



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**REFORMA
EDUCATIVA
EN EL AULA**

Requerimiento 1.4 PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



JUNIO DE 2010

Este material fue producido para revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), corresponde al Contrato No. EDH-I-00-05-00033-00 y Orden de Trabajo EDH-I-05-05-00033-00, Guatemala septiembre de 2009 entre Juárez Asociados, Inc. y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Misión Guatemala - USAID/G.

REFORMA EDUCATIVA EN EL AULA

**Requerimiento 1.4
Plan de Aseguramiento de la Calidad**

Contratista:

Juárez y Asociados, Inc.

Subcontratista:

Mariposa Consulting, LLC

Preparado por:

Ray Chesterfield
Fernando Rubio

Junio 2010

Juárez y Asociados

**Contrato No. EDH-I-00-05-00033-00 y
Orden de Trabajo EDH-I-05-05-00033-00**

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno

Executive Summary

This Quality Assurance Plan contributes to Result 1: "Increased institutional capacity of the MOE and other key stakeholders to design, plan implement, deliver and measure educational quality in the classroom" of the Task Order for the Education Reform in the Classroom Project. It responds to Sub Result 1.4 "Educational Quality Assurance System is functioning to assure quality, efficiency, and transparency at all levels of the education system", by providing a plan for technical assistance that will support greater efficiency in service delivery related to the implementation of classrooms of quality.

This document complements efforts of the Project to assist the MOE in the monitoring of the implementation of classrooms of quality (requirement 1.2 of Sub Result 1.2). When implemented, the plan will also serve as a source of information for carrying out Sub Result 5: "Institutional capacity building strategy developed and implemented for effective management and implementation of reforms at central, department, municipal, school and classroom levels".

The Plan describes the steps to be taken to improve the productivity of operating units directly involved in service and product delivery to schools and classrooms. This will be accomplished by working together with the operating unit managers to develop tools for assuring the quality of their work.

This plan delimits the steps involved in aiding the ministry to create a wide-spread system of quality assurance carried out by the individual operating units of the MOE.

This document presents the plan for monitoring the implementation of quality assurance for the delivery of services and products to support classroom quality. A detailed description of indicators to be used and the procedures to be carried out in monitoring activity performance are described.

I. Introducción

Este documento contribuye al Resultado 1: “Aumento de la capacidad institucional del Ministerio de Educación y otros actores para diseñar, aplicar un plan, entregar y medir la calidad educativa en el aula” de la Orden de Trabajo para el Proyecto Reforma Educativa en el Aula. En concreto, responde al Sub resultado 1.4: "Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación, que funcione para asegurar la calidad, la eficiencia y la transparencia en todos los niveles del sistema educativo”, al proporcionar un plan de asistencia técnica que apoye la prestación de servicios efectivos relacionados con la implementación de aulas de calidad.

La propuesta del Plan de Aseguramiento de la Calidad complementa los esfuerzos del Proyecto para asistir al Ministerio de Educación en la implementación de aulas de calidad (Requerimiento 1.2 del Subresultado 1.2). Cuando el plan haya sido implementado servirá como fuente de información para la realización del Sub resultado 5: "Estrategia de desarrollo de capacidades institucionales desarrollada e implementada para la administración efectiva y la implementación de reformas a nivel central, departamental, municipal, escolar y de aula”.

El documento describe los pasos que deben adoptarse para mejorar la productividad de las direcciones involucradas directamente en el servicio y la entrega del producto a las escuelas y aulas. Esto se logrará mediante el trabajo conjunto con los directores para desarrollar herramientas a fin de asegurar la calidad de su trabajo.

