



Educational Quality Improvement Program  
Classrooms • Schools • Communities

**excell**





# excell

## *Primer Reporte Anual de Desempeño del Proyecto: Julio 2003 – Junio 2004*

### **Contenido**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>1 RESUMEN DEL PROYECTO</b>	<b>5</b>
<b>2 ACTIVIDADES TÉCNICAS DURANTE EL PERIODO DEL REPORTE</b>	<b>7</b>
<b>3 APORTES Y RESULTADOS POR COMPONENTE</b>	<b>9</b>
<b>4 RESUMEN DE LA INFORMACIÓN RELACIONADA AL NÚMERO DE BENEFICIARIOS ATENDIDOS (JULIO 2003 – JUNIO 2004)</b>	<b>17</b>
<b>5 PROBLEMAS ENCONTRADOS Y SOLUCIONES PROPUESTAS</b>	<b>20</b>
<b>6 RESULTADOS Y METAS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO</b>	<b>24</b>
<b>7 MANEJO DE INFORMACIÓN</b>	<b>26</b>
<b>8 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>27</b>
<b>9 LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO 1: NIVEL DE ESFUERZO</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO 2: LISTA DE DOCUMENTOS PRODUCIDOS</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO 3: INFORMACIÓN GEOGRÁFICA (COMPONENTE 2)</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO 4: INFORMACIÓN DETALLADA DE BENEFICIARIOS PARA ABRIL – JUNIO 2004</b>	<b>40</b>

## Resumen ejecutivo

El Proyecto de "Excelencia de la Educación en el Aula a Nivel Local" (EXCELL) ha sido diseñado para atender las prioridades educativas en El Salvador y mejorar el desempeño estudiantil en 250 centros escolares rurales, de parvularia a sexto grado. La implementación del proyecto entre julio de 2003 y junio de 2005 dirige las intervenciones del Proyecto hacia el desarrollo de las habilidades de los directores/as para liderar esfuerzos que permitan mejorar la calidad educativa, fortalecer la capacidad de los mandos medios en el Ministerio de Educación (MINED) en apoyo a los directores/as escolares, fortalecer la capacidad del MINED para procesar y usar información sobre calidad en la educación y mejorar la producción, disponibilidad y uso de la investigación educativa para la toma de decisión política en este sector.

El Proyecto está estructurado en tres componentes. El *Componente 1* busca fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la administración escolar descentralizada y modificar e implementar reformas educativas a través de dos sub-componentes. El Sub-Componente 1.1 desarrolla el planeamiento estratégico y la capacidad administrativa y el Sub-Componente 1.2 aplica los sistemas de monitoreo y evaluación y la investigación. El *Componente 2* está diseñado para mejorar las condiciones de aprendizaje para el logro estudiantil en 250 centros escolares rurales a través de formación y asistencia técnica para los directores/as escolares. El *Componente 3* busca expandir la investigación sobre política educativa.

Entre las tareas terminadas durante el primer año del Proyecto se encuentran el diseño conceptual, metodológico y operativo del Proyecto, el establecimiento de la oficina y del equipo de trabajo, el diseño e implementación inicial de sus tres componentes y el diseño e implementación inicial de sus estrategias de monitoreo y evaluación y de costo compartido o contrapartida.

El Proyecto pasó por el proceso de dos revisiones importantes durante su primer año de operación, todo como respuesta a los deseos del MINED de incrementar su participación directa y debido a una reducción presupuestaria resultante de asuntos de política global en USAID, respectivamente. De acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo final, la operación del Proyecto entre julio 2003 y junio 2004 abarcó las tareas en el Sub-Componente 1.1, incluyendo la identificación de las necesidades de desarrollo institucional en las gerencias de mandos medios, haciendo frente a estas necesidades a través del plan de asistencia para gerencias de mandos medios y a la preparación de los materiales de formación para este grupo. Las tareas planeadas en el Componente 1.2 incluían la realización de un estudio de necesidades y usos de información, identificando las herramientas y los sistemas usados por el MINED en el manejo de información sobre calidad en la educación y desarrollando un plan para su mejora, completar los términos de referencia, la licitación e implementación inicial de la adquisición de hardware y software para la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación y la realización de un estudio sobre administración y calidad en la educación.<sup>1</sup>

