

# Fortalecer los sistemas educativos para brindar respuestas educativas a largo plazo

Thea Lacey y Marcello Viola

**La implementación de programas en la República Democrática del Congo y Nigeria demuestra cómo se pueden sentar las bases de las mejoras a largo plazo en las primeras etapas de educación durante una intervención en situación de emergencia, incluso en los contextos más difíciles.**

Entre 2016 y 2017, Street Child y el socio congolés Ebenezer Ministry International (EMI) apoyó al sector de la educación secundaria en el campamento de refugiados de Lusenda, Kivu del Sur, en el este de la República Democrática del Congo (RDC), donde viven cerca de 32 000 refugiados burundeses<sup>1</sup>. El sistema escolar —en el que se han integrado los niños refugiados— ha sufrido años de negligencia e inversión insuficiente<sup>2</sup> y las escuelas estaban mal preparadas para recibir a los 7000 estudiantes refugiados (incluyendo a más de 1200 de nivel secundario) que comenzaron a llegar en junio de 2015. Se establecieron rápidamente varias escuelas secundarias nuevas en edificios alquilados o compartidos para satisfacer

la demanda, y se empleó principalmente a personal docente no cualificado.

Street Child y Ebenezer Ministry International proporcionaron capacitación y recursos para satisfacer las necesidades de educación inmediatas y urgentes, incluyendo la distribución de uniformes, material de enseñanza, artículos de papelería y recursos recreativos, mejoras en la infraestructura y capacitación docente en temas relevantes en el contexto, como pedagogía sensible al género, psicología infantil y planificación de contingencias. Además, el apoyo que brindaron integró elementos prestados de un modelo de fortalecimiento de los sistemas educativos a largo plazo, liderado por la comunidad.

Desarrollado por los socios durante una década en un contexto de personas no refugiadas en Kivu del Sur, este modelo a largo plazo tiene el objetivo de mejorar la autosuficiencia mediante la construcción de estructuras, capacidades y competencias para empoderar a los maestros, directores y padres para protagonizar y liderar las mejoras de calidad a nivel de la escuela individual, sin el apoyo del gobierno.

### Elementos en la creación de capacidades a largo plazo

El primer elemento adoptado de este abordaje a largo plazo es el enfoque en el desarrollo de competencias pedagógicas centrales, incluyendo manejo del aula, evaluación de estudiantes, aprendizaje centrado en el niño y disciplina positiva, para compensar la falta de cualificación y experiencia del personal docente nuevo y existente, y para elevar el estándar general de la enseñanza de una manera sostenible. Comprende actividades de capacitación grupal, seguidas por un año de tutoría en la escuela con formadores de docentes específicos de EMI. En contextos de desarrollo a largo plazo, tanto en Kivu del Sur como en otros lugares, este apoyo continuo basado en el aula ha mostrado resultados excelentes en mejorar el conocimiento y las competencias de los maestros, y en eliminar malas prácticas constantes, tales como falta de planificación de clases, métodos de enseñanza no participativos y el uso habitual del castigo corporal.

El segundo elemento es un enfoque sostenido en la capacidad de gestión escolar en relación con las finanzas, la administración y la pedagogía a través del trabajo con los directores y comités de padres para establecer sistemas de administración escolar fuertes y duraderos. Este enfoque también combina sesiones de capacitación grupal con tutoría en la escuela para reforzar el aprendizaje y las buenas prácticas. Una virtud particular de este enfoque en Lusenda ha sido la oportunidad de establecer comités de padres (que anteriormente no existían en las escuelas) que incluyen tanto a representantes femeninas como a miembros de la comunidad de refugiados.

Un tercer elemento es la introducción de proyectos para generar ingresos basados en la escuela, administrados en forma conjunta por maestros, estudiantes y padres. Las escuelas guardan los ingresos y la recomendación de Street Child es que gasten 20 % de las ganancias en recursos — como materiales

de enseñanza o becas para estudiantes— de conformidad con sus prioridades, reinvertiendo el resto en el desarrollo y crecimiento del proyecto, particularmente al comienzo de su establecimiento. En contextos de desarrollo a largo plazo, este enfoque ha demostrado ser una manera efectiva de crear recursos adicionales para la escuela, de involucrar a más padres en las actividades escolares y de ampliar la capacidad emprendedora, el conocimiento y la experiencia comercial de los estudiantes.

Un año después del final de la intervención, estos tres elementos están mostrando resultados iniciales prometedores. La observación de los maestros y sus autoevaluaciones indican una marcada mejora en las competencias centrales y en la práctica en el aula, como así también un crecimiento de su autoestima. La administración de la escuela muestra una mejora sostenida y ahora todas las escuelas usan registros, cuentas, horarios de enseñanza y registros de estudiantes. Se establecieron comités de padres en todas las escuelas, la mayoría de los cuales se reúne habitualmente y contribuye en forma efectiva con la toma de decisiones sobre la administración de la escuela. Dos tercios de las empresas escolares generaron ganancias, algunas de las cuales fueron invertidas en mejoras en infraestructura y materiales de enseñanza. Y todas las escuelas informan de un cambio positivo en términos de integración de los refugiados y cooperación entre estudiantes y a nivel del comité de padres.

