



**excell**



Educational Quality Improvement Program  
Classrooms • Schools • Communities

**Repote de Evaluación del Proyecto EXCELL  
JULIO 2003 – JUNIO 2005**



Presentado por:  
American Institutes for Research

Con:  
Academy for Educational Development  
Joseph P. Kennedy, Jr. Foundation

Julio 2005

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
Convenio de Cooperación No. GDG-A-00-03-00006-00  
Convenio de Cooperación Asociado No. 519-A-00-03-00095-00

American Institutes for Research  
1000 Thomas Jefferson St. NW  
Washington, DC 20007  
[www.equip123.net](http://www.equip123.net)

## Índice

I.	Introducción .....	3
	Resumen del Proyecto.....	3
II.	Metodología .....	4
III.	Hallazgos Principales .....	5
A.	Componente 1.1 El Entrenamiento de Gerentes de Mando Medio .....	5
	Problemas.....	6
	Actividades Exitosas .....	7
	Críticas de los Gerentes de Mando Medio .....	8
	Sostenibilidad.....	9
	Encuesta a los Participantes.....	9
B.	Componente 1.2 Aplicación del Sistemas de Monitoreo, Evaluación e Investigación.....	10
C.	Componente 2 Mejora de las Condiciones de Aprendizaje para el Logro Estudiantil en por lo menos 250 Centros Escolares Rurales que ofrecen grados K-6, mediante el Entrenamiento y la Asistencia Técnica para los Directores y Directoras de Centros Escolares .....	12
	Asistencia Técnica en el Puesto de Trabajo .....	12
	Respuestas de los Directores y Directoras de los Centros Escolares.....	13
	Pedagogía Innovadora.....	13
	Personal de Campo de EXCELL: Problemas y Limitaciones .....	14
	Actividades Exitosas .....	16
	Sostenibilidad de las Actividades Escolares .....	16
	Monitorero y Evaluación de Resultados.....	17
D.	Componente 3 Ampliar la Investigación de la Política Educativa.....	18
IV.	Conclusiones .....	20
	Los Gerentes de Mando Medio.....	20
	Nuevas Destrezas de Investigación y Análisis.....	21
	El Entrenamiento de los Directores y Directoras de los Centros Escolares .....	21
	Concientización y Divulgación .....	22
V.	Recomendaciones .....	22
	Anexo 1: Alcance del Trabajo .....	24

## I. Introducción

### *Resumen del Proyecto*<sup>1</sup>

El Proyecto Excelencia de la Educación en el Aula a Nivel Local (EXCELL, por sus siglas en inglés) ha sido diseñado para abordar las prioridades educativas en El Salvador y para mejorar el desempeño estudiantil en 250 centros escolares rurales que ofrecen desde Kindergarten hasta el 6° grado. Con base en las pruebas que proporciona la literatura internacional acerca del papel estratégico que juegan los directores y directoras en la eficacia de los centros escolares, entre los meses de julio de 2003 y mayo de 2005, el Proyecto entrenó y apoyó el desarrollo de las destrezas de los directores y directoras para encabezar esfuerzos de mejora en los centros escolares, para fortalecer la capacidad de la gerencia de nivel medio en el Ministerio de Educación (MINED) en apoyo a los directores y directoras de centros escolares, para fortalecer la capacidad del MINED para procesar y utilizar información sobre la calidad en la educación y para mejorar la producción, disponibilidad y uso de la investigación educativa para la toma de decisiones de política en este sector.

El Proyecto se estructuró en tres componentes, a saber:

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Componente 1.</b>     | Fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la gerencia descentralizada de los centros escolares a fin de modificar e implementar reformas educativas. Este componente se divide en dos subcomponentes.  |
| <b>Subcomponente 1.1</b> | Planificación estratégica y desarrollo de la capacidad gerencial.   |
| <b>Subcomponente 1.2</b> | Aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación e investigación.   |
| <b>Componente 2.</b>     | Mejorar las condiciones del aprendizaje para el logro de los alumnos en por lo menos 250 centros escolares rurales que ofrecen los grados K-6, a través de la provisión de entrenamiento y asistencia técnica a los directores y directoras de centros escolares.       |
| <b>Componente 3.</b>     | Ampliar la investigación de la política educativa.<br>El Proyecto contribuye al trabajo del MINED en el contexto del Objetivo Estratégico 1 de la Misión de la USAID/El Salvador— Mayor acceso y oportunidad económica para las familias rurales pobres de El Salvador. |

El marco conceptual construye sobre la base de un modelo de calidad en la educación que reúne múltiples elementos tales como capacitación de los docentes, infraestructura escolar, currículo, libros de texto, desempeño del docente, recursos educativos, gerencia de la escuela, liderazgo de los directores y directoras, clima escolar y tiempo utilizado en tareas académicas. El papel que

---

<sup>1</sup> Esta sección ha sido adaptada del *Sexto Informe Trimestral del Proyecto EXCELL de OCTUBRE 2004 – DICIEMBRE 2004* presentado por los Institutos Estadounidenses para la Investigación (The American Institutes for Research) y la Academia para el Desarrollo Educativo (the Academy for Educational Development) ante la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Enero de 2005.

desempeña el director o directora de un centro escolar en la mejora de la calidad de la educación en sus centros escolares se considera como un factor necesario para el desarrollo de intervenciones integradas. Estas intervenciones incluyen una mejor gerencia de los centros escolares y un mayor liderazgo del director o directora a fin de mejorar la calidad de la educación. El Proyecto ha sido diseñado para complementar las actividades de otras iniciativas concurrentes del MINED para mejorar la calidad de la educación, utilizando herramientas tales como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y los esfuerzos de otras agencia de cooperación que apoyan al MINED. Por otra parte, el Proyecto también ha sido diseñado para abordar la inequidad en el acceso a la educación a consecuencia de la discriminación por razones tales como el género, las circunstancias socio-económicas y las diferentes necesidades educativas.

Las estrategias del Proyecto han incluido el fortalecimiento del liderazgo, la creación de equipos integrados, el desarrollo profesional de los gerentes de mando medio del MINED (Componente 1.1) y de los directores y directoras de centros escolares (Componente 2). El modelo se ha desarrollado a través del entrenamiento y el apoyo continuo a los gerentes, los directores o directoras de centros escolares y de sus docentes mediante el uso de la provisión de asistencia técnica en el puesto de trabajo por parte del personal de campo y el establecimiento de círculos de calidad para gerentes de mando medio, docentes y padres de familia que se reúnen mensualmente para criticar, discutir y fortalecer activamente sus respectivos roles y actividades. Además de ello, el proyecto apoyó la investigación educativa y la divulgación de hallazgos (Componente 1.2) y la formulación de políticas educativas para apoyar la mejora de la calidad educativa (Componente 3).

## II. Metodología

Los métodos que se utilizaron en esta evaluación consistieron de una revisión completa de los documentos que produjo el Proyecto EXCELL, incluyendo las descripciones del proyecto, los informes trimestrales, los módulos de entrenamiento para gerentes de mando medio y los directores y directoras de centros escolares, el plan de monitoreo del proyecto y los informes de monitoreo y evaluación. Además de la revisión de los documentos, se entrevistó al personal de EXCELL, desde el Director del Proyecto hasta el personal de campo que proporcionó la asistencia técnica a los directores y directoras de centros escolares y a los docentes. También se entrevistó a personal clave tanto en el nivel central como en el nivel departamental del Ministerio de Educación (MINED), y a un número selecto de directores y directoras de centros escolares y docentes. En el cuadro que se presenta a continuación se indica el número total de las entrevistas realizadas.

Personal de EXCELL <ul style="list-style-type: none"> <li>– Director del Proyecto</li> <li>– Directores de los Componentes 1.1, 2 y 3</li> <li>– Entrenadores para el Componente 1.1</li> <li>– Entrenadores para el Componente 2—2 entrevistas</li> <li>– Personal de Campo—10 entrevistas</li> </ul>
Personal de la USAID <ul style="list-style-type: none"> <li>– Funcionario de Educación</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– CTO para EXCELL</li> </ul>
Ministerio de Educación (Nivel Central) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Director General de Educación</li> <li>– Director General de Administración</li> <li>– Director Nacional de Monitoreo y Evaluación</li> <li>– Director de Planificación</li> <li>– Director de Recursos Humanos (Actual y Anterior)</li> <li>– Gerente de Proyectos Complementarios</li> <li>– Personal de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación</li> </ul>
Ministerio de Educación (Nivel Departamental) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Personal del Departamento de Cabañas (3 entrevistas)</li> </ul> Ministerio de Educación—Centros escolares <ul style="list-style-type: none"> <li>– Directores Departamentales (13 entrevistas—Cabañas, Chalatenango, Cuscatlán y La Libertad)</li> <li>– Docentes (5 entrevistas—Cuscatlán)</li> <li>– Observaciones de aulas (3 en Cuscatlán)</li> </ul>

Se grabó la mayor parte de las entrevistas y a los respondientes se les hizo una serie de preguntas abiertas acerca de sus perspectivas y participación específica en el proyecto EXCELL. El análisis de contenido de las entrevistas consistió de la categorización de perspectivas y actividades específicas en relación con los componentes principales del proyecto que posteriormente se compararon tanto con los hallazgos cualitativos como con los cuantitativos de las actividades de monitoreo y evaluación.