Los planes del Componente 2 incluían el reclutamiento y formación de un equipo de seis Facilitadores de Calidad Departamentales y seis Asistentes de Calidad para proporcionar apoyo en la formación, en los Círculos de Reflexión para la Calidad y para la Asistencia Técnica en el centro escolar; la promoción y disseminación de información sobre el

---

<sup>1</sup> Definido como un estudio de la situación y respuesta a las necesidades educativas especiales.

proyecto con personal del MINED a nivel nacional y local por medio de presentaciones, talleres y documentos; el establecimiento y uso regular de mecanismos de comunicación con personal del MINED en los niveles nacional y local; la organización de 18 Círculos de Reflexión para la Calidad para directores/as escolares; el desarrollo de un plan de formación y asistencia técnica basado en información de directores/as y centros escolares que se están atendiendo; la implementación de ese plan con el personal del proyecto y con los materiales de aprendizaje, la formación y subcontratación de asistencia técnica; la adaptación y /o desarrollo de los materiales a ser usados en la formación y asistencia técnica a directores/as; y la terminación y validación de las herramientas de monitoreo y evaluación para el componente.

Para este año los planes del Componente 3 incluían el desarrollo de un estudio sobre equidad y calidad en educación, la definición de una agenda de investigación con cinco temas basados en un foro de política educativa nacional y la realización del primer taller de investigación para discutir los métodos de investigación para estos temas.

Las actividades administrativas planeadas para este año incluían el establecimiento de las oficinas y del equipo de trabajo del proyecto, la organización del grupo consultivo del proyecto y la realización de reuniones mensuales, la presentación y promoción del proyecto con los agentes del sector y de otros proyectos, el desarrollo de una estrategia de contrapartida y el Plan de Monitoreo de Desempeño y los instrumentos.

Este documento detalla los aportes y resultados para cada una de las tareas y actividades cubiertas entre julio 2003 y junio 2004, así como los logros de las metas de desempeño trimestrales. Para el Sub-Componente 1.1 esto incluía la identificación de las necesidades de formación del MINED para las gerencias de mandos medios, los proveedores disponibles para brindar formación y la preparación y validación del Plan de Formación y Asistencia Técnica para Gerentes de Mandos Medios. La implementación de este Plan se pospuso debido a que el proyecto fue rediseñado y por cambios en las autoridades del MINED.

Los resultados del Componente 1.2 incluían la preparación de un Diagnóstico de Necesidades de Educación Especial basados en la información existente, la adquisición e instalación de un escáner de alto volumen, la asistencia técnica en el desarrollo de bases de datos y la formación sobre procesamiento y análisis estadístico para el personal de DNME. Se preparó un estudio de Usos y Necesidades de Información, a ser entregado en julio 2004.

Los resultados en el Componente 2 incluían la elaboración de la caracterización de cada uno de los 250 directores/as y de sus centros escolares; la culminación de la organización y operación de los Círculos de Reflexión para la Calidad de directores/as en todos los seis departamentos cubiertos por el proyecto; la terminación, validación e implementación del plan de formación y asistencia técnica para directores/as, incluyendo tres sesiones mensuales de formación, por lo menos cuatro sesiones de círculos para la calidad y por lo menos dos visitas de asistencia técnica en las centros escolares para cada director/ra; la culminación del estudio de línea basal del componente (a ser entregado en Julio 2004) y la preparación y distribución de los materiales de formación en apoyo a la formación y asistencia técnica proporcionada. Originalmente la formación y asistencia técnica se concibieron para ser proporcionados por universidades locales y otras organizaciones contratadas externamente. Sin embargo, esto no fue posible debido a la insuficiente respuesta y a una diversidad de restricciones operativas y contractuales.

Los resultados en el Componente 3 incluían un Foro de Política Educativa Nacional, la preparación de una agenda de investigación, la realización de un estudio de calidad en educación y equidad y la definición de los términos de referencia para un estudio de la caracterización del docente nacional. La diseminación de los resultados del Foro de

Política a través de una publicación profesional, así como la realización del documento borrador para el estudio de educación y equidad que actualmente se está discutiendo con el MINED.