La evaluación de la calidad del servicio es una herramienta importante para asegurar la calidad, la idoneidad y oportunidad de los servicios y productos. Estas evaluaciones proporcionan datos sobre las fortalezas y debilidades de las unidades operativas dentro de una organización. En las organizaciones grandes, los datos generados por las evaluaciones de calidad ayudan a los gerentes a tomar decisiones que maximicen las sinergias de los resultados entre los diferentes departamentos o dependencias. En entornos educativos, esto requiere que las unidades operativas tengan una visión compartida de los resultados finales de su trabajo para producir ciudadanos productivos, reconocer la relación de su producto con el de otras unidades, y tener el deseo de maximizar su productividad.

Este plan delimita los pasos necesarios para ayudar al Ministerio de Educación a crear un sistema generalizado de aseguramiento de la calidad llevado a cabo por las unidades operativas del Ministerio de Educación.

II. Antecedentes

El Gobierno de Guatemala, con financiamiento de USAID, ha realizado progresos significativos en varias áreas de la calidad educativa y eficiencia. Se han desarrollado estándares de contenido para la enseñanza primaria y secundaria que son de calidad internacional y están alineados con el Currículo Nacional Base. Se han creado libros de texto, basados en los estándares y se ha institucionalizado la capacidad para realizar pruebas y evaluaciones en el aula para contribuir a la toma de decisiones. Un gran reto para el Ministerio de Educación es adaptar la prestación de servicios a través de las unidades del Ministerio de Educación que operan en distintos niveles del sistema para apoyar el aprendizaje de una manera eficiente.

El Ministerio de Educación tiene una serie de mecanismos de aseguramiento de la calidad. Los procedimientos para la contratación de personal están bien documentados y muchas dependencias han documentado las funciones y responsabilidades del personal dentro de las unidades operativas. Algunas unidades también cuentan con manuales técnicos detallados de los procedimientos de trabajo. Los esfuerzos para controlar la calidad han sido en gran parte centrados en la certificación de docentes y el establecimiento de estándares físicos relacionados con las escuelas. Existen normas de certificación establecidas, tanto para docentes regulares y docentes bilingües de primaria, así como la certificación y los procesos de equivalencia para docentes de preescolar y secundaria. También se ha desarrollado estándares relacionados con el aula y la escuela primaria como son el número de estudiantes por maestro y libros de texto por alumno. Además existen normas para el tamaño de clases de primaria. Sin embargo, en áreas de servicios como salud y seguridad del estudiante, organización del aula y prácticas docentes, hay pocas guías que ayuden a los proveedores de servicios en el establecimiento de objetivos de rendimiento relacionados con aulas de calidad.

La importancia de aulas de calidad está creciendo dentro del Ministerio de Educación. En diciembre de 2009, se realizó una reunión de planificación del Proyecto que involucró a los directores de las dependencias de Ministerio de Educación que se ocupan directamente de la prestación de servicios a las escuelas y las aulas. En esta reunión hubo consenso de la necesidad de crear un Grupo Rector de la Calidad de la educación para evitar la duplicación y asegurar la integración de los servicios. El seguimiento realizado con los directores de unidades centrales y directores departamentales sobre las necesidades para la prestación de servicios dio lugar a una estrategia para monitorear la aplicación de las aulas de calidad, que incluye una serie de indicadores de aulas de calidad. Esta propuesta está siendo revisada por los viceministros del Ministerio de Educación.

La creación de herramientas para asegurar la productividad en las unidades operativas del Ministerio de Educación es un elemento clave de la creación de aulas de calidad. Si los servicios o productos no están debidamente diseñados para contribuir al aprendizaje de los alumnos y creados para promover la sinergia en contextos de enseñanza-aprendizaje, hay pocas posibilidades de que los esfuerzos de reforma para mejorar el aprendizaje tengan éxito.

En el Requerimiento 1.7 Estrategia de Comunicación para el Desarrollo del Subresultado 1.7 “Estrategia de comunicación cohesiva, coherente, innovadora y agresiva de desarrollo es creada, implementada y evaluada para asegurar audiencias bien dirigidas y un impacto identificable sobre la calidad de la educación en el aula” se incorporarán en la campaña de comunicación criterios relativos a aulas de calidad.