Además de las entrevistas, el evaluador asistió a la última sesión de entrenamiento de los gerentes de mando medio y observó las dinámicas de la creación de consenso y de la resolución de conflictos y también asistió a dos sesiones de entrenamiento para los directores y directoras de centros escolares que se llevaron a cabo en Santa Tecla y Chalatenango. A los gerentes de mando medio y directores y directoras de centros escolares se les seleccionó al azar y se les entrevistó en sus respectivas sesiones de entrenamiento.

### **III. Hallazgos Principales**

#### **A. Componente 1.1 El Entrenamiento de los Gerentes de Mando Medio**

El programa que se diseñó para entrenar a los gerentes de mando medio fue bastante complejo y consistía de una serie de pasos que empezaba con un examen de las necesidades manifestadas por los gerentes de mando medio, seguido de una propuesta para el diseño de módulos del programa, una carta didáctica con los detalles del diseño para cada uno de los módulos y finalmente, los módulos escritos para el curso de entrenamiento. Cada instructor de EXCELL se encargaba del diseño de los módulos que eran parte de su área de pericia, pero los temas básicos que se abordaron incluyeron la frustración general de los gerentes de mando medio, el

sentimiento de que no se podía cambiar la burocracia del MINED y la idea de que el trabajo de los gerentes de mando medio no tenía ninguna relación con las actividades de enseñanza en el aula ni con el aprendizaje de los alumnos.

Además de los módulos de enseñanza, se produjo un vídeo para demostrar la relación que existe entre el papel de los gerentes de mando medio y las actividades en los centros escolares. El vídeo mostraba la manera en la que el contacto con la burocracia del MINED afectaba tanto a los directores y directoras de los centros escolares como a los docentes de los mismos y cómo esto a su vez, podía quitar tiempo de la administración de los centros escolares, reducir la eficacia del liderazgo de los directores y directoras de los centros escolares, sacar a los docentes del aula y afectar negativamente la calidad de la enseñanza. Tanto los directores y directoras de los centros escolares como los docentes tienen que lidiar con el personal del MINED en relación con los salarios, los beneficios, las provisiones y los presupuestos escolares, y la naturaleza de estas transacciones tiene un impacto directo sobre la manera en que tanto los directores y directoras como los docentes realizan su trabajo.

Como parte del curso de entrenamiento, a los gerentes de mando medio se les pidió que diseñaran e implementaran proyectos con la meta de mejorar la relación entre los gerentes de mando medio, los directores o directoras de los centros escolares y los docentes. De manera específica, la finalidad de los proyectos era mejorar la experiencia educativa de los alumnos. Los proyectos se diseñaron utilizando el enfoque del marco lógico, el cual consiste de definir una meta general, una finalidad, resultados o logros y una serie de actividades o insumos específicos. La idea es que cada una de las actividades produce resultados deseados que contribuyen al propósito indicado y la meta general del proyecto. A fin de medir el efecto de las actividades, se definieron indicadores verificables objetivamente y se describieron los medios de verificación de los mismos. Además, se hizo una serie de suposiciones para cada uno de los niveles del marco lógico, por ej., Una meta específica del proyecto era factible si es que la gerencia superior del MINED proporcionaba el apoyo requerido.

El principal desafío para el curso de entrenamiento de los gerentes de mando medio fue preparar guías de aprendizaje que fueran dirigidas al nivel apropiado de los gerentes de mando medio, evitar que las presentaciones fueran demasiado superficiales y, al mismo tiempo, evitar temas que fueran demasiado complejos. A fin de que las dinámicas del curso de entrenamiento mantuvieran involucrados e intelectualmente activos a los gerentes de mando medio, se tenía que proporcionar un período de tiempo adecuado para la discusión y la reflexión. En la estructura del curso se encontraba la idea fundamental de que la cultura institucional del MINED, tanto a nivel central como departamental iba a cambiar y que en vez de ser egocéntricos y miopes, los gerentes de mando medio tendrían la inquietud y sensibilidad para mejorar la calidad de la educación en los centros escolares. Como resultado de ello, los gerentes de mando medio iban a cambiar la manera en que percibían sus puestos de trabajo y procurarían mejorar sus relaciones con los centros escolares de formas que tuvieran un impacto positivo en la sala de clase.

### *Problemas*

De acuerdo con los miembros del personal de EXCELL, algunos de los problemas que se encontraron durante las sesiones de entrenamiento fueron que solamente unos pocos de los

gerentes de mando medio realmente leían los materiales que se les había entregado. Un instructor dijo que él estaba seguro que no más de un cuarto de sus estudiantes había leído cuidadosamente todo lo que se les había entregado y que había estudiado el material subrayando los puntos más importantes. Del mismo modo, un número de los gerentes pidió que le entregaran los módulos en disquete o DC a fin de utilizar el material ellos mismos y el instructor sintió que ésta era parte de la cultura del plagio en la que se utilizaba el texto de alguien sin darle ningún reconocimiento ni mención al autor original del mismo. Además, se observó que muchos de los gerentes llevaron una mayor cantidad de los materiales que les correspondía y se creyó que era para que se los entregaran a sus amigos que estaban ausentes o para que los utilizaran con otros fines.

Los instructores también indicaron que durante las sesiones hubo graves limitaciones de tiempo y que los gerentes tenían problemas para completar sus actividades a tiempo. Esto se debió en parte, al hecho de que en algunos de los módulos se incluyó demasiado material y a que algunos gerentes eran lentos para completar los ejercicios y que constantemente pedían más tiempo para hacerlos, haciendo de este modo que al instructor le fuera difícil cubrir todo el material y las actividades planeadas en el tiempo asignado.

Debido a que los gerentes de mando medio eran un grupo heterogéneo con una amplia variedad de puestos y distintas responsabilidades dentro del MINED, muchos de ellos no asistieron de forma regular a los cursos. En parte, esto se debió al hecho de que sus superiores inmediatos no les daban el tiempo libre necesario para asistir o a que los gerentes mismos creían que no era necesario ir a todas las sesiones. Durante las sesiones de entrenamiento, muchos de los gerentes se iban de la clase, no apagaban sus teléfonos celulares y hablaban sin que les pidieran que lo hicieran. Otros hablaban entre ellos mismos en vez de prestarle atención a los instructores; esto ocurrió en especial en los casos en que los gerentes habían ocupado cargos políticos y estaban acostumbrados a realizar conversaciones durante reuniones políticas tales como sesiones legislativas. Un problema relacionado fue que los gerentes estaban divididos de acuerdo a su afiliación política y los miembros del partido en el poder se sentían en mayor libertad de hablar y participar mientras que aquellos de la oposición tendían a ser más discretos y pasivos.

Sin embargo, a medida que los cursos fueron progresando también se redujeron los problemas. En lo que concierne a conversar en clase y salir de la clase, un grupo de gerentes presionó al resto para que todos se sometieran a mejores normas de conducta, lo cual al final conllevó a una mucho mayor participación y más respeto mutuo.

### *Actividades Exitosas*

Aunque hubo algunos problemas iniciales con el curso de entrenamiento de los gerentes de mando medio, los instructores sintieron que lograron sus metas y tuvieron numerosas sesiones de entrenamiento exitosas. Cuando se les preguntó cuáles habían sido las actividades más exitosas, los instructores identificaron las siguientes:

- El diseño de mapas escolares estratégicos.
- El análisis de factibilidad del proyecto.
- La identificación y eliminación de los obstáculos críticos del proyecto.
- Las visitas a los centros escolares para observar y discutir problemas con los directores o directoras, los docentes y los padres de familia.

- El diseño de objetivos y procedimientos para fortalecer los centros escolares y para mejorar la educación de los niños.
- El uso del método del marco lógico, la definición de indicadores y el monitoreo de la implementación del proyecto.
- El diseño de secuencias de causa y efecto.
- La aplicación de los módulos y del proyecto para actividades fuera de los centros escolares, por ej., la construcción de paneles solares, la construcción de reservorios de agua, la creación de jardines en los centros escolares y el establecimiento de procedimientos de comercialización para vender verduras.

