pertinente acerca los procesos de enseñanza y aprendizaje, d) sirve para la toma de decisiones que ayuden a mejorar la calidad educativa, e) propicia la autoevaluación del docente y la contextualización de su experiencia pedagógica y, finalmente, f) contribuye a crear una cultura de acompañamiento-seguimiento-evaluación en los equipos pedagógicos o centros educativos.

## Saber mirar

Lo esencial es invisible a los ojos  
Saint Exupery



## Actividad

Para ejemplificar esta frase de Saint Exupery te presentamos el siguiente cuento<sup>23</sup>:

Hace algún tiempo un supervisor muy reconocido por su labor educativa, perteneciente a un equipo ministerial nacional, fue invitado a una exposición de proyectos que había organizado un docente nuevo en un centro educativo. El supervisor se presentó acompañado de dos maestros que se estaban capacitando para asumir el rol de supervisores. El maestro nuevo como era inexperto e inseguro cometió numerosos errores: no respetó la secuencia prevista, olvidó colocar algunos gráficos, tropezó, se equivocó al nombrar algunas personas... Sin embargo, en todo momento ayudó a los alumnos cuando estos no eran capaces de expresarse, los felicitó con abrazos cuando terminaban su exposición, les hizo sentir que eran capaces de enfrentar el reto, involucró a los padres en la exposición...

Al terminar la actividad los maestros que asistieron con el supervisor criticaron duramente al maestro responsable de la actividad. Por el contrario, el supervisor dijo:

- Es la mejor exposición de proyectos a la que he asistido.
- Supervisor,- dijeron los maestros en formación - cometió una gran cantidad de errores.

23. Adaptación libre de Soto de un cuento tomado de: [http://saberloquebusco.blogspot.com/2007\\_09\\_01\\_archive.html](http://saberloquebusco.blogspot.com/2007_09_01_archive.html)

- Es verdad, pero tiene una verdadera vocación y siente la docencia en su corazón -replicó el invitado. Fíjense cómo se entregó a la actividad, como motivó a sus alumnos y alumnas, cómo logró que los padres asistieran.

Para analizar el cuento te pedimos que reflexiones y respondas las siguientes interrogantes: ¿qué miraron los maestros en formación?, ¿qué miró el supervisor? ¿Por qué crees que cada uno dirigió su mirada a diferentes aspectos de la actividad?, ¿por qué cada uno vio cosas diferentes? Si tú hubieras sido el acompañante de esa actividad, ¿qué hubieras visto?

Como acompañantes pedagógicos debemos aprender a mirar para poder captar lo verdaderamente importante, debemos dirigir nuestra mirada al interior del equipo o del centro educativo, pero para hacerlo, se requiere saber mirar, ampliar la mirada para ir más allá de lo que se ve a simple vista. Para Nicastro (2006): “hay miradas que viajan, miradas que portan, miradas que hablan... sólo se puede mirar acomodando nuestra mirada a aquello que se ofrece a ser mirado”.

Jackson (1999), citado por Nicastro (2006), señala que podríamos creer que como acompañantes deberíamos tener posturas neutrales y miradas imparciales, pero en realidad lo que buscamos es justamente lo contrario: un acompañante que se acerca y se involucra, que tiene sus percepciones e intuiciones.

En tal sentido, podemos afirmar que los acompañantes miramos los centros educativos desde una perspectiva, desde un marco teórico e institucional, con unas ideas, concepciones y creencias, así como también, con unas vivencias y una historia personal y profesional. Entonces, ¿cómo hacemos para mirar sin prejuicios, sin querer encontrar lo que nos han dicho que hay o

lo que nos imaginamos que debe haber sino simplemente lo que realmente está allí?, ¿Cómo hacemos para ver lo que realmente es importante?

¿Cómo se aprende a mirar? Se aprende a mirar mirando, pues este es un saber que exige atención y tiempo, implica también, mirar nuevamente, detenerse en lo cotidiano, en lo sencillo y saber descubrir allí lo extraordinario. Para aprender a mirar te propongo como ejercicio que selecciones un objeto que se encuentre a tu alrededor, por ejemplo, una silla o una mesa, y lo observes con detenimiento; mira su forma, su tamaño, su color, piensa en el trabajo de quien la construyó, la ilusión de quien la compró, la utilidad que ha tenido, el desgaste que tiene, etc. En otras palabras, es necesario aprender a ver lo esencial que como ya hemos manifestado anteriormente es invisible a los ojos.



### Actividad

Observa detenidamente el árbol genealógico y descubre cuántas personas están en las ramas del árbol.



Educar la mirada es una habilidad necesaria para los y las acompañantes pedagógicos ya que ayuda a construir interpretaciones más ricas de la realidad. Las cosas y las personas sólo nos hablan si sabemos escucharlas y mirarlas pues en la medida que pasa el tiempo, la rutina impide ver lo nuevo. Por ello te proponemos problematizar tu mirada, dirigirla hacia los detalles, profundizarla, focalizar algún aspecto, para así, proponer otra mirada que te ayude a hacer otras preguntas y establecer otras relaciones.

## **Abrir los ojos y mirar. La observación**

Una de las principales fuentes de información para realizar el acompañamiento pedagógico es la observación. Antes de profundizar sobre esta técnica vamos a recordar nuestras vivencias cuando fuimos observados, para ello vamos a tratar de responder los siguientes interrogantes y a reflexionar sobre las respuestas que damos: ¿cómo nos sentimos cuando fuimos observados por un directivo o por un supervisor?, ¿tuvimos alguna experiencia desagradable?, ¿pudo ser evitada?, ¿esa observación contribuyó a nuestro crecimiento profesional?

Si bien la observación es un hecho de la vida cotidiana, en distintos momentos y cuando se utiliza con distintos objetivos se convierte en una acción deliberada y sistemática. De hecho, en los centros educativos se realizan numerosas observaciones que pueden aportar informaciones importantes pero que por no ser sistemáticas ni ser registradas, pasan desapercibidas. Aquí vamos a referirnos a esa observación formal cuyo propósito guía el qué, cómo y para qué observar.

La observación educativa puede ser definida como una acción planificada entre el acompañante y el docente, en la cual el acompañante asiste a un espacio educativo por un tiempo previamente establecido, con el fin de mirar la acción educativa

en su contexto real. Esta acción siempre estará orientada por los marcos de referencia, las metas, creencias, habilidades e intenciones del observador. Si aspiramos que esta técnica realmente proporcione elementos para la construcción conjunta de conocimientos, es necesario planificarla, es decir, organizar previamente cuál es su objetivo, qué se observará, dónde, cuándo y cómo se hará, y especialmente cómo se registrará la información encontrada.

El rol del acompañante/observador es fundamental ya que sus ideas, intenciones y creencias influyen en los procesos que impulsa: por ello te invitamos a reflexionar sobre las siguientes interrogantes: ¿qué observas cuando acompañas diversas actividades realizadas por tus acompañados?, ¿qué instrumentos has utilizado para registrar tus observaciones?, ¿los datos obtenidos con las observaciones te han sido útiles para los acompañamientos que realizas?

El cuadro que presentamos a continuación tiene una síntesis de las actividades que pueden realizar tanto los acompañantes como los acompañados antes, durante y después de la observación.