En general las lecciones ganadas del Proyecto durante su primer año de implementación abarcan temas tales como la importancia del diseño cuidadoso del programa, la promoción detallada y la sensibilización para la implementación exitosa, la necesidad de mantener expectativas realistas para un proyecto de dos años, la naturaleza innovadora y efectiva del modelo de formación - reflexión - y asistencia técnica desarrollado por el proyecto para la formación administrativa de los directores/as y la importancia de los Proyectos de Innovación Pedagógica como medios para asegurar el vínculo entre las tres etapas de este modelo, la necesidad de mantener constante comunicación y coordinación con los contrapartes del MINED en todos los niveles, los retos puestos por la codificación geográfica del proyecto, la importancia de estructuras administrativas ágiles en un proyecto corto, la necesidad verdadera de rediseñar el equipo del proyecto para adaptarlo a cambios en el proyecto a medida que su diseño inicial evoluciona y el establecimiento de la implementación a toda su capacidad, la importancia de pensar sobre el proyecto en el contexto de las estrategias de largo plazo de USAID y no solo en sus propios cronogramas y la importancia de implementar actividades complementarias para los directores/as, asesores pedagógicos y docentes y de profundizar la asistencia técnica en las centros escolares.

## 1 Resumen del proyecto

El Proyecto de "Excelencia de la Educación en el Aula al Nivel Local" (EXCELL) ha sido diseñado para hacer frente a las prioridades educativas en El Salvador y mejorar el desempeño estudiantil en 250 centros escolares rurales, de parvularia a sexto grado. Basándonos en la evidencia de literatura internacional sobre el rol estratégico de los directores/as para la eficacia escolar, entre julio 2003 y junio 2005 las intervenciones del proyecto se dirigirán al desarrollo de las habilidades de los directores/as para liderar los esfuerzos de mejora educativa en los centros escolares, fortalecer la capacidad de las gerencias de mandos medios en el Ministerio de Educación (MINED) en apoyo a los directores/as escolares, fortalecer la capacidad del MINED para procesar y usar información sobre calidad en educación e incrementar la producción, disponibilidad y uso de la investigación educativa para la toma de decisión política en este sector.

El Proyecto se ha estructurado en tres componentes, como se observa a continuación:

**Componente 1. Fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la administración escolar descentralizada y modificar e implementar las reformas educativas.** Este componente se divide en dos sub-componentes.

**Sub-Componente 1.1 Planeamiento estratégico y desarrollo de la capacidad administrativa**

**Sub-Componente 1.2 Aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación e investigación**

**Componente 2. Mejorar las condiciones de aprendizaje para los logros estudiantiles en por lo menos 250 centros escolares rurales, de parvularia a sexto grado, a través de formación y asistencia técnica para los directores/as escolares.**

**Componente 3. Ampliar la investigación de política educativa**

El Proyecto contribuye al trabajo del MINED en el contexto del Objetivo Estratégico 1 de la Misión de USAID /El Salvador (Acceso y oportunidad económica ampliados para las familias rurales pobres de El Salvador).

El marco conceptual del Proyecto se basa en un modelo de calidad en la educación que conglomerará múltiples elementos tales como la formación de docentes, infraestructura escolar, currícula, libros de texto, desempeño escolar, recursos educativos, administración escolar, liderazgo de directores/as, clima escolar, tiempo usado en tareas académicas, entre otras, dentro de los cuales el rol de los directores/as en la calidad educativa dentro de la escuela es un factor necesario aunque insuficiente, la educación se desarrolla con un enfoque integral y la excelencia en el salón de clases hace evidente el desarrollo del sistema. El Proyecto busca coherencia con las iniciativas del MINED tales como el Programa Escuela 10 y el modelo de calidad en la educación que adopta el uso de herramientas tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como la movilización de aportes de otras agencias de cooperación en apoyo al MINED. Adicionalmente, el Proyecto desarrolla un enfoque que busca encarar proactivamente las desigualdades en el acceso a la educación debido a discriminación por razones tales como género, circunstancias socioeconómicas y diferentes necesidades educativas.

Entre las tareas que se pretendía terminar durante el primer año del Proyecto están el diseño conceptual, metodológico y operativo del Proyecto, el establecimiento material y humano del Proyecto, el diseño e implementación inicial de sus tres componentes y el diseño e implementación inicial de sus estrategias de monitoreo y evaluación y de costo compartido o contrapartida.

