American Institutes for Research

Academy for Educational Development

Aga Khan Foundation

CARE

Discovery Channel Global Education Fund

Education Development Center

Howard University

International Reading Association

The Joseph P. Kennedy, Jr. Foundation

Juárez and Associates, Inc.

Michigan State University

Sesame Workshop

Save the Children Federation, USA

University of Pittsburgh

World Education

EQUIP1

Educational Quality Improvement Program
Classrooms ▪ Schools ▪ Communities

EXCELL PLAN DE TRABAJO REVISADO

Submitted by:

American Institutes for Research

With:

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

May 20, 2004

U.S. Agency for International Development
Cooperative Agreement No. GDG-A-00-03-00006-00
Associate Cooperative Agreement No.519-A-00-03-00095-00

American Institutes for Research
1000 Thomas Jefferson St. NW
Washington, DC 20007
www.equip123.net

CONTENIDO

I. Resumen Ejecutivo.……..……3
II. Enfoque Técnico…..…….…..…….. 5
III. Monitoreo y Evaluación…..……..……..……..24
IV. Personal Clave...…….……30
V. Plan Administrativo…….……..36
VI. Propuesta de Costo..…….…….38
VII. Plan de Implementación de EXCELL ……..……40

I. Resumen Ejecutivo

El Proyecto de *Excelencia de la Educación en el Aula a Nivel Local* (EXCELL) está diseñado para hacer frente a las necesidades educativas prioritarias en El Salvador y fomentar el desempeño estudiantil en 250 escuelas rurales. El Proyecto será administrado por medio de un acuerdo de cooperación con el *Educational Quality Improvement Program Leader* (Líder del Programa de Mejoramiento de la Calidad Educativa) con Associate Award1 (EQUIP1). A través de esta iniciativa, USAID/El Salvador asistirá al Ministerio de Educación (MINED) del Gobierno de Salvador para desarrollar y mejorar su habilidad para implementar efectivamente la política educativa; mejorar la efectividad de los/ las directores y directoras escolares para administrar las escuelas y mejorar las prácticas pedagógica e incrementar la capacidad analítica en investigación educativa. El equipo del Proyecto colaborará con los expertos internacionales del American Institutes for Research y de otros socios de EQUIP1, así como de organizaciones locales y personas particulares para alcanzar cambios substanciales en la calidad educativa durante el periodo del acuerdo.

EXCELL propone crear excelencia en las escuelas rurales primordialmente a través del fortalecimiento de la práctica de los /las directores y directoras escolares. La expectativa es que directores y directoras mejor preparados serán más capaces de aconsejar a los/ las docentes, lo que llevará al incremento en la calidad educativa en el aula, particularmente en lo relacionado a las diez áreas de prioridad del Programa Escuela 10 del MINED. El proyecto asistirá a las/ los directoras y directoras de escuelas rurales en el entendimiento e implementación de prácticas reconocidas para mejorar el aprendizaje estudiantil.

1. Fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la administración escolar descentralizada y modificar e implementar reformas educativas. El componente 1 fortalecerá la habilidad del MINED para apoyar las reformas a nivel escolar, incrementar la calidad de la educación y mejorar el aprendizaje estudiantil. Las actividades fortalecerán la capacidad de 160 gerentes de mandos medios del MINED en planeamiento estratégico y administración. Para proporcionar apoyo eficiente de calidad educativa mejorada, EXCELL apoyará el desarrollo de una variedad de habilidades: a) planeamiento básico y administración; b) prácticas para ayudar a traducir las estrategias del MINED en guías útiles para los /las directores y directoras escolares y c) estrategias para apoyar la implementación de las reformas del MINED a nivel escolar. Adicionalmente, el Ministerio ha solicitado una capacidad reforzada para realizar actividades de monitoreo y evaluación e investigación sobre estrategias para mejorar la calidad escolar. La adopción de un estilo operativo participativo permite la aplicación temprana de tales cambios positivos. Esto incluye las mejoras en los sistemas para la recolección y análisis de información. EXCELL apoyará al MINED en la amplificación de dichos sistemas, lo que permitirá a las/ los funcionarios del MINED y a los /las directoras y directores escolares examinar los resultados educativos más sistemáticamente.

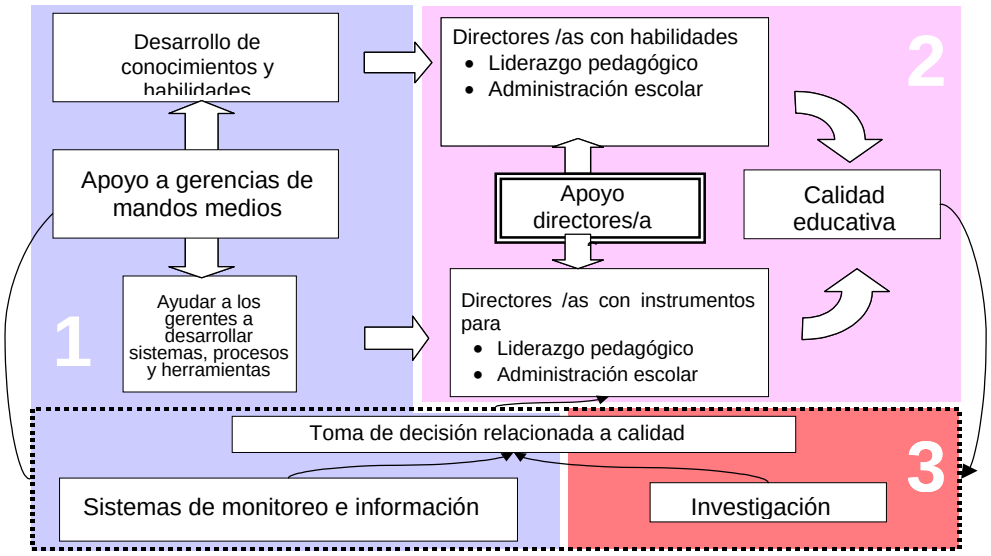
2. Mejorar los logros estudiantiles en por lo menos 250 escuelas rurales, de kindergarten a sexto grado, a través de capacitación y asistencia técnica a los /las directores y directoras escolares. El enfoque de EXCELL para el Componente 2 construirá las habilidades técnicas y de liderazgo de los /las directores y directoras para que se conviertan en administradores más eficientes, así como también en facilitadores de cambio en las escuelas. La meta de EXCELL en esta área sugiere un programa de capacitación y asistencia técnica que se enfoque en construir las habilidades

técnicas y de liderazgo de los /las directores y directoras en cuatro áreas: a) promoción de innovación pedagógica; b) liderazgo pedagógico para calidad; c) evaluación y d) organización escolar. También se sugerirán áreas de capacitación especificas por medio de a) un estudio de línea basal; b) los resultados del trabajo financiado por el Gobierno de España y otras agencies de cooperación; c) las metas de Escuela Diez y d) las habilidades necesarias para desarrollar los planes eficientes de mejora escolar (también conocidos como PEIs).

3. Ampliar la investigación de política educativa. El Componente 3 ampliará el trabajo del MINED y de la comunidad de investigación educativa en El Salvador durante la década pasada en la generación de datos y la producción de investigaciones importantes para informar la mejora educativa. Se enfocará en la reforma educativa en las áreas rurales. Las actividades lograrán: a) identificar las áreas clave de la investigación de política educativa sobre temas de investigación seleccionados; b) generar debate público sobre los temas de investigación seleccionados; c) comisionar estudios para examinar estos temas y d) identificar, por medio de foros públicos, las experiencias exitosas y las lecciones aprendidas, así como las recomendaciones apropiadas para las reformas en política y práctica educativa. Los estudios y los foros serán diseñados para guiar el desarrollo del plan estratégico 2005-2012 de USAID/El Salvador y el entendimiento del MINED sobre las estrategias más eficaces para mejorar la calidad educativa en las escuelas rurales.

4. Desarrollar sistemas efectivos de monitoreo y evaluación. El monitoreo y evaluación de las actividades de EXCELL estarán cercanamente ligadas al marco de resultados descrito en el plan de monitoreo de desempeño. El plan describirá como el proyecto monitoreará la cantidad y calidad de los productos EXCELL así como el impacto de las intervenciones EXCELL a nivel de ministerio, escuela, aula y estudiante. Dar seguimiento a los cambios en las prácticas de los /las directores y directoras y los docentes y las relaciones entre estos cambios y los avances en el aprendizaje estudiantil son dos de las actividades más importantes de monitoreo y evaluación de EXCELL. EXCELL desarrollará instrumentos para dar seguimiento a estas relaciones que serán usadas para este proyecto e incorporadas en los sistemas de monitoreo y evaluación del MINED.

5. Organizarse en función de un enfoque conceptual claro. sociedades consorcio EQUIP1 visualiza la mejora de las habilidades de los /las directores y directoras en el Componente 2 como la piedra angular del proyecto EXCELL. Como se muestra en la figura a continuación, las actividades de desarrollo de los /las directores y directoras incluyen asistencia para fortalecer la administración educativa y la movilización de recursos. El Componente 2 también desarrolla instrumentos que pueden utilizar los/ las directores y directoras para aumentar la calidad educativa a nivel escolar y del aula. El Componente 1 apoya a los /las directores y directoras al fortalecer las gerencias de mandos medios del MINED. Estas actividades dan a los gerentes de mandos medios los conocimientos y habilidades para mejorar la eficacia organizacional e incrementar el liderazgo y habilidades administrativas de los/ las directores y directoras. Las actividades también fortalecen los sistemas, procesos y herramientas institucionales que apoyan los roles administrativos de los /las directores y directoras, así como a los sistemas de monitoreo e información que mejoran la toma de decisión. El Componente 3 apoya la toma de decisión a través de la investigación orientada y el debate público. Estas actividades, combinadas con sistemas de monitoreo e información, también se convertirán en herramientas para asistir a los gerentes de mandos medios y a los /las directores y directoras en la mejora de las políticas y prácticas de la calidad educativa.



II. Enfoque Técnico

Componente 1: Fortalecer la Capacidad del Ministerio de Educación para Mejorar la Administración Escolar Descentralizada, Modificar e Implementar las Reformas Educativas

El MINED ha invertido substancialmente en desarrollo profesional continuo, particularmente para gerentes de alto nivel. EXCELL además fortalecerá la capacidad del MINED al ampliar este desarrollo profesional a los gerentes de mandos medios. El propósito del Componente 1 es el de fortalecer la habilidad del MINED para apoyar las reformas a nivel escolar, incrementar la calidad de la educación y mejorar el aprendizaje estudiantil. Las actividades fortalecerán la capacidad de 160 gerentes de mandos medios del MINED en planeamiento estratégico y administración.

La premisa central de EXCELL es que la calidad educativa a nivel escolar y el aprendizaje estudiantil están substancialmente avanzados cuando el planeamiento general y la administración son efectivos y los mismos /as directores y directoras son gerentes calificados trabajando en un ambiente complementario. Los gerentes de mandos medios del MINED son cruciales en este proceso. EXCELL apoyará a los gerentes de mandos medios del MINED en el desarrollo de una variedad de habilidades: a) planeamiento y administración básicos; b) prácticas para ayudar a traducir las políticas y las estrategias educativas del MINED en guías útiles para los /las directores y directoras y apoyar la implementación de las reformas del MINED a nivel escolar y c) prácticas para liderazgo efectivo.

Adicionalmente, el Ministerio requiere de una capacidad fortalecida para realizar actividades de monitoreo y evaluación e investigación sobre actividades para mejorar la calidad escolar. Esto incluye mejoras en los sistemas para la recolección y análisis de datos. EXCELL apoyará al MINED en el desarrollo de tales sistemas, que permitirán a los funcionarios del Ministerio y a los /las directores y directoras examinar los resultados de la calidad educativa más sistemáticamente. Estos sistemas también ayudarán a determinar los efectos de las intervenciones propias de EXCELL a nivel de directoras y directores para mejorar la instrucción en el aula y el aprendizaje estudiantil.

Para atender estos intereses, el componente se ha dividido en dos sub-componentes:

- Sub-componente 1.1: Desarrollo de planeamiento estratégico y capacidad administrativa; y
- Sub-componente 1.2: Aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación e investigación.

Sub-componente 1.1: Desarrollo de planeamiento estratégico y capacidad administrativa

Los /las gerentes de mandos medios proporcionan una conexión clave entre la política de toma de decisiones de política y los niveles operativos del MINED. Mientras el personal escolar está constantemente en la mira de los esfuerzos para mejorar la educación y la alta gerencia muy visible por su punto de vista de toma de decisión, el personal de mandos medios proporciona los vínculos entre ambos. Estos profesionales necesitan habilidades especificas para mejorar sus roles como planificadores y gerentes, como enlace entre los niveles nacional, departamental y escolar y como las personas que asegurarán que las intervenciones se implementan efectivamente.

Por medio del apoyo al desarrollo profesional de los gerentes de mandos medios en las Direcciones Departamentales y Direcciones Nacionales, usando asistencia técnica nacional e internacional en las áreas clave, EXCELL asistirá al MINED para fortalecer las escuelas con apoyo administrativo y educativo.

Como un resultado de los esfuerzos de este sub-componente, EXCELL mejorará las capacidades administrativas en los gerentes de mandos medios del MINED a través de capacitación orientada y asistencia. Los elementos básicos de esta capacitación serán adaptados al programa en curso sobre construcción de capacidad para gerentes de alto nivel y abarcará temas que van más allá de mejoras especificas en el aula. Esto iniciará con la identificación de las necesidades de desarrollo profesional de los gerentes de mandos medios del MINED que trabajan en las diferentes unidades. La capacitación, asistencia y desarrollo de sistemas se enfocará para atender estas necesidades.

La capacitación y la asistencia técnica será organizada con una *perspectiva de desarrollo profesional* que buscará desarrollar equipos informados, colaboradores y funcionales, adicionalmente a individuos capacitados. Los /las gerentes que participen estarán invitados a desarrollar planes de transformación que abarcarán temas estratégicos clave, incluyendo:

- La selección de temas que construyen capacidad y puenden ser sostenibles después de terminado el proyecto;
- Habilidades para traducir las directrices del MINED en lineamientos pertinentes y útiles a nivel local para los /las directores y directoras involucrados en la preparación de sus planes de mejora escolar;
- Mejorar la capacidad para el uso de la información administrativa en la toma de decisión relacionada a la calidad de la educación;
- Mejorar el trabajo en equipo y las habilidades de comunicación requeridas para la coordinación cruzada entre unidades;
- Mejorar las capacidades especificas de las unidades en el diseño, coordinación y entrega de capacitación y asistencia a los /las directores y directoras escolares y en la movilización de recursos externos para esto;
- Desarrollar habilidades para el uso de los sistemas y herramientas implementadas a través del proyecto; y

- Modificar las actitudes de los gerentes de mandos medios hacia el cambio y el servicio a través de la exposición y análisis de las experiencias exitosas en la reforma educativa a nivel escolar.