**Cuadro 13<sup>24</sup>**

| Momento                        | Acompañante  | Acompañado/a   |
|--------------------------------|--|--|
| <b>Antes de la observación</b> | Conocer a quien va a observar. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación docente.</li> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Concepciones educativas.</li> <li>• Identificación con el ideario.</li> <li>• Identificación con el proyecto educativo del centro educativo.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> </ul> | Prepárese para discutir lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos de su plan anual.</li> <li>• La actividad planificada.</li> <li>• A qué desea que el acompañante le preste atención.</li> </ul> |

24. Cuadro N°6 traducido y adaptado de <http://depts.washington.edu/cidweb/Bulletin/ClassroomObservation.html>

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <p><b>Antes de la observación</b></p> | <p>Clarifica el propósito de la observación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para acompañar, seguir o evaluar.</li> <li>• Para la formación o desarrollo del docente.</li> </ul> <p>Informa la fecha de la observación y la duración de la misma.</p> <p>Lee previamente el plan del acompañado.</p> <p>Reúnete con el acompañado para discutir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué pasará en la actividad.</li> <li>• A qué le prestarás atención.</li> <li>• Describe lo que estarás haciendo durante la observación.</li> </ul>    | <p>Informe al acompañante/ observador lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dónde te gustaría que se sentara.</li> <li>• Cuál será su participación en la actividad.</li> </ul>   |
| <p><b>Momento</b></p>                 | <p><b>Acompañante</b></p>   | <p><b>Acompañado/a</b></p>   |
| <p><b>Durante la observación</b></p>  | <p>Registra tus observaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué está haciendo/diciendo el acompañado?</li> <li>• ¿Qué están haciendo/diciendo los alumnos?</li> </ul> <p>Registra tus impresiones e interrogantes, por Ej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay otra forma de realizar la actividad.</li> <li>• Parece claro, pero los estudiantes se ven confusos ¿Por qué?</li> </ul> <p>Anota los intervalos de tiempo de lo que observas.</p> <p>Describe lo que ves sin evaluarlo.</p> <p>Participa en la actividad sólo si es invitado.</p> | <p>Presenta el acompañante a tus alumnos.</p> <p>Explícales el propósito de la observación.</p> <p>Explícales a los estudiantes el rol del observador.</p> <p>Al terminar la actividad, lo más rápido que puedas, anota tus reflexiones sobre lo ocurrido para estar preparado para la discusión con el acompañante.</p> |

| Momento                   | Acompañante   | Acompañado/a  |
|---------------------------|---|---|
| Después de la observación | <p>En conjunto con el acompañado reconstruye lo ocurrido durante la actividad.</p> <p>Pídele al acompañado que describa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sentiste que hiciste bien?</li> <li>• ¿Qué cambiarías de lo realizado?</li> <li>• ¿Qué fue lo típico o atípico que ocurrió?</li> </ul> <p>Escucha lo que dice tu acompañado.</p> <p>Describe lo que observaste y no evalúes.</p> <p>Haz sugerencias constructivas.</p> | <p>En conjunto con tu acompañante reconstruye lo ocurrido durante la actividad.</p> <p>Prepárate para describir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sentiste que hiciste bien?</li> <li>• ¿Qué cambiarías de lo realizado?</li> <li>• ¿Qué fue lo típico o atípico que ocurrió?</li> </ul> <p>Pide que se hagan descripciones específicas y sugerencias constructivas.</p> |

## ¿Qué observar?

La observación de las actividades educativas no se refiere simplemente a mirar, es una técnica activa y colaborativa que permite recoger información para luego promover la reflexión crítica de la práctica. En tal sentido, tanto el observador como el observado tienen roles importantes que cumplir y su participación en cada una de las etapas del proceso contribuye a lograr los mayores beneficios de la actividad.

Los aspectos más significativos a tomar en cuenta cuando se observan centros educativos son:

- Organización del centro: autoridad, flexibilidad, administración de los recursos.
- Uso y adecuación de los espacios y del tiempo.

- Clima del centro educativo: relaciones entre todos los actores, relaciones con la comunidad.
- Circulación de la comunicación en el centro educativo: Comunicación entre equipo directivo y educadores, entre educadores y alumnos, entre educadores y padres. Informaciones claras que fluyen.
- Existencia de un proyecto educativo realizado colectivamente y de diversos planes que respondan a las necesidades e intereses del centro educativo.
- Coherencia entre las acciones y las prácticas que se realizan en el centro educativo con los principios de la educación popular y con el ideario de Fe y Alegría.
- Coordinación del trabajo: existencia de equipos y comisiones, co-responsabilidad para asumir los compromisos.
- Existencia de una cultura de evaluación, autoevaluación y coevaluación.
- Existencia de recursos de apoyo: libros, computadoras, materiales didácticos, laboratorios, talleres.
- Promoción del desarrollo personal y profesional de los diversos actores del centro educativo.
- Los procesos de enseñanza aprendizaje que se dan en las aulas o en otros espacios del centro educativo.

## **Registrar la información encontrada**

Para registrar los datos provenientes de la observación existe una gran diversidad de instrumentos cuya utilidad va a depender de la intención del acompañante. Los datos recuperados a través de los registros de las observaciones constituyen los principales insumos con los que cuenta el acompañante para su trabajo pues le permiten determinar lo que no se ve y es cotidiano en la práctica docente.

Los registros de las observaciones pueden ser abiertos, de tipo descriptivo o registros cerrados como las listas de cotejo. Los **registros abiertos** constituyen una descripción de los hechos tal y como ocurren, una representación de la vida del centro educativo y de la acción de todos sus actores tal como ocurre en la realidad, sin interpretarla ni emitir juicios sobre ella impulsando procesos reflexivos al analizarla y comprender su dinámica. Como acompañantes debemos tener claro que no es lo mismo registrar que interpretar, sin embargo, al hacer los registros también es importante ir tomando los interrogantes que se nos presentan en el momento para evitar el olvido.

A continuación, presentaremos un ejemplo de un registro descriptivo de visita a un aula realizado por un acompañante pedagógico. Es importante destacar que al analizar el texto podrían hacerse numerosas observaciones, recomendaciones o sugerencias al docente acompañado, sin embargo, el registro presenta la realidad tal y como ocurrió sin interpretaciones por parte del acompañante.

### Registro de visita al centro

**Grado:** 5° grado                      **Matrícula:** 38 alumnos  
**Proyecto:** Mundo marino      **Área:** matemáticas  
**Tema:** Figuras geométricas

A las 9:00 AM llegué al aula, saludé a los niños y a la maestra y les solicité permiso para acompañarlos un rato. Todos aceptaron. Para comenzar la actividad, la maestra les pidió a los alumnos que pusieran atención y observaran el pizarrón. Dibujó unas líneas verticales y le preguntó al grupo: “¿Cómo se llaman estas líneas?”. Algunos alumnos dijeron que verticales y otros

horizontales. Nuevamente volvió a preguntar: “¿Cómo son las líneas que están paradas? Todos respondieron: “Verticales”. A continuación dibujó líneas horizontales en el pizarrón y preguntó: “¿Cómo se llaman estas líneas?”. Los niños respondieron: “Horizontales”.

Seguidamente, les pidió a los alumnos que sacaran su tablita y le preguntó a María: “¿Cómo la hiciste?”. Ella respondió que había tomado una tabla, había trazado las líneas verticales y después las horizontales, marcó una separación con puntos y les colocó los clavos. Les dijo: “Vamos a dejar las tablitas y vamos a mirar en el salón”, y les pidió que indicaran qué figuras geométricas podían observar a su alrededor. José respondió: “La puerta es un rectángulo”, Ernesto dijo: “La caja de tizas tiene figura cuadrada”. A medida que los niños decían las figuras, ella las dibujaba en el pizarrón y enfatizó la diferencia entre rectángulo y cuadrado.

Luego invitó a los alumnos a tratar de dibujar algunos animales relacionados con el proyecto a partir de las figuras geométricas que ellos conocen. Omar pasó a la pizarra y dibujó un pez utilizando un rombo y un triángulo.

La maestra colocó en la mesa lana de distintos colores y los invitó a hacer figuras con ellas diciéndoles: “Intenten, pues”. También les recomendó que hicieran un nudito al terminar la figura “para que no se suelte la lana”. Los alumnos hicieron distintas figuras, al terminar la maestra lo felicitaba y lo mostraba al resto del salón para estimularlos. Para finalizar, los alumnos explicaron que habían hecho y se expusieron las figuras para que todos pudieran verlas.