El Proyecto se está desarrollando a través de una estrategia que incluye liderazgo fortalecido, creación de un equipo integrado, desarrollo profesional (entendido como la corresponsabilidad entre el personal (en este caso los gerentes y directores/as) y la institución para profesionalización), inclusión orgánica de las actividades del Proyecto con los procesos y sistemas del MINED, acción afirmativa como un medio para atender las desigualdades derivadas de la diversidad, fortalecimiento de actividades basadas en el conocimiento y el desarrollo de una perspectiva del sistema. Esta estrategia se ha formalizado a través de un modelo de apoyo a directores/as que buscan recibir asistencia y formación en el lugar y circunstancias de trabajo; un modelo para apoyar las gerencias de mandos medios enfocado en los procesos pedagógicos como el objetivo estratégico de administración en el sector y en las competencias para un clima organizacional positivo y la efectiva resolución de problemas; un modelo para apoyar la investigación basada en favorecer la difusión de resultados y la toma de decisión en política pública, con una preferencia metodológica por la investigación activa como un medio para obtener pensamiento crítico constructivo de parte de los mismos agentes de reforma educativa y un modelo para apoyar el monitoreo y evaluación en el MINED como una herramienta fundamental de aprendizaje institucional.

El Proyecto está administrado a través de un equipo multidisciplinario que une capacidades de fortalecimiento institucional y administrativo, desarrollo profesional, política educativa, formación y métodos de desarrollo de materiales, investigación educativa e investigación activa. Este equipo está establecido en su propia estructura de gestión y mantiene una red de vínculos estratégicos a través de un grupo de Seguimiento Técnico con el MINED y USAID, un grupo consultivo informal para la identificación de información, experiencia y recursos que puedan fortalecer el Proyecto y comunicación constante entre las organizaciones miembro del consorcio EQUIP1 para garantizar un desempeño fluido y eficiente en el campo. La estructura de gestión del Proyecto está completa con una estrategia de monitoreo que permite la recuperación mensual de información para ajustes a través de comunicación con el MINED y USAID y una estrategia de contrapartida que busca la movilización de recursos en complemento al financiamiento de USAID, tanto a nivel nacional como local.

## 2 Actividades técnicas durante el periodo del reporte

Durante su primer año de implementación el Proyecto pasó por el proceso de dos importantes revisiones. La primera de éstas, que daba respuesta al deseo del MINED de mayor participación directa, ocurrió durante el cuarto trimestre del año calendario 2003 (octubre – diciembre) y entró en vigencia a partir del siguiente trimestre. La segunda revisión se dio debido a una reducción presupuestaria de aproximadamente el 18% derivada de los recortes presupuestarios de USAID a nivel mundial. Esta revisión ocurrió en el segundo primer trimestre del año calendario 2004 (enero – marzo) y entró en vigencia en el último trimestre del primer año del proyecto (abril – junio 2004). En este documento se presenta el resumen de las actividades definidas para el año por componente, tal como se definieron finalmente.

En el Componente 1 (Fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la administración escolar descentralizada, modificar e implementar reformas educativas). Sub-Componente 1.1 (Planeamiento estratégico y desarrollo de la capacidad administrativa) se incluía la culminación de un plan de asistencia para gerencias de mandos medios basado en la identificación de necesidades de desarrollo institucional en las gerencias de mandos medios y el inicio de su implementación en apoyo al PEI (*Proyecto Educativo Institucional*) como parte de las tareas 1.1.1 (crear una estrategia de desarrollo profesional para los gerentes de mandos medios); terminar una evaluación de los materiales disponibles para la formación y asistencia técnica de las gerencias de mandos medios e iniciar la preparación y validación de los materiales adicionales y su aplicación en la formación en la tarea 1.1.2 (Desarrollar los materiales de F&A para las gerencias de los mandos medios); seleccionar proveedores para la formación de las gerencias de los mandos medios e iniciar la formación a los gerentes de los mandos medios en la tarea 1.1.3 (formación de gerentes de mandos medios).