Sub-componente 1.2: Aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación e investigación

La toma de decisiones sobre la calidad educativa depende de la disponibilidad y uso de información oportuna y precisa. Adicionalmente, la información disponible es valiosa únicamente hasta el grado en el cual los gerentes de los diferentes niveles tengan las habilidades para usarla. Tradicionalmente, los datos para monitoreo y evaluación se han visto como flujo de información ascendente de una sola vía para el uso exclusivo de la gerencia. Tal enfoque tienen un efecto negativo en el uso de información debido a que los /las agentes directamente involucrados en la producción y procesamiento perciben pocos beneficios de la provisión precisa y oportuna de información y tienen poca oportunidad para usar la información producida en su propia toma de decisión.

Para hacer frente a estos retos, EXCELL fortalecerá los sistemas para la producción, análisis, distribución y uso de información para mejorar la calidad educativa. Usando asistencia técnica nacional e internacional en las áreas clave, el proyecto realizará la capacitación y compra del hardware y software para: a) desarrollar métodos eficientes y herramientas para la recolección de datos; b) robustecer la velocidad y precisión del procesamiento de datos; c) desarrollar sistemas de retroalimentación y uso de información y d) ayudar a la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación del MINED a brindar asistencia eficiente a los usuarios de la información, particularmente a los usuarios especializados de las gerencias de mandos medios en las unidades normativas centrales del MINED[1] y a los usuarios generales en las Direcciones Departamentales.

Sub-componente 1.1: Desarrollo de planeamiento estratégico y capacidad administrativa

Tarea 1.1.1—Definir la estrategia para el desarrollo profesional de las gerencias de mandos medios

Esta tárea servirá para definir un marco estratégico para las actividades de desarrollo gerencia de mandos medios del proyecto. Trabajando adecuadamente en conjunto con consultores locales o internacionales y con personal del MINED en los niveles gerenciales alto y medio, el personal de EXCELL especificará la manera en la cual el proyecto se conecta a otras iniciativas actualmente en proceso. Las actividades en ésta tarea incluirán:

- Identificar las necesidades de desarrollo profesional de las gerencias de mandos medios y
- Preparar un plan de asistencia técnica y capacitación de gerencias de mandos medios.

Identificación de necesidades de desarrollo profesional de las gerencia de mandos medios

En conjunto con personal del MINED y usando la información ya existente y los estudios del MINED, las fortalezas funcionales y las limitaciones de las diferentes gerencias de mandos medios del MINED serán evaluadas, asegurando que el personal del MINED en los niveles superior y medio participen en la identificación de las necesidades de capacitación de los gerentes de mandos medios. Esta actividad involucrará consultas con gerentes de los niveles medio y alto de las Direcciones

[1] En este contexto, el término “unidades normativas” se usa para referirse a las Direcciones de Monitoreo y Evaluación, Desarrollo Educativo y Gestión Educativa del MINED.

Nacionales y Departamentales. El programa de desarrollo se comparará con el contenido de la capacitación existente para gerentes de nivel alto.

El MINED define el desarrollo profesional como una combinación de capacitación y asistencia para su personal. Ambos aspectos dependen de la disponibilidad de los materiales que, además de presentar información básica, sean sensibles a las características sociales, culturales e institucionales del contexto en el cual se aplican.

Preparar un plan de desarrollo profesional de gerencias de mandos medios

La construcción de la capacidad para los/ las gerentes de mandos medios incluirá planeamiento estratégico, robustecimiento de habilidades administrativas y la coalescencia de equipos de alto rendimiento. La toma de decisiones basada sobre información será un aspecto importante de la capacitación para gerentes de mandos medios de todas las divisiones y oficinas del MINED, incluyendo las direcciones departamentales, las oficinas administrativas y los coordinadores nacionales tales como los coordinadores de educación básica, educación secundaria, cooperación externa y planeamiento. El diseño del plan de desarrollo profesional busca ser más que una colección de cursos de capacitación para asegurar que los participantes reconozcan las habilidades que necesitan para desarrollar y organizar su capacitación para abarcar sus metas de desarrollo profesional auto definidas. Esta actividad también buscará la armonía con el programa en proceso sobre construcción de capacidad para gerentes de alto nivel o funcionarios superiores y tomará en cuenta los resultados de evaluación de necesidades realizadas por el MINED.

Tarea 1.1.2—Desarrollo de materiales de capacitación para desarrollo profesional de las gerencias de mandos medios

El material de lectura y otras herramientas de manejo y ejecución serán desarrolladas para contribuir al desarrollo profesional. Las actividades bajo esta tarea incluyen:

- Preparar materiales de capacitación sobre temas clave relacionados a la reforma; y
- Publicar y diseminar los materiales de capacitación.

Preparar los modulos de capacitación, materiales y guías

Los módulos de capacitación serán desarrollados de acuerdo a los hallazgos de otros estudios, las evaluciones de necesidades y el marco de diseño. Los módulos de capacitación, materiales y guías se prepararán para los/las gerentes de mandos medios en las unidades normativas y Direcciones Departamentales. Se prepararán materiales auto didácticos para los temas que requieren práctica constante en el campo para que los participantes puedan complementar la información obtenida en las sesiones formales de capacitación con suplementos fáciles de usar. Algunos temas, sin embargo, ya han sido identificados como importantes, ya sea por el MINED, USAID o por el equipo de desarrollo del plan de trabajo. Estos incluyen:

- Evaluación de las estructuras organizativas a nivel escolar;
- Construccion de equipos y administración y
- Uso de datos y herramientas de monitoreo y evaluación.

Publicación y diseminación de módulos de capacitación

La diseminación de los materiales de desarrollo profesional probablemente se dará a través de una variedad de canales, incluyendo pero no limitandose a los documentos impresos convencionales y electrónicamente por medio del portal del MINED (tanto su intarnet como internet), así como también como CDs y diskettes.

Tarea 1.1.3—Capacitación de gerentes de mandos medios

El programa de capacitación para construir la capacidad de los gerentes de mandos medios incorporará a todos los elementos descritos bajo el sub-componente 1.1. Los gerentes de mandos medios frecuentemente tienen limitantes en la realización de sus deberes administrativos debido a un ambiente de trabajo ocupado con múltiples demandas conflictivas, facilitando el perder de vista las prioridades estratégicas. Por lo tanto, el manejo del tiempo y el establecimiento de prioridades serán una importante dimensión de la capacitación. Se espera que la capacitación tenga un impacto substancial en la efectividad de los gerentes de los mandos medios. Adicionalmente, se espera que los gerentes participantes reconozcan y se comprometan a su desarrollo profesional como un proceso en marcha del cual ellos son responsables activamente. Esta tarea desarrollará las habilidades identificadas previamente al:

- Preparar los términos de referencia, identificar y contratar para la capacitación objetivo sobre los temas seleccionados;
- Organizar y brindar la capacitación sobre estos temas.

Preparar los TORs y seleccionar a los proveedores para la capacitación a los gerentes de mandos medios

Para asegurar la identificación puntual de los proveedores de la capacitación, se prepararán los términos de referencia para atender las necesidades y propósitos indicados en el plan de desarrollo profesional. Se espera que los temas cubran asuntos tales como análisis estratégico, planeamiento y administración, evaluación organizativa escolar, comunicación efectiva, manejo del tiempo, construcción de equipo y administración, administración del proyecto y recolección y uso de información de monitoreo y evaluación. La capacitación se llevará a cabo por una combinación de personal del proyecto y especialistas nacionales e internacionales contratados.

Organizar y entregar capacitación sobre temas seleccionados

Una vez que los proveedores hayan sido seleccionados y contratados, se llevarán a cabo las sesiones de capacitación a través de una variedad de fromatos para las diferentes ramas de gerentes de mandos medios. El programa se definirá de acuerdo a un proceso colaborativo realizado al inicio del proyecto. El proceso tomará en consideración, por ejemplo, las necesidades prioritarias, los horarios que menos interfieran con el trabajo actual y las posibilidades de integrar la capacitación con el trabajo ya programado. Las sesiones de formación variarán en duración y ubicación pero serán regulares y permanentes con la meta de construir un cuerpo total de conocimientos y habilidades para los gerentes de mandos medios. Habrá una variedad de formatos de formación incluyendo

conferencias formales ocasionales, aplicación práctica, grupos de trabajo participativos, proyectos, desempeño de funciones y asignación de solución de problemas. La capacitación puede incluir sesiones informativas de un día, talleres de dos o tres días combinando información con ejercicios, seminarios nacionales y regionales y capacitación práctica sobre el uso de paquetes de software. Para asegurar el vínculo entre estas diferentes actividades, desarrollo profesional y necesidades institucionales, se solicitará a los participantes que preparen un "plan de transformación" que identificará los cambios que esperan alcanzar en su unidad de trabajo a través de las habilidades desarrolladas y comprometerse a estos cambios. El monitoreo se basará en estos compromisos. Aunque se elija una variedad de temas para estos planes de transformación, se animará a los participantes a que se enfoquen en planes que análicen y adapten la información existente, monitoreo y las herramientas administrativas concernientes con la calidad de la educación o que diseñen herramientas nuevas de acuerdo a lo que se necesite para complementar los sistemas existentes, así como monitoreo entre los colegas y auto-monitoreo.

El MINED y el equipo del proyecto decidirán sobre las áreas clave en este sub-componente donde la asistencia técnica nacional y/o internacional será de mayor uso.

Sub-componente 1.2: Aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación e investigación

Tarea 1.2.1—Identificación de necesidades de información

Las actividades en este sub-componente servirán para identificar y analizar las necesidades de información, particularmente aquellas de los gerentes de mandos medios del MINED. Esto se iniciará con un examen sobre cúal información está en uso actualmente, por quien y para que propósito. A continuación, se identificarán los vacíos de información, enfocándose en la información que no está disponible que ayudaría a los/ las gerentes a hacer de mejor manera su trabajo. Concomitantemente, la actividad identificará las fuentes de información que están disponibles pero no se están ocupando, o no se están ocupando eficientemente. El próximo paso será el de comparar el estatus de la información disponible y el uso en el MINED con lo que se conoce de las investigaciones internacionales y la experiencia de administración educativa sobre la relación entre el uso de la información y administración eficiente.

Tarea 1.2.2— Fortalecer la capacidad de procesamiento de datos de la Dirección de Evaluación

El MINED ha solicitado el apoyo para la compra de un escáner óptico de alta velocidad y software estadístico para garantizar la exactitud y velocidad del procesamiento y análisis de datos. EXCELL asistirá a la Dirección de Monitoreo y Evaluación en la compra del hardware y software identificado y proporcionará asistencia técnica para su instalación y uso. Las actividades bajo esta tarea incluyen:

- La preparación de especificaciones y términos de referncia para la compra competitiva del hardware y software;
- La adquisición e instalación del hardware y software y
- La capacitación al personal sobre su uso y mantenimiento.

Preparar especificaciones y TORs

Se prepararán los términos de referencia para la compra competitiva del hardware y software. Se hará enfasis en incluir en estos términos de referencia la instalación, mantenimiento y capacitación asociados con estas adquisiciones para la duración de este proyecto. Comprar e instalar el equipo y software.

Después de recibir por lo menos tres ofertas competitivas por item, EXCELL comprará lo siguiente:

- Un escáner de alto rendimiento para el procesamiento de los formularios de encuesta;
- Licencias adicionales de SPSS, LISREL, HLM y AXUM uotros paquetes de software estadísticos y/o de procesamiento y análisis de datos cualitativos , como se identificó en la evaluación de necesidades y usos de información realizada bajo la tárea 1.2.1;

El software y hardware se instalará de acuerdo a las especificaciones del MINED.

Capacitar al personal en el uso del hardware y software nuevo

El personal en la Dirección de Monitoreo y Evaluación tienen considerable experiencia en el uso de un escáner óptico de alto resultado y de la mayoría de los paquetes de software que se han solicitado. EXCELL trabajará con el personal para expandir más ampliamente sus conocimientos de este software y del análisis estadístico como parte de las actividades de investigación colaborativa.

Tarea 1.2.3— Profundización de conocimiento sobre las relaciones entre la administración y la calidad en la educación

Como se mencionó anteriormente, los éxitos del proyecto dependen del postulado que una administración mejorada, particularmente a nivel de los gerentes de mandos medios, se espera tenga efectos positivos en la calidad educativa. Esto se examinará sistemáticamente a través de un estudio enfocado en un tema de política que trata sobre la calidad en la educación. El proceso para mejorar el conocimiento sobre administración y calidad educativa en el contexto rural salvadoreño incluirá lo siguiente:

- Identificar el estudio requerido, preparar los TORs y seleccionar los investigadores;
- Realizar el estudio y
- Preparar y diseminar los resultados del estudio.

Identificar el estudio requerido, preparar los TORs y seleccionar el proveedor

El estudio a realizarse se seleccionará en consulta con el MINED y USAID, considerando:

- La naturaleza, retos y resultados de la implementación de la educación especial en la clase y en la administración escolar;
- Un enfoque de investigación activa en la implementacion de la descentralización y reforma en la administración educativa; y
- Calidad de la capacitación pre-servicio de los/ las docentes.

Realizar el estudio

Se realizará un estudio bajo esta tarea y se le dará aproximadamene cuatro meses para su terminación. Los mecánismos especificos para monitoreo de desempeño seguiran los criterios establecidos bajo el *Resultado Intermedio* 1.2, *Sistemas de monitoreo y evaluación e investigación aplicados en la toma de decisión*, como se describio en la sección de Monitoreo y Evaluación de esta aplicación.

Preparar y diseminar los resultados del esudios

La diseminación de resultados puede darse a través de una variedad de medios, incluyendo las publicaciones impresas o formatos populares, así como discusiones comunitarias y programas de radio.

El MINED y el equipo del proyecto decidirán sobre las áreas clave en este sub-componente donde la asistencia técnica nacional o internacional será de lo más crítico.

Componente 2: Mejorar los Logros Estudiantiles en 250 Escuelas Rurales, de Parvularia a Sexto Grado, a Través de la Formación y la Asistencia Técnica a los /las Directores y Directoras Escolares

El Ministerio de Educación de El Salvador ha iniciado un ambicioso esfuerzo de reforma educativa que aspiran mejorar la calidad de las escuelas y del desempeño de los /las estudiantes de kindergarten a sexto grado. En los últimos años, se han logrado avances substanciales en la mejora de la administración educativa, descentralización y participación comunitaria. A pesar que la calidad educativa también ha sido una alta prioridad, con programas de mejora de la calidad enfocados a través de *Escuela Diez,* al MINED le gustaría apoyar más mejoras de calidad de las prácticas en los niveles escolares y del aula que se reflejen en el desempeño de los /las alumnos y alumnas. EXCELL trabajará para lograr estas metas en 250 escuelas rurales.