Los mismos gerentes de mando medio opinaron que el curso de entrenamiento fue completamente nuevo para ellos y que además, fue muy relevante para ellos y sus puestos de trabajo en el MINED. Algunos dijeron también que ésta fue la primera vez que un curso serio y muy útil había sido diseñado especialmente para ellos y que éste se encontraba fuera y más allá de los cursos de entrenamiento a los que habían asistido anteriormente. A consecuencia de ello, la mayoría de ellos manifestó que como resultado del curso, ahora entendían mucho mejor la relación que existía entre la naturaleza de sus puestos de trabajo en el MINED y el proceso de aprendizaje en los centros escolares y que ahora, por primera vez, entendían que el propósito final de todas sus actividades eran los niños y sus padres. Los gerentes acotaron además que su forma de pensar había cambiado fundamentalmente de una perspectiva muy estrecha de su puesto de trabajo a una perspectiva más amplia e incluyente en la que el centro escolar y el aprendizaje eran la preocupación primordial.

Los gerentes de mando medio dijeron que la parte más valiosa del curso fue la planificación estratégica, la comunicación eficaz, la preocupación por el cliente y las visitas a los centros escolares. Consideraron que las visitas a los centros escolares fueron de vital importancia y para muchos, fue la primera vez que habían visitado un centro escolar desde los días en los que ellos mismos fueron alumnos de la escuela primaria. Las visitas hicieron que los gerentes vieran al centro escolar como un todo unificado en el que la infraestructura, los docentes, los alumnos y los padres de familia eran parte del proceso de aprendizaje.

Las visitas a los centros escolares y otras partes del curso de entrenamiento trajeron como consecuencia que los gerentes se dieran cuenta de que ellos no trabajan independientemente sino que tienen impacto en las actividades educativas que se realizan en el aula. Así, los gerentes dijeron que tenían que servir mejor a los docentes mediante la provisión de servicios oportunos y dándoles respuestas rápidas a fin de no crear frustración en los docentes. En otras palabras, que ellos deben ayudar a resolver problemas y asegurarse de que los docentes regresen a sus centros escolares sintiendo que han tenido experiencias satisfactorias en el trato con los gerentes. Virtualmente todos los gerentes concordaron en que los malos servicios de hecho afectan la manera en que los docentes realizan sus tareas en sus aulas.

### *Críticas de los Gerentes de Mando Medio*

Aunque en su mayor parte los gerentes hicieron comentarios positivos acerca del curso, también hicieron un número de críticas, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Hubo gran variedad en la calidad de las presentaciones del curso de entrenamiento y algunos de los instructores fueron mejores que otros.
- Algunas de las presentaciones debieran haber sido más detalladas y más amplias.
- Se les entregó un volumen demasiado grande de material escrito para leer en muy poco tiempo.
- Los módulos sobre el género y la equidad fueron demasiado generales y no muy útiles.
- La última sesión sobre la resolución de conflictos fue, en cierto modo, superficial y debiera haber incluido una mayor cantidad de situaciones de la vida real.

### *Sostenibilidad*

A los gerentes de mando medio se les pidió que comentaran acerca de cómo iban a usar lo que habían aprendido y qué es lo que se debería hacer para sostener los logros del curso de entrenamiento. La mayoría manifestó que era crucial la continuidad de las actividades que habían empezado y que esto incluía los proyectos y los círculos de calidad en los que se reunían regularmente a fin de discutir experiencias, compartir ideas y resolver problemas. Los gerentes en las oficinas departamentales indicaron que creían que debiera haber una mejor comunicación con el nivel central del MINED y que ellos sabían que se había organizado un *grupo dinamizador* en el nivel central, pero que ninguno había sido notificado oficialmente al respecto. Otros creían que se debiera ofrecer un nuevo curso de entrenamiento a fin de ofrecer la misma oportunidad a una mayor cantidad de gerentes, especialmente a aquellos de los departamentos que no habían podido participar.

### *Encuesta a los Participantes*

En el transcurso de la sesión final del curso de entrenamiento, a los gerentes de mando medio se les pidió que llenaran un cuestionario y 102 participantes lo hicieron. Los hallazgos más importantes se presentan a continuación a fin de mostrar la relación entre las respuestas de las entrevistas cualitativas y el cuestionario estructurado que llenó la mayoría de los participantes.

De los 102 respondientes, 55 trabajaban en las oficinas centrales del MINED, 45 en los departamentos y 2 en el Centro Regional de Desarrollo Profesional. Alrededor del 98% dijo que había participado en el diseño de un proyecto para mejorar o transformar su trabajo y para beneficiar a los centros escolares. Las metas de los proyectos varían considerablemente e incluyen lo siguiente:

- |  |     |
|--|-----|
| • Cultura del servicio por parte de los gerentes | 35% |
| • Calidad educativa                              | 27% |
| • Clima o cultura organizacional                 | 24% |
| • Trabajo en equipo                              | 20% |
| • Desarrollo organizacional                      | 19% |
| • Tiempos de respuesta del gerente al docente    | 18% |
| • Comunicación eficaz                            | 15% |
| • Manejo del tiempo                              | 13% |
| • Capacidades de los gerentes para responder     | 12% |
| • Desarrollo profesional                         | 11% |

- Coordinación con el MINED 10%
- Habilitación 7%
- Diversidad en la educación 6%
- Equidad en la educación 4%
- Resolución de conflictos 3%
- Temas relacionados con el género 2%

Una vez que se diseñaron los proyectos, el 84% dijo que había estado o estaba en el proceso de implementar sus proyectos y el 14% ya había empezado, el 41% dijo que se encontraba a medio camino de lograrlo, el 24% dijo que estaba casi por terminarlo y el 6% dijo que ya había terminado. A los gerentes también se les pidió que identificaran las estrategias que habían utilizado para el diseño e implementación de sus proyectos. La respuesta más frecuente fue el uso de la matriz del marco lógico con un 64% de los respondientes, seguida del 59% que dijo que utilizó los círculos de calidad para la reflexión, luego el 49% dijo que usó herramientas para el manejo del tiempo, seguido del 47% que mencionó el análisis de FDOA (SWOT por sus siglas en inglés),<sup>2</sup> y el 23% que dijo que había usado indicadores para medir el impacto del proyecto.

Casi todos los gerentes (97%) dijeron que habían mejorado sus tiempos de respuesta al cliente, con dos tercios que dijeron que estaban satisfechos con la mejora lograda, el 23% estaba muy satisfecho, mientras que el 9% dijo que tenía un tiempo de respuesta promedio y un respondiente dijo que se encontraba muy insatisfecho. De modo similar a esto, el 96% dijo que había mejorado la calidad de sus servicios a sus clientes.

## **B. Componente 1.2 Aplicación de Sistemas de Monitoreo, Evaluación e Investigación**

Este componente fue diseñado para proveer entrenamiento y apoyo a la Oficina Nacional de Monitoreo y Evaluación del MINED (*Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación—DNME*). El curso de entrenamiento ha consistido de talleres sobre el análisis tanto de los datos cuantitativos como de los cualitativos a fin de mejorar las destrezas del personal de la DNME para trabajar con ambos tipos de datos y para proveer un análisis e interpretación más profundos de los datos sobre la educación.

Para la presente evaluación, se entrevistó al director de esta oficina y a dos miembros de su personal. El consenso fue que el curso de entrenamiento en SPSS y la versión 6.0 de NUD\*ST fue valiosísima y que el personal de la DNME había adquirido destrezas realmente nuevas. Además, los entrevistados dijeron que sus habilidades para recolectar y analizar mejor los datos cualitativos y cuantitativos aplicaban a virtualmente todo el trabajo que tenían que realizar dentro de la oficina de la DNME. El personal agradeció de manera especial haber aprendido a usar NUD\*ST, un programa de análisis de textos cualitativos y de que esto había mejorado grandemente sus habilidades para organizar, interpretar y presentar de manera más eficaz los hallazgos de los grupos focales y de entrevistas a profundidad con preguntas abiertas. Además, señalaron que los procedimientos de análisis del manual anterior habían limitado de manera

---

<sup>2</sup> Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

significativa su capacidad de realizar investigación cualitativa y que, de hecho, había resultado en un dominio de la investigación estadística cualitativa sobre las metodologías cualitativas que toman más tiempo y son más estrictas. Su sentir era que ambos métodos eran necesarios para un entendimiento completo de las realidades educativas en El Salvador y que los datos cualitativos añaden riqueza y sustancia a las estadísticas frías e impersonales.

De conformidad con el informe<sup>3</sup> de EXCELL, treinta y cinco de un total de treinta y siete miembros de la DNME participaron en uno o más cursos de entrenamiento proporcionados por EXCELL, los cuales se indican en mayor detalle en el cuadro que se presenta a continuación.

Nombre del Curso de Entrenamiento	Número de Participantes	Horas de Entrenamiento
Perspectiva del Análisis de Datos Cuantitativos	3	8
Técnicas de Análisis de Datos Cuantitativos /Programa STATA	1	60
Técnicas de Estudio Cualitativo / Programa NUD*ST 6	7	40
Programa SPSS	2	20
Usos y Necesidades de los Datos de Educación	35	4
<b>Total</b>		<b>132</b>

Todos los participantes en los grupos focales que informan haber participado en un curso de entrenamiento de EXCELL dijeron que los materiales que se cubrieron en el curso fueron pertinentes a su trabajo diario. Además, el cincuenta por ciento informó que había incorporado algún aspecto de su entrenamiento en su trabajo diario. Sin embargo, solamente el 6% dijo que había compartido lo que habían aprendido en el curso de entrenamiento con otras personas con las que trabajan.