Para el Sub-Componente 1.2 (Aplicación de los sistemas de monitoreo y evaluación e investigación) este año de programa incluía la identificación de los usos y necesidades actuales de información entre los gerentes en el MINED y el análisis de las experiencias internacionales en el uso de información para la administración en la educación como partes de las tareas 1.2.1 (Identificación de las necesidades de información); identificar las herramientas y sistemas usados por el MINED en la administración de información de calidad educativa, desarrollo de un plan para su mejora y el inicio de su implementación con la compra e instalación de hardware y/o software para fortalecer la capacidad de procesamiento de datos en la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación en la tarea 1.2.2 (Fortalecimiento de la capacidad de procesamiento de datos en la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación) y la identificación, contratación y realización de un estudio sobre administración y calidad en la educación en la tarea 1.2.3 (Profundizar el conocimiento de administración y calidad).

Las actividades planeadas realizadas en el Componente 2 (Mejoría de las condiciones de aprendizaje para el desempeño de estudiantes en 250 centros escolares rurales a través de capitación y asistencia técnica para los directores/as escolares) incluía la identificación y formación de los Coordinadores de Calidad del Proyecto en la tarea 2.1 (Identificación y formación de Coordinadores de Calidad); el diseño de una estrategia de promoción y su implementación localmente al nivel regional y departamental al presentar el Proyecto y al discutir temas de calidad en la educación y liderazgo pedagógico en presentaciones regionales a los asesores pedagógicos del MINED, identificar las áreas para trabajo conjunto con otras agencias internacionales de cooperación y proyectos y en conferencias pedagógicas regionales como parte de la tarea 2.2 (Promoción y disseminación de información sobre el Proyecto EXCELL localmente), estableciendo mecanismos regulares para comunicación con el MINED y sosteniendo reuniones regulares con personal del MINED a nivel central y descentralizado en la tarea 2.3 (comunicación y coordinación entre el Proyecto y sus contrapartes en el MINED); establecer y operar todos

los Círculos de Reflexión para la Calidad de directores/as en la tarea 2.4 (organización, planeamiento y operación de los Círculos de Reflexión para la Calidad); terminar la caracterización de los centros escolares y directores/as que se están atendiendo con el proyecto; terminar y validar un programa de formación para estos centros escolares (tarea 2.5 – diseño e implementación de un programa de formación y asistencia técnica); iniciar el desarrollo de los proyectos de innovación pedagógica en los centros escolares bajo la tarea 2.6 (asistir con la identificación y evaluación de necesidades de desarrollo profesional); completar el estudio de línea basal como parte de la tarea 2.7 (diseño e implementación de un Estudio de Línea Basal); iniciar el desarrollo y disseminación de los materiales de formación en la tarea 2.8 (adaptar/crear materiales de aprendizaje); realizar la formación y asistencia técnica para los directores/as en la tarea 2.9 (proporcionar formación y asistencia técnica a directores/as escolares) y realizar monitoreo del Componente 2 en la tarea 2.10 (Monitoreo de asistencia técnica y formación).

Para este año, las actividades bajo el Componente 3 incluían la conducción e inicio de la disseminación del primer estudio del componente como se definió en la tarea 3.1 (realizar un estudio de equidad y calidad de la educación en El Salvador); estableciendo un Comité de Investigación (CI) con representantes de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación del MINED y USAID, la organización y realización del Foro Nacional de Política Educativa y la definición de una agenda investigativa con cinco temas en la tarea 3.2 (Definición de los temas de investigación) y el inicio de la investigación de los antecedentes para el segundo estudio en la tarea 2.3 (Realizar la investigación).

Las actividades administrativas adicionales de este año incluían el establecimiento de la oficina del proyecto y del equipo de trabajo, la realización de un evento de lanzamiento del Proyecto, la preparación del Plan de Monitoreo del Desempeño, las herramientas de monitoreo y la realización de sesiones mensuales de monitoreo, la organización del grupo consultivo y el reunirse regularmente cada mes; el inicio de la implementación de la estrategia de contrapartida del Proyecto y la preparación de los reportes trimestrales de desempeño.