La calidad educativa es el producto de factores vinculados y coordinados trabajando en armonía con cada uno. Un ambiente político posible y la buena administración de la reforma son esenciales. El currículum que refleje los valores de la sociedad y las aspiraciones de aprendizaje así como la realidad del ambiente de los estudiantes, es también de central importancia. El apoyo comunitario para la educación y la participación de los padres y madres en la vida escolar es también otro factor crucial. Las habilidades y el compromiso de los maestros es crítico. Un fuerte liderazgo escolar crea un ambiente en el cual todos estos factores trabajan en apoyo de cada uno a nivel de comunidad, escuela y aula. La investigación y práctica actuales indican que el rol del liderazgo escolar en el establecimiento de una administración eficiente y transparente, proporcionando fuerte liderazgo pedagógico y creando un ambiente escolar positivo, es crucial en el desarrollo de un ambiente escolar en el cual la calidad de la enseñanza y del aprendizaje se implementen. El papel del director o directora y su efectividad como líder en estas áreas puede ser la pieza clave de la calidad.

Un reto actual en El Salvador es la relativa baja calidad de liderazgo escolar proporcionado por los /las directores y directoras quienes, en general, no están lo suficientemente bien preparados para sus trabajos y sólo tienen el mínimo apoyo profesional que les permita convertirse en buenos líderes

escolares. Los /las directores y directores en la actualidad dirigen la mayoría de su atención a las tareas administrativas, a pesar que no tengan las habilidades para llevarlas a cabo eficientemente. Muchos y muchas también tienen la responsabilidad de enseñar en uno o más grados. Dado esto, los /las directores y directoras tienen muy poco tiempo para dedicarse a mejorar la calidad en la escuela, supervisar y apoyar la buena práctica, crear un buen clima escolar, fortalecer el rol de la comunidad en la escuela y asegurar que todos los estudiantes reciban igual oportunidad de aprendizaje, incluyendo a las niñas y a los estudiantes con discapacidades. Estos retos se incrementan por la capacidad limitada de los Asesores Pedagógicos para canalizar el cambio en las escuelas relacionado a las prácticas pedagógicas. Adicionalmente, los Asesores Pedagógicos frecuentemente no pueden servir adecuadamente el área geográfica completa bajo su responsabilidad.

Adicionalmente, muchas escuelas rurales en El Salvador son remotas y los /las directores y directoras frecuentemente carecen de supervisión y contacto con colegas de la educación. Estos hechos, combinados con la realidad que las escuelas sirven amplios propósitos de desarrollo, hacen necesarias las actividades de capacitación para los /las directores y directoras que sean integrales (incluyendo la necesidad de atender poblaciones de estudiantes de múltiples edades), incluyentes (abierto a niños y niñas que en diferentes formas son especiales) y abiertos en su enfoque pedagógico. La formación también debe servir las necesidades prácticas de los /las directores y directoras que están lejos de operar a causa de apoyo técnico, trabajando para crear estructuras de apoyo comunitario y trabajando para permitir a los docentes y a los miembros comunitarios comprometidos con ellos a entender lo importante del rol de la educación en el desarrollo económico y social. El incorporar estas consideraciones en el planeamiento del proyecto será esencial para obtener resultados sostenibles.

Estrategia del Componente 2

El enfoque EXCELL construirá las habilidades técnicas y de liderazgo de los /las directores y directoras de tal manera que ellos se vuelvan gerentes más eficientes, así como facilitadores de cambio dentro de las escuelas. Los directores y directoras deben tener un papel clave en la mejora de la calidad de la enseñanza y aprendizaje en el aula. El proyecto trabajará para garantizar que los /las directores y directoras adquieran las habilidades para cambiar sus prácticas y tomen un rol de liderazgo proactivo con los docentes y los miembros de la comunidad. Los Asesores Pedagógicos también se incluirán en las actividades de desarrollo profesional bajo el Componente 2. Dado que los Asesores Pedagógicos sirven como apoyo técnico permanente del MINED para las escuelas, la oportunidad de expandir los conocimientos y habilidades de los asesores mejorará la capacidad del Ministerio para sostener los esfuerzos de desarrollo profesional iniciados por EXCELL después de terminado el período del proyecto.

La meta de los esfuerzos de EXCELL en el Componente 2 es la de desarrollar un programa de capacitación que construya las habilidades técnicas y de liderazgo de los /las directores y directoras en cuatro áreas básicas: a) administración eficiente; b) liderazgo pedagógico para calidad; c) participación comunitaria y d) igualdad en oportunidad educativa. Estas cuatro áreas formarán la estructura básica del programa.

También se sugerirán áreas de capacitación especificas por a) resultados del trabajo financiado por el Gobierno de España; b) los principios de la *Escuela Diez* y c) las habilidades necesarias para desarrollar planes de mejora escolar efectivos. Adicionalmente, los resultados del estudio de línea basal que realizará EXCELL contribuirán al refinamiento de las actividades de formación especificas durante el periodo de formación.

Administración efectiva

En el área de administración, EXCELL, trabajando en colaboración con los /las directores y directoras del MINED, los /las directores y directoras escolares, los asesores pedagógicos y el personal de la Dirección de Desarrollo Docente del MINED, identificará las áreas clave de competencia para los /las directores y directoras escolares a ser incluidos en la capacitación proporcionada por el proyecto. Una lista preliminar de estas competencias se enfocará en los procesos de planeamiento tales como comprender que es planeamiento, saber porque es importante, entender la diferencia entre planeamiento estratégico y programático y ser proeficiente en las aplicaciones prácticas. Un área clave de construcción de capacidad se concentrará en fortalecer la habilidad de los /las directores y directoras para usar los planes de mejora escolar para mejorar la calidad.

Liderazgo pedagógico para calidad

En el área de liderazgo pedagógico, EXCELL, trabajando en colaboración con el MINED en San Salvador, personal técnico de los funcionarios departamentales y los /las directores y directoras escolares, identificarán las áreas clave de competencia para los /las directores y directoras escolares que corresponden al marco de *Escuela Diez*. Los /las directores y directoras adquirirán las habilidades básicas para reconocer y apoyar las buenas prácticas en el aula, ayudar a los docentes a desarrollar buenas habilidades de administración en el aula, apoyar el planeamiento curricular y las actividades de evaluación, fomentar la enseñanza positiva de género y el ambiente escolar positivo de género, apoyar el éxito de las niñas en la escuela, a las mujeres como maestras y en posiciones de liderazgo y desarrollar sistemas de responsabilidad docente en la escuela, rendición de cuentas y premiación. EXCELL usará el marco del programa *Escuela Diez* como una base para identificar prácticas especificas que el /la director escolar puede cambiar. Las prácticas seleccionadas como objetivos del proyecto son aquellas que tienen la más alta probabilidad de afectar el desempeño estudiantil, como se identificó en la investigación y la experiencia en otros países. Las diez áreas clave de atención de *Escuela Diez* son:

1. Currículum que responde a las necesidades, intereses y potencialidades de los /las estudiantes y que está orientado al ambiente local;
2. Prácticas pedagógicas apropiadas, orientadas a la excelencia académica;
3. Ambientes que permiten el aprendizaje;
4. Equipo de Liderazgo con habilidades de liderazgo;
5. Modelo organizacional que promueva la participación, eso incluye la comunidad y una cultura institucional de colaboración entre los actores escolares, orientados a la obtención de altos logros académicos;
6. Modelo organizacional que guía hacia la enseñanza y el aprendizaje como los enfoques principales de las actividades escolares;
7. Normas claras, razonables, conocidas y aceptadas para relaciones escolares;
8. Sistemas de evaluación formativos para el desempeño de docentes y para seguimiento del desempeño estudiantil;
9. Un sistema de incentivos de desempeño para todos los miembros de la comunidad educativa y
10. La administración escolar organizada en base a los planes de mejoramiento de la escuela.

Los ejemplos de las prácticas de los /las directores y directoras a ser el enfoque de las actividades de capacitación y que corresponden a las prioridades de *Escuela Diez* se resumen en el Anexo I.

Construcción de la participación comunitaria

La literatura de efectividad escolar indica que los estudiantes se desempeñan mejor cuando hay un fuerte liderazgo escolar, docentes motivados y capacitados, un clima escolar positivo y cuando la comunidad y los padres y madres están involucrados en la vida de la escuela. Los aspectos importantes de la participación comunitaria son que a) los niños /niñas vengan a la escuela con buena salud y listos para aprender; b) los padres y madres y la comunidad provean el financiamiento y/o apoyo material para el funcionamiento de la escuela; c) exista comunicación frecuente entre el personal de la escuela y los padres y madres; d) los miembros de la comunidad y los padres y madres asistan con enseñanza y e) la comunidad tiene un rol, con autoridad significativa, en la gobernabilidad escolar. La capacitación de EXCELL reforzará las actividades existentes basadas en proyectos tales como EDUCO y proveerá a los /las directores y directoras escolares con un conjunto de estrategias, habilidades y actitudes que los equipará para fomentar la participación comunitaria y de los padres de familia en sus escuelas, particularmente en las áreas relacionadas a aprendizaje estudiantil.

Asegurar igualdad en la oportunidad educativa

Los estudiantes son diferentes de muchas maneras que afectan sus oportunidades para participar en la educación, aprendizaje exitoso y a vivir vidas productivas. El género es un factor clave que afecta el aprendizaje y las oportunidades en la vida de los individuos. La discapacidad es otro factor que afecta el aprendizaje y las oportunidades en la vida de los individuos. En sus roles como gerentes del ambiente escolar, responsables de la visión general y calidad de práctica pedagógica, los /las directores y directoras tienen un importante papel en garantizar que la mayoría de niñas y los pocos con incapacidades sean estimulados para alcanzar lograr en el nivel de todos los otros estudiantes. La capacitación proporcionada a los /las directores y directoras a través de EXCELL incluirá género y discapacidad como temas independientes en la capacitación así como temas que están relacionados con todos los temas.

Para resumir las estrategias del Componente 2 de EXCELL, la capacitación para los /las directores y directoras bajo EXCELL, se enfocará en la construcción de las habilidades técnicas y de liderazgo. La capacitación será guiada por la visión y las cuatro áreas prioritarias del programa señaladas anteriormente.

La estructura y contenido del programa también se basará en a) el programa del MINED para promover a los /las directores y directoras de primaria a través del programa del diploma financiado por el Gobierno de España; b) los principios de *Escuela Diez* y c) las necesidades de los /las directores y directoras para desarrollar planes efectivos de mejora escolar. Adicionalmente, los resultados de la línea basal a realizarse bajo EXCELL servirán de apoyo para refinar las capacidades de capacitación especificas durante el periodo de capacitación.

El contenido de los talleres de capacitación en el puesto de trabajo, los materiales de capacitación, los programas de evaluación, la asistencia técnica meta, las campañas informativas y el monitoreo y evaluación se basarán en un programa acordado y completo de construcción de habilidades técnicas y de liderazgo. El programa, tanto su estructura como su contenido, se desarrollará en colaboración

con el MINED para garantizar que de respuesta a las necesidades identificadas y que cree apropiamiento y sostenibilidad.

Se seleccionarán doscientos cincuenta escuelas rurales en seis departamentos de acuerdo a un proceso acordado mutuamente entre el MINED y USAID.

Estrategias Operativas

La visión técnica señalada arriba será traducida en acciones a través de diferentes actividades de EXCELL. Las siguientes estrategias operativas estructurarán un programa para mejorar el desempeño estudiantil por medio de la construcción de habilidades técnicas y de liderazgo de los /las directores y directoras.

La totalidad del programa de capacitación será manejado por el Coordinador de Administración de Calidad. El Programa, estructurado al rededor de las tres áreas de prioridad destacadas en la sección anterior, se llevará acabo en colaboración con el MINED por medio de las siguientes estrategias operativas:

La capacitación para los /las directores y directoras se llevará a cabo en cada uno de los seis departamento identificados por el MINED y USAID. Todos los /las directores y directoras de las 250 escuelas en los seis departamentos participarán en el programa. Aproximadamente hay 40-45 escuelas en cada departamento.

Lo fundamental del programa de capacitación para los /las directores y directoras consiste de 25 días completos (200 horas) de talleres EXCELL cara a cara o de actividades de capacitación durante los meses de abril 2004 a marzo 2005. Los 25 días de actividades de capacitación consisten de:

Nivel 1: Talleres departamentales mensuales de un día para todos los /las directores y directoras, asesores pedagógicos y funcionarios departamentales relevantes, que podrán ser facilitados por especialistas internacionales, especialistas del proyecto y especialistas nacionales, cubriendo los temas en el plan de aprendizaje acordado para la capacitación principal de directores /directoras bajo EXCELL. El propósito de estos talleres es el de presentar y discutir ideas nuevas y enfoques innovadores a la calidad escolar y al liderazgo de directores y directoras.

Nivel 2: Una reunión mensual intensiva de un día en círculos de calidad de directores y directoras, combinando capacitación y asistencia técnica, serán facilitados por los /las Facilitadores de Calidad Departamentales y los Asistentes Técnicos trabajando en conjunto. Esto permitirá que cada circulo de calidad de aproximadamente 15 directores y directoras se divida en dos grupos durante la mayoría del día y para discusión, procesamiento, planeamiento e instrucción más intensa. El propósito de estas reuniones de círculos de calidad mensuales es para reflexionar y procesar la información sobre las sesiones departamentales mensuales, para dar seguimiento a los planes para escuelas y discutir como el plan de innovación pedagógica a nivel local puede desarrollarse para fomentar la implementación de ideas nuevas a nivel del aula. EXCELL apoyará tres círculos de calidad en cada uno de los seis departamentos en los cuales está trabajando el proyecto. Cada círculo de calidad se reunirá mensualmente, de mayo 2004 a junio 2005.

Un **nivel 3** adicional cubrirá las reuniones entre los docentes en grupos y los /las directores y directoras a nivel escolar para desarrollar planes de innovación pedagógica, planear cambios en pedagogía a nivel

del aula y desarrollar actividades de monitoreo y evaluación. Estas actividades cubrirán por lo menos tres días adicionales para todos los /las directores y directoras y, en algunos casos, hasta tres días por módulo de acuerdo a lo necesario para fortalecer su trabajo en la escuela. Las visitas de seguimiento de un día de supervisión y apoyo a las escuelas de parte de los Facilitadores de Calidad Departamentales y los Asistentes Técnicos se realizarán formalmente una vez para cada uno de los tres módulos, o tres veces al año. Para suplementar estas visitas a las escuelas, habrá un programa de visitas adicionales a escuelas seleccionadas que estén fuera de la programación regular para proporcionar apoyo adicional donde sea necesario. Las visitas de un día de seguimiento y supervisión a las escuelas consistirán de reuniones con los /las directores y directoras y docentes para revisar y proporcionar apoyo para los siguientes pasos tomados a nivel escolar por los /las directores y directoras y docentes como resultado de la información nueva recibida de los talleres a nivel departamental y los planes de innovación pedagógica escritos por los /las directores y directoras en los círculos de calidad.