De acuerdo con las entrevistas y con el informe de monitoreo de EXCELL, la parte más exitosa del entrenamiento fue la capacitación en el programa NUD\*ST 6 que se basó en un estudio de los docentes de centros escolares en El Salvador. Por su parte, la DNME ha pasado a utilizar la técnica cualitativa en dos estudios adicionales.

No obstante, no todo el curso de entrenamiento fue tan exitoso como los talleres cualitativos. Se consideró que un taller sobre el uso del programa STATA para el análisis estadístico había sido demasiado complejo y al final, solamente tuvo un participante y no ha habido replicación de este conocimiento a otras personas en la DNME.

Adicionalmente a los talleres, EXCELL ha comprado software SPSS y un escáner óptico para facilitar el ingreso de datos. El uso del escáner óptico ha aumentado sustancialmente la capacidad de procesamiento de datos de la DNME en términos del número de formularios de datos que se escaneaban por minuto—esto pasó de 55 imágenes por minuto en la línea de base a 110 imágenes por minuto en el mes de abril de 2005. Además, el 81% de los participantes del

<sup>3</sup> Informe de Monitoreo del Proyecto EXCELL, preparado por Heather Simpson, Juan Carlos Rodríguez y Critela Berenice Escamilla, abril de 2005.

grupo de foco de DNME tenían conocimiento de que se había comprado el escáner óptico nuevo y que estaba en operación, pero en contraste, el 94% de los participantes no tenían conocimiento de la nueva versión del programa SPSS versión 12. En general, el número de empleados profesionales de la DNME que dijo que han mejorado la aplicación de capacidades<sup>4</sup> fue de cero en la línea de base a 35% en el mes de abril de este año.

### **C. Componente 2. Mejora de las Condiciones de Aprendizaje para el Logro Estudiantil en por lo menos 250 Centros Escolares Rurales, que ofrecen grados K-6, mediante el Entrenamiento y la Asistencia Técnica a los Directores y Directoras de los Centros Escolares**

Las entrevistas a los directores y directoras de centros escolares produjeron resultados muy consistentes en la medida en que mostraban que había congruencia y acuerdo en sus respuestas con respecto a lo que se había aprendido y logrado mediante la participación en el proyecto EXCELL. Además de ello, hubo un acuerdo similar acerca de lo que ellos consideraban haber sido problemático y lo que se necesita hacer para mantener los resultados del proyecto.

Como grupo, todo los directores y directoras de centros escolares entrevistados indicaron que creían que habían adquirido nuevos conocimientos para consolidar su papel como líderes educativos, para agilizar sus actividades administrativas y para ayudar a los docentes de sus centros escolares a ser más eficaces en el aula. Acotaron también que en términos del tipo de conocimiento y apoyo que habían recibido, en realidad no había ninguna otra fuente de información y ayuda directa disponible para ellos de ninguna otra fuente dentro o fuera del MINED. Los directores y directoras de centros escolares fueron enfáticos al decir que ciertamente, este nuevo conocimiento había cambiado la forma en la que percibían sus puestos como directores y directoras de centros escolares y en la manera en que llevaban a cabo virtualmente todas sus actividades. Dijeron que ya ni ellos ni sus docentes ofrecían monólogos cuando se encontraban de pie frente a la pizarra, y que antes, los alumnos copiaban lo que estaba escrito en la pizarra y de sus libros de texto sin saber realmente por qué lo estaban haciendo.

#### *Asistencia Técnica en el Puesto de Trabajo*

A los directores o directoras y a los docentes se les pidió que comentaran ampliamente acerca de la asistencia técnica en el puesto de trabajo que habían recibido de manos del personal de campo del proyecto EXCELL. El consenso fue que el personal de campo llevaba a cabo las visitas mensuales programadas a los centros escolares en los seis departamentos, pero que la mayoría de ellos realiza visitas más frecuentes. Durante las visitas, el personal de campo les proporcionaba materiales nuevos a los docentes, les proporcionó asistencia para llevar a cabo proyectos nuevos, observó clases y les proporcionó consejería acerca de la manera de hacer mejor las cosas. Unos cuantos miembros del personal de campo también hicieron demostraciones o *modelaje* sobre de la manera de llevar a cabo las nuevas prácticas de enseñanza. El sentir general fue que el

---

<sup>4</sup> La aplicación mejorada de capacidades selectas se definen como: a) El mejor uso de las técnicas de análisis estadístico para medir mejor la calidad educativa en El Salvador; b) El mejor uso de los métodos de análisis cualitativo para medir mejor la calidad educativa en el aula y c) El mejor acceso a la información que produce la DNME en los informes y estudios para distintos usuarios.

personal de campo había sido muy útil e indispensable para la exitosa implementación de proyectos nuevos y en asegurar que las prácticas que se habían incorporado anteriormente se siguieran haciendo de manera correcta. El personal de campo siempre estuvo disponible y muy dispuesto a hacer visitas extras cuando se les pedía que lo hicieran.

### *Respuestas de los Directores y Directoras de los Centros Escolares*

Los directores y directoras creen que como resultado del proyecto EXCELL, conocen mejor a sus alumnos y han podido identificar los problemas de aprendizaje o discapacidades que pudieran tener. En general, los alumnos están aprendiendo mejor, y esto es especialmente cierto, en el caso de las matemáticas que siempre ha sido un tremendo problema y en general, una materia que la mayoría de los alumnos odia. La comprensión de lectura también ha mejorado, y ahora se le dedica más tiempo a la lectura y se les hace preguntas y hay discusión acerca de lo que se ha leído. Esto ha conllevado a que los mismos alumnos se expresen de manera más espontánea y libre y a que además, critiquen lo que se ha leído y expresen más sus propias opiniones. En resumen, los alumnos se han vuelto más activos y están más involucrados en el proceso de aprendizaje a través de una mayor lectura, reflexión y auto-expresión.

Cuando se les preguntó acerca de la participación de los padres de familia, los directores o directoras y los docentes dijeron que los círculos de calidad (CIRECA-FAM) han hecho muchísimo para aumentar la participación de los padres de familia y algunos directores y directoras dijeron que en comparación con los niveles de asistencia previos, actualmente la asistencia de los padres de familia es más del doble. Se indicó también que los padres de familia están más involucrados en las actividades escolares y el director de un centro escolar dijo que sus padres de familia ahora estaban participando de manera regular en comités de alimentos, salud y socioculturales que se habían establecido a través de CIRECA-FAM. La mayoría indicó también que los padres de familia ahora realizaban mayores contribuciones monetarias, de alimentos y de trabajo manual para el mantenimiento del centro escolar. Varios directores y directoras acotaron también que al final de cuentas, el nivel de participación de los padres de familia es realmente una función de la cantidad de energía e insumos de trabajo que ha proporcionado el director o directora del centro escolar.

### *Pedagogía Innovadora*

Como resultado del curso de entrenamiento y del apoyo en el puesto de trabajo que proporcionó el proyecto EXCELL, los directores y directoras de los centros escolares y los docentes se encontraban implementando proyectos que estaban cambiando la pedagogía para incluir la participación más activa de los alumnos, en donde el docente es más un colaborador y un compañero en vez de ser la voz solitaria que proyecta desde el frente del aula. Además de ello, los directores y directoras de los centros escolares se estaban reuniendo regularmente una vez al mes con otros directores y directoras (CIRECA-DIR) a fin de compartir experiencias, discutir problemas, identificar necesidades y planificar cursos de acción para resolver problemas. Los docentes y los directores y directoras de los centros escolares tienen los mismos tipos de reuniones (CIRECA-DOC) en sus centros escolares respectivos y se encontraban diseñando proyectos nuevos y escribiendo planes para prácticas innovadoras de enseñanza (PIP). Adicionalmente, muchos, aunque no todos los docentes y directores y directoras de centros

escolares a los que se entrevistó habían empezado a tener reuniones con los padres de familia (CIRECA-FAM) a fin de discutir la importancia de la educación para sus hijos y la manera en que los padres de familia podían ser más activos mediante su participación en las actividades escolares y sobre qué es lo que pueden hacer en el hogar para ayudar a sus hijos e hijas a convertirse en estudiantes más eficaces.