### 3 Aportes y resultados por componente

Esta sección presenta los aportes y los resultados para cada tarea y actividad programada para este primer año de implementación del Proyecto. Para cada actividad, se ha resumido información para los primeros tres trimestres, como se ha presentado anteriormente en los reportes trimestrales. Cuando se ha considerado como relevante, se ha presentado por separado y con codificación de color la información para el cuarto trimestre. (□): aportes, resultados y/o comentarios para abril - junio 2004)

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
Identificar las necesidades de desarrollo institucional en las gerencias de mandos medios que brindan apoyo al PEI	Estudio de las necesidades de formación del recurso humano realizado por la oficina de recursos humanos del MINED.	Los cursos de organización del plan de formación y asistencia técnica están dentro del esquema conceptual general del proyecto de acuerdo a la visión estratégica presentada y validada con las autoridades del MINED, los directores /as nacionales y demás personal.	
Preparar los planes de asistencia para el apoyo de las gerencias medias a los PEIs	Acuerdo concretado con las contrapartes del MINED para organizar las necesidades de formación ya identificadas dentro de un plan coherente de desarrollo del personal. Obtención de información adicional por partes del consultor por medio de consulta con los gerentes. La contraparte del MINED proporcionó el listado de los gerentes de mandos medios que participarán.		La lista de los participantes está actualmente bajo revisión.
	Plan de formación y asistencia técnica aprobado. Cambio en las autoridades del MINED y de algunos del personal debido al cambio de gobierno.	Se presentó el plan en una ceremonia formal de lanzamiento. Retraso del inicio para asegurar la positiva de las nuevas autoridades. Presentación del plan a las autoridades nuevas.	
Evaluar necesidades específicas de F&A entre las gerencias de mandos medios	Recolección y evaluación de los documentos existentes por parte de la especialista en formación y materiales de EXCELL.	Los requerimientos para los materiales de formación están incluidos en los TORs para los proveedores de la formación.	
Preparar y validar los materiales	Cambio en autoridades gubernamentales.	Por consenso con las contrapartes de USAID	

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
Diseminar los materiales		y del MINED se retrasaron las actividades para garantizar la aceptación de las nuevas autoridades del MINED	
Seleccionar a los proveedores de formación para los gerentes de mandos medios	El listado de los proveedores potenciales recopilado de la lista del MINED y por la especialista de formación y materiales de EXCELL.	Lista corta de proveedores identificada y contactada para movilizarse durante el programa	
	Plan de formación y asistencia técnica de gerentes de mandos medios. Propuesta de FEPADE.	FEPADE está tentativamente preseleccionado para implementar los módulos I y II.	Retraso de actividades por consenso con los contrapartes de USAID y el MINED para asegurar la aceptación de las nuevas autoridades del MINED.
Proporcionar formación a gerencias de mandos medios	El plan de formación y asistencia técnica aprobado por el MINED.	Programa avalado por la Ministro.	Retraso de actividades por consenso con los contrapartes de USAID y el MINED para asegurar la aceptación de las nuevas autoridades del MINED
Identificar los usos y necesidades actuales de información entre los gerentes en el MINED	TORs aprobados por el MINED y USAID. Limitaciones contractuales resultantes del código geográfico del proyecto.		Estudio en espera pendiente de la identificación del consultor técnico.
	Movilización directa de consultores internacionales y nacionales.	Revisión de literatura internacional y evaluación de datos y estudios DNME de acuerdo al modelo CAPP (Contexto, Aporte, Proceso, Producto) (CIPP (Context, Input, Process, Product))	La terminación del estudio pendiente de los resultados de las entrevistas con las autoridades del MINED y directores/as. A terminarse en julio 2004.
Preparar los términos de compra para la instalación, formación y mantenimiento	Información sobre el plan de desarrollo de medio periodo de la Dirección de Monitoreo y Evaluación.	Escáner instalado y operando en la Dirección de Monitoreo y Evaluación.	
Invitar, seleccionar y contratar proveedores	Especificaciones del MINED para el escáner de alto volumen y los lineamientos y requerimientos de USAID para la compra.	Tiempo de procesamiento de datos mejorado y capacidad técnica fortalecida.	
Comprar e instalar hardware y software			