Por su parte, los **registros cerrados** pueden ser formatos prediseñados por el acompañante pedagógico que contemplan diversas categorías determinadas previamente y relacionados con la actuación del docente o listas de cotejo, las cuales son cuadros de doble entrada que le permiten al acompañante registrar la presencia o ausencia y la cualidad de determinados rasgos, acciones o habilidades.

Para elaborar una lista de cotejo es necesario seguir los siguientes pasos: seleccionar lo que se va a observar, clarificar la finalidad de la observación, determinar las categorías de análisis, seleccionar la escala a utilizar. A continuación, presentamos un modelo de lista de cotejo, como alternativa de registro de un proceso de formación docente.



## El portafolio del acompañante

### Modelo de lista de cotejo<sup>25</sup>

| Características del encuentro  | Siempre | A veces | Nunca |
|--|---------|---------|-------|
| El encuentro se desarrolla según lo esperado.                            |         |         |       |
| Existe variedad de recursos adecuados a las actividades propuestas.      |         |         |       |
| Las estrategias didácticas son coherentes con los contenidos trabajados. |         |         |       |

25. Tomado de Ministerio de Educación Argentina (2009)

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Los docentes participan activamente, formulando y respondiendo preguntas, planteando inquietudes, intercambiando opiniones. |  |  |  |
| Se proponen actividades de aplicación de los conceptos teóricos.  |  |  |  |
| Se presentan herramientas útiles para el trabajo de los docentes en el aula.  |  |  |  |
| Se entrega a los docentes participantes bibliografía de consulta relacionada con la temática.                               |  |  |  |
| Se cumple con los tiempos previstos para la actividad.  |  |  |  |

Dado que la práctica es una actividad dinámica en la que ocurren numerosas interacciones entre el docente y los estudiantes, y aun cuando reconocemos la utilidad de los registros cerrados, desde nuestra perspectiva, estos formatos no nos permiten recoger la riqueza de la práctica. En tal sentido, Parra (2002) afirma que la observación de clases debe ir acompañada preferiblemente por un registro etnográfico, el cual constituye una “descripción -narración de todo lo que ocurre en un momento determinado de la clase o en cualquier otra actividad pedagógica” que posee también unas categorías conceptuales previamente definidas para focalizar la mirada y, posteriormente, hacer un análisis de lo observado.

## Saber escuchar

Para Nicastro (2006), “escuchar es mucho más que oír; supone operaciones complejas que, más allá de la propia intención, están ligadas al conocimiento, a la posibilidad de discernir, de tomar contacto con los otros y a la vez mantener la distancia.”

Escuchar a otro exige una actitud de atención, respeto y responsabilidad hacia sus historias, relatos y opiniones. Exige también de un momento de silencio en el cual dejamos de escuchar nuestra propia voz, nuestras palabras y pensamientos para aceptar otras voces. Sin embargo, muchas veces cuando actuamos como acompañantes escuchamos sólo aquello que ya sabemos, nos quedamos con nuestras propias creencias y con las explicaciones que se dan habitualmente a los hechos, sin tratar de comprender el punto de vista del otro, sus vivencias, para desde allí buscarle el sentido a lo escuchado. Entonces, para saber escuchar es necesario “ponerse en el lugar de los demás”, dejar a un lado, aunque sea por un momento, los paradigmas propios y comprender que los otros pueden tener diferentes formas de pensar. Implica, además controlar nuestras emociones cuando lo que escuchamos no nos agrada, o no coincide con nuestros enfoques.

Cuando escuchamos con atención, respeto y con nuestra mente abierta podemos identificar intereses y sentimientos del que habla, aprendemos de sus conocimientos y percepciones, ampliamos nuestro marco de referencia y nuestra cultura, al mismo tiempo que contribuimos a aumentar la autoestima de quien habla, puesto que le hacemos sentir que lo que dice es importante.

## Preguntar y escuchar: la entrevista

Para llevar a cabo un proceso de acompañamiento pedagógico que realmente responda a las necesidades de los equipos peda-

gógicos o de los centros educativos, no basta con observar para recoger informaciones, tampoco sirve de nada llenar varios instrumentos si luego no se dedica un tiempo a hacer la devolución sobre lo observado, reflexionando conjuntamente sobre la práctica educativa y sus fines, así como propiciando un proceso de construcción de conocimientos, tal como se plantea en el próximo libro denominado “Aprender del acompañamiento”.

Las entrevistas son conversaciones intencionales entre dos personas o entre una persona y un grupo que permiten establecer un diálogo para hacer una retroalimentación a los docentes acompañados acerca de lo encontrado en las observaciones realizadas o para conocer lo que piensan, sienten o perciben dichos docentes sobre determinada actividad o hecho.

Las entrevistas pueden ser estructuradas, semi-estructuradas o abiertas. Las entrevistas **estructuradas** son las que se realizan con un cuestionario previamente elaborado sin apartarse del mismo. Las **semi-estructuradas** permiten una mayor flexibilidad en cuanto a la modificación de las preguntas planificadas a partir de lo que ocurre en la conversación, y las **abiertas**, son las que se realizan sin una guía previamente elaborada.

Para lograr los objetivos que nos proponemos en los procesos de acompañamiento, generalmente realizamos entrevistas semi-estructuradas que nos permiten retroalimentar a los docentes que hemos observado. Estas deben ser planificadas previamente elaborando una guía de preguntas claras, pertinentes y precisas, creando un ambiente de confianza y analizando con detenimiento los registros de la observación. Más aún, esta entrevista debe realizarse en una fecha lo más cercana posible a la observación realizada.

El diálogo que se establece en las entrevistas a partir de lo observado es fundamental para determinar las concepciones que subyacen a la práctica del docente, valorar los avances que se

visualizan en dicha práctica, intercambiar ideas y opiniones, hacer las recomendaciones y sugerencias pertinentes y descubrir en conjunto nuevas formas de ser, hacer y convivir que contribuyan al crecimiento del acompañado y del acompañante Sin embargo, para que esto ocurra es necesario que exista un ambiente de respeto y aprendizaje donde se promueva un proceso de cooperación y de reflexión intersubjetiva y plural.

Es importante comenzar con los aspectos positivos y conducir el diálogo para que sea el mismo docente quien saque sus propias conclusiones y descubra qué aspectos de su práctica debe modificar. Para finalizar la entrevista es importante elaborar un nuevo registro con una síntesis de los aspectos más relevantes tratados, las sugerencias y recomendaciones dadas y los compromisos establecidos entre ambas partes.



## El portafolio del acompañante

### Modelo de guía de preguntas para entrevistas

- ¿Se han realizado todas las actividades planificadas? De no ser así podrías explicar ¿cuál fue el motivo?
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades u obstáculos que encontraste durante el desarrollo de la actividad? ¿Cómo se abordaron?
- ¿Qué situaciones favorecieron el desarrollo de la actividad? ¿Qué logros significativos has tenido en la actividad planificada?
- ¿La actividad contribuye a lograr una formación integral? ¿Qué aspectos debes mejorar para acercarte a la educación que queremos?

## Juntarse, dialogar y aprender: las reuniones

Nuevamente vamos a hacer una pausa para partir de nuestras experiencias acerca de las reuniones de trabajo a las que hemos asistido. ¿Cuántas veces hemos asistido a reuniones y hemos sentido que son una pérdida de tiempo? ¿Qué ha ocasionado esto? ¿Qué elementos estuvieron ausentes o presentes en esas reuniones que contribuyeron a que fueran provechosas? ¿Cómo han sido las reuniones a las que has asistido que consideras positivas para el logro de los objetivos propuestos? ¿Qué aspectos de las reuniones han favorecido el logro de esos objetivos?