Al principio, muchos de los docentes estaban renuentes a llevar a cabo nuevas actividades, a dedicarle tiempo a las reuniones y a cambiar de alguna manera su comportamiento en el aula. Los directores y directoras dijeron que sus docentes creían que ya tenían que dedicarle una considerable cantidad de tiempo a realizar trabajo administrativo y a asistir a reuniones lo cual significaba que realmente no tenían tiempo para hacer nada nuevo, mucho menos dedicar aún más tiempo a estar en reuniones. De manera específica, los docentes consideraban que diseñar y escribir los planes de los proyectos innovadores les tomaba ya demasiado tiempo y que hacer más planes todavía, les iba a dejar menos tiempo para estar con sus familias, lo mismo sentían al respecto de participar en otras actividades extracurriculares. Los directores y directoras dijeron que esto era, de hecho, la manera en que muchos, sino todos, los docentes habían reaccionado la primera vez que oyeron sobre el proyecto EXCELL y sobre todo lo que se requería de los participantes. Sin embargo, después de alrededor de un mes o tal vez dos meses, los docentes empezaron a entender mejor y a apreciar lo que en realidad era el proyecto EXCELL y especialmente, la manera en la que iba a beneficiar a sus alumnos. Gradualmente, el entusiasmo de los docentes fue creciendo y empezaron a apreciar más los nuevos proyectos, y ahora que EXCELL está llegando a su fin, existe una tristeza general entre ellos, particularmente en lo que se refiere a que las visitas regulares del personal de campo de EXCELL ya no se harán más. Los docentes y los directores y directoras de los centros escolares dijeron que les gustaría participar en otro proyecto muy similar a EXCELL, pero que por el momento, no iban a dejar de llevar a cabo las actividades y las prácticas que habían aprendido e implementado a través del proyecto. Todos los entrevistados dijeron enfáticamente que iban a continuar realizando las nuevas prácticas en el aula, a participar en las reuniones de CIRECA con directores y directoras, docentes y padres de familia al igual que continuarían diseñando más proyectos nuevos mediante la redacción de más planes innovadores de proyectos (PIPs).

### *Personal de Campo de EXCELL: Problemas y Limitaciones*

El personal de EXCELL que fue responsable de llevar a cabo el curso de entrenamiento de los directores y directoras de centros escolares y de coordinar la provisión de asistencia técnica en el puesto de trabajo para los centros escolares manifestó que fue difícil implementar las cuatro series de actividades—liderazgo pedagógico, innovaciones en el aula, organización y evaluación de los centros escolares—porque cada serie involucraba un conjunto de actividades interrelacionadas y por la gran variedad o heterogeneidad de las actividades a ser implementadas. Además, tanto los directores y directoras de los centros escolares como los docentes tenían problemas para aprender e internalizar lo que conllevaba llevar a cabo las cuatro series de actividades, y como resultado de ello, se le dio el mayor énfasis al liderazgo y las innovaciones en el aula.

Un problema bastante generalizado que el personal de EXCELL y un consultor externo identificaron fue que tanto los directores y directoras de los centros escolares como los docentes

tuvieron algunos problemas iniciales para entender la manera en que se debían organizar los círculos de calidad y qué es lo que se tenía que hacer. Muchos pensaban que conllevaba tener una o varias personas dando conferencias a las otras con relativamente poca retroalimentación o discusión al respecto. Sin embargo, después de cierto tiempo, los directores y directoras de los centros escolares y los docentes aprendieron la dinámica del grupo que se debía llevar a cabo y pudieron tener reuniones muy productivas.

El personal de EXCELL dijo que un número de directores y directoras de los centros escolares simplemente no quiso cooperar en absoluto y no tomaron siquiera la simple acción de promover ni tratar de motivar a sus docentes para que implementen las nuevas actividades. No se trata de decir que fueron abiertamente hostiles al proyecto y que se negaron a participar sino más bien que no pusieron ni el tiempo ni la energía necesaria para trabajar con sus docentes. Como se indicó anteriormente, muchos docentes también estuvieron renuentes a cooperar y a participar activamente y tenían bastante temor a comprometerse a cambiar la manera en la que trabajaban en el aula. Lo fundamental y básico de todo esto es que cambiar las actitudes y los subsecuentes comportamientos de los directores y directoras de los centros escolares y de los docentes es un proceso difícil y lento, sin importar que hayan manifestado sus deseos de participar. En otras palabras, una cosa es decir que usted va a ser parte de las actividades de un proyecto y otra muy distinta, el comprometerse a hacerlo y comportarse de acuerdo a ello.

Otro problema que mencionó el personal de EXCELL y unos pocos de los directores y directoras fue que con frecuencia se reasignaba a los directores y directoras de centros escolares y el personal de enseñanza a otros centros escolares que en la mayoría de los casos, no estaban participando en el proyecto EXCELL. Eso quería decir que se asignaba a un nuevo director o directora que no tenía el necesario entrenamiento de EXCELL y que por lo tanto, no se encontraba en capacidad de trabajar con los docentes para diseñar ninguna innovación ni para proporcionar liderazgo pedagógico alguno. Un problema, hasta cierto punto menor, era que a los docentes que se encontraban en entrenamiento y eran participantes activos del proyecto se les reasignaba a centros escolares que no participaban en el proyecto EXCELL, en los que no iban a recibir ninguna asistencia técnica de parte del personal de campo.

Una limitación constante que mencionaron casi todos a los que se entrevistó fue que todos ya tenían una gran carga de trabajo y que les era difícil dedicar suficiente tiempo para reflexionar sobre lo que habían aprendido y para luego actuar en consecuencia. Era como que si tanto los docentes como los directores y directoras lo hacían todo a las carreras, tratando de adaptarse a todo lo que se esperaba de ellos. Esta limitación se complicaba incluso más por el hecho de que algunos directores y directoras no dedicaban suficiente tiempo para estar con sus docentes, lo cual, a su vez, llevaba a realizar los esfuerzos mínimos indispensable en el aula. Al mismo tiempo, el personal de EXCELL manifestó que el MINED no les había proporcionado normativas claras acerca del proyecto EXCELL, lo que quería decir que los directores y directoras de los centros escolares en realidad no estaban seguros sobre cuánto tiempo y esfuerzo estaban obligados a dedicarle al nuevo proyecto.

## *Actividades Exitosas*

Al personal de campo de EXCELL —facilitadores y asistentes—se les preguntó cuáles consideraban que habían sido sus actividades más importantes y exitosas en los centros escolares. Las respuestas que proporcionaron fueron muy variadas y se indican a continuación:

- Revisar el horario de trabajo en el aula a fin de tener la mayor cantidad posible para cada materia de enseñanza.
- En vez de tener un docente que cubriera todas las materias, asignar a un docente a materias de estudio específicas y hacer que fueran de aula en aula dictando la materia.
- Los directores y directoras de centros escolares que habían organizado redes de apoyo en la comunidad—social, monetaria y de trabajo manual.
- La organización de círculos de calidad para implementar métodos de enseñanza activos.
- Las actividades fuera del aula que incluyeron la realización de una investigación de campo mediante la conducción de entrevistas a los residentes de la comunidad, el análisis de las respuestas, la presentación oral y por escrito de los hallazgos y sugerencias de acción para resolver los problemas identificados. Los problemas ambientales—contaminación de ríos y aguas y la manera de limpiarla—se encontraban entre las investigaciones que llevaban a cabo los alumnos.
- El aprendizaje de matemáticas a través de distintos juegos—bingo, etc.
- Establecer intercambios estudiantiles entre los grados haciendo que los alumnos de un grado superior pasen tiempo en el grado inferior para nivelarse en las cosas que debieran haber aprendido—que fueron diseñados como una metodología para reducir la repetición de grados.
- Organizar grupos de lectura para horas después de la escuela.
- Parar todas las actividades en el aula y hacer que todos los alumnos lean por 15 minutos con base en el modelo DTL—Deja Todo y Lee.
- Una secuencia diaria de actividades de lectura que consiste en leer una historia el lunes, discutirla el martes, revisar el vocabulario nuevo el miércoles, escribirle una carta al autor de la historia el jueves y escribir una historia original con base en los mismos personajes de la historia el viernes.
- El uso del teatro de títeres para demostrar las actividades del mercado utilizando matemáticas con un énfasis en las cuatro operaciones básicas.

## *Sostenibilidad de las Actividades del Centro Escolar*

A todos los respondientes se le pidió que comentaran acerca de lo que iba a pasar ahora que el proyecto EXCELL estaba llegando a su fin. Virtualmente todos los docentes y los directores y directoras de centros escolares dijeron que iban a continuar con todas las actividades que se habían empezado con el proyecto. Entre las actividades se encuentra el diseño del PIP a fin de continuar con el diseño de prácticas innovadoras adicionales para el aula y los tres tipos de reuniones de círculos de calidad (CIRECA-DIR, CIRECA-DOC y CIRECA-FAM). Muchos acotaron también que era muy importante continuar las reuniones con los padres de familia, las cuales en muchos casos recién habían empezado o estaban a punto de empezar.