La estructura de la base principal de la capacitación se ha plasmado en la siguiente matriz:

	Actividad de Capacitación	**Propósito de la Actividad**	**Frecuencia de la Actividad**	**Número Total**	**Responsable**
Nivel 1	Talleres departamentales	Introducción de ideas nuevas	Día completo, mensual	12 talleres para cada director /ra (uno para cada uno de los 12 módulos principales)	Especialistas internacionales, nacionales, y de proyecto trabajando con los asesores pedagógicos
Nivel 2	Talleres/ reuniones de círculos de calidad de directores / as	Reflexionar sobre/ procesar las ideas nuevas de los talleres de nivel departamental; planear el seguimiento a nivel escolar; planear para el rol del director/ ra en los planes de innovación pedagógica	Día completo, mensual	12 talleres de circulo de calidad para cada director/ ra	Facilitadores departamentales, asistentes técnicos, trabajando con asesores pedagógicos
Nivel 3 (primera parte)	Escuelas: Reuniones de grupo de directores/ as y docentes	Desarrollar planes de innovación pedagógica en grupos con docentes; implementar enfoque innovadores en el aula. Pequeñas donaciones para apoyar ideas innovadoras y exitosas.	A realizarse semanalmente	No se especifica	Director/ ra y docentes
Nivel 3 (segunda parte)	Escuelas: Visitas de apoyo escolar	Dar apoyo a equipos de docentes y a los /las directores y directoras que están desarrollando e implementando	Día completo, una visita por modulo. Visitas adicionales	3 visitas de un día programadas oficialmente	Facilitadores departamentales, Asistentes técnicos trabajando con asesores pedagógicos

	Actividad de Capacitación	Propósito de la Actividad	Frecuencia de la Actividad	Número Total	Responsable
		planes de innovación pedagógica	de acuerdo a necesidad		
Total				25 días completos de capacitación eventos/ director/ ra (200 horas de capacitación)	

El plan de aprendizaje que se ha desarrollado cooperativamente entre EXCELL y el MINED consiste de tres módulos divididos en cuatro temas cada uno que serán transmitidos en las 25 horas del taller cara a cara y las visitas de supervisión escolares descritas arriba. Esto consiste de 96 horas de capacitación para los /las directores y directoras de los talleres a nivel departamental (de las 200 horas totales que incluyen los círculos de calidad y visitas escolares de apoyo).

Complementando esto y proporcionando apoyo y expansión del programa de aprendizaje básico para los /las directores y directoras, hay 32 horas de trabajo a realizarse de parte de los /las directores y directoras en un módulo de informática educativa y 22 horas de trabajo educativo a distancia a realizarse a través de módulos de lectura sobre temas básicos.

Los elementos del programa consisten de las siguientes áreas de tareas que se describen en detalle abajo:

- Diseñar un programa de capacitacion completo con el MINED (en proceso);
- Adaptar y crear los materiales de aprendizaje apropiados (en proceso);
- Llevar a cabo un programa de comunicación y construcción de consenso (terminado en los niveles nacional y regional);
- Identificar y capacitar Facilitadores de Calidad Departamentales a tiempo completo (se contrataron y capacitaron seis) y seis asistentes técnicos basados en los departamentos para realizar capacitación en círculos de calidad y dar supervisión de seguimiento en las escuelas;
- Diseñar e implementar el estudio de línea basal(en proceso);
- Llevar a cabo el programa de capacitación a traves de talleres de círculos de calidad de directores y directoras departamentales mensualmente (en proceso);
- Proporionar asistencia técnica internacional, del proyecto y local y
- Monitoreo del programa.

Tarea 2.1— Diseñar un programa de capacitación completo con el MINED (en proceso)

EXCELL, en cooperación con el MINED y los Directores Departamentales que están participando, diseñarán un programa de capacitación completo para directores y directoras escolares, basado en los programas existentes, recursos y la encuesta de escuelas y necesidades de directores/as a ejecutarse por los seis facilitadores de calidad departamental, enfocandose en las áreas de prioridad de: a) habilidades de gestión efectivas; b) liderazgo pedagógico para la calidad; c) construcción de participación comunitaria y d) asegurar igualdad en la oportunidad educativa. Los temas principales a ser tratados corresponderán a los lineamientos del MINED y a las medidas de desempeño en el

Programa *Escuela Diez*, el programa de diplomado del MINED para los /las directores y directoras y las necesidades de desarrollar planes de mejora escolar.

Se desarrollarán las competencias y se establecerán metas claras para el programa, así como también una calendarización para las actividades de capacitación (incluyendo la naturaleza y frecuencia de las actividades) durante la vida del proyecto. A pesar que los departamentos talvés quieran introducir alguna variación en respuesta a las necesidades locales y las posibilidades de programación, el marco general acordado ayudará a asegurar consistencia del programa y del enfoque en los departamentos, con los proveedores de los servicios de capacitación en los enfoques de los Facilitadores de Calidad Departamentales.

Tarea 2.2—Adaptar o crear los materiales de aprendizaje apropiados (en proceso)

EXCELL desarrollará una serie de modulos de capacitación para los /las directores y directoras que promuevan las prácticas identificadas por el MINED y el equipo de EXCELL como las que tiene un impacto significativo en el diseño señalado como un resultado en la Tarea 2.1, diseño del programa de capacitación completo. El enfoque de los materiales a desarrollarse debe ser factible dentro del contexto actual de educación en las áreas rurales y alcanzable durante el período del proyecto, incluyendo un año escolar completo. Los materiales desarrollados también deben ser sostenibles a largo plazo a través de los mecanismos de apoyo existentes del MINED. Cada programa de capacitación y módulo será diseñado para robustecer prácticas especificas de los/las directores y directoras que el MINED y el equipo de diseño del proyecto han identificado por tener alto impacto en la calidad educativa recibida a nivel estudiantil. Debido a que hay expectativas que los materiales deben ser utiles en el sistema educativo de El Salvador más allá del alcance del proyecto EXCELL, esperamos que todos los socios de EXCELL, especialmente el MINED y USAID, proporcionen aportes en estos materiales.

La Tarea 2.2 incluirá las siguientes actividades:

- Revisión de los materiales de capacitación existentes;
- Adaptar o crear módulos especificos de EXCELL y
- Revisar y evaluar los materiales.

Revisión de los materiales existentes

Como en el caso del Componente 1.1, el desarrollo de los materiales de capacitacion buscará asegurar coherencia y sinergía con los materiales exitentes del MINED.

Adaptar o crear módulos específicos de EXCELL

Una vez realizada la revisión de los materiales de capacitación existentes, se adaptarán los materiales pertinentes a las necesidades del proyecto. También se desarrollarán materiales nuevos de acuerdo a la necesidad y a la revisión de parte del Comité Consultivo de EXCELL. Los módulos de desarrollo profesional buscarán desarrollar habilidades de gestión eficientes en los /las directores y directoras, mejorar las relaciones con los comités y explicar como los /las directores y directoras pueden ayudar a los docentes a modificar las prácticas en el aula para mejorar el aprendizaje de los/las estudiantes. Los /las directores y directoras aprenderán a ayudar a los docentes a: a) incrementar la participación de los/las estudiantes en clase; b) organizar mejor el espacio físico; c) motivar a los/ las docentes en

su trabajo; d) crear oportunidades para niñas y niños con necesidades especiales en la clase y en la escuela y e) involucrar a las familias y comunidades en actividades específicas vinculadas al incremento del desempeño estudiantil.

Revisión y Evaluación de Materiales

Los materiales preparados serán revisados y evaluados por medio de su aplicación. Los /las directores y directoras y docentes serán motivados a dar retroalimentación sobre los materiales y los materiales serán revisados a conformidad.

Tarea 2.3— Realizar un programa de comunicación y construcción de consenso (terminado a nivel nacional y regional)

El cambio institucional exitoso depende de las formas en las que los involucrados entiendan y se apropien de las metas del proceso de cambio. EXCELL buscará promover un entendimiento sobre la reforma escolar y sentimiento positivo para las metas del proyecto a través del desarrollo de un programa para promover el entendimiento y construir consenso sobre el rol de los /las directores y directoras como líderes escolares. Este proceso de construcción de consenso será diseñado para incrementar el entendimiento y apropiación del personal del MINED, personal de las escuelas y miembros de la comunidad sobre el papel central de los /las directores y directoras escolares en el fortalecimiento de la calidad educativa. Las actividades en la tarea incluyen lo siguiente:

- Diseño y desarrollo de una estrategia de promoción con el MINED y
- Realizar conferencias regionales y otras actividades con involucrados.

Diseñar y desarrollar una estrategia de promoción en cooperación con el MINED

La estrategia de promoción y comunicación del proyecto será desarrollada con aprobación del MINED. EXCELL solicitará se asigne una contraparte del MINED para trabajar con el proyecto para asegurar su coherencia con otras iniciativas del MINED y con su propia estrategia de comunicación. Los elementos de la estrategia puedan incluir conferencias con los /las directores y directoras y docentes, visitas a autoridades locales y reuniones con padres y madres.

Realización de conferencias regionales con actores clave

Una vez se alcance un acuerdo con el Ministerio relacionado a la estrategia de comunicación del proyecto, se realizarán conferencias y reuniones con el MINED así como también con los/las funcionarios departamentales, los /las directores y directoras, docentes y miembros comunitarios para desarrollar entendimiento de las metas del proyecto y motivar la particpación de todos los actores clave para alcanzar estas metas.

Tarea 2.4—Identificar y capacitar seis Facilitadores de Calidad Departamentales a tiempo completo (contratados y capacitados) **y seis Asistentes Técnicos** (a ser contratados) **para llevar a cabo capacitación en círculos de calidad y supervisión de seguimiento en las escuelas;**

La implementación de las actividades del Componente 2 dependen grandemente en un equipo pequeño de Facilitadores de Calidad Departamentales altamente motivados y competentes que sirven como capacitadores, consejeros y monitoreo de los proveedores del servicio localmente

contratados para realizar la formación y asistencia técnica con los /las directores y directoras escolares. Los Facilitadores de Calidad Departamentales asegurarán la transferencia y traducción de los objetivos del proyecto por parte de los proveedores de los servicios para implementar el desarrollo profesional y coordinar los conglomerados de directores/as. Adicionalmente, los/las Facilitadores de Calidad Departamentales serán asistidos por los/las Asistentes Técnicos para apoyarles en la asistencia técnica a nivel del círculo de calidad y proporcionando apoyo a nivel de la escuela. Las actividades incluidas en esta tarea son:

- Identificar, seleccionar y orientar los/las Facilitadores de Calidad Departamentales;
- Identificar, seleccionar y orientar los/las Asistentes Técnicos Departamentales y
- Capacitar sobre los módulos y otro contenido de acuerdo a la necesidad.

Identificar, seleccionar y orientar los /las Facilitadores de Calidad Departamentales y los /las Asistentes Técnicos

Los Facilitadores de Calidad Departamentales iniciarán una orientación inicial por parte del personal clave del proyecto para comprender las prioridades estratégicas y las formas en las que el Componente 2 se vincula al resto de las intervenciones del proyecto. Se desarrollarán habilidades generales como sea necesario y de acuerdo a los antecedentes profesionales de los Facilitadores de Calidad Departamentales. Los Asistentes Técnicos Departamentales probablemente seran exdocentes retirados o funcionarios de educación que son residentes en los seis departamentos y proporcionarán apoyo a los Facilitardores de Calidad Departamentales en la realización de las tres reuniones mensuales de círculo de calidad en cada departamento, así como también en las visitas de seguimiento a las escuelas. Los /las Asistentes Técnicos serán seleccionados y capacitados por parte del personal del proyecto.

Capacitación detallada sobre los módulos y otros contenidos de acuerdo a la necesidad

Una vez que los materiales y módulos hayan sido desarrolados, los Facilitadores de Calidad Departamentales serán capacitados sobre su contenido y aplicaciones. Esto sera realizado por el personal del proyecto.

Tarea 2.5 Diseño e implementación de la Línea Basal (actualmente en la fase de inicio)

Se realizará un estudio de línea basal sobre los roles, responsabilidades y necesidades de los /las directores y directoras. Esta información será usada primordialmente como información de línea basal para monitorear los cambios en los ambientes escolares y en los desempeños de los /las directores/ as, docentes y estudiantes como consecuencia de las intervenciones de EXCELL.

El estudio se realizará en cooperación con el MINED, los Directores Departamentales y los /las directores y directoras. Se enfocará en cómo los /las directores y directoras están manejando actualmente las escuelas y los problemas que identifican como obstáculos par mejorar e identificar qué es lo que deben estar haciendo para mejorar la calidad del ambiente escolar, docente y de aprendizaje en sus escuelas. El diseño del estudio se construirá de la evaluación de necesidades financiada por el Gobierno de España para evitar duplicaciones innecesarias; los aspectos de ese estudio se pueden poner a prueba y clarificar y las areas que no fueron cubiertas se pueden incluir.

El estudio comprometerá activamente a los /las directores y directoras en el pensamiento y descripción sobre los contextos locales en los que trabajan, el contexto en el cual EXCELL implementará. El incluir a los /las directores y directoras en el estudio como participantes-investigadores ayudará a construir interés y propiedad en el proyecto. Los resultados del estudio de línea basal serán usados para motivar la reflexión permanente en los /las directores /as que luego serán incorporadas en el año académico 2004 así como en marzo 2005 para monitorear avances en el logro de las metas del proyecto.

Diseño de los términos de referencia (TORs)

EXCELL desarrollará los términos de referencia del estudio de línea basal. La expectativa es que los implementadores desarrollarán una estrategia para:

- Seleccionar 35 escuelas EXCELL para participar en el estudio;
- Trabajar con la Dirección de Monitoreo y Evaluación del MINED para adaptar y crear instrumentos para la recolección de datos (Ejemplo: entrevistas y encuestas con directores /as y docentes sobre los planes existentes de mejora escolar y los planes operativos anuales, observaciones de las aulas);
- Realizar el estudio de una forma efectiva y eficiente e
- Involucrar al personal de la Dirección de Monitoreo y Evaluación en la recolección y análisis de datos.

Para realizar el estudio EXCELL seleccionará una organización que presente un enfoque cuidadoso y creativo, que demuestre extensa experiencia y ofrezca un alto valor.

Realizar el estudio de línea basal

Entrevistas, encuestas, revisiones y observaciones similares se llevarán a cabo después en el proyecto para dar seguimiento a los cambios en las practicas de los /las directores /as y docentes (Véase la Tarea 1.2.5 y Monitoreo y Evaluación). También se incluirán instrumentos en el sistema del MINED de herramientas para monitoreo de la calidad educativa (Véase Tarea 1.2.2).

Tarea 2.6— Realizar el programa de capacitación a través de talleres departamentales mensuales, talleres de círculos de calidad de directores /as y seguimiento (en proceso)

Las actividades de capacitación para los /las directores y directoras serán iniciadas a través de los talleres mensuales a nivel departamental a realizarse y facilitarse por el personal internacional, local y del proyecto, cubriendo 9 módulos señalados en el plan de aprendizaje acordado para la capacitación de los/ las directores /directoras EXCELL. Estos talleres serán seguidos por las reuniones mensuales de los círculos de calidad de directores /as que serán organizados sobre las bases de los tres círculos de calidad (escuelas en la proximidad más cercana) en cada uno de los seis departamentos. El contenido de los círculos de calidad de directores /as estará basado en el material presentado cada mes en el taller a nivel departamental. Cada círculo de calidad de directores /as tendrá un aproximado de 15 miembros. Esta capacitación, en turno, será complementada por visitas de apoyo a escuelas por individual por parte de los facilitadores de calidad departamentales y los/ las asistentes técnicos una vez por módulo (tres veces al año) complementando por visitas adicionales de acuerdo a necesidades especificas de las escuelas. El planeamiento adicional o el no planeamiento

será discutido con el MINED en base del progreso escolar actual y las necesidades de asistencia técnica para asegurar el máximo impacto con los recursos disponibles.