III. Estrategia de Implementación

El aseguramiento de calidad en la prestación de servicios educativos en el Ministerio de Educación se creará al tomar las aulas de calidad como objetivo unificador para la prestación de servicios, establecer colaboración con la Dirección que designe el Ministerio de Educación para servir como la instancia implementadora, la identificación de las unidades operativas clave en todos los niveles del sistema educativo que ofrecen servicios y productos relacionados con la creación de aulas de calidad, y trabajar con los

directores de esas unidades para desarrollar herramientas para mejorar la productividad de la unidad. La estrategia se basará en los esfuerzos existentes en el establecimiento de estándares de funcionamiento para la prestación de servicios a las aulas, incluyendo estándares de funcionamiento de las interacciones entre las unidades que operan en los distintos niveles, y enfocarse en herramientas para mejorar la productividad.

La Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional – DIDEFI- es la opción lógica para implementar el aseguramiento de la calidad en todo el MINEDUC, ya que esta dirección tiene la responsabilidad del desarrollo profesional del personal dentro del Ministerio de Educación. Sin embargo, como la dirección tiene responsabilidades que van más allá de las que tienen que ver directamente con la calidad de aula, un primer paso para llevar a cabo el plan será discutir con los funcionarios de alto nivel del Ministerio de Educación, a fin de determinar el ajuste de la DIDEFI con el aseguramiento de la calidad y con las actuales políticas y responsabilidades del Ministerio de Educación. Una vez que la colaboración con la DIDEFI o de una dirección más adecuada haya sido aprobada, el personal del proyecto se reunirá con los técnicos de esta dirección para discutir los procedimientos y los plazos. También se establecerá coordinación con DIGEACE teniendo en cuenta los esfuerzos que se requieren para desarrollar un proceso de acreditación para las escuelas primarias.

El Grupo Rector de la Calidad o en su defecto un comité directivo integrado por las direcciones directamente involucradas en la prestación de servicios a las escuelas y los jefes de varios departamentos donde el proyecto está activo proporcionará información general y orientación a DIDEFI. Este será el mismo Grupo que se discutió previamente, visto como necesario para la difusión y utilización efectivas de la investigación y los resultados del monitoreo. Este Grupo tendrá la responsabilidad de la supervisión y las decisiones políticas relacionadas con la aplicación de las aulas de calidad, y será también el grupo de supervisión adecuado para asegurar la calidad a fin de garantizar la integración de los resultados.

IV. Procedimientos

El plan de aseguramiento de la calidad para la prestación de servicios para mejorar la calidad de la enseñanza constará de una serie de procedimientos que serán diseñados para ayudar a los funcionarios a examinar la dotación de personal, funciones y responsabilidades, fichas técnicas, y salidas a través del prisma de la calidad de la enseñanza y mejorar la relación costo-beneficio de su servicio.

Los procedimientos son los siguientes:

1. *Establecer una relación laboral con la Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional sobre el aseguramiento de la calidad*

El primer paso para llevar a cabo el plan será discutirlo con los funcionarios de alto nivel del Ministerio de Educación que se consideren apropiados y determinar los ajustes necesarios de la Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional – DIDEFI- para el aseguramiento de la calidad y las actuales políticas de Ministerio de Educación y la planificación. Si la colaboración con la DIDEFI es aprobada, el personal del proyecto se reunirá con los funcionarios de dicha dirección para discutir

los procedimientos y los plazos. Si otra unidad es indicada se iniciarán las discusiones sobre los procedimientos con la dirección correspondiente.