Los respondientes también indicaron que de verdad iban a extrañar las visitas mensuales que les hacían los miembros del personal de campo de EXCELL cuya ardua labor había hecho posible

las nuevas prácticas y que era el factor principal que había contribuido a la mejora de la enseñanza, la administración escolar y la eficacia de las prácticas de liderazgo de los directores y directoras. Cuando se les preguntó acerca de la intención manifiesta de parte del MINED acerca de que sus *asesores pedagógicos* iban a continuar la labor de los miembros del personal de campo de EXCELL, se notó mucha aprehensión y escepticismo al respecto. El sentir general fue que la mayoría de los *asesores* no tenía ni el conocimiento ni la experiencia necesaria para trabajar de forma eficaz con los directores y directoras de los centros escolares y los docentes. Algunos dijeron que la mentalidad de los *asesores* era venir a un centro escolar solamente para supervisar y criticar. No obstante, había algunas excepciones en la medida que unos cuantos *asesores* habían aprendido mucho con respecto a las intervenciones de EXCELL y les habían proporcionado cierta asistencia a los miembros del personal de campo del proyecto.

### **Resultados de Monitoreo y Evaluación**

En la mayor parte de las entrevistas, a menudo surge la pregunta de si los respondientes harán lo que dicen o no. En otras palabras, ¿están los directores o directoras y docentes de los centros escolares cambiando su comportamiento en el aula e incorporando nuevos métodos de enseñanza dentro de su comportamiento diario en la sala de clase? Los procedimientos de monitoreo que utilizó EXCELL para observar la interacción, el entorno y otros factores en el aula, se han llevado a cabo como parte del estudio de línea de base y luego en otras dos ocasiones espaciadas regularmente, durante la implementación del proyecto. Las observaciones se realizaron en una muestra representativa estadísticamente válida de centros escolares y por lo tanto, deben haber captado cualesquiera cambios que se hubiesen realizado en el comportamiento de los docentes y los alumnos y deben ser una guía confiable para medir la relación entre lo que se ha dicho en las entrevistas y lo que ha cambiado en el aula.

El cuadro que se presenta a continuación muestra los cambios en el comportamiento del director o directora del centro escolar a partir de la línea de base en 2004, un año después en el mes de febrero de 2005 y luego nuevamente en abril-mayo del mismo año. Estos datos representan las cuatro áreas de destrezas básicas que han sido el núcleo de los talleres de entrenamiento de EXCELL y el porcentaje que aparece en paréntesis en la segunda columna representa los objetivos que estableció EXCELL.

<b>Comportamiento del Docente y el Director o Directora</b>	<b>Línea de Base</b>	<b>Febrero de 2005</b>	<b>Abril-mayo de 2005</b>
El porcentaje de directores y directoras que aplican destrezas de liderazgo pedagógico	48%	94% (75%)	98%
El porcentaje de directores y directoras que aplican nuevas destrezas de organización escolar	50%	50% (75%)	70%
El porcentaje de directores y directoras que aplican nuevas destrezas de evaluación	38%	39% (75%)	33%
El porcentaje de docentes que aplican una pedagogía mejorada	44%	53% (50%)	68%

Claramente, ha habido un aumento marcado en el número de directores y directoras de centros escolares que aplican nuevas destrezas de liderazgo, lo que se incrementó a casi todos los directores y directoras participantes, sobrepasando el objetivo de 75%, y para abril-mayo 2005 incluyó a casi todos los directores y directoras de los centros escolares participantes.

Inicialmente, no hubo cambio en el número de los que aplicaban nuevas destrezas de organización o nuevos procedimientos de evaluación, pero en los tres meses entre febrero y abril esto aumentó en un 20% para incluir al 70% de los participantes. Al mismo tiempo, el número de directores y directoras que aplicó nuevas destrezas de evaluación se mantuvo igual hasta el mes de febrero de 2005 y luego a lo largo de los tres meses siguientes, bajó levemente. El número de docentes que aplicaron nuevos métodos de enseñanza subió en casi 10% entre la línea de base y el mes de febrero de 2005, y luego subió 15% durante los tres meses siguientes, lo que resultó en un aumento general del 24% de los docentes que estaban utilizando una pedagogía mejorada.

Alrededor del 80% de los directores y directoras de centros escolares participantes también son docentes de aula, y el cuadro que se presenta a continuación muestra una comparación de prácticas en la sala de clase entre lo que los directores y directoras hacen en su propia aula y lo que están haciendo sus docentes. Se debe observar que el número de directores y directoras-docentes es pequeño en comparación con el número mucho más grande de docentes a los que se observó. Sin embargo, la comparación es bastante impresionante.

<b>Práctica Pedagógica</b>	<b>Director- Docente (n=8)</b>	<b>Docentes (n=118)</b>
Trabaja con los alumnos en grupos	38%	20%
Tiene conversación sustantiva	38%	34%
Conectando el aprendizaje al mundo mas allá del aula.	63%	34%

El número de directores y directoras que trabaja con alumnos en grupos es casi el doble que el de sus docentes mientras que un número igual participa en conversaciones sustantivas. Estas conversaciones son acerca de materias que conllevan un alto nivel de raciocinio y no se trata de solamente informar sobre datos de experiencias, definiciones o procedimientos. Además, casi el doble del número de directores y directoras ha diseñado actividades que llevan a sus alumnos al mundo exterior, y ejemplos de estas prácticas incluyen el estudio de los ríos contaminados y la investigación sobre la comunidad realizadas por los alumnos, como se describió anteriormente en esta sección.

#### **D. Componente 3. Ampliar la Investigación de la Política Educativa**

La finalidad de este componente es divulgar los informes de investigación sobre la educación a la comunidad educativa a fin de elevar el conocimiento de materias importantes en educación y para estimular el discurso público acerca de la educación. Para este fin, las actividades del Componente 3 han ampliado la información disponible acerca de la educación en zonas rurales del país, y además, el proyecto ha producido y divulgado tres estudios especiales en un boletín informativo periódico. La unidad de M&E de EXCELL monitoreó la actividad del portal en la red del proyecto con el propósito de determinar cuántas veces se descargó o bajó del portal cada

uno de los documentos, desde el principio del proyecto hasta el mes de marzo de 2005. Los tres documentos que se produjeron son los siguientes:

- *Memoria del Foro de Política Educativa: Taller de Análisis del Sector Educativo de El Salvador*
- *Equidad y Calidad Educativa y Desarrollo en El Salvador Estudio Introductorio*
- *Caracterización Cuantitativa de Docentes en El Salvador*

El número de copias impresas que se distribuyó para los tres estudios fue de 1,100 y del portal en la red del proyecto se bajaron o descargaron unas pocas copias más (1,220). Se produjeron cinco ejemplares del boletín informativo, se distribuyeron 500 copias impresas de cada ejemplar y 705 copias adicionales de todos los ejemplares se bajaron del portal en la red.

Se llevaron a cabo dos talleres para estimular la discusión pública acerca de la situación de la educación y las políticas de educación en El Salvador, como se muestra en el cuadro que aparece a continuación.

<b>Foro</b>	<b>Fecha</b>	<b>Número de Participantes</b>
Foro de Política Educativa: Taller para el análisis del sector educación en El Salvador	1º de diciembre de 2003	135
Foro sobre la Equidad de la Educación: Implicaciones de Política Pública	12 de noviembre de 2004	85

El número total de participantes en los dos foros fue de 220 y la meta proyectada había sido de 135. Claramente, el proyecto EXCELL había estimulado el deseo para la discusión en la comunidad educativa de El Salvador.

## IV. Conclusiones

Sin duda alguna, el proyecto EXCELL ha logrado sus metas en todos los tres componentes. Puesto que el esfuerzo principal y la mayor parte del presupuesto se puso en el Componente dos, se destaca de entre los otros como que ha sido extraordinariamente exitoso en muchos aspectos. Sin embargo, eso no quiere decir que no hubiera problemas en el camino, pero una importante consideración que se debe tomar en cuenta para todos los aspectos del proyecto EXCELL es la limitada cantidad de tiempo que hubo para la implementación y el cambio de gobierno que se llevó a cabo a mediados del 2004. Básicamente, EXCELL ha tenido menos de un año para implementar sus actividades mientras que hubo grandes cambios en el personal en el MINED, lo cual trajo consigo cambios en la naturaleza y los niveles de apoyo para las actividades del proyecto. Es precisamente con estas consideraciones en mente que se sacaron las siguientes conclusiones.

### *Los Gerentes de Mando Medio*

Cuando se toma en consideración la naturaleza de las burocracias del sector educación en tantos países en desarrollo, el Componente 1.1 fue una empresa bastante ambiciosa. Los gerentes de mando medio son quizá los más tercos en su forma de ser cuando se refiere a los procedimientos establecidos y el deseo de mantener la seguridad del trabajo mientras que al mismo tiempo, tratan de aumentar su propia posición dentro de la burocracia. Como resultado de esto, las preocupaciones de los gerentes de mando medio se concentraron dentro de los estrechos confines de su propio mundo institucional a expensas de los servicios al cliente, es decir los directores y directoras de centros escolares, los docentes y sus alumnos. Como tal, la cultura tradicional de los gerentes de mando medio tiene una larga historia y cualquier intento de cambiar la cultura institucional y el comportamiento de los gerentes de mando medio ha sido siempre un desafío de considerable magnitud.