Los Asesores Pedagógicos participarán en los círculos de calidad de directores /as tanto como les sea posible, ya que esto mejorará la sostenibilidad de las intervenciones de asistencia técnica del proyecto y asegurará que además clarifiquen su entendimiento de la educación de calidad en las escuelas rurales. El enfoque de los círculos de calidad de directores /as será principalmente de: (i) reflexión, discusión y procesamiento del tema introducido en el taller departamental mensual, (ii) planes de seguimiento a nivel escolar de las actividades en cada una de las 19 áreas de los temas a través del plan de mejora pedagógica (PIP) a ser desarrollado en cada escuela y (iii) desarrollo de los enfoques de evaluación para determinar el éxito de los /las directores y directoras y docentes en mejorar la calidad escolar en las 12 áreas.

Esta tarea incluira lo siguiente:

- Establecimiento y sostenibilidad de los círculos de calidad de directores /as;
- Diseño de planes para la operación de los círculos de calidad de directores /as; y
- Realización de las actividades de los círculos de calidad de directores /as.

Establecer y sostener círculos de calidad de directores /as

Los círculos de calidad de directores /as serán organizados geográficamente. Estarán establecidos y mantenidos durante la vida del proyecto y se harán todos los esfuerzos para sostener estos grupos después de terminada la vida del proyecto y se fomentará que se mantengan como una peculiaridad de la estructura educativa. Se espera que el apoyo a los círculos de calidad y la sostenibilidad de estas estructuras se incrementará durante el curso del proyecto debido a la demanda de directores/ as. Se espera que EXCELL logre demostrar el valor de incorporar el trabajo de mejora de la calidad a nivel de las escuelas y los círculos de calidad en los planes de educación departamentales.

Realizar reuniones de círculo de calidad de directores /as y seguimiento a escuelas

Mucha de la capacitación a ser entregada por medio del proyecto será implementada a través de los talleres departamentales mensuales seguidos por los talleres mensuales de los círculos de calidad de directores /directoras. Las reuniones de círculos de calidad se basarán en el procesamiento de los temas cubiertos en las reuniones de nivel departamental mensuales incluyendo la reflexión y discusión de los teams y del desarrollo de los planes de innovación pedagógica para seguimiento en cada uno de los 12 temas a nivel escolar. Es importante que los /las directores y directoras tengan tiempo para procesar la información de las sesiones de capacitación y trabajar por medio de las actividades individuales técnicas de gestión y liderazgo en sus escuelas, pero también que compartan sus experiencias y lecciones aprendidas en la implementación de ideas nuevas. Se realizarán reuniones regulares entre los /las directores y directoras y docentes a nivel escolar para dar seguimiento a las ideas nuevas de los talleres a nivel departamental y de círculos de calidad y los planes de innovación pedagógica basados en la escuela serán desarrollados por grupos a nivel de la escuela. Se proporcionará apoyo para la implementación y evaluación de estos planes a través de visitas de los Facilitadores de Calidad Departamentales y los /las Asistentes Técnicos.

Tarea 2.7— Proporcionar asistencia técnica internacional, local y del proyecto

EXCELL proporcionará asistencia técnica internacional, del proyecto y local para liderar y facilitar la capacitación para los /las directores y directoras, particularmente la capacitación a realizarse a nivel departamental. Los temas identificados particularmente para aporte técnico internacional son: (i) enfoques pedagógicos innovadores, (ii) liderazgo pedagógico, (iii) el uso de información para la toma de decisión y (iv) educación para estudiantes con necesidades especiales. Los especialistas técnicos internacionales, así como los especialistas del proyecto y locales, participarán directamente en los talleres a nivel departamental. En el caso del aporte particularmente crítico, EXCELL planea usar instalaciones de videoconferencia para conectar los talleres de capacitación mensuales.

Tarea 2.8 – Monitoreo del programa

Un reto clave para el éxito del programa EXCELL para incrementar la calidad del liderazgo pedagógico, la calidad de la enseñanza y por ende el éxito del aprendizaje de estudiantes, es dar seguimiento y medir la mejora en el desempeño entre estudiantes. Los sistemas de monitoreo tienden a producir herramientas complejas y datos complejos que las personas a nivel departamental y escolar ven como una carga más que una ayuda. El proyecto buscará desarrollar herramientas que sean fáciles de usar por los /las directores y directoras, docentes, niños y niñas y padres y madres para medir los avances en el desempeño en los temas clave y para probar y validar éstos en la comunidad educativa (directores y directoras, docentes, padres y madres).

Componente 3: Investigación de Política Educativa

El Ministerio de Educación y la comunidad de investigación educativa en El Salvador han sido prolíficos durante la última década en la generación de información y producción de estudios importantes para informar la mejora educativa a nivel nacional. El propósito del Componente 3 es el de extender este trabajo para enfocarlo más específicamente en la reforma educativa en las áreas rurales. Específicamente, el Componente 3 se enfocará en:

- Identificar las áreas clave de investigación de política educativa que son de interés para USAID y MINED;
- Generar debate público sobre temas de investigación seleccionados;
- Comisionar estudios para examinar estos temas e
- Identificar, a través de foros públicos, las experiencias exitosas y las mejoras prácticas en política educativa y práctica, lecciones aprendidas y las recomendaciones apropiadas para las reformas en la política y práctica educativa.

Se diseñarán estudios y foros para guiar el desarrollo del plan estratégico 2005-2012 de USAID /El Salvador y el entendimiento del MINED de las estrategias más efectivas para mejorar la calidad educativa en las escuelas rurales. Las actividades de investigación serán diseñadas para informar la operatividad de las decisiones políticas a nivel nacional, así como las reformas educativas a nivel local.

Los resultados de los estudios y los foros de política de las actividades de investigación del Componente 3 pueden tomar una diferente variedad de formas y pueden diseminarse de muchas manera. Los resultados del estudio, por ejemplo, pueden mostrarse como un reporte impreso, testimonios personales de la investigación activa, materiales desarrollados profesionalmente, la producción de un video, o una serie de entrevistas de radio. El medio para diseminar los resultados

se basará en la naturaleza de las actividades de investigación, audiencias propuestas y oportunidades potenciales para maximizar la visibilidad e impacto. Similarmente, los foros pueden realizares en una variedad de lugares, incluyendo centros de conferencias de San Salvador, comunidades y escuelas EXCELL.

Serán especificados e implementados temas para las actividades de investigación serán especificados e implementados, aunque será identificada y promovida una agenda de investigación más amplia. Estos temas se basarán en los resultados de un foro de política educativa y se desarrollarán a través de los talleres de métodos de investigación.

EXCELL también será anfitrión de un foro de investigación durante el primer año del proyecto. El primero será una discusión de mesa redonda con actores clave del sector educación del gobierno, sector privado, la comunidad de donantes, ONGs y comunidades locales sobre los factores a considerar al examinar los efectos de las intervenciones educativas sobre la reducción de la pobreza. Talleres adicionales reflexionarán y discutirán los factores que han ayudado a los /las directores y directoras a mejorar el aprendizaje estudiantil. En cualquier caso, las lecciones se usarán para guiar estudios de investigación de la política.

A continuación está una descripción de las actividades y acciones que usará EXCELL para seleccionar, comisionar y completar las actividades de investigación del Componente 3.

Tarea 3.1— Realizar un estudio de calidad en la educación, equidad y desarrollo

Para atender las necesidades estratégicas de USAID ya se identificó el primer estudio. Este abarcará los temas involucrados en la relación y explicación de como las inequidades en educación y desarrollo afectan y son evidenciados por diferencias en la calidad de educación. Posteriormente se identificarán los temas y decisiones clave de política.

Tarea 3.2— Identificar y seleccionar los temas de investigación

Facilitar la investigación de política educativa incluirá las siguientes actividades:

- Trabajar con USAID/El Salvador y MINED para identificar y seleccionar temas para el estudio;
- Ser anfitrión de foros de política;
- Ser anfitrión de talleres de investigación;
- Acciones de monitoreo que resulten de las actividades de política e investigación.

Identificar y seleccionar temas de investigación de política educativa

El proyecto consultará con USAID/El Salvador y el MINED para identificar y seleccionar necesidades de investigación clave y especificar por lo menos dos estudios (además del identificado bajo la tarea 3.1) que se realizarán durante el periodo del proyecto. La selección de temas se basará en un conjunto de criterios predeterminados, tales como:

- Relevancia de la mejora en la calidad educativa a nivel comunitario, de aula y de escuela, particularmente para las escuelas rurales y de acuerdo a los resultados estudiantiles;
- Utilidad de los estudios para fortalecer el trabajo de los Componentes 1 y 2 de EXCELL;

- Posibilidad para incluir los /las directores y directoras EXCELL como participantes activos e investigadores de acción e informar los temas que son de relevancia directa para mejorar la calidad educativa en las escuelas EXCELL y
- Fortalecer la autonomía escolar.

Ser anfitrión de foros de política

Para el primer año del proyecto se ha planeado un foro de política. La decisión de ser anfitriones de otros foros de política se tomará en colaboración con USAID y el MINED. Los foros por sí mismos serán organizados para dar a conocer la importancia del tema de investigación a una audiencia nacional, obtener amplio consenso sobre las implicaciones de los hallazgos de las reforma y prácticas en política educativa, desarrollar un plan de acción para la implementación de las recomendaciones y asignar responsabilidades especificas para la acción de los grupos de actores clave involucrados.

Ser anfitrión de un foro de política será particularmente importante para el estudio sobre educación y pobreza rural porque los hallazgos de este estudio serán usados para contribuir con información en el plan estratégico 2005-2012 de USAID/El Salvador. Un foro político sobre este tema comprometerá a la sociedad civil en El Salvador en el pensamiento sobre prioridades educativas a largo plazo para la educación rural, incrementar la participación activa en el diseño de la estrategia y en el final, incrementar el sentido de propiedad local una vez que se implemente el plan estratégico. Todas las actividades de seguimiento tomarán en cuenta los intereses y conocimiento especializados de organizaciones y se enfocarán en oportunidades especificas que afecten el debate de política sobre reforma educativa o reforma a nivel escolar de prácticas educativas.

Ser anfitrión de talleres de investigación

Los foros de investigación proporcionarán una oportunidad para una discusión más profunda de la áreas de énfasis de investigación y estrategias de investigación. Los foros también proporcionarán una oportunidad para reflexionar sobre investigaciones pasadas y la relevancia de esta información para la nueva agenda de investigación. La información de la investigación y las recomendaciones anteriores de USAID y el MINED serán usadas para identificar a los mejores participantes y los lugares para estos foros. EXCELL también determinará la publicidad apropiada para el evento y trabajará para invitar a los representantes de los medios de acuerdo a conveniencia.

Tarea 3.3— Realizar investigación de política educativa

La facilitación de la investigación de política educativa incluirá las siguientes actividades:

- Realizar una investigación de antecedentes;
- Ser anfitrión de foros de investigación;
- Comisionar estudios;
- Monitorear el avance de las actividade del estudio;
- Supervisar la producción de los hallazgos del estudio y
- Acciones de monitoreo que resulten de los foros de política.

Realizar investigación de antecedentes

Después de seleccionar un tema de investigación, se realizará una revisión interna de la literatura existentes y de la base de conocimientos sobre el tema. Esta información después será usada para definir los términos de referencia del estudio y, de acuerdo a necesidad, ayudar en el planeamiento de la agenda para foros de investigación. La información de los antecedentes puede ayudar a dar información para las decisiones sobre los participantes del foro y los temas a ser discutidos. La primera actividad de la investigación, intervenciones educativas y la reducción de la inequidad, incluirán la revisión extensa de la literatura sobre estudios relevantes de El Salvador relacionados a la mejora de la calidad educativa a nivel del aula y escuelas.

Comisionar estudios

La información de los antecedentes y foros de investigación será usada para desarrollar los términos de referencia para los estudios de investigación. Los términos incluirán requerimientos para:

- Las preguntas de investigación a ser contestadas;
- Métodos propuestos de recolección y análisis de datos;
- Nivel de esfuerzo;
- Cronogramas y fechas límite del estudio; y
- Producto(s) a ser entregados.

Se seleccionará una organización apropiada para completar la actividad, ya sea por medio de una sola fuente o a través de un proceso competitivo. Todas las actividades de investigación serán contratadas a organizaciones salvadoreñas.

Monitoreo de estudios

EXCELL establecerá los procedimientos de monitoreo apropiados después que un estudio este asignado. En la medida de lo posible, el personal del proyecto también comprometerá a la Dirección de Monitoreo y Evaluación del MINED en la revisión de los estudios del Componente 3. Esta comunicación será importante no sólo para asegurar alta calidad para los estudios de investigación, sino también para mantener involucrado al Ministerio en el proceso de investigación de la política e incrementar la capacidad de la Dirección para monitorear estudios similares en el futuro.

Producir los hallazgos del estudio

Los investigadores serán responsables de producir los hallazgos del estudio en el formato establecido en los términos de referencia. Esto puede ser en forma de reporte consolidado, un conjunto de manuales sueltos, un video, o un CD-ROM interactivo. Los requerimientos para el formato, número de copias, entrega y diseminación serán especificados en los términos de referencia. Entonces, EXCELL trabajará con USAID y MINED para desarrollar una estrategia para diseminar los resultados del estudio.

Monitorear las acciones de los foros de política

Todos los foros de política serán organizados antes del mes dieciocho del proyecto para monitorear las acciones resultantes. La expectativa es que los participantes en los foros de política trabajarán para cambiar las políticas a nivel nacional y las prácticas a nivel del aula y escuela como sea apropiado en base a los hallazgos de la investigación. EXCELL monitoreará las acciones a través del contacto directo con los representantes de las organizaciones, historias de los medios noticiosos y evidencia concreta de cambio en las políticas y prácticas.

III. Monitoreo y Evaluación

Realizar monitoreo es una actividad crítica en la gestión del proyecto. El monitoreo puede proporcionar información formativa para guiar el planeamiento del proyecto y resumir la información para evaluar el éxito del proyecto en alcanzar los resultados intermedios y los objetivos estratégicos. EXCELL producirá reportes trimestrales que indiquen el avance a la fecha, las dificultades encontradas y los planes para sobreponerse a esas dificultades. Adicionalmente, el sistema de monitoreo del proyecto identificará las prácticas prometedoras para que las actividades potencialmente replicables puedan documentarse.

Para asegurar que EXCELL entregará productos de alta calidad a tiempo y dentro del presupuesto, se realizarán ciertas actividades rutinarias durante el curso del proyecto. Estas incluyen: 1) reuniones de revisión frecuentes sobre estatus para identificar problemas técnicos potenciales, de costos y de programación; 2) reportes de gastos mensuales para no perder de vista las variantes de los gastos planeados; 3) revisión de todos los productos del proyecto previo a la remisión para adherirse a los estándares de calidad y 4) comunicación proactiva para fortalecer la terminación exitosa de estos esfuerzos cooperativos.