Generalmente, como acompañantes, cuando hacemos la convocatoria para una reunión tenemos ya una idea clara del para qué de la misma, quiénes deben asistir y cuál es el orden que seguiremos. Es decir, preparamos una agenda, seleccionamos una fecha y pensamos en un tiempo específico de duración. Sin embargo, para que esta actividad sea exitosa, es importante también planificar el rol de facilitador, cómo será la moderación, cómo será la participación de los asistentes, cómo se realizará el seguimiento a los acuerdos y a los responsables.

Gran parte de la vida de los equipos pedagógicos y de los centros educativos se desarrolla en diversas reuniones pues éstas constituyen un momento y un espacio privilegiado para trabajar como equipo, intercambiar experiencias y para pensar junto a otros temas o problemas de interés común; sin embargo, es indispensable evitar caer en excesos que pueden ser contraproducentes. Esto implica que antes de convocar a una reunión debemos analizar detenidamente el objetivo de la misma, asimismo es necesario tener claro si será de tipo informativa, formativa o para la toma de decisiones; debemos elaborar una agenda que incluya la fecha, lugar, horario y temática, repararla previamente y nombrar un responsable de elaborar el acta o la minuta.

A manera de ejemplo te presentamos la agenda de una reunión de coordinadores pedagógicos de centro convocada por una acompañante regional<sup>26</sup>:

**Reunión de coordinadores pedagógicos de educación inicial y primaria**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Asistentes:** \_\_\_\_\_

**Agenda**

**Objetivos:**

1. Socializar la experiencia de autoevaluación y coevaluación de la gestión pedagógica del centro vivida como parte del equipo directivo.
2. Reconocer y valorar las posibilidades que brindan los diversos proyectos al desarrollo de las competencias de los estudiantes.

**Desarrollo de la actividad:**

**I Momento:** Oración

**II Momento:**

- Conformación de pequeños grupos (4 o 5 participantes).
- Entrega de un instrumento para registrar el significado de la experiencias de autoevaluación y coevaluación de la gestión pedagógica como parte del equipo directivo.
- Análisis grupal de los datos recogidos.

26. Adaptación libre de la agenda de una acompañante regional de Fe y Alegría Venezuela

- Socialización de las conclusiones de loa análisis.
- Construcción de acuerdos sobre el proceso de evaluación.

### **III Momento:**

- Presentación de los diversos proyectos impulsados por la regional.
- Análisis de las características de los proyectos para el desarrollo de competencias de los estudiantes.
- Construcción de desafíos y acuerdos.

### **IV Momento:**

- Seguimiento a los acuerdos de otras reuniones y actividades.
- Elaboración de cronogramas con fechas de entrega de planes e instrumentos.

En los centros educativos se llevan a cabo innumerables reuniones, tales como: los consejos de docentes, las reuniones de planificación, las reuniones con padres y representantes y las asambleas, entre otras. Todas ellas tienen, generalmente, momentos informativos o para la toma de decisiones y un gran énfasis en lo formativo, por lo cual nos corresponde como acompañantes la responsabilidad de lograr que sean reuniones productivas.

Seguidamente presentaremos dos tipos de reuniones cuyo énfasis está en la formación de sus asistentes:

## Los círculos de estudio o círculos de reflexión

Los círculos de reflexión constituyen una estrategia de acompañamiento formativo en la cual se conforman pequeñas comunidades de aprendizaje como una alternativa para acompañar a los docentes a formarse y mejorar su práctica. Pueden ser convocados y organizados por los acompañantes pedagógicos departamentales y los equipos directivos a partir de las necesidades formativas detectadas en la observación de la práctica. Igualmente, pueden ser los mismos docentes quienes deciden reunirse para reflexionar sobre sus propias necesidades formativas, por lo cual, constituyen un espacio que propicia la auto-gestión, la investigación educativa y la corresponsabilidad en los propios procesos formativos.

Los miembros de cada círculo determinan dónde y cuándo se van a reunir, qué actividades van a realizar, qué materiales leerán y qué estrategias utilizarán durante el proceso formativo, por ello deben elaborar un cronograma en conjunto con su acompañante que les permita organizar la vida del círculo. También, es importante determinar cómo y cuándo van a autoevaluarse y a coevaluar a sus compañeros.

Inicialmente pueden estar coordinados por el acompañante pero es recomendable que sean los mismos docentes quienes asuman la coordinación de la actividad, la selección de las dinámicas a realizar, así como la preparación y reproducción de los materiales a trabajar. La dinámica de trabajo puede variar aún cuando generalmente se inicia con un momento reflexivo que puede ser una lectura, una canción o una dinámica; luego, se puede dedicar un tiempo para la lectura de un material bibliográfico o por el intercambio de prácticas innovadoras que algún docente puede compartir con sus compañeros seguido por una discusión del mismo guiada por una serie de preguntas orientadoras.

De igual forma es posible hacer la presentación y análisis de registros de observaciones de clases para reflexionar sobre ellos y entre todos construir las recomendaciones a los docentes. Para finalizar, el docente responsable de llevar la memoria de la actividad da lectura a los planteamientos que surgieron, así como a los acuerdos y decisiones tomadas para reorientar la práctica educativa.

Lo básico del trabajo de los círculos de reflexión es la conciencia de que todos los miembros del grupo son importantes y que trabajando juntos será mucho más fácil lograr la reflexión de las prácticas educativas y las transformaciones esperadas.

## Talleres: el acompañamiento formativo a grupos



### Actividad

Observa y analiza la caricatura<sup>27</sup>



¿Te recuerda algún taller en el que participaste? ¿Te has sentido como el educador que considera que ha aprendido pero que luego no sabe qué hacer con esos conocimientos en su trabajo cotidiano? ¿Has vivido esta situación en algún equipo que acompañas? ¿Cómo ayudarías al educador?

27. Elaborada por Frato (Francesco Tonucci) tomada de [http://discentia.blogspot.com/2008\\_02\\_01\\_archive.html](http://discentia.blogspot.com/2008_02_01_archive.html)

En los últimos años los talleres han sido una estrategia formativa utilizada frecuentemente para aprender haciendo junto a otros, en otras palabras para promover la construcción de conocimientos de los participantes mediante la realización de actividades específicas y previamente planificadas. Los talleres pueden ser considerados como una reunión de trabajo donde los participantes, acompañados por un facilitador, reflexionan para construir teoría a partir de lo vivido en el taller.

Uno de los elementos fundamentales para su éxito es la participación de todos, por lo que, dependiendo del número de participantes, se dividen los asistentes en pequeños grupos que trabajan de manera cooperativa.

Para Harf y Azzerboni (2008), el taller “constituye una experiencia relevante para los participantes como situación de aprendizaje, en tanto pueden interactuar entre sí en torno de una tarea específica y asumir un rol activo y protagónico”. Para lograr los objetivos propuestos en el taller el facilitador debe utilizar la pregunta ya que ésta permite activar el pensamiento y es recomendable seleccionar de entre los participantes un observador que se encargue de registrar todo lo ocurrido en el mismo.

Los talleres tienen tres momentos claramente definidos:

- **Inicio:** Generalmente comienza con una dinámica que permite romper el hielo, la presentación personal y de las expectativas que se traen al taller.
- **Desarrollo:** Es el momento del trabajo grupal, de la acción, la reflexión y la primera conceptualización, donde se articula el hacer con el pensar y el sentir.

- **Final:** Permite conceptualizar las ideas que surgieron durante el desarrollo del taller y por los aportes de los participantes o del facilitador o facilitadora.

El acompañante puede organizar talleres como parte del plan que surja a partir de las observaciones realizadas, con el objetivo de formar a los acompañados y acompañadas, así como profundizar en los aspectos donde existan las mayores necesidades o los mayores vacíos formativos. La facilitación de los talleres podría estar a cargo del mismo acompañante o de algún experto en la temática seleccionada.