Como lo indican las entrevistas en todos los niveles, la impresión inicial de los 140 participantes era que el curso de entrenamiento (*diplomado*) iba a ser simplemente exactamente igual que todos los demás, les iba a dar cierto tiempo libre fuera de sus oficinas y un dinero extra de gastos por viáticos. Aunque inicialmente hubo algunos problemas disciplinarios y de asistencia, no tomó mucho tiempo para que los gerentes se dieran cuenta que esto era algo diferente y potencialmente muy útil para su trabajo, en términos de cómo es que dan servicio a los docentes y a comunidad educativa más amplia en El Salvador. Se consideró excesiva la cantidad de material escrito que se distribuyó y los nuevos conceptos bastante rigurosos, con la excepción de unos cuantos módulos. Los módulos que incorporan el uso del análisis del marco lógico y el diseño y la implementación de proyectos fueron los aspectos más exitosos del curso de entrenamiento.

El resultado final fue que los participantes informaron haber cambiado su manera de pensar y la forma en la que desempeñaban sus obligaciones. Los cambios se centraban alrededor de un nuevo conocimiento o concienciación de que los gerentes tenían que dar servicio y ayudar a los docentes a desempeñarse mejor en el aula, y que todas las actividades de los gerentes se deberían

dirigir hacia tal fin. Además de ello, la mayoría de los gerentes informó que estaba implementando proyectos para mejorar cierto tipo de desempeño de trabajo que estaba directamente relacionado con la mejora de la satisfacción del docente. No obstante, a los gerentes de mando medio todavía les faltaba mucho que recorrer para completar sus proyectos.

Puesto que el proyecto EXCELL está terminando, en el MINED se ha estado formando un nuevo grupo para ayudar a sostener el conocimiento, las actividades y el impulso que se adquirió con el *diplomado*. La mayor inquietud es si es que el MINED utilizará las destrezas aprendidas por los gerentes de mando medio para sostener los cambios que promovió el Proyecto EXCELL o no. Si el MINED no toma ventaja de las nuevas actitudes y el deseo de cambiar que han expresado tener los gerentes de mando medio, con toda seguridad no pasará sino un período de tiempo relativamente corto antes de que muchos retornen nuevamente a sus viejas prácticas.

### *Nuevas Destrezas de Investigación y Análisis*

Los talleres que se llevaron a cabo para la DNME bajo el Componente 1.2 han beneficiado a un grupo central dentro de esta unidad del MINED. El más exitoso fue el curso de entrenamiento en investigación cualitativa utilizando NUD\*ST 6.0 para el análisis de datos de texto complejos. Estas destrezas se han convertido ya en parte de las herramientas que utiliza esta oficina. Otra herramienta útil ha sido la compra de un escáner óptico con la finalidad de aumentar la velocidad y la confiabilidad del ingreso de datos. Por su parte, la DNME también ha completado un estudio importante sobre los docentes salvadoreños utilizando nuevos métodos y programas.

### *El Entrenamiento de Directores y Directoras de los Centros Escolares*

La pieza central del proyecto EXCELL ha sido el Componente 2, es decir, el entrenamiento y el apoyo a 250 directores y directoras de centros escolares y sus respectivos docentes. Aunque los directores y directoras conformaban un grupo muy heterogéneo, ha habido un cambio definitivo en las actitudes relacionadas con la manera en que los directores y directoras piensan y ven su posición en relación con las obligaciones administrativas, la pedagogía y la necesidad de cambiar los métodos de enseñanza para mejorar la calidad de la educación a fin de aumentar el aprendizaje de los niños.

El modelo que se utilizó para entrenar a los docentes se describe como algo así como un modelo de cascada o un entrenamiento de entrenadores, donde los críticos dicen que en cada nivel de la cascada se pierde algo. Nada es más lejano de la verdad en lo que se refiere al Proyecto EXCELL. La estrategia consiste en entrenar a los directores y directoras para sensibilizar a los docentes, pero no termina allí. A fin de apoyar a los directores y directoras entrenados, el personal de campo de EXCELL hizo visitas regulares a los centros escolares para proveer entrenamiento en el puesto de trabajo a los docentes, para observar el uso de métodos de enseñanza innovadores, para introducir nuevos procedimientos y métodos, y para ayudar a resolver problemas a fin de mejorar continuamente la calidad de la enseñanza. En realidad, esto viene a ser un enfoque de dos direcciones—entrenar a los docentes para motivarlos y hacerlos participar en mejorar la pedagogía a la vez que se provee un entrenamiento intenso en el puesto de trabajo y apoyo a los docentes en el aula.

Esta evaluación descubrió que todavía queda mucho por hacer en términos de implementar métodos de enseñanza nuevos e innovadores, pero ya se han establecido los cimientos y la mayoría de los directores y directoras y docentes se encuentra dispuesta a hacer más. Por ejemplo, el incremento del casi 20% en el número de docentes que están utilizando nuevos métodos, que tuvo lugar durante el primer trimestre de este año, muestra que esta intervención está empezando a echar raíces sólidas. En otras palabras, tanto los directores y directoras como los docentes necesitan tiempo para aprender y prepararse para el uso de nuevos métodos de enseñanza, y en proyectos de educación más básicos, se ha observado que esto se lleva a cabo en un período de 3 a 4 años. La limitación ha sido el corto tiempo de implementación de EXCELL y el hecho de que los docentes creen que el proyecto está terminando prematuramente, justamente cuando ellos recién están empezando, y los datos recolectados por el Componente de M&E claramente apoyan estas afirmaciones.

### *Concientización y Divulgación*

Aunque modesto en el nivel de esfuerzo y fondos, el Componente 3, ha logrado sus metas de aumentar la conciencia general sobre los asuntos educativos, la divulgación de estudios y boletines informativos y la organización de dos reuniones de educadores para discutir problemas y posibles cursos de acción. Además, el tan bien organizado e informativo portal en la red le ha otorgado mayor visibilidad a las metas, la organización y las actividades del proyecto EXCELL. Otro aspecto muy útil del portal en la red ha sido la colocación de toda la documentación del proyecto, incluyendo los módulos de entrenamiento, los informes anuales y los estudios especiales, para mencionar sólo unos cuantos.

## **V. Recomendaciones**

Se debieran hacer esfuerzos para continuar las actividades que empezó el proyecto EXCELL y para construir sobre sus considerables logros. Es crucial que no se pierda el impulso generado por el proyecto y que las actividades de continuación se empiecen a la brevedad posible. Las recomendaciones que se indican a continuación son para que las tomen en consideración tanto el MINED como las agencias de financiamiento.

1. El MINED debe apoyar activamente al recientemente establecido *grupo dinamizador* e incorporar las recientemente aprendidas destrezas de los gerentes de mando medio en los procedimientos normales de operaciones. Esto se debe hacer mediante el examen de los procedimientos de operaciones del MINED a fin de determinar la manera en que se pueden incorporar mejor los enfoques nuevos sin crear resistencia ni desorganización.
2. El MINED debe organizar y llevar a cabo cursos de entrenamiento para sus *asesores pedagógicos* a fin de proveer el apoyo apropiado y oportuno a los directores o directoras y a los docentes que continúan con las actividades y procedimientos aprendidos del proyecto EXCELL.
3. Las agencias internacionales de financiamiento deben examinar cuidadosamente el modelo de entrenamiento de nivel doble que utilizó el proyecto EXCELL—el entrenamiento

simultáneo y la sensibilización de los directores y directoras de centros escolares y el apoyo en el puesto de trabajo a los docentes. Este examen debe tomar en cuenta el contenido del curso de entrenamiento, la gama de métodos de enseñanza innovadores y los hallazgos de la unidad de M&E de EXCELL a fin de diseñar proyectos futuros para mejorar la calidad de la educación básica salvadoreña.

4. Se deben llevar a cabo reuniones adicionales de educadores para que los educadores salvadoreños estén más conscientes de los logros del proyecto EXCELL y de la manera de incorporar estos logros en futuros esfuerzos para mejorar la calidad de la educación.
5. No se debiera retirar el portal en la red de EXCELL una vez que haya terminado el proyecto. Todas las descripciones y los documentos seguirán sirviendo como recursos importantes para alguna persona u organización interesada en mejorar la calidad educativa en términos de motivación y de desempeño en el aula. Además, los amplios juegos de módulos de entrenamiento ayudarán en grande a aquellas personas que procuran introducir prácticas innovadoras en el aula.