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
Formar personal	Consultor internacional.	El personal en DNME formado en estadísticas generales y procesamiento de datos con aplicación de software.	
Identificar el estudio, preparar los TORs y seleccionar los investigadores	Tema (necesidades de educación especial) acordado con USAID y MINED y TORs aprobados.	El reporte del estudio presentado, validado y revisado.	
Realización de estudio Diseminación de resultados del estudio	Resultados del estudio	Publicación preparada con los resultados del diagnóstico de las Necesidades de la Educación Especial. Los resultados del estudio usados como aporte a la evaluación del sector realizada por USAID.	Diagnóstico a ser diseminado a través de la distribución de publicación y discusión de actividades con el MINED y FUNPRES.
Identificar, seleccionar y contratar Facilitadores de Calidad,	Apoyo de las organizaciones miembros de EQUIP1. 50 currículos de profesionales interesados.	Selección de seis Facilitadores de Calidad que cumplen con los requerimientos en los términos de formación, experiencia, disponibilidad y costo. Dos reemplazos en el primer año.	
Diseñar e implementar la formación del Facilitador de Calidad Realizar formación de seguimiento	Habla por personal de EXCELL, MINED y USAID. Apoyo en las visitas a los programas y centros escolares del MINED.	Facilitadores de calidad reclutados y formados sobre la organización del proyecto, los programas del MINED en los centros escolares rurales y las necesidades y temas principales en calidad de la educación.	El personal y gerentes del MINED proporcionaron apoyo sobresaliente para la formación, tanto en el campo como en las oficinas nacionales.
Diseño de la estrategia de promoción			Se incorporaron mejoras, no únicamente a la presentación sino particularmente a los modelos y estrategias del Proyecto en base de los comentarios de los participantes. Para asegurar la adecuada integración, la presentación se hizo a gerentes que no estaban directamente involucrados en el proyecto, así como a los que estaban participando en éste.
Presentar el proyecto a gerentes de mandos medios (taller en SS) Presentar el proyecto a Equipos Técnicos Departamentales (regional)	Presentación en MS PowerPoint®. Lugar y equipo de la presentación en las oficinas del MINED.	Cuarenta y cinco miembros de las gerencias altas y medias en el MINED, San Salvador y miembros del equipo regional en San Miguel, San Salvador y La Libertad informados sobre EXCELL.	

<b>Tareas y Actividades</b>	<b>Aportes</b>	<b>Resultados</b>	<b>Comentarios</b>
Talleres de sensibilización	Presentación sobre EXCELL en MS PowerPoint® Programa y recursos del taller Tiempo de vacación de padres de familia y niños y niñas.	Asesores pedagógicos, directores/as, docentes, padres de familia y niños y niñas en La Libertad, Chalatenango, Cuscatlán, Cabañanas, San Vicente y Usulután informados sobre EXCELL y con mayor conocimiento sobre calidad educativa y los roles y responsabilidades en ésta.	En general la participación fue entusiasta y positiva.
Reuniones con organizaciones internacionales	Presentación sobre EXCELL en MS PowerPoint® L	Áreas ofreciendo oportunidades para comparación y cotejo identificadas con representantes de otros proyectos y organizaciones.	
Reunión regional con coordinadores y asesores		Acuerdos técnicos y operativos con el MINED regional y el personal a nivel departamental.	
Talleres de seguimiento (conferencias pedagógicas)	Diseño de taller Experiencias de los directores/as participando en EXCELL	Taller diseñado y programado y los lugares seleccionados en consenso con el MINED	Reprogramación de talleres para finales de julio 2004 por solicitud del MINED.
Reuniones con las oficinas centrales del MINED	Identificación general de las necesidades de coordinación para el proyecto (con autoridades de USAID, Ministerio, Vice-Ministro y otros Proyectos de USAID. Necesidades de coordinación de EXCELL y MINED para el Componente 2.	Logro de convenios técnicos y operativos de acuerdo a lo necesitado. Reuniones celebradas en promedio cada quince días para el Componente 2, en base de caso por caso para los Componentes 1 y 3 y mensualmente con el Ministro, Vice-Ministro, autoridades de USAID y otros proyectos de USAID.	La comunicación constante y fluida con el MINED se ha convertido en una norma.
Reuniones con las oficinas descentralizadas del MINED	Necesidades de coordinación de EXCELL y MINED.	Reuniones realizadas de acuerdo a las necesidades para resolver temas de coordinación y convenir los lugares para los CRC y las sesiones de formación.	Comunicación constante y fluida con el MINED, en lo relacionado a EXCELL y a otros proyectos tales como CETT y Proyecto Cero.
Establecer los CRC	Modelo de implementación para el Componente 2. Coordinador del equipo	Tres círculos de calidad estratégica organizados de acuerdo a lo planeado.	