2. Identificar las unidades operativas clave

Con la identificación de una entidad ejecutora, el proyecto trabajará para identificar las unidades departamentales y municipales que participarán en el desarrollo del programa. Esto se logrará por medio de un grupo de trabajo formado por especialistas del proyecto y personal encargado de la implementación de la entidad. Los criterios de selección en cada nivel del sistema serán aquellas unidades con responsabilidad directa en la prestación de servicios o productos que contribuyen a las aulas de calidad. Las áreas incluidas en la Estrategia de monitoreo de la implementación de aulas de calidad -el sistema de apoyo de salud y seguridad en las aulas, el apoyo administrativo y pedagógico a las aulas, los materiales de aprendizaje para las aulas, y los vínculos entre los niveles de prestación de servicios para asegurar la disponibilidad de los servicios; la prestación de servicios para las buenas prácticas pedagógicas de los profesores en el aula, y monitoreo de los resultados para refinar la toma de decisiones sobre la prestación de servicios- se utilizarán para identificar a las unidades operativas clave.

3. Revisar los estándares y procedimientos existentes de las unidades operativas

Cuando las unidades operativas sean identificadas, el mismo grupo de trabajo revisará los estándares de desempeño y los procedimientos existentes para garantizar la calidad. El grupo de trabajo examinará temas tales como: si la organización tiene objetivos claros relacionados con los resultados finales que son traducidos en indicadores definidos; si las funciones y responsabilidades están claramente definidas y transparentes; si hay una descripción clara de las funciones técnicas y herramientas tales como manuales técnicos para orientar el desempeño; si hay criterios claros para la promoción, y si las herramientas para el monitoreo de la productividad de la unidad han sido desarrolladas.

4. Realizar estudio de costos de los principales servicios y productos

Estudios de costos a nivel macro serán realizados por un especialista del proyecto. Los estudios servirán de marco de referencia para juzgar los cambios en la productividad en el tiempo. Los estudios serán "estudios teóricos" por medio de información sobre presupuesto existente en el MINEDUC y departamentos.

5. Presentar las conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones se organizarán en términos de apoyo a la aplicación de las aulas de calidad. Lo ideal sería que la presentación se llevara a cabo con todos los directores clave de unidades ejecutoras para promover el intercambio y la resolución de problemas en distintos niveles. Sin embargo, los funcionarios serán encuestados para conocer su preferencia con respecto a la mejor forma de discusión de los resultados. Se les pedirá a los participantes brindar recomendaciones sobre la estructura que debería tener el instrumento para monitorear la entrega del servicio. Se prevé que será necesario desarrollar instrumentos específicos para las unidades operativas que tienen funciones

diferentes y en diferentes niveles. Los instrumentos también se desarrollarán para evaluar el rendimiento de los vínculos entre las unidades operativas. Las recomendaciones servirán de base para el desarrollo de los instrumentos de monitoreo de aseguramiento de la calidad.

6. *Desarrollar prototipo de instrumento de aseguramiento de la calidad*

Se prevé que el mismo grupo de trabajo desarrollará los instrumentos prototipo. El instrumento será una lista que incluya criterios de resultados satisfactorios en cada área identificada mediante revisiones y estudios. Un manual técnico se elaborará como guía para el uso de cada lista. En esta guía se determinarán las características de los usuarios, se incluirán listas de verificación, procedimientos para utilizar el instrumento, indicando procedimientos, instrucciones de interpretación de los resultados para la toma de decisiones, y estrategias para la producción y manejo de informes (Ver Anexo A para las categorías de instrumentos potenciales).

7. *Pilotear instrumentos de Aseguramiento de la Calidad*

El instrumento se pondrá a prueba con las unidades operativas en los diferentes niveles del sistema educativo que tienen características similares a las de unidad operativa clave, pero que proporcionan otro tipo de servicios. Los resultados se analizarán en función de la claridad de los criterios de rendimiento, facilidad de uso, facilidad de calificación y la claridad de los procedimientos para la interpretación de los resultados. Con base en los resultados del piloto se revisarán y finalizarán los instrumentos.