## Anexo 1: Alcance del Trabajo

### Evaluación Cualitativa Final del Proyecto EXCELL Alcance del Trabajo

#### Antecedentes

- El Proyecto de Excelencia de la Educación en el Aula a Nivel Local (EXCELL) ha sido diseñado para atender prioridades educativas mejorando la calidad educativa a través del liderazgo pedagógico en 250 centros escolares rurales. El proyecto es una iniciativa de cooperación técnica y financiera de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para con el Ministerio de Educación (MINED) de El Salvador, que ha sido ejecutada por el Consorcio EQUIP1.
- El Proyecto está estructurado en tres componentes. El Componente 1 busca fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la administración escolar descentralizada y modificar e implementar reformas educativas a través de dos subcomponentes. El Subcomponente 1.1 desarrolla el planeamiento estratégico y la capacidad administrativa y el Subcomponente 1.2 aplica los sistemas de monitoreo y evaluación y la investigación sobre las necesidades y usos de información del Ministerio. El Componente 2 está diseñado para mejorar las condiciones de aprendizaje para el logro estudiantil en 250 centros escolares rurales a través de la provisión de formación y asistencia técnica para los directores y directoras escolares. El Componente 3 busca expandir la investigación sobre política educativa.
- En el diseño del proyecto se establecieron tareas y actividades que conducirían, a lo largo de los dos años de su operación, a los productos y resultados deseados. Además, para la evaluación y monitoreo del proyecto se definieron variables e indicadores de resultado que se han incorporado a un plan de monitoreo del desempeño. Para su implementación se desarrolló un estudio de línea de base, además de contar con procesos de monitoreo administrativo, técnico y de desempeño que generan información regular.
- Al aproximarse el término del proyecto, y según se ha programado, es necesario realizar una evaluación final técnica<sup>5</sup> que contribuya a comprender mejor los resultados que se han obtenido así como a analizar la relación entre las tareas y actividades, los productos y resultados, para contar con información que mejore futuras intervenciones de asistencia al MINED. En este contexto, se ha considerado la conveniencia de contratar una consultoría para el desarrollo de un análisis cualitativo que permita examinar con detenimiento, no sólo el desempeño cuantitativo de los diversos componentes del proyecto sino la dinámica que ha conducido a sus resultados.

---

<sup>5</sup> Se excluye de esta consultoría el análisis y evaluación del desempeño financiero del proyecto.

## Objetivos

Al término de esta consultoría se habrán alcanzado los siguientes objetivos:

- Haber recolectado, organizado y analizado información de fuente documental, oral y presencial de las actividades de implementación del proyecto<sup>6</sup> que dé cuenta de sus diversos aspectos.
- Haber analizado los insumos, procesos, productos y resultados del proyecto, y la relación entre ellos, con respecto a su plan de implementación, las variables del plan de monitoreo del desempeño y las condiciones de su contexto de implementación.
- Haber formulado conclusiones sobre el diseño, la implementación, los productos y los resultados del proyecto, y haber presentado recomendaciones para el equipo de implementación del proyecto, el MINED y la USAID.

## Tareas y Actividades

- Recolección de información
  - Revisar la documentación del proyecto, en particular:
    - La propuesta de implementación.
    - El plan de monitoreo del desempeño.
    - Los informes técnicos trimestrales.
    - El informe de lecciones aprendidas (2004).
    - Los registros administrativos, en lo concerniente al desempeño y realización de las actividades técnicas.
    - Los productos documentales de los diversos componentes.
    - Otros documentos que proporcione el proyecto.
  - Desarrollar entrevistas individuales y/o grupales con informantes clave, incluyendo al menos las siguientes categorías:
    - Miembros del equipo del proyecto: director, personal técnico y administrativo, equipos de campo y consultores.
    - Usuarios y beneficiarios directos e indirectos: directores y directoras de centros escolares y gerentes de mando medio del MINED participantes en actividades de formación, docentes y asesores pedagógicos vinculados a centros escolares participantes en EXCELL, personal de la Dirección

---

<sup>6</sup> Se consideran como *fuentes documentales*: productos y registros técnicos y administrativos del proyecto; *fuentes orales*: entrevistas a miembros del equipo del proyecto, usuarios y beneficiarios, contrapartes en el MINED y la USAID; y *fuentes presenciales*: sesiones de formación y de Círculos de Reflexión de Directores y Directoras y de Gerentes de Mando Medio, actividades de asistencia técnica y otras.

Nacional de Monitoreo y Evaluación del MINED, investigadores y usuarios de los productos documentales.

- Contrapartes institucionales del MINED y la USAID: el proyecto proporcionará una lista de éstos al asignar la consultoría.
- Acompañar y observar sesiones de formación, facilitación de Círculos de Reflexión para la Calidad (CIRECA) y visitas de asistencia técnica ofrecidas por miembros de los equipos de campo del Subcomponente 1.1 (formación de gerentes de mando medio) y del Componente 2 (formación de directores y directoras de centros escolares) del proyecto.
- Observar otras actividades del proyecto que se puedan estar realizando durante la evaluación.
- Procesar y organizar la información recolectada en función de las categorías de insumo, proceso, producto, resultado, retroalimentación y contexto del proyecto.<sup>7</sup>
- Análisis y validación
  - Diseñar y validar con la dirección del proyecto el marco analítico de la información recolectada.
  - Analizar y establecer la vinculación entre insumos, procesos, productos, resultados, retroalimentación y contexto del proyecto, de acuerdo con el marco analítico establecido. De forma particular:
    - Examinar la pertinencia del diseño original para el logro de los propósitos planteados.
    - Examinar la vinculación entre las tareas, actividades y productos desarrollados y el diseño del proyecto.
    - Examinar la utilidad y pertinencia de los productos (documentos, servicios) para los usuarios y beneficiarios.
    - Examinar la vinculación entre los resultados obtenidos y las variables del plan de monitoreo del desempeño del proyecto.
    - Examinar la relación entre el proyecto y su contexto.

---

<sup>7</sup> Se consideran como *insumos*: diseño, recursos humanos, materiales y financieros, tecnología e información, otros; *procesos*: dinámica y sistemas técnicos y administrativos internos, relaciones con usuarios y beneficiarios, contrapartes y otros; *productos*: bienes y servicios generados por el proyecto; *resultados*: efectos de los productos sobre los usuarios y beneficiarios, contrapartes y contexto; *retroalimentación*: mecanismos y dinámica de uso de información sobre procesos, productos y resultados del proyecto para su modificación; y *contexto*: condiciones y características independientes del proyecto que tienen efectos sobre el proyecto o que son afectados por el mismo.

- Preparar un documento preliminar de resultados de la evaluación y presentar los resultados del análisis para su validación en una sesión de trabajo con el personal técnico del proyecto.
- Elaboración de informe final de consultoría
  - Tomando en cuenta los resultados de la sesión de validación, preparar a partir del documento preliminar de resultados, un informe de evaluación que detalle:
    - Propósito y objetivos de la consultoría
    - Metodología de trabajo
    - Tareas y actividades desarrolladas
    - Resultados obtenidos
    - Conclusiones sobre el proyecto
    - Recomendaciones para EQUIP1, el MINED y la USAID.
  - Someter a revisión del proyecto el informe de evaluación e incorporar observaciones cuando sea pertinente.

### Productos Final e Intermedios

- Propuesta detallada del trabajo a realizar (particularmente programa de entrevistas y visitas), incluyendo cronograma, productos y fechas de entrega.
- Documento preliminar de resultados (puede ser un documento PPT).
- Borrador del informe final de evaluación.
- Versión definitiva del informe final de evaluación.

Para considerarse definitivo, el informe final deberá contar con la recepción a satisfacción de la dirección del Proyecto EXCELL.

### Programa de Trabajo

Para la realización de la consultoría se contará con diez días hábiles, tentativamente distribuidos de la siguiente forma:

Fase	Días									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
● Revisión documental	■	■								
● Entrevistas y visitas			■	■	■	■				

• Análisis y elaboración del informe preliminar										
• Presentación del informe preliminar										
• Elaboración del borrador del informe final										
• Elaboración de versión definitiva del informe final										

Notas:

- Salvo los días de realización de entrevistas y visitas, las actividades señaladas no necesitan hacerse de forma continua.
- Las fechas de entrevistas y visitas deberán programarse de forma coordinada con el proyecto para asegurar su coincidencia con las actividades del proyecto. Se debe tomar en cuenta que las actividades de formación y Círculos de Reflexión se realizan en viernes y sábados (para gerentes de mando medio) y en sábados (para directores y directoras de centros escolares).
- Se contempla que, luego de la entrega del borrador del informe final, el proyecto EXCELL se tomará una semana calendario para devolver observaciones al documento.
- La entrega de la versión final no necesita ser presencial.

**Perfil del Consultor o Consultora**

- Formación avanzada (posgrado) en educación.
- Experiencia en evaluación de proyectos y programas de desarrollo social y/o educativo.
- Dominio del idioma español.
- Capacidad de desarrollar empatía con informantes.
- Capacidad para comunicar efectivamente resultados de evaluación.