### Fortalecimiento del sistema educativo a través del aprendizaje acelerado

Desde enero de 2018, Street Child ha implementado el programa de aprendizaje acelerado informal financiado por UNICEF para 5700 niños en el noreste de Nigeria, la mayoría de los cuales han sido desplazados internamente. El desplazamiento y la inseguridad ocasionados por el conflicto en los estados del noreste han tenido un efecto devastador en la educación primaria<sup>3</sup> y, como en la RDC, antes del comienzo de la violencia, el sistema escolar había sufrido décadas de negligencia e inversión insuficiente y, por lo tanto, estaba extremadamente mal preparada para lidiar con el desafío de desplazamiento a gran escala. Casi tres millones de niños desplazados internos y de la comunidad de acogida están fuera del sistema escolar, el 57 % de las escuelas en el estado de Borno están cerradas, y el 42 % de las aulas albergan a más de 80 niños.

marzo 2019

www.fmreview.org/es/educacion-desplazamiento

Priorizando la satisfacción de las necesidades educativas inmediatas a través de la provisión de asistencia de educación en situaciones de emergencia (EiE, por sus siglas en inglés) (incluyendo la distribución de materiales de enseñanza y aprendizaje, reparación de las aulas y prestación de capacitación docente), este programa de aprendizaje acelerado también ha sido diseñado para fortalecer los sistemas educativos a largo plazo.

El primer elemento que contribuye a este objetivo es el diseño innovador de los 60 centros temporales de aprendizaje (TLC, por sus siglas en inglés) que se han creado a lo largo de los estados de Borno, Yobe y Adamawa. Estos tienen resistentes suelos de hormigón, muros bajos que pueden elevar a medida que se disponga de recursos y sólidos soportes para techos, con el objetivo de convertirse fácilmente en el futuro en estructuras permanentes de bajo costo. Muchos de estos TLC se han construido sobre los terrenos de escuelas primarias actuales, lo que les permitirá convertirse en aulas permanentes. En ubicaciones más alejadas, los TLC se han establecido en las comunidades donde no existe otra infraestructura escolar, por lo que su conversión en centros de aprendizaje permanentes puede ser necesaria a medio plazo, dada la ausencia de un programa nacional global de construcción de escuelas. Se han formado Comités de Educación Comunitaria (CEC, por sus siglas en inglés) para administrar los TLC, y Street Child está llevando a cabo promoción concertada con las autoridades educativas nigerianas a favor de su uniformidad. Esto incluiría la creación de un mecanismo para transformarlos en estructuras permanentes, el reconocimiento formal de los

CEC y la conversión de los TLC para que sean aptos para recibir apoyo del Estado como el que recibe el equivalente en el sector formal.

El segundo elemento es el enfoque en la generación de nuevas capacidades de enseñanza dentro de las comunidades más desatendidas. Un desafío importante al que se enfrenta el sistema educativo en el norte de Nigeria es la dificultad de reclutar maestros cualificados para las escuelas rurales. Street Child ha reclutado a 120 Maestros Comunitarios Voluntarios locales (CVT, por sus siglas en inglés) en colaboración con los CEC. Este enfoque permite a los maestros, que ya tienen una calificación mínima y están generalmente integrados en la comunidad, obtener competencias de enseñanza y experiencia a través del acceso a la enseñanza en la lengua adecuada en sus comunidades alejadas. Los CVT reciben visitas de tutoría regulares del personal educativo del gobierno para motivarlos y apoyarlos, y Street Child está trabajando junto con las autoridades educativas de Nigeria para desarrollar un mecanismo a través del cual los CVT puedan presentar solicitudes en el Consejo de Inscripción de Maestros de Nigeria para obtener acreditación como maestros primarios. Esta acreditación les permitiría adoptar roles permanentes en el sector formal y, por lo tanto, preparar el camino para incrementar la cantidad de maestros calificados en las ubicaciones de más difícil acceso.

La colaboración cercana y la promoción sostenida con las autoridades del gobierno del Estado y federal son una parte integral del enfoque de Street Child en el noreste de Nigeria. Como parte de un consorcio de organizaciones no gubernamentales, Street Child está apoyando al gobierno para desarrollar un plan de estudios nacional de EiE, que incorpora competencias esenciales para la vida, junto con nociones elementales de aritmética y alfabetización, y que establece caminos claros para reintegrar a los niños que recibieron enseñanza de EiE en la provisión de educación general.

### Aprender de la programación de EiE

Aunque el este de la RDC y el noreste de Nigeria se enfrentan a desafíos y limitaciones diferentes, se puede aprender de la experiencia de la programación de EiE en estas dos ubicaciones.