Tal como se observa en la caricatura que inicia esta parte, la experiencia nos demuestra que de nada sirve planificar y desarrollar talleres que luego no serán acompañados, puesto que, finalizada la motivación inicial surgida por la actividad, es indispensable apoyar la transferencia de los nuevos conocimientos al centro educativo y al aula, ya que de lo contrario las rutinas escolares impulsarán a los docentes a volver a sus viejas prácticas.

## **Saber retroalimentar**

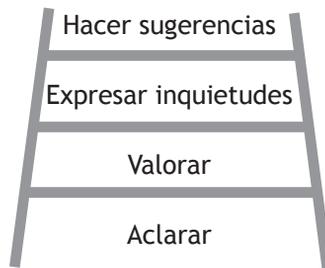
Tanto lo que miramos como lo que escuchamos como acompañantes en los centros educativos requieren de una retroalimentación, es decir, de un proceso comunicativo que puede ser oral o escrito mediante el cual se comparten ideas o sugerencias para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Las revisiones de los cuadernos de los alumnos y alumnas o de las planificaciones de los y las docentes, las visitas a las aulas para observar alguna actividad deben estar seguidas de una **devolución oral y escrita** que se le entrega al acompañado mediante una entrevista.

Es importante recordar que en estas entrevistas el diálogo fraterno y constructivo debe realizarse en un ambiente cercano y

afectivo, donde tanto los acompañantes como los acompañados estén abiertos a hablar y escuchar, a aceptar y a aprender del otro.

La devolución es una **retroalimentación** del proceso de acompañamiento que implica una instancia de construcción de saberes, en la cual el acompañado recibe comentarios, críticas, sugerencias y recomendaciones que le ayudarán a mejorar su labor.

A continuación, presentaremos la escalera de retroalimentación elaborada por Wilson, D que puede ser utilizada para la retroalimentación oral y escrita que se da en las devoluciones. Esta herramienta sencilla ha sido usada en el proyecto cero de Harvard en su trabajo dirigido a mejorar la educación a través del arte.



Para que las devoluciones sean efectivas y promuevan los procesos de reflexión y de aprendizaje colaborativo, deben realizarse teniendo en cuenta los siguientes pasos: aclaración, valoración, expresión de inquietudes y sugerencias.

1. **Aclarar:** No siempre las ideas presentadas por los acompañados o acompañadas se comprenden totalmente o parece que faltaran informaciones, al realizar la devolución es importante aclarar a través de preguntas. Se pueden formular algunas preguntas que ayuden a obtener las in-

formaciones faltantes o a entender la actividad. Por ejemplo: no comprendí lo que querías lograr con esa actividad, ¿podrías explicarme mejor?

2. **Valorar:** Es necesario valorar las ideas de los acompañados y acompañadas. Hacer énfasis en las fortalezas, en los puntos positivos y comentar de manera honesta el trabajo de la persona, expresando respeto a los acompañados y a sus ideas.
3. **Expresar inquietudes:** Se refiere a expresar las inquietudes como preguntas, no como una crítica: “¿es esta la mejor forma de ...?”, ni una orden: “¿no sería conveniente que tomara en cuenta...?”, o una acusación, sino, más bien, en forma de preguntas:
  - Que indaguen las concepciones subyacentes a la elección de objetivos, contenidos, actividades, etc. ¿Qué contenidos se trabajarán con esa actividad?
  - Que propicien reflexiones en los acompañados. ¿Por qué se planificó esa actividad? ¿Es posible cambiar la actividad para...? Si bien creo que ya pensaste acerca de esto, pero...
4. **Hacer sugerencias:** Es decir, articular de manera constructiva las dudas, inquietudes, preguntas para que el acompañado o acompañada pueda utilizarlas como retroalimentación positiva.

Una buena retroalimentación contribuye a la reducción de la incertidumbre de los acompañados, ya que les permite conocer lo que otras personas piensan sobre su trabajo, reforzando las fortalezas, recibiendo recomendaciones y sugerencias para asumir compromisos que contribuyan a transformar las prácticas. Esto implica la presencia de un acompañante que posee las competencias necesarias para escuchar y entrevistar.



## El portafolio del acompañante

Formato para retroalimentar<sup>28</sup>

¿Qué se está observando?

Nombre del acompañado:

Nombre del acompañante:

|  |  |
|--|--|
| <b>Clarificar</b><br>¿Hay aspectos de la actividad o de la clase que UD. considera que no comprendió?  |  |
| <b>Valorar</b><br>¿Qué aspecto de la actividad o de la clase UD. considera particularmente innovador o digno de ser tomado en cuenta?          |  |
| <b>Expresa sus Inquietudes</b><br>¿Qué dudas, preguntas, inquietudes o preocupaciones se le presentaron a UD. durante la clase o actividad?    |  |
| <b>Sugiera</b><br>¿Qué sugerencias tiene UD. para superar las dificultades observadas o para superar las preocupaciones que se le presentaron? |  |
| <b>Agradezca</b><br>¿Qué aprendizaje logró mediante esta experiencia?  |  |

28. Traducción libre de Soto de una adaptación de Ritchart a la escalera de retroalimentación de Wilson [http://www.ronritchhart.com/COT\\_Resources\\_files/ladder%20of%20feedback\\_RRrevision.pdf](http://www.ronritchhart.com/COT_Resources_files/ladder%20of%20feedback_RRrevision.pdf)

## Saber problematizar

En el libro, “Aprender del acompañamiento”, se profundizará lo que significa problematizar, sin embargo, en este momento explicaremos brevemente qué implica saber hacerlo. Desde nuestra perspectiva, es cuestionar el ser y el hacer del acompañante y del acompañado, es preguntarse sobre su quehacer cotidiano y sus objetivos. Cuando problematizamos estamos dando el primer paso para mejorar la calidad educativa ya que reflexionamos sobre nuestra práctica y comenzamos a buscar formas de transformarla.

En tal sentido, problematizar es mucho más que interrogar a nuestros acompañados lanzándoles una pregunta tras otra, es cuestionar nuestro propio hacer y el de los acompañados interrogándonos sobre objetivos, contenidos, métodos, procedimientos, resultados, entre otros. Cuando problematizamos vamos más allá de comprender el problema y ser capaces de explicarlo, buscamos ir construyendo propuestas de cambio.

Problematizamos cuando interrogamos para:

- **Describir prácticas y procesos didácticos:** ¿Cómo realizaste esa actividad? ¿Qué pasa cuando haces eso? ¿Qué experiencias te sirven de base para realizar esta actividad?
- **Encontrar las causas de lo que ocurre en la práctica o en el centro educativo:** ¿Cuál es la causa de lo que está ocurriendo? ¿Por qué crees que ocurre eso?
- **Conocer los para qué de los procesos educativos, las finalidades:** ¿Qué tratas de lograr aquí? ¿Cuál es el propósito de la actividad? ¿Qué otros propósitos tienes?
- **Cuestionar las perspectivas:** ¿Desde qué perspectiva haces esto? ¿Existe otro punto de vista que debas considerar?

¿Cuál de los puntos de vista tiene más sentido en esta situación?

- **Descubrir lo que se encuentra oculto en los procesos educativos** ¿Qué suposiciones sustentan tu práctica? ¿Qué implicaciones tiene dicha práctica? ¿Has considerado las implicaciones de dicha práctica?
- **Relacionar las prácticas con las teorías de aprendizaje:** ¿Desde qué teoría de aprendizaje nos ubicamos? ¿Existe otra teoría que debamos considerar? ¿Qué teoría tiene más sentido en esta situación? ¿Cómo se relaciona la teoría con esta práctica?
- **Tomar decisiones o solucionar problemas:** ¿Cuáles son mis alternativas en esta situación? ¿Qué puedo hacer para resolver el problema? ¿Qué puedo hacer a corto o mediano plazo?

## Saber tejer redes

El trabajo del acompañante pedagógico no puede limitarse al interior de un centro educativo, debe dirigir sus esfuerzos a propiciar que los acompañados derrumben los muros que los rodean para entrelazarse con otros centros educativos, intercambiando experiencias y saberes.