Actividades generales de monitoreo

El monitoreo de EXCELL se realizará a través de las siguientes actividades:

- Diseño e implementación de un plan de monitoreo del desempeño;
- Diseño e implementación de herramientas de monitoreo;
- Sesiones de retroalimentación de monitoreo y formativas;
- Reportes y
- Evaluación final del proyecto.

Diseñar e implementar un plan de monitoreo del desempeño

Una herramienta crucial para el éxito del proyecto es un plan de monitoreo de desempeño. La definición operativa clara de indicadores factibles, directos, sin ambigüedades y útiles proporcionarán información que pueda usarse para la gestión del proyecto y para reportar los avances a USAID.

Diseño e implementación de herramientas de monitoreo

Una vez que los indicadores clave de éxito se han definido en el plan de monitoreo de desempeño, EXCELL creará los instrumentos de recolección de datos requerifdos. Esperamos que los datos

vengan de las fuentes de información regulares así como de actividades de recolección de datos diseñados específicamente. Las herramientas de monitoreo serán diseñadas para, en la medida de lo posible, no obstaculizar al personal del proyecto y los beneficiarios.

Sesiones de monitoreo y retroalimentación formativa

Las sesiones mensuales de monitoreo y retroalimentación serán realizadas para revisar los datos de monitoreo de desempeño, identificar avances y problemas y discutir los pasos para mejorar los procedimientos del proyecto. Las discusiones sobre el monitoreo de desempeño en las reuniones mensuales se usarán para ajustar trimestralmente el plan de trabajo del proyecto.

Reportes

Se enviarán reportes de avances técnicos y financieros del proyecto por AIR a USAID/El Salvador trimestralmente. Este documento se basará en los reportes mensuales de avances. Estos reportes serán utilizados como la base para discusión en las sesiones mensuales de monitoreo y retroalimentación. Al final del proyecto se presentará un reporte final del proyecto.

Evaluación final del proyecto

Una evaluación final del proyecto más extensa de las actividades de EXCELL se realizará hacia el final del proyecto. El propósito de la actividad será el de reflexionar sobre los retos enfrentados para hacer operativo el proyecto, pero específicamente para identificar las lecciones aprendidas de desarrollar un modelo para la implementación de calidad educativa en las escuelas rurales. La revisión incluirá la facilitación de reuniones con todo el personal de EXCELL así como con el Comité Consultivo de EXCELL. Las recomendaciones de la revisión se incluirán en el reporte final de EXCELL.

Monitoreo de desempeño

La evaluación de las actividades EXCELL estará unido cercanamente al marco de resultados como se describió en el plan de monitoreo de desempeño y en el diseño de la línea basal. El plan describirá cómo el proyecto monitoreará la cantidad y calidad de los productos EXCELL así como el impacto de las intervenciones EXCELL a los niveles ministerial, escolar, del aula y estudiantil. Primero, el plan describirá las estrategias para producir los productos EXCELL como se describió en el alcance del trabajo original. La producción de los productos EXCELL subsecuentemente será monitoreada por el personal del proyecto y se reportará a USAID/El Salvador en reportes técnicos trimestrales.

Segundo, el plan describirá cómo EXCELL realizará las actividades de evaluación para el período acordado para medir el impacto de las actividades del proyecto sobre los cambios entre los /las funcionarios MINED, los /las directores y directoras escolares y los /las docentes, así como las asociaciones entre los cambios y desempeño académico a nivel estudiantil.

El siguiente esquema conceptual de monitoreo de desempeño fue preparado por el personal del proyecto bajo la concepción original del proyecto. El marco describe los indicadores, unidades de medición, fuentes de información, métodos y enfoque para recolección de datos y un programa para recolección de datos para cada resultado intermedio. El plan de monitoreo de desempeño por sí

mismo incluye los objetivos y puntos de referencia para el éxito en cada etapa de la implementación del proyecto. El plan general será revisado de acuerdo al plan de trabajo y presupuesto de nuevo.

	Indicador	Unidad de Medición	Desagregado	Frecuencia
RI 1	Fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la administración escolar descentralizada y modificar e implementar las reformas educativas			
1a	Grado de mejora en la capacidad del MINED para la implementación y evaluación de las políticas de reforma educativa seleccionadas	Número de aspectos del proceso de implementación y evaluación de las políticas de reforma educativa seleccionadas que son desarrolladas[1]	Por política	Trimestralmente
1.1	Desarrollo de planeamiento estratégico y capacidad administrativa			
1.1a	Incremento de la aplicación de competencias para planeamiento estratégico y administrativo (para la implementación de las políticas de reforma educativa) por parte de los /las gerentes incluidos en el proyecto	Número de competencias a ser desarrolladas que son aplicadas por los /las gerentes	Por unidad del MINED Por área geográfica(región y departamento) Por proveedor de capacitación y /o asistencia técnica	Trimestralmente
1.1b	Mejora en el perfil de las competencias profesionales de los /las gerentes incluidos en el proyecto	% de gerentes que completan por lo menos el 85% de su propio perfil de desarrollo profesional de acuerdo al resultado esperado del proyecto perfil 2	Por unidad del MINED Por área geográfica (región y departamento) Por proveedor de capacitación y /o asistencia técnica	Trimestralmente
1.2	Aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación e investigación			
1.2a	Incremento en la disponibilidad de información oportuna, pertinente, unificada y confiable sobre calidad educativa por la DNME	% de una muestra de documentos de la DNME que cumple con los criterios de oprtunidad, pertinencia, unidad y confianza sobre calidad educativa	No aplica	Trimestralmente
1.2b	Capacidad de mejorar en DNME par el adecuado manejo (análisis, difusión y consejo para los que ejercen la toma de decisión) de la información cuantitativa y cualitativa del MINED	Diferencia en el número total de capacidades seleccionadas aplicada por NME un año como se comparó con los aplicados en el periodo anterior inmediato	Por aspectos de manejo (análisis, difusión, concejo)	Trimestralmente
1.2c	Incremento en el uso de información DNME sobre calidad en la educación por los /las gerentes en toma de decisión (operativa, programática y estratégica)	Diferencia en el número total de gerentes MINED usando información como un porcentaje de gerentes refiriéndose al uso en el periodo anterior inmediato.	Por la unidad del MINED Por área geográfica (región y departamento) Por nivel del MINED	Trimestralmente
RI 2	Mejorar las condiciones de aprendizaje para los logros estudiantiles en por lo menos 250 escuelas rurales, de kindergarten a sexto grado, a través de capacitación y asistencia técnica a los /las directores y directoras escolares			
2a	Incremento en el número de niños y niñas con mejores prácticas para aprendizaje efectivo en el aula 1	% de una muestra de niños y niñas que ejercitan prácticas efectivas de una muestra de niños y niñas de 1ª a 6ª grado en las 250 escuelas	Por sexo Por ciclo en educación básica Por departamento	Trimestralmente
2b	Los /las docentes aplican prácticas pedagógicas mejoradas en el aula, especialmente en lenguaje y matemáticas 2	% de la muestra de docentes aplicando prácticas pedagógicas mejoradas / muestra de docentes en las 250 escuelas	Por sexo Por ciclo en educación básica Por especialidad del /la docente	Trimestralmente
2c	Incremento en los /las directores y directoras que están aplicando habilidades de liderazgo pedagogico3	% de una muestra de los /las directores y directoras aplicando habilidades de liderazgo pedagógicas / muestra de los /las directores y directoras en las 250 escuelas	Por sexo Por tipo de dirección escolar	Trimestralmente
2d	Incremento en el número de niños y niñas con mejoras en habilidades seleccionadas en lenguaje y matemáticas	% de una muestra de niños y niñas entre 1ª y 6ª grado mostrando mejora en habilidades seleccionadas de lenguaje y matemáticas / muestra de niños y niñas entre 1ª y 6ª grado en las 250 escuelas	Por sexo Por edad Por ciclo Por materia	Tres veces: Abril 2004, Octubre 2004, Mayo 2005
2e	Incrementar el número de los /las directores y directoras que apliquen prácticas de liderazgo compartido enfocadas en las prácticas pedagógicas	% de una muestra de los /las directores y directoras aplican liderazgo compartido / muestra de los /las directores y directoras en las 250 escuelas	Por departamento Por número total de niños y niñas Por tipo de dirección escolar	Trimestralmente
RI 3	Ampliar la investigación de política educativa			
3a	Actividades que promueven los resultados del proyecto (investigación y sistematización de experiencias)	Número de actividades en las cuales los resultados del proyecto se presentan y discuten	Por tema Por investigación versus sistematización	Trimestralmente
3b	Grado de avance en el desarrollo de un documento de trabajo sobre políticas de educación que incorporen resultados de la investigación del proyecto	Número de fases del proceso de producción del documento que se han completado 2	No aplica	Trimestralmente
3c	Grado de institucionalización (representatividad, persistencia, influencia, financiamiento) de un espacio nacional para discusión de políticas públicas en educación	Número de criterios de institucionalización satisfechos3	No aplica	Trimestralmente

Los datos para medir el desempeño del proyecto serán recolectados de una variedad de fuentes, incluyendo la documentación del personal del proyecto, revisiones de los planes, encuestas, observaciones y evaluaciones. El personal de EXCELL trabajará de cerca con la Dirección de

Monitoreo y Evaluación del MINED cuando desarrollen los planes para la recolección y análisis de datos. Esta colaboración asegurará que el MINED está participando integralmente en el planeamiento del proyecto y que el personal de monitoreo y evaluación tienen un fuerte entendimiento del proceso de monitoreo y evaluación del proyecto. Esto será importante para asegurar la continuación de los esfuerzo de recolección y análisis de datos después de terminado el proyecto.

Los cambios de monitoreo en las prácticas de los /las directores /as y docentes, como resultado directo e indirecto del proyecto y la asociación entre estos cambios en el aprendizaje estudiantil, es una de las más importantes entre las actividades de monitoreo y evaluación de EXCELL. Esto involucrará la recolección y análisis de datos en múltiples niveles. Primero, instrumentos para examinar los cambios efectivos en el comportamiento de directores /as y las prácticas pedagógicas se desarrollarán como parte de la Tarea 1.2. Esto atraerá substancialmente los criterios para las escuelas eficientes establecida por el programa *Escuela Diez* del MINED así como la literatura de investigación sobre reforma escolar. Estos instrumentos luego serán usados para una variedad de actividades de investigación y monitoreo de EXCELL, incluyendo las siguientes:

- Monitoreo de desempeño general del RI 2.1, *Mejora del logro estudiantil en 250 escuelas rurales a través de la capacitación y asistencia técnica a los /las directores y directoras escolares*;
- El estudio de la Tarea 1.2.5 relacionado a la *Profundización del conocimiento sobre las relaciones entre administración y calidad en la educación* y
- Recolección de datos de línea basal para la Tarea 2.2, *Realización de análisis de necesidades, para determinar las necesidades de capacitación de los/ las directores y directoras*.

La recolección de datos se llevará a cabo con una muestra estadísticamente representativo de las escuelas EXCELL y se llevará a cabo por el proveedor contratado para realizar el estudio de línea basal.
Análisis preliminares indican que la muestra debe incluir por lo menos 35 escuelas EXCELL, seleccionadas al azar, para detectar cambios moderados en el comportamiento de directores /as y docentes en el tiempo.[2] A esto se sumarán otras 35 escuelas como controles para poderles seguir a través de estudios de control. EXCELL dará seguimiento a los cambios de un director /ra y un profesor de tercer grado por escuela y en tres puntos en tiempo: 1) antes de las actividades de desarrollo profesional de EXCELL; 2) al final del año escolar 2004 y 3) en marzo de 2005.

EXCELL también recolectará datos del logro estudiantil de una muestra de niños y niñas de tercer grado para examinar como los cambios en directores /as y docentes pueden estar asociados con cambios en el desempeño académico.

A pesar que el proceso de recolección y análisis de datos ya mencionado es directo, nosotros tenemos precaución hacia el uso prematuro de estos análisis para juzgar los efectos del proyecto. Aún bajo las mejores circunstancias, toma tiempo que las mejores intervenciones con los /las directores y directoras escolares se traduzcan en prácticas en el aula y de prácticas en el aula a diferencias medibles en los resultados estudiantiles. Los evaluadores educativos seguido encuentran

[2] Más específicamente una muestra de 30 escuelas/aulas daría una probabilidad del 80 por ciento de detectar un efecto a nivel de confidencia de 0.05 si el efecto real de la intervención es "moderado" en tamaño (ejemplo: 0.47 desviación estándar de cambio en las variables de comportamiento que se están midiendo). La recomendación de las 35 escuelas es de permitir la posibilidad de desgaste escolar durante el período del proyecto.

cambios estadísticos significativos en los resultados del primer año del proyecto debido al incremento en la atención a. los /las directores y directoras, docentes y estudiantes sin consideración de la calidad de la intervención real. Estos hallazgos no deberán interpretarse como evidencia de éxito del proyecto. Similarmente, una falta de hallazgos estadísticos significativos relacionados a las actividades del primer año del proyecto no deberán identificarse como un fracaso.

En lugar de usar los hallazgos analíticos del primer año para propósitos evaluativos, deberán tratarse como datos de la línea basal para dar seguimiento a los efectos de las intervenciones del proyecto durante un largo período. A la medida en la que el personal de la Dirección de Monitoreo y Evaluación del MINED pueda involucrarse en el planeamiento e implementación de estas actividades, ellos pueden ultimadamente tomar responsabilidad para las actividades de desempeño-monitoreo después de terminado el proyecto y observar cambios más significativos en el desempeño estudiantil durante el tiempo como una consecuencia de las actividades del proyecto. Ellos también podrán ser capaces de usar la instrumentación y las estratégicas analíticas para monitorear las intervenciones en el escuela y el aula en el futuro.

IV. Personal Clave

EQUIP1 propone como personal clave bajo este Acuerdo las siguientes posiciones: Director de Proyecto, Gerente de Calidad, Especialista de Investigación, Monitoreo y Evaluación y Especialista de Educación y Desarrollo de Materiales. A continuación hay una lista de las responsabilidades, cualidades y candidatos para esta posición.

Director de Proyecto

Primordialmente responsable de:

- La implementación general de las actividades EXCELL en el país, incluyendo el personal y área financiera;
- Visión técnica y establecimiento de la cultura del proyecto de colaboración y coordinación;
- Sirviendo de modelo, guiando y enseñando al personal del proyecto en sus áreas la visión general técnica;
- Enlace de EXCELL con USAID/El Salvador y el Ministerio de Educación;
- Enlace en el país con las organizaciones socias de EXCELL;
- Enlace clave con organizaciones nacionales involucradas en las actividade de implementación EXCELL;
- Visión general de todas las actividades bajo cada uno de los tres componentes del proyecto;
- Integración de los tres componentes EXCELL, incluyendo la definición de estrategias técnicas, plan de trabajo y programa de actividades y
- Reportes técnicos trimestrales y finales sobre las actividades EXCELL para ser presentados a EQUIP1 de acuerdo con los requerimientos de USAID y cualquier otro reporte técnico que se requiera en el acuerdo de cooperación.