8. *Capacitar a los funcionarios en el uso de listas de chequeo*

La capacitación consistirá en examinar los elementos de la lista de chequeo con la ayuda del manual de referencia. Cuando los aplicadores estén claros sobre la forma de utilizar el instrumento, practicarán la aplicación del instrumento a través de estudios de casos tomados del piloto del instrumento. Cada unidad operativa identificará al personal que será capacitado. La unidad ejecutora identificará al personal para realizar las evaluaciones de aseguramiento de la calidad de los vínculos entre las unidades que operan a nivel macro.

9. *Monitorear el uso de listas de chequeo y toma de decisiones*

El monitoreo de la utilización de las listas de chequeo se llevará a cabo por medio de reuniones periódicas con los responsables de las unidades ejecutoras en los diferentes niveles del sistema, que están involucrados en la prestación de los mismos servicios y / o productos. En estas reuniones, se revisarán los informes producidos y, cuando se encuentren problemas se discutirán posibles soluciones. Como producto de la revisión las unidades operativas presentarán un informe de los problemas y las soluciones a la entidad ejecutora para la puesta en marcha.

10. *Dar formación de seguimiento*

Se prevé que el desarrollo profesional se llevará a cabo por medio de talleres, la enseñanza entre compañeros y el acompañamiento profesional. Cuando otro tipo de formación se identifique como necesaria para el proceso de monitoreo, dicha formación se integrará en las actividades de desarrollo profesional general para el personal del MINEDUC que se llevarán a cabo mediante el proyecto.

ANEXO A: EJEMPLO DE LISTA DE CATEGORÍAS

Ejemplo de categorías de instrumentos de aseguramiento de calidad

1. Estructura Organizativa

Enfoque explícito de áreas de calidad en los objetivos, visión, misión y valores

- Organigrama y enfoque (vertical, horizontal, distribuida)
- Funciones y responsabilidades (gestión y personal administrativo, personal técnico)
- Instalaciones y equipos

2. Prácticas Laborales

- Reclutamiento y contratación
- Evaluaciones de desempeño de empleados
- Retroalimentación y reconocimiento
- Recursos (manuales de funciones, manuales técnicos, revistas especializadas, informes de la organización)

3. Monitoreo del servicio

- Seguimiento de los resultados anteriores
- Seguimiento de las mejores prácticas
- Previsión (logro de cuotas; nóminas, equidad de la distribución de servicios por área rural / urbana, género y etnia; la satisfacción del cliente)
- Evaluación de la precisión de los pronósticos

4. Comunicación

- Información compartida con los empleados
- La información compartida con organizaciones asociadas

ANEXO B: PLAN DE ACTIVIDADES DE MONITOREO

Plan de actividades de monitoreo

Introducción

Un requisito del Subresultado 1.4 es que el contratista presente una estrategia para monitorear la implementación del aseguramiento de la calidad para la prestación de servicios y productos para apoyar las aulas de calidad. Este documento presenta el plan del desempeño del monitoreo del contratista en la realización de esta actividad. Las siguientes secciones ofrecen una descripción detallada de los indicadores que se utilizarán y los procedimientos que se llevarán a cabo en el control de realización de la actividad.

Definición de Indicadores, fuentes de datos y procedimientos de recolección

Indicadores de rendimiento 1:

Instrumentos de aseguramiento de la calidad disponibles para las unidades operativas clave.

Definición de Indicadores / Medida:

Número total de dependencias del Ministerio de Educación identificadas como unidades operativas clave con instrumentos de aseguramiento de la calidad, dividido entre las dependencias identificadas como unidades operativas clave.

Fuente: informes de actividades del proyecto.

Frecuencia: Cada año a finales del año fiscal.

Recolección de datos: El personal del proyecto revisará los informes de actividades.

Propósito y Temas: Esta es una medida de la participación de las unidades operativas clave en los esfuerzos para mejorar la prestación de servicios. Puesto que el instrumento debe ser desarrollado, la línea de base es cero.