El establecimiento de redes para la cooperación de equipos y centros, para la comunicación y la creación de comunidades de aprendizaje es una meta que debe ser buscada por todos los miembros de la comunidad educativa como estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa. Las redes constituyen instancias para el intercambio, la colaboración y el apoyo mutuo que promueven la corresponsabilidad y la participación de todos los involucrados.

Construir redes permite optimizar el uso de los recursos y las infraestructuras, compartir experiencias, establecer un espacio para el diálogo y para el encuentro con otros que tienen los mismos intereses y necesidades, y facilitar el desarrollo personal y profesional. Le corresponde al acompañante asumir el rol de promotor de la red tejiendo los nudos mediante la incorporación de los centros educativos que acompaña e involucrando progresivamente, a otros centros que se encuentren en el entorno y deseen participar.

Algunas actividades conjuntas que motoricen el trabajo en red pueden ser:

- Planificación y ejecución de reuniones de directores que se roten en los distintos centros participantes, donde se presente la historia la misión y visión de cada uno de ellos.
- Intercambio de proyectos o experiencias exitosas.
- Organización de pasantías entre los educadores de los distintos centros educativos que conforman la red a fin aprender de la observación de la práctica.
- Intercambios deportivos o culturales.



## Actividades de síntesis y de acción

“Puedes cambiar hoy mismo el curso de tu viaje  
verás que no es lo mismo si tienes el coraje.  
Arriba y adelante se ven los horizontes  
si el sol también renace, renacerán los hombres.  
Si se renueva la esperanza,  
si te convences que se puede cambiar  
si quiero un cielo nuevo, empiezo yo primero  
y elevo una alabanza para la humanidad  
cambiar el mundo empieza por mí, empieza por ti”  
Alejandro Lerner

A lo largo del módulo hemos presentado una serie de estrategias, técnicas, dinámicas e instrumentos para ir llenando el portafolio o el morral que te ayudará en tu viaje como acompañante, es el momento de mirar el horizonte, clarificar el destino y ponernos en marcha con la certeza de que encontraremos obstáculos en el camino que pueden dificultar el paso pero que no pueden desviarnos de nuestra meta: transformar las prácticas educativas para mejorar la calidad de la educación que ofrecemos.

Todas estas estrategias, técnicas, instrumentos y dinámicas son necesarias e importantes, pero no deben hacernos perder de vista que lo fundamental es apoyar y caminar junto a los acompañados y acompañadas como mediadores y compañeros de viaje, impulsando procesos colaborativos de reflexión de la

práctica y de formación permanente que contribuyan a transformar a los docentes y al centro educativo.

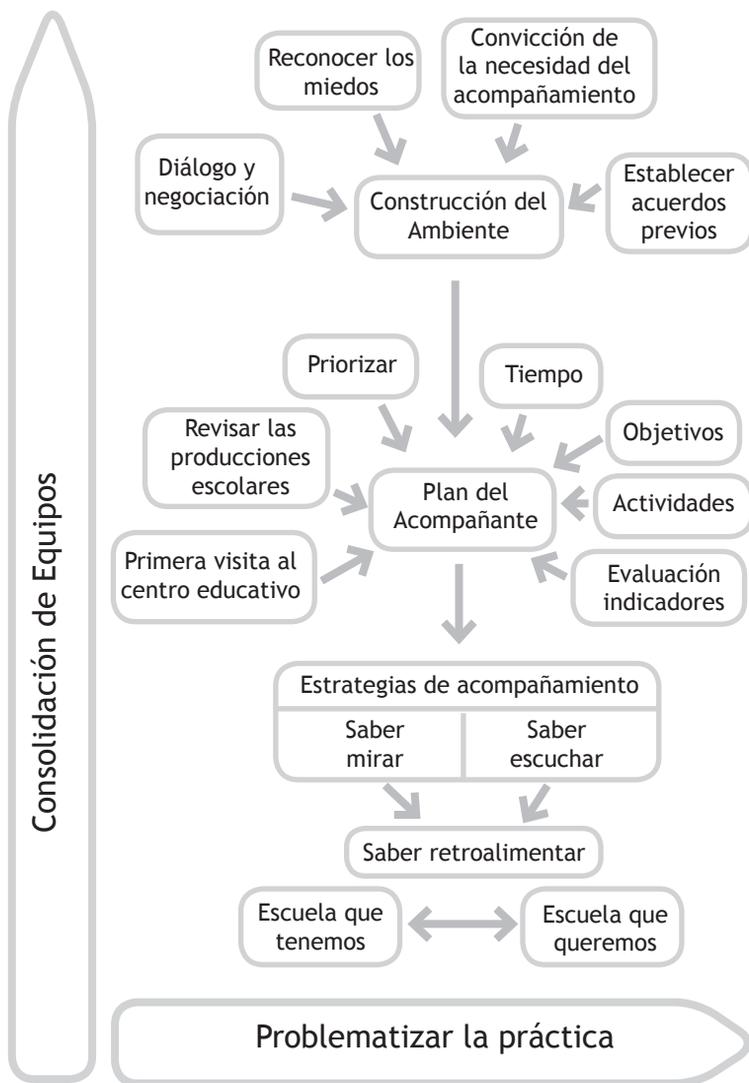
Desde la visión de Fe y Alegría, el acompañamiento pedagógico tiene un elemento que lo distingue, la búsqueda de la formación/transformación de los acompañados y los acompañantes en un proceso humano, cercano, sistemático y contextualizado.

Por todo lo que hemos trabajado en este libro podemos afirmar que el acompañamiento pedagógico no puede ser un acto esporádico, implica construir un ambiente propicio para el diálogo, planificar las acciones, involucrarse en todo el proceso educativo, conocer profundamente a los docentes, recolectar y analizar información sobre lo que ocurre en el centro educativo, y sobre todo, consolidar equipos capaces de continuar y mantener su proceso formativo de manera autónoma y autogestionaria.



### Actividad

Para finalizar, te presentamos un cuadro a manera de síntesis del proceso propuesto en esta parte para llevar a cabo un acompañamiento pedagógico. Analízalo tratando de ubicarte en él y pensando cómo realizarías tú cada uno de los aspectos señalados. ¿Qué saberes tienes y en cuáles necesitas mejorar?, ¿qué nuevas estrategias puedes diseñar?



# Bibliografía

AZZERBONI, D. y HARF, R. (2008). *Estrategias para la acción directiva. Condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

BADANELLI, A. y MAHAMUD, K. (2007). *Posibilidades y limitaciones del cuaderno escolar como material curricular: un estudio de caso*. Revista de la asociación de inspectores de Educación de España, N° 6. Madrid. [http://adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=201&Itemid=7](http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=201&Itemid=7)

BORJAS, B. (2007). *Lenguaje y pensamiento*. Serie: Desarrollo del lenguaje y la comunicación N° 7. Caracas: IESALC-UNESCO.

BORJAS, B. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Colección Programa Internacional de Formación de Educadores Populares. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.

CABARRÚS, C. (2001). *Cuadernos de Bitácora para acompañar caminantes*. Guía psico-histórico-espiritual. Colección Serendipity. Bilbao: Desclée De Brouwer

CARRIEGO, C. (2007). *Gestión Institucional*. Colección Formación de Directivos. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.

CENTER FOR INSTRUCTIONAL DEVELOPMENT AND RESEARCH. (1998) "La observación de clases. Boletín sobre enseñanza y aprendizaje". Volumen 1 (4). <http://depts.washington.edu/cidrweb/Bulletin/ClassroomObservation.html>

FREIRE, P. (1978). *Educación como práctica de Libertad*. México, D.F.: Siglo XXI.

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA (2010). Programa de calidad de la educación. Revista N°3 Bogotá: Federación Internacional de Fe y Alegría.