Calificaciones Recomendadas:

- Nivel avanzado en política educativa y planeación, gestión organizativa, o un área relacionada;
- Experiencia en la administración de un proyecto de reforma de país mediano/grande;
- Mínimo de diez años de trabajo en reforma educativa internacional;
- Conocmiento técnico en todas las áreas más importantes de la actividad del proyecto:

- Capacitación de administración;
- Desarrollo profesional en prácticas pedagógicas;
- Mejoramiento escolar y los mecanismos de docencia y aprendizaje;
- Investigación educativa;
- Monitoreo y Evaluación;
- Buenas habilidades de comunicación, habilidad de escuchar, habilidad para liderar de una manera participativa;
- Habilidad para trabajar bien en grupos de funcionarios, docentes y directores y directoras del MINED y USAID;
- Conocimiento profundo sobre el sistema educativo de El Salvador y
- Fluidez en español e inglés.

EQUIP1 propone al Dr. Félix Alvarado como candidato para Director de Proyecto (currículo en Anexo I). El Dr. Alvarado es un especialista en diseño de proyectos, manejo de proyectos y evaluación de programas, con un fuerte enfoque sobre cambio institucional y organizativo. Su experiencia en el manejo de programas y en proporcionar capacitación para administración lo califican excepcionalmente para el trabajo de Director de Proyecto. El Dr. Alvarado combina su visión de administración con un enfoque meticuloso y cuidadoso a las funciones del día a día de la administración. El manejo de los resultados es uno de sus puntos focales fuertes así como asegurará que el proyecto en general se apegue estrictamente a su diseño básico. El animar a los equipos a trabajar juntos es una de las habilidades clave del Dr. Alvarado. Como líder del equipo, él es enérgico, serio y altamente profesional, proporcionando por lo tanto un modelo excelente para el equipo. El trabaja de una manera particularmente buena con la gente, pero está listo a ejercer autoridad cuando sea necesario. La habilidad del Dr. Alvarado para trabajar bien con los nacionales e instituciones del país anfitrión, misión de USAID y oficinas centrales del proyecto ha sido demostrado en un gran número de situaciones de trabajo en la región. El Dr. Alvarado valora la administración y comunicación abierta y transparente con los actores clave, los cuales serán una señal de su enfoque de liderazgo.

El rol del Director de Proyecto en EXCELL requiere conocimientos técnicos de todas las áreas incluyendo planeamiento y administración, monitoreo y evaluación, investigación y liderazgo escolar. Las áreas más importantes de especialización del Dr. Alvarado se relacionan con planeamiento, monitoreo y evaluación y áreas de investigación del los Componentes 1 y 3. Sin embargo, el Componente 2 es el área técnica clave del proyecto y la capacidad de construcción de la problemática de los /las directores y directoras escolares para proveer administración efectiva combinada con liderazgo pedagógico a los equipos de directores/ as, docentes en las escuelas y comunidades trabajando en conjunto para mejorar la calidad del aprendizaje.

El Dr. Alvarado tiene un excelente dominio de las ideas básicas de currículum e instrucción central de EXCELL así como de aprendizaje activo, enfoques centrados en el estudiante y vínculos escuela-comunidad, que le permitirán proporcionar una guía general excelente en esta área. Adicionalmente, el Dr. Alvarado tiene buena experiencia en los temas de gestión educativa y proporcionará liderazgo técnico directo fuerte en administración a nivel escolar. La construcción de equipo en las instituciones es también una de sus especialidades y éste será un activo valioso en la construcción de equipos de directores/ as, escuela y comunidad. Para obtener los mejores resultados en el Componente 2, el trabajará de cerca con el Gerente de Calidad quien es un profesional con experiencia en el área de cambio en la práctica en el aula.

Coordinador de Administración de Calidad

Responsabilidades principales:

- Coordinar el desarrollo participativo de un plan de trabajo basado en el campo incluyendo los talleres mensuales de nivel departamental, los círculos de calidad mensuales de los /las directores /as, monitorear las actividad a nivel escolar de los /las directores y directoras con sus maestros y asegurar que las visitas de apoyo a escuelas de parte del Facilitador de Calidad Departamental y los Asistentes Técnicos se lleven a cabo de acuerdo a lo planeado y que sean de buena calidad;
- Administración técnica de todas las actividades de campo en los departamentos, en los círculos de calidad de directores /as y en escuelas seleccionadas;
- Administración general de los Facilitadores de Calidad Departamental y los Asistentes Técnicos a través de la organización de los círculos de calidad de directores /as;
- Enlace con el MINED, particularmente con funcionarios de mandos medios trabajando en los temas de calidad
- Enlace con los funcionarios del MINED en los departamentos o distritos donde están ubicadas las escuelas y conglomerados y
- Asegurar que los proyectos de innovación pedagógica a nivel escolar se estén llevando a cabo, lo que conllevará a enseñanza y aprendizaje de mejor calidad y altos logros de parte de los /las estudiantes.

Cualidades recomendadas:

- Nivel academico universitario avanzado en gestión educativa, aprendizaje de adultos, reforma educativa, o un campo relacionado;
- Conocimiento técnico y experiencia en desarrollo profesional relacionado a prácticas pedagógicas, mejora escolar y mecanismos de enseñanza y aprendizaje;
- Buenas habilidades de comunicación, habilidad para escuchar y trabajar de forma participativa con grupos de funcionarios, maestros, directores y directoras del MINED y
- Mínimo de cinco años de experiencia manejando iniciativas educativas de campo
- Conocimiento profundo del sistema educativo de El Salvador, particularmente las condiciones de las escuelas rurales y
- Fluidez en español.

EQUIP1 propone al Lic. Mario Nóchez como el Gerente de Calidad (currículo incluido en el Anexo I). El Sr. Nóchez es un educador profesional con más de veinte años de experiencia de educación en El Salvador. El ha producido más de 15 contribuciones publicadas a libros, revistas y manuales de capacitación. El Sr. Nóchez inició su trabajo en educación en 1979 como un psicólogo educativo donde trabajó con docentes, estudiantes y padres y madres. El expandió su trabajo de 1988 a 1994 para incluir capacitación de docentes y la mejora de la calidad educativa. En 1994, él fue el director de un programa de mejora de educación básica financiado por UNDP y UNICEF. Este programa tenía un presupuesto anual de aproximadamente $1 millón y el Sr. Nóchez era el responsable del trabajo de más de 100 miembros del personal, incluyendo gerentes, personal de campo y empleados administrativos.

El Sr. Nóchez ha diseñado sistemas de monitoreo y evaluación para mejora de calidad. El ha trabajado en el diseño y mejoras curriculares a muchos niveles. Este trabajo ha variado desde el

diseño curricular para programas de educación de adultos hasta mejorar la formación de docentes a nivel universitario.

Como consultor privado, el Sr. Nóchez ha realizado estudios sobre formas eficientes de aprendizaje y enseñanza, metodologías para mejorar la calidad educativa y la política educativa en El Salvador. El también ha desarrollado modelos pre-escolares para familias de bajos ingresos. El Sr. Nóchez es un profesional de la educación de largos años con experiencia tanto técnica como administrativa. El tiene habilidades probadas en una amplia gama de situaciones en el sector educativo de El Salvador.

El especialista en Investigación, Monitoreo y Evaluación tendrá las siguientes responsabilidades:

- Desarrollar los términos de referencia para todas las actividades de investigación y proporcionar respaldo técnico y seguimiento a los contratos de investigación;
- Desarrollar los materiales de capacitación de monitoreo y evaluación para los /las directores y directoras;
- Desarrollar los materiales de capacitación para los gerentes de mandos medios sobre el uso de las herramienta y reportes de monitoreo y evaluacion y
- Desarrollar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación para el proyecto en general, en coordinación con el Director de Proyecto, incluyendo específicamente las herramientas y sistemas de monitoreo y evaluación para la implementación del Componente 2.

Cualidades recomendadas:

- Nivel académico universitario avanzado en administración educativa, política y planeamiento, evaluación, o estadísticas, u otra área relacionada;
- Extensa experiencia realizando investigación educativa, incluyendo desarrollo profesional docente y de directores /ras, procesos de enseñanza y aprendizaje y otras actividades de reforma escolar;
- Experiencia en el planeamiento y realización de actividades de investigación a gran escala, basadas en el campo, usando una variedad de métodos de recolección y análisis de datos;
- Familiaridad con los paquetes de software estadísticios comunes y realización de análisis de múltiples niveles;
- Familiaridad con procedimientos de monitoreo y evaluación de USAID, incluyendo el desarrollo e implementación de los planes de monitoreo y evaluación;
- Experiencia en enseñar investigación, monitoreo y métodos de evaluación a otros profesionales;
- Conocimiento profundo del sistema educativo de El Salvador y
- Fluidez en español.

La Especialista de Formación y Desarrollo de Materiales de Capacitación tendrá las siguientes responsabilidades:

- Coordinar el diseño de las actividades y materiales de capacitación, de acuerdo a lo requerido para el desarrollo de los /las directores /as escolares y funcionarios de mandos medios del MINED, en coordinacion con el otro personal EXCELL;
- Coordinar y desarrollar, la prueba y evaluación de todos los materiales de aprendizaje, así como del desarrollo de los términos de referencia para contratos especificos para el desarrollo de los materiales de aprendizaje y
- Coordinar la evaluación de las actividades de capacitación y los materiales de aprendizaje.

Cualidades recomendadas:

- Nivel academico universitario avanzado en administración educativa, evaluación, enseñanza, educación docente, currículum e instrucción, o un área relacionda;
- Experiencia en el desarrollo de materiales de desarrollo profesional para educadores y administradores educativos, así como para evaluaciones educativas y evaluaciones;
- El conocimiento técnico de desarrollo profesional relacionado a prácticas pedagógicas, mejora escolar y los mecanismos para enseñanza y aprendizaje;
- Conocimiento profundo del sistema educativo de El Salvador y
- Fluidez en español.

Otro personal

Adicionalmente al personal clave identificado, EQUIP1 propone al siguiente personal profesional para la implementación de EXCELL:

- Seis Facilitadores de Calidad Departamental;
- Seis Asistentes Técnicos Departamentales (medio tiempo);
- Un gerente administrativo financiero;
- Un Asistente Financiero y uno Técnico;
- Dos asistentes administrativos
- Dos motoristas

El Director del Proyecto ha establecido un proceso para el reclutamiento y contratación de personal para EXCELL.

Los Seis Facilitadores de Calidad Departamentales serán responsables de los círculos de calidad a nivel de los directores y directoras y la implementación del Componente 2 a nivel escolar. Cada uno tendrá las siguientes responsabilidades:

- Guiar, supervisar y evaluar las actividades del proyecto EXCELL que se estén llevando a cabo en los departamentos;
- Trabajar con el resto de los Coordinadores de Administración de Calidad para desarrollar los planes de trabajo, realizar las capacitaciones del proyecto y asistencia técnica y monitorear y reportar sobre avances del proyecto, gastos de presupuesto y tarifa gastada y uso de equipo;
- Capacitar los Asistentes Técnicos Departamentales en los propósitos y enfoques del programa EXCELL así como en el contenido de los módulos EXCELL;
- Facilitar talleres de formación a nivel de los círculos de calidad de directores /as con la participación de los Asistentes Técnicos Departamentales;
- Monitorear y proporcionar retroalimentación sobre el avance de los círculos de calidad de directores /as y el desarrollo de los planes de innovación pedagógicos;
- Coordinar actividades con el personal del MINED a nivel local (los /las directores y directoras, Asesores Pedagógicos, Coordinador de Zona y Técnicos de Enlace) e informar sobre las actividades del proyecto sobre una base regular formal e informal;
- Monitorear y evaluar las actividades y avances en los niveles de los círculos de calidad de directores /as y escolares para asegurar que el proyecto alcance los objetivos y resultados y
- Compilar y presentar la narrativa del proyecto y los reportes financieros sobre las actividades de capacitación en los departamentos, círculos de calidad y escuelas.

Cualidades recomendadas:

- Nivel universitario en administración educativa, evaluación, enseñanza, educación a docentes, curriculum y docencia, o un área relacionada;
- Experiencia profesional en la administración de programas, incluyendo monitoreo y evaluación, en los proyectos relacionados a instrucción y aprendizaje en el aula;
- Buenas habilidades de comunicación y la habilidad de escuchar a los demás;
- Experiencia para guiar talleres y actividades de capacitación;
- Habilidad para trabajar con funcionarios departamentales, directores y directoras y docentes en una forma participativa;
- Conocimiento profundo del sistema educativo de El Salvador y
- Fluidez en español.

Los /las Seis Asistentes Técnicos Departamentales trabajarán de cerca con seis Facilitadores de Calidad Departamentales en la implementación del programa en el campo. Sus responsabilidades serán las siguientes:

- Participar en todas las actividades de capacitación de directores y directoras a nivel departamental y escolar y asistir con planeamiento, logística, preparación de materiales y facilitación en estos tres niveles;
- Compartir responsabilidad con los Facilitadores de Calidad Departamentales para facilitar los talleres de círculo de calidad de directores /as mensual para intensificar el impacto de la capacitación en este nivel;
- Buenas habilidades de comunicación, habilidad para escuchar y trabajar de forma participativa con grupos de docentes y directores y directoras y
- Emprender las visitas de apoyo escolar en escuelas rurales remotas, trabajar con grupos de docentes y directores y directoras a nivel escolar y revisar el avance del desarrollo e implementación de los planes de innovación pedagógica y reportar el avance a los Facilitadores de Calidad Departamentales.

Cualidades recomendadas:

- Preparación en enseñanza o en un área relacionada de educación;
- Experiencia significativa en docencia o experiencia como un director o funcionario de educación departamental;
- Alto nivel de familiaridad con las condiciones de las escuelas rurales y los retos de los docentes y directores y directoras que trabajan en dichas escuelas;
- Buenas habilidades de comunicación, la habilidad de escuchar y trabajar de forma participativa con grupos de docentes y directores y directoras; y
- La habilidad y disponibilidad de pasar períodos de tiempo en escuelas rurales remotas.