Indicadores de rendimiento 2:

Instrumentos de aseguramiento de la calidad utilizados para tomar decisiones.

Definición de Indicadores / Medida:

Número total de dependencias del Ministerio de Educación identificadas como unidades operativas clave que utilizan datos de los instrumentos de aseguramiento de calidad para tomar decisiones, dividido entre todas las dependencias identificadas como unidades operativas clave.

Fuente: Encuesta del gerente.

Frecuencia: Cada año a finales del año fiscal.

Recolección de datos: El personal del proyecto entrevistará a los gestores de las unidades operativas clave.

Propósito y Temas: Esta es una medida del compromiso de los funcionarios para hacer mejoras en la prestación de servicios que afectan la calidad de la enseñanza. Puesto que el instrumento debe ser desarrollado, la línea de base es cero.

Indicadores de rendimiento 3:

Acciones de la entidad ejecutora en apoyo de las unidades operativas clave.

Definición de Indicadores / Medida:

Número total de acciones emprendidas por la entidad ejecutora en respuesta a las necesidades expresadas por las unidades operativas clave.

Fuente de datos: informes de la unidad ejecutora clave e informes de actividades.

Frecuencia: Cada año a finales del año fiscal.

Recolección de datos: El personal del proyecto examinará los informes.

Propósito y Temas: Esta es una medida del compromiso del Ministerio central para mejorar la prestación de servicios relacionados con la calidad de la enseñanza. La línea de base se establecerá en el cuarto trimestre del año fiscal 2010 como parte del establecimiento de la alianza con la entidad ejecutora.

Resultado 1: Aumento de la capacidad institucional del Ministerio de Educación y otras partes interesadas para diseñar, planificar, implementar, publicar y calcular una educación de calidad en el aula

	Indicadores	Definición	Unidad de Medida	Desagregada por	Cronograma para la recolección de datos	Responsable y Fuente	Año	Línea base / Objetivos	Actual
Sub-Resultado 1.4: Sistema de aseguramiento de calidad educativa en funcionamiento para asegurar la calidad, la eficiencia y la transparencia en todos los niveles del sistema educativo	Unidades operativas clave cuentan con instrumento de aseguramiento de calidad	Porcentaje de todas las unidades operativas clave que cuentan con instrumento de aseguramiento de calidad	Frecuencia relativa / Porcentaje	NA	Cada año a finales del año escolar	Equipo de evaluación del proyecto Reportes y documentos del proyecto e instituciones aliadas	Línea base 2010 2011 2012 2013	0 0 100%	
	Instrumentos de aseguramiento de calidad utilizados para tomar decisiones	Porcentaje de todas las unidades operativas clave, utilizando los resultados de los instrumentos de aseguramiento de calidad para tomar decisiones operativas y mejorar la prestación de servicios	Frecuencia relativa / Porcentaje	NA	Cada año a finales del año escolar	Equipo de evaluación del proyecto Administrador de la encuesta	Línea base 2010 2011 2012 2013	0 0 50% 70% 85% (LOP)	

	Indicadores	Definición	Unidad de Medida	Desagregada por	Cronograma para la recolección de datos	Responsable y Fuente	Año	Línea base / Objetivos	Actual
	Acciones por parte de la DIDEFI en apoyo a las unidades operativas clave	Número total de medidas adoptadas por la DIDEFI en respuesta a las necesidades de las unidades operativas	Frecuencia absoluta / Conteo	NA	Cada año a finales del año fiscal	Equipo de evaluación del proyecto Reportes de unidades de operativas y DIDEFI	Línea base 2010 2011 2012 2013	0 0 2 4 10 (LOP)	

USAID/Reforma Educativa en el Aula
Avenida La Reforma 6-64 zona 9
Plaza Corporativa Reforma, Torre II,
Nivel 9, Oficina 901
PBX: +(502) 2390-6700
website: www.reaula.org
Correo electrónico:
reaula@juarezassociates.com