*Colección Programa Internacional de Formación de Educadores Populares*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.

GONZALEZ M., J. (2008/2009). *Historias de vida y teorías de la educación: Tendiendo puentes*. Cuestiones pedagógicas N° 19. pp.207-232, Sevilla: Secretariado de publicaciones Universidad de Sevilla.

MARIÑO, G. y CENDALES, L. (2004). *Educación No formal y educación popular. Hacia una pedagogía del diálogo cultural*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2008). *Manual Seis acciones para el fortalecimiento de la biblioteca escolar*. Programa Nacional de Lectura. México D.F.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN ARGENTINA. (2009). *Orientaciones para el seguimiento del Proyecto Escuela*. Buenos Aires: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

NICASTRO, S. (2006). *Revisitar la mirada sobre la escuela. Exploraciones acerca de lo ya sabido*. Rosario: Homo Sapiens.

ORTIZ, M. (2008). *La evaluación como proceso de investigación*. Colección Procesos educativos N°18. Caracas: Fe y Alegría.

PARRA, T. (2002). “Volver la mirada al aula. Una experiencia de formación y acompañamiento docente desde la escuela”. Revista Movimiento Pedagógico año VII.29. Caracas: Fe y Alegría.

PÉREZ E., A. (1993). “¿Para qué planificar y cómo hacerlo?”. Revista Movimiento Pedagógico. Año 1 N° 1. Maracaibo: Fe y Alegría.

PÉREZ, M.P., RUBIO, M.I. (2003). *Los aperos del proceso asesor.* Profesorado revista de curriculum y formación del profesorado, 7 (1-2). Granada: Universidad de Granada.

PÉREZ, M.P. (2000). *Proceso metodológico seguido desde la formación inicial para asesorar al centro educativo.* Profesorado revista de curriculum y formación del profesorado, 4 (1) Granada: Universidad de Granada.

SANTOS GUERRA, M. (1998). *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares.* Madrid: Akal.

SEGOVIA, J.D. (2005). *Las prácticas de asesoramiento a centros educativos: Una revisión del modelo de procesos.* Archivos analíticos de políticas educativas. Vol. 13 N° 17 (<http://www.doaj.org>).

SOTO, M.C., (2011). *El acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría: un camino para la formación y la transformación.* Proceso educativo No. 28. Caracas: Fe y Alegría.

Wilson, D. (s/f). *La retroalimentación a través de la pirámide.* Proyecto cero. Harvard.



# Anexos

| Procesos                 | Componentes                               | Aspectos   | Indicadores  |
|--------------------------|---|--|--|
| <b>Gestión Educativa</b> | Administración y optimización de recursos | Racionalidad- equidad  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan los recursos de manera eficiente.</li> <li>• Se atienden los requerimientos del proyecto educativo.</li> <li>• Las instalaciones, el mobiliario, los materiales didácticos y los recursos de apoyo se encuentran en buenas condiciones.</li> <li>• Se ambientan los espacios con el fin de proporcionar bienestar, identidad y sentido de pertenencia.</li> <li>• El centro educativo y la comunidad se apoyan mutuamente en la utilización de los recursos.</li> <li>• Se le brindan incentivos al personal para su desarrollo profesional.</li> </ul> |
|                          | Desarrollo personal y profesional.        | Formación para el desarrollo personal y profesional de equipos educativos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueven espacios de formación para los equipos educativos.</li> <li>• Se promueven espacios para la reflexión, la autoevaluación de la propia práctica y la socialización de experiencias educativas.</li> <li>• Se promueve la sistematización de la propia práctica.</li> <li>• Se organizan y sistematizan los procesos de inducción y acompañamiento.</li> <li>• Se estimula y reconoce el desempeño profesional proporcionalmente a la evaluación de desempeño.</li> </ul>  |

| Estrategias y técnicas  | Fuentes de verificación  |
|---|--|
| <p>De análisis documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de fuentes de verificación existentes en el equipo o centro educativo.</li> </ul> <p>De problematización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrogar las fuentes de verificación.</li> <li>• Comparación de lo encontrado con la intencionalidad.</li> </ul> <p>De motivación</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos</li> <li>• Facturas</li> <li>• Actas</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Planes</li> <li>• Diarios</li> <li>• Historias de vida</li> <li>• Hojas de vida del personal</li> <li>• Registros de entrevistas</li> <li>• Registros de observación</li> <li>• Diarios</li> <li>• Informes de desempeño</li> </ul> |
| <p>De formación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> <li>• Círculos de estudio y reflexión</li> <li>• Lecturas y discusiones de materiales seleccionados</li> <li>• Seminario reflexivo</li> </ul> <p>De evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Guías de observación</li> </ul> <p>De registro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario</li> <li>• Relatos de experiencia</li> <li>• Historias de vida</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas</li> <li>• Agendas</li> <li>• Planes formativos</li> <li>• Registros de entrevistas</li> <li>• Historias de vida</li> <li>• Sistematizaciones</li> <li>• Reconocimientos</li> </ul>   |

| Procesos          | Componentes       | Aspectos                       | Indicadores  |
|-------------------|-------------------|--------------------------------|--|
| Gestión educativa | Estilo de gestión | Liderazgo- colegialidad        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan los recursos de manera eficiente.</li> <li>• Se atienden los requerimientos del proyecto educativo.</li> <li>• Las instalaciones, el mobiliario, los materiales didácticos y los recursos de apoyo se encuentran en buenas condiciones.</li> <li>• Se ambientan los espacios con el fin de proporcionar bienestar, identidad y sentido de pertenencia.</li> <li>• El centro educativo y la comunidad se apoyan mutuamente en la utilización de los recursos.</li> <li>• Se le brindan incentivos al personal para su desarrollo profesional.</li> </ul> |
|                   |                   | Gestión del proyecto educativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueven espacios de formación para los equipos educativos.</li> <li>• Se promueven espacios para la reflexión, la autoevaluación de la propia práctica y la socialización de experiencias educativas.</li> <li>• Se promueve la sistematización de la propia práctica.</li> <li>• Se organizan y sistematizan los procesos de inducción y acompañamiento.</li> <li>• Se estimula y reconoce el desempeño profesional proporcionalmente a la evaluación de desempeño.</li> </ul>  |

| Estrategias y técnicas  | Fuentes de verificación  |
|---|--|
| <p>De presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rompehielo</li> <li>• Conocimiento personal</li> </ul> <p>De reflexión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historias de vida</li> <li>• Amigo crítico</li> <li>• Diálogo</li> <li>• El muro</li> <li>• Viñetas narrativas</li> <li>• Otras</li> </ul> <p>De participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuchicheo</li> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Diálogo</li> <li>• Foros</li> <li>• Debates</li> <li>• Asambleas</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Dramatizaciones</li> <li>• Otras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas</li> <li>• Informes</li> <li>• Planes</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Avisos</li> <li>• Circulares</li> </ul>                      |
| <p>De análisis y reflexión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de necesidades y fuerzas.</li> <li>• Clarificación de problemas</li> <li>• Seminarios reflexivos</li> </ul> <p>De participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diamante</li> <li>• Asambleas</li> </ul> <p>De registro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes</li> <li>• Listas de cotejo</li> <li>• Minutas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Educativo</li> <li>• Otros proyectos</li> <li>• Informes</li> <li>• Sistematizaciones</li> <li>• Planes de comisiones</li> </ul> |