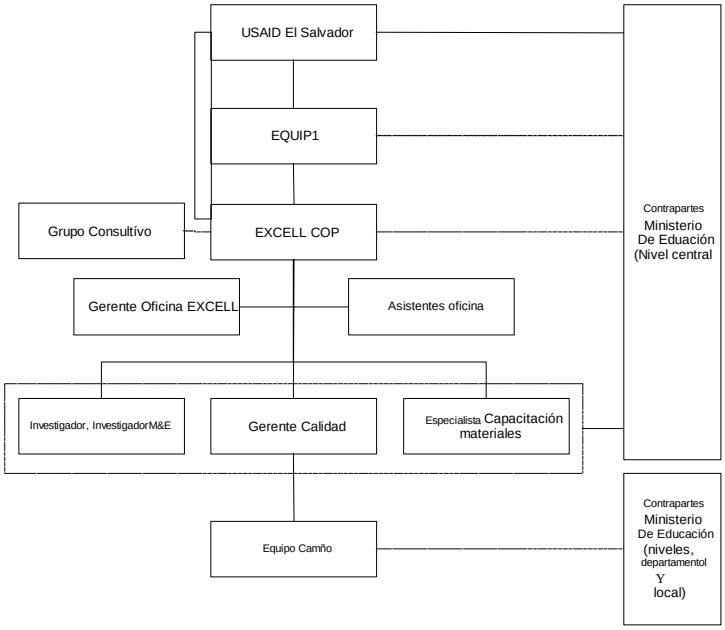
Consultores Internacionales

EXCELL se inspirará en la experiencia de consultores internacionales de acuerdo a lo que sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto. Hemos planeado para dieciocho viajes y 300 días de tiempo consultoría en El Salvador durante el periodo del acuerdo de dos años. Los socios internacionales tiene experiencia substancial para apoyar todos los componentes del proyecto y se espera que apoyen una variedad de necesidades del proyecto, incluyendo asistencia técnica sobre liderazgo institucional, gerencia educativa, la inclusión de las niñas y los /las estudiantes con discapacidades, diseño del estudio, análisis usando métodos cuantitativos y monitoreo y evaluación.

En todos los casos, la asistencia técnica se determinará como una necesidad de programación o gerencial y será acordada por el Director del Proyecto y el Director del Proyecto EQUIP1. Los requisitos y el alcance del trabajo serán determinados en base a cada caso individual.

V. Plan de Administración

EXCELL es una actividad de EQUIP1 y, como tal, no será identificada con cualquiera de las organizaciones del consorcio. Los socios participantes de EQUIP1 y los miembros del personal contratados por cada uno será responsable de la implementación de una estrategia y plan de trabajo que sea coherente e integrado. El organigrama a continuación ilustra el plan administrativo EQUIP1 para EXCELL.



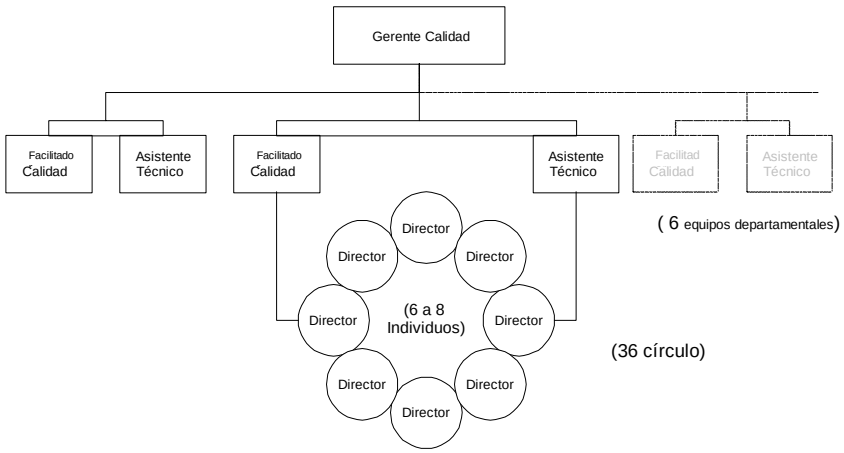
Como la organización líder de EQUIP1, el American Institutes for Research tiene la supervisión general y responsabilidad final para EXCELL, En este rol, es responsabilidad de AIR el asegurar la integridad técnica y financiera del proyecto. AIR es el representante legal para el acuerdo de cooperación y por lo tanto tendrá la supervisión final para el planeamiento y presupuesto del proyecto. AIR también será el enlace para la comunicación formal entre USAID y el personal del proyecto. Al mismo tiempo, el Director del Proyecto es el representante de EQUIP1 en El Salvador. El Director de Proyecto tendrá el liderazgo técnico en el proyecto y dirigirá las operaciones del proyecto, tendrá discreción general sobre los gastos y programación del proyecto y servirá como el enlace del día a día con USAID/El Salvador. El Director del Proyecto también será responsable de manejar todos lo temas no contractuales que puedan resolverse a nivel de país.

AIR está acompañada por AED y la Fundación Joseph P. Kennedy, Jr. (JPKF) en este consorcio. Save y Care participarán en el proyecto durante los primeros diez meses del proyecto. AIR facilitará una relación de trabajo integrada entre los socios y creará las condiciones para asegurar colaboración entre los socios, el MINED, USAID/El Salvador y otros socios locales y asegurará tal colaboración a través del monitoreo en proceso.

AIR procesará y presentará todos los documentos de información requeridos, tanto en lo técnico como en lo financiero. AIR y los contrapartes de EE.UU. también estarán involucrados activamente en el apoyo en el país de la administración de EXCELL y en proveer asistencia técnica en la implementación de las actividades EXCELL. Cada organización implementadora ha identificado apoyo de la oficina central que será responsable de los mecanismos de apoyo técnicos y operativos y viajarán a El Salvador durante el curso del proyecto para proveer supervisión y asistencia técnica. Las contrapartes internacionales apoyarán al MINED y a la capacitación de directores /as, diseño de la investigación y a las actividades de evaluación.

EXCELL también establecerá un Grupo Consultivo. Este incluirá personas eruditas del sector educativo en El Salvador. El propósito del Comité es el de compartir información, ayudar en la conceptualización y resolución de problemas, movilizar recursos y abogar a favor de las metas del proyecto. Se reunirá periódicamente y será presidido por el Director del Proyecto. Los miembros del grupo actuarán en su capacidad privada y podrán servir como asesores al Director del Proyecto pero no tendrán autoridad de toma de decisión.

AED proporcionará apoyo en la administración de la implementación y apoyo técnico para todas las tareas y actividades bajo los tres componentes del proyecto. AED proporcionará los miembros en el país del equipo administrativo y de implementación. Adicionalmente, AIR y AED, por medio del presupuesto de AIR, apoyarán conjuntamente la asistencia técnica internacional para las actividades del Componente 2. Esto incluirá 1) liderazgo pedagógico, 2) prácticas pedagógicas innovadoras y evaluación del desempeño de estudiantes, específicamente para la instrucción en lenguaje y matemáticas, 3) uso de la información para la toma de decisiones, incluyendo monitoreo y evaluación; y 4) la inclusión de estudiantes con discapacidades. AIR tiene particular experiencia en las áreas dos y tres y apoyará la cuarta área a través de la Fundación Joseph P. Kennedy Jr. Adicionalmente, las organizaciones locales serán subcontratadas para realizar tareas especificas bajo los tres componentes. Los Especialistas de Investigación, Monitoreo y Evaluación y Capacitación y Materiales apoyarán, de acuerdo a como se requiera en el plan de trabajo del proyecto y bajo el liderazgo del Director del Proyecto a todos los tres componentes. La coordinación con las contrapartes del MINED se definirá por el Director del Proyecto. La implementación de las actividades en los seis departamentos bajo el Componente 2 a nivel de círculos de calidad de directores /as y a nivel escolar será realizado por los seis Facilitadores de Calidad Departamentales trabajando en conjunto con los seis Asistentes Técnicos en los departamentos. El organigrama abajo muestra esta estructura:



Los sub-acuerdos con las organizaciones socias de EQUIP1 serán administrados por AIR de acuerdo con las regulaciones de USAID establecidas en la Adjudicación Líder EQUIP1. Las sub-donaciones y la compra de servicios será administrada por las organizaciones socias también de acuerdo con las regulaciones de USAID.

Las siguientes actividades administrativas se desarrollarán como parte del primer año del Plan de Implementación:

Reunión del equipo EQUIP1 con todos los socios implementadores;

- Director del Proyecto reclutado internacionalmente, contratado y disponible para iniciar a trabajar antes o dentro de los treinta días después de firmado el acuerdo de donación asociado;
- Se contrató el personal administrativo y de apoyo en el país;
- La oficina del proyecto amueblada y operando;
- Reclutamiento y contratación en el país del Especialista en Educación y Desarrollo de Materiales, Especialista de Monitoreo y Evaluación después de 30 días de la llegada del Director del Proyecto al país;
- Los /las Facilitadores de Calidad Departamentales identificados, reclutados y contratados dentro de los 45 días de inicio del Coordinador Administrativo de Calidad e
- Identificación de los miembros individuales del Grupo Consultivo y establecimiento de una programación de reuniones para el grupo.

VI. Propuesta de Costo

El presupuesto global para EXCELL se incluye en esta aplicación e incorpora el presupuesto de cada organización implementadora de EQUIP1. En respuesta a los porcentajes identificados del presupuesto total para cada componente de EXCELL, se han establecido los lineamientos generales para adherirse a la división del 22 por ciento, 70 por ciento y 8 por ciento para los componentes 1, 2, y 3 respectivamente.

Estrategia de Costo Compartido

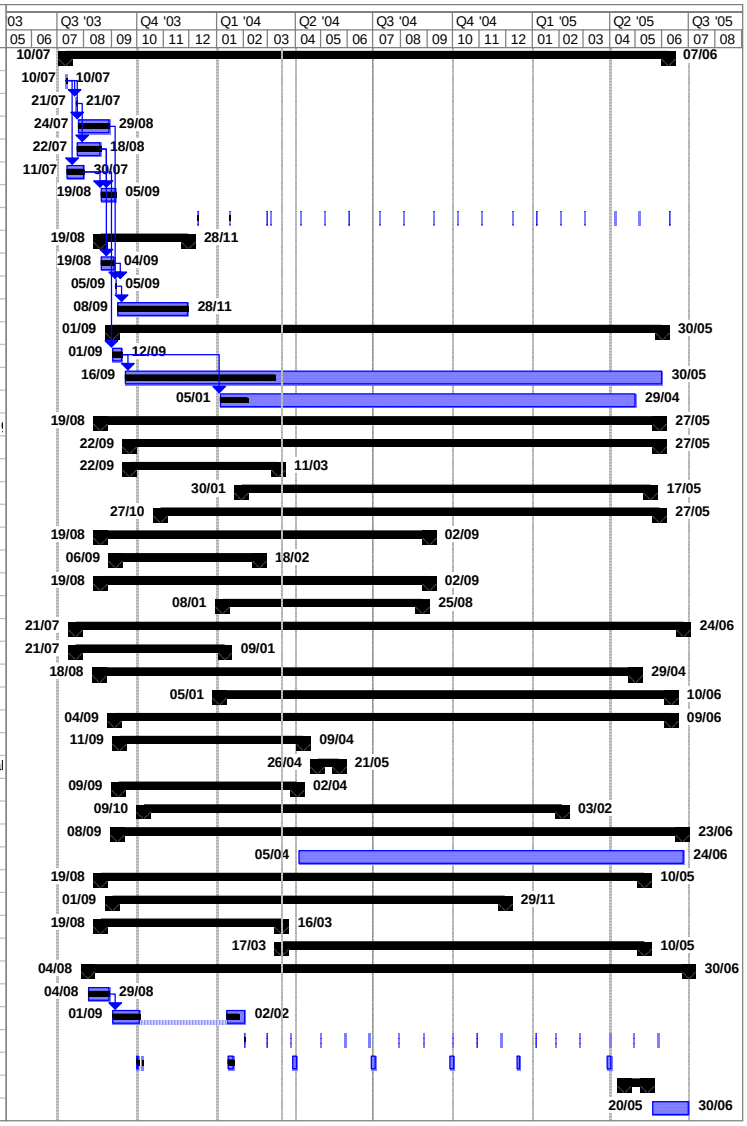
La sociedad EQUIP1 para EXCELL ha desarrollado la estrategia que estará permanente durante la vida del acuerdo. La meta de la estrategia es establecer propiedad e identificar alianzas sostenibles para apoyar las iniciativas de desarrollo educativo en El Salvador. Conocedores de eso “la política de USAID es que la política de costo compartido…debería ser flexible y específica para el caso,” EQUIP1 seguirá buscando opciones de costo compartido durante la vida del proyecto. La meta de costo compartido es del 15 por ciento del gasto total del presupuesto.

Las actividades propuestas para apoyar las metas de costo compartido son las siguientes:

- Igualar los costos de cobertura en periódicos y televisiva de las innovaciones del proyecto (Ejemplo: campañas de equidad, anuncios para señalar las características de la administración eficiente de calidad en las escuelas rurales);
- Compartir costos de transporte (uso vehicular) con organizaciones locales;
- Uso adecuado de herramientas y materiales de capacitación para actividades de fortalecimiento de capacidad;
- Tiempo del servicio que los miembros comunitarios y padres y madres dedicarán al proyecto;

- Contribuciones en especies del personal y tiempo de consultoría;
- Tiempo de los directores /as asistiendo a los talleres y costos de transportes para los /las directores y directoras; y
- Donación de libros para recursos de bibliotecas a nivel escolar.

Los avances hacia las metas de costo compartido se reportarán trimestralmente junto con los requerimientos de documentación de los reportes financieros requeridos. Las contribuciones de costo compartido iniciales se indican en los documentos del presupuesto.

VII. Plan de implementación de EXCELL

ID	Tarea
1	**Establish project**
2	Participate in USAID post-award orientation
3	Meet with all implementing partners
4	Set-up EXCELL office
5	Hire other project personnel
6	Prepare first year workplan
7	Establish Consultative Group
8	Hold meeting of Consultative Group
28	Present and promote EXCELL project
29	*Prepare promotional material and organize reception*
30	*Hold opening reception and conference*
31	*Disseminate information about EXCELL project*
32	Develop cost-share strategy
33	*Develop detailed cost-share strategy and plan*
34	*Establish and develop links with national partners*
35	*Establish and develop links with local partners*
36	**Component 1: Improve management and information strate**
37	***Sub-component 1.1: Strengthen capacity***
38	**Tarea 1.1.1: Build professional development strategy**
41	**Tarea 1.1.2: Develop mid-level management T&A materials**
45	**Tarea 1.1.3: Train mid-level managers**
49	***Sub-component 1.2: Apply M+E systems and research***
50	**Task 1.2.1: Identify information needs**
52	**Task 1.2.2: Strengthen data processing capacity**
57	**Task 1.2.3: Deepen knowledge of management and quality**
61	**Component 2: Improve achievement through T&A**
62	**Task 2.1: Identify and train Department Quality Facilitators**
66	**Task 2.2: Promote and disseminate info. about EXCELL locally**
80	**Tarea 2.3 Comunications with MOE**
83	**Task 2.4: Organize principal QRC**
87	**Task 2.5: Design training and technical assistance program**
92	**Task 2.6: Assist with the identification and assesment of professional**
94	**Task 2.7: Conduct baseline study**
98	**Task 2.8: Adapt/create learning materials**
105	**Task 2.9: Provide training and technical assistance**
115	**Task 2.11 Monitor technical assistance and training**
116	**Componente 3: Investigación en política educativa**
117	**Task 3.1: Conduct equity and education study**
127	**Task 3.2: Define research topics**
133	**Task 3.3: Conduct research**
150	**Monitoring and evaluation**
151	Design performance-monitoring plan
152	Design monitoring tools
153	Conduct monthly monitoring meeting
171	Produce quarterly report
179	Complete project external assessment
183	Produce final project report