En primer lugar, el ejemplo de la RDC demuestra que se puede usar una



Mike Timney

Centro de aprendizaje temporal en el campamento de refugiados de Lusenda, RDC, construido de manera que en el futuro se puede convertir fácilmente por un coste bajo en una estructura permanente.

intervención de EiE para profundizar y ampliar las competencias y capacidades centrales de los maestros más allá de las necesarias para cumplir con las necesidades de enseñanza inmediatas, y que dicho enfoque puede ser fácilmente integrado y rentable incluso dentro de una intervención a corto plazo. Para las ubicaciones donde la capacidad y las competencias de bajo nivel de los maestros son una desventaja central del sistema educativo, estos casos de estudio sugieren que incluso las intervenciones tempranas constituyen una oportunidad para reconstruir mejor abordando la gama completa de competencias pedagógicas y de aula centrales de los maestros.

En segundo lugar, tanto los ejemplos de la RDC como de Nigeria demostraron que nunca es demasiado pronto en una emergencia para rehabilitar una administración escolar deficiente y el compromiso comunitario ineficaz mediante la institución de modelos empoderadores, liderados por la comunidad, centrados en la autosuficiencia. Esta transformación puede producir beneficios duraderos y sostenibles para una escuela. Las estructuras como las asociaciones de padres y comités de administración de escuelas son parte integral de este sistema y requieren fortalecimiento, no solo a través de capacitación y tutoría continuas, sino también a través del acceso a fondos, particularmente mediante proyectos sostenibles de generación de ingresos. La colaboración efectiva padre-maestro conlleva la ventaja adicional de promover la cooperación y eliminar barreras entre las comunidades desplazadas y de acogida, cerrando al mismo tiempo una brecha crítica en ausencia de un fuerte apoyo del Estado y la implementación y aplicación de normas de calidad educativa del gobierno.

En tercer lugar, el caso de Nigeria constituye un claro ejemplo de cómo la intervención en situación de emergencia puede abordar el desafío crónico de la escasez de maestros en áreas remotas y de difícil acceso. Como se anticipó, si el gobierno nigeriano instituyera un mecanismo para la conversión rápida de los CVT en escuelas formales, este sería un beneficio permanente para el sistema educativo, particularmente para las escuelas del noreste de Nigeria, y una victoria significativa para las partes interesadas que las promovieron.

Finalmente, el modelo de infraestructura de temporal a permanente que se ensayó en Nigeria ofrece un enfoque potencialmente atractivo para abordar las brechas de

infraestructura a largo plazo —en este y en otros contextos— aunque aún queda más por hacer para obtener la aprobación del modelo por parte del gobierno y para instituir mecanismos de financiación liderados por la comunidad o del gobierno para apoyar la transición. La colaboración con las autoridades del Estado es más viable en algunas situaciones que en otras, pero en todas las situaciones las respuestas de EiE deben priorizar el papel central de las comunidades y la necesidad de trabajar en coordinación cercana con otros actores humanitarios.

La naturaleza a corto plazo de la mayor parte de los fondos de EiE continúa siendo un desafío clave, y se debe mantener la promoción a donantes para un cambio hacia una financiación multianual y flexible. Un objetivo central de las intervenciones como estas es abordar, al menos parcialmente, el desafío de sostenibilidad ocasionado por la financiación a corto plazo. Lo hacen a través de, entre otras cosas, la promoción del voluntariado, el desarrollo de competencias y capacidades en el corazón de las escuelas y la creación de soluciones que generen ingresos. En Nigeria, donde la participación del gobierno para impulsar las intervenciones es un panorama realista, nos hemos centrado en actividades como la contratación de maestros y la creación de aulas de manera que las autoridades gubernamentales locales puedan desarrollarlas en el futuro. En la RDC, donde es probable que el Gobierno siga siendo deficiente a corto y medio plazo, nuestro enfoque yace principalmente en fortalecer a las comunidades dentro y alrededor de las escuelas para aumentar sus recursos y mejorar los estándares de administración y enseñanza de manera perdurable.

**Thea Lacey** [thea@street-child.co.uk](mailto:thea@street-child.co.uk)

Líder de programa de los Grandes Lagos, Street Child

[www.street-child.co.uk/democratic-republic-of-congo](http://www.street-child.co.uk/democratic-republic-of-congo)

**Marcello Viola** [marcello@street-child.co.uk](mailto:marcello@street-child.co.uk)

Director de programa, Street Child de Nigeria  
[www.street-child.co.uk/nigeria](http://www.street-child.co.uk/nigeria)

1. La organización Children in Crisis estableció una sociedad en la DRC con EMI en 2007 y llevó a cabo el trabajo de 2016–17 sobre el cual reflexiona este artículo. A principios de 2018, Children in Crisis se fusionó con Street Child.
2. Children in Crisis (2015) Estudio de evaluación de referencia
3. ACAPS (2017) *Joint Education Needs Assessment: Northeast Nigeria* [bit.ly/ACAPS-Education-Needs-NENigeria-2017](http://bit.ly/ACAPS-Education-Needs-NENigeria-2017)