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Procesos de enseñanza aprendizaje</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>Promoción de los Aprendizajes</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>Estrategias de aula</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La enseñanza se ajusta al nivel de partida de los estudiantes y toma en cuenta sus intereses y necesidades.</li> <li>• La enseñanza promueve: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación activa</li> <li>• El trabajo en equipo</li> <li>• El aprendizaje cooperativo</li> <li>• La investigación</li> <li>• La reflexión metacognitiva sobre su propio aprendizaje.</li> <li>• La transferencia de conocimientos.</li> </ul> </li> <li>• El enseñante acompaña al estudiante en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su aprendizaje</li> <li>• Sus dudas preocupaciones e intereses.</li> </ul> </li> <li>• El enseñante promueve el desarrollo integral, la clarificación de valores y opciones personales de los estudiantes.</li> <li>• El enseñante genera acciones y compromiso con el cambio desde el conocimiento de la realidad del estudiante, de su comunidad, de su país y del mundo.</li> </ul> |  |
|---|---|---|---|--|

|   |   |
|---|---|
| <p>De observación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al aula</li> <li>• En otros espacios escolares: receso, entrada y salida.</li> <li>•</li> </ul> <p>De registro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario del acompañante</li> <li>• Instrumentos abiertos o cerrados</li> <li>• Rúbricas</li> </ul> <p>De análisis, problematización y reflexión de la práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los registros realizados</li> <li>• Interrogar los registros y confrontarlos con las concepciones e intenciones de los educadores y educadoras.</li> <li>• Ciclo de reflexión de Smyth</li> <li>• Diálogo reflexivo</li> </ul> <p>De autoevaluación del educador o educadora.</p> <p>De comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Reuniones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario del acompañante</li> <li>• Informes</li> <li>• Instrumentos diversos</li> <li>• Rúbricas</li> <li>• Actas</li> <li>• Informes</li> <li>• Portafolios</li> </ul> |
|---|---|

| Procesos                          | Componentes | Aspectos  | Indicadores  |
|-----------------------------------|-------------|-----------|--|
| Procesos de enseñanza aprendizaje | Evaluación  | Sistémica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evalúan:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de enseñanza-aprendizaje</li> <li>• Los procesos y resultados de los estudiantes de manera continua.</li> <li>• Los saberes, las habilidades, destrezas, actitudes y los valores.</li> </ul> </li> <li>• Se evalúa con perspectiva inclusiva para la promoción y retención del estudiante.</li> </ul> |
|                                   |             | Formativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evalúa para aprender y mejorar.</li> <li>• Se promueve la autoevaluación (conciencia metacognitiva ) y la coevaluación.</li> <li>• Se integra al representante.</li> <li>• Considera el error como un punto de partida para un aprendizaje más efectivo.</li> <li>• Los resultados dan lugar a iniciativas de ayuda o mejora.</li> </ul>   |

| Estrategias y técnicas   | Fuentes de verificación  |
|--|--|
| <p>De observación</p> <p>Análisis documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de portafolios</li> <li>• Listas de cotejo</li> <li>• Escalas de apreciación</li> <li>• Diario del docente</li> <li>• Diario del asesor</li> </ul> <p>De comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Reuniones</li> </ul> <p>De autoevaluación del docente</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas</li> <li>• Informes</li> <li>• Planes</li> <li>• Portafolios</li> <li>• Listas de cotejo</li> <li>• Escalas de apreciación</li> <li>• Diarios</li> <li>• Guión de entrevistas</li> <li>• Boletines de los alumnos</li> <li>• Agendas</li> </ul> |

| Procesos   | Componentes               | Aspectos             | Indicadores  |
|--|---------------------------|----------------------|--|
| Proceso de construcción de ciudadanía y vivencia cristiana | Ambiente socio - afectivo | Proyecto colectivo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración positiva de la propia identidad.</li> <li>• Co-responsabilidad democrática en la construcción de lo público.</li> <li>• El proyecto del centro integra la pastoral comunitaria, de aula y extraescolar.</li> <li>• En el centro existen espacios y momentos para vivir experiencias de fe y reflexionar sobre temas relacionados con la vida, trabajo, creencias, valores, etc.</li> </ul> |
|  |                           | Clima intersubjetivo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del otro en una relación de confianza e interdependencia.</li> <li>• La comunidad escolar es un entorno apropiado para compartir emociones.</li> <li>• En la comunidad escolar se establecen relaciones de amor y cuidado.</li> <li>• Las normas del centro facilitan la convivencia solidaria entre todos los involucrados.</li> </ul>  |



| Procesos   | Componentes                  | Aspectos             | Indicadores  |
|--|------------------------------|----------------------|--|
| Proceso de construcción de ciudadanía y vivencia cristiana | Formación para la ciudadanía | Formación en valores | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se practica el comportamiento ajustado a valores.</li> <li>• El equipo o el centro educativo se constituye en una sociedad justa.</li> <li>• El equipo o el centro educativo promueve el respeto y la responsabilidad por el entorno y lo público.</li> <li>• El proyecto del centro educativo integra los valores humano cristianos como parte de la misión compartida por todos.</li> </ul> |
|  |                              | Empoderamiento       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo o el centro educativo promueven:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• El pensamiento crítico.</li> <li>• Experiencias de participación y liderazgo del compromiso social.</li> </ul> </li> </ul>  |

| Estrategias y técnicas  | Fuentes de verificación   |
|---|---|
| <p>De observación</p> <p>De análisis documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario del asesor</li> <li>• Diario del educador o de la educadora</li> <li>• Registros anecdóticos</li> <li>• Escalas de apreciación</li> <li>• Rúbricas</li> </ul> <p>De participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dramatizaciones</li> <li>• Diálogo reflexivo</li> <li>• Cuchicheo</li> <li>• Asambleas</li> <li>• Resolución de problemas</li> </ul> <p>De problematización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntar o interrogar los documentos y las prácticas.</li> <li>• Comparar lo encontrado con las intencionalidades</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas</li> <li>• Informes</li> <li>• Planes</li> <li>• Diarios</li> <li>• Rúbricas</li> <li>• Registros anecdóticos</li> <li>• Escalas de apreciación</li> </ul> |

| Procesos  | Componentes   | Aspectos   | Indicadores   |
|---|---|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Procesos de interacción escuela-comunidad</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>Interrelación</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>Apertura de la escuela a la comunidad<br/>(alianzas/sinergias)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro educativo participa en los proyectos de desarrollo comunitario que funcionan en el entorno.</li> <li>• El centro educativo organiza y lidera proyectos de desarrollo comunitario.</li> <li>• Las instalaciones del centro se ofrecen para la organización de actividades para la comunidad.</li> <li>• La comunidad participa en el desarrollo de proyectos o actividades planificadas por el centro.</li> <li>• Se planifican y ejecutan proyectos conjuntos entre el centro educativo y la comunidad.</li> </ul> |
|   |   | <p style="text-align: center;"><b>Incidencia en la comunidad<br/>Implicación con la comunidad.</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro educativo proporciona formación de calidad a los estudiantes.</li> <li>• Se contribuye a la formación de redes en el tejido social de la comunidad.</li> <li>• Se ofrecen diferentes proyectos de formación para la comunidad.</li> <li>• Se promueven o apoyan proyectos de desarrollo comunitario.</li> <li>• Los educadores y los egresados asumen responsabilidades en la comunidad.</li> </ul>  |

| Estrategias y técnicas   | Fuentes de verificación  |
|--|--|
| <p>De observación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al centro educativo</li> <li>• A las aulas</li> <li>• A los espacios escolares</li> <li>• A la comunidad</li> </ul> <p>De participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dramatizaciones</li> <li>• Diálogo reflexivo</li> <li>• Cuchicheo</li> <li>• Asambleas</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Lluvia de ideas</li> </ul> <p>De formación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> <li>• Círculos de estudio</li> <li>• Seminarios reflexivos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas</li> <li>• Informes</li> <li>• Planes</li> <li>• Proyectos</li> <li>• Cartelera</li> <li>• Circulares</li> <li>• Registros</li> <li>• Informes</li> </ul> |

# Notas

A series of 20 horizontal dashed lines for writing notes.

# Notas

A series of 20 horizontal dashed lines for writing notes.

# Notas

A series of 20 horizontal dashed lines for writing notes.