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
Diseñar los planes de los CRC	formado y con inducción. Solicitud del MINED para enfocar los Circulos sobre temas pedagógicos.	Logro de convenio para organizar la formación en circulos alrededor de la preparación de un Proyecto de Invocación Pedagógica (PIP) en cada escuela.	
Realizar las actividades de los CRC	La reunión de CRC programada para el resto del 2004	Cuatro (y en algunos departamentos cinco) reuniones de CRC realizadas mensualmente con directores/as y en todos los departamentos.	El Proyecto de Innovación Pedagógica es una valiosa herramienta para enfocar y vincular la formación, asistencia técnica y actividades de directores/as en los centros escolares. Los directores/as han mostrado una respuesta positiva arrolladora en su participación los sábados.
Preparar la caracterización del centro escolar y de la directora o director	Los facilitadores de calidad aplicaron los instrumentos para la recolección inicial de información sobre centros escolares y se obtuvo información sobre los centros escolares objetivo por medio de visitas. Información nacional de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación.	El documento de caracterización presentado al MINED y distribuido para su uso por parte de los directores/as en la formación y circulos de calidad. Versión revisada de la caracterización de centros escolares incluyendo el análisis de docentes.	La caracterización se presentará en la Conferencia Pedagógica de julio de 2004.
Diseñar el plan de formación y asistencia técnica	Información y especialización técnica del equipo de EXCELL. Revisión por parte del Especialista de Educación de la Misión USAID.	Plan de formación y asistencia técnica aprobado por el MINED.	La retroalimentación disponible sugiere que el plan es consistente con las mejores prácticas internacionales y está bien integrado, aunque se deberán hacer ajustes en su implementación.
Validar y terminar el plan de formación y asistencia técnica	Consultores internacionales de formación, metodología de lenguaje y liderazgo en el lugar y contexto de trabajo.	Mejorías en el diseño e implementación del plan. Las prácticas clave principales especificadas.	
Diseñar Proyectos de Innovación Pedagógica	Plan de formación y asistencia técnica de directores/as. Lineamientos del MINED. Modelo para el Proyecto de Innovación Pedagógica.	Sesiones de formación y el contenido de los circulos de calidad ingenierados para promover el Proyecto de Innovación Pedagógica entre los directores/as.	
Diseñar los términos de referencia para el estudio de línea basal	Términos de Referencia para el estudio de línea basal.	Encuesta de la línea basal e instrumentos de observación.	El estudio de línea basal se terminará en julio de 2004.

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
Identificar, seleccionar y contratar proveedor para el estudio de línea basal	Propuesta detallada de parte del contratista.	Recolección de información de la observación y de las encuestas de todos los centros escolares y pruebas de desempeño del 80% de los centros escolares.	
Implementar el estudio de línea basal	El MINED estandarizó las pruebas de desempeño de lectura, escritura y matemáticas.		
Revisar los materiales existentes	Materiales existentes en el MINED y otros. Términos de referencia para el diseño de materiales.	Revisión terminada.	La revisión se ha mostrado a los licitantes para asegurar el uso de los materiales existentes.
Diseñar los términos de referencia para los materiales	Comentarios y retroalimentación de los Facilitadores de Calidad, Gerentes de Calidad y MINED de la propuesta del equipo consultor.	Los borradores de trabajo del Módulo Preliminar y de los Módulos I y II. Borrador preliminar del Módulo III.	Módulos utilizados en la formación y CRC.
Identificar, seleccionar y contratar proveedores para los materiales			
Adaptar o crear módulos			
Validar y ajustar materiales			
Reproducir y distribuir materiales	Borradores de trabajo.	Copias de los módulos para 250 directores/as participantes y otros.	
Diseñar los términos de referencia para los proveedores de la formación	Los TORs desarrollados con basto aporte del MINED y de los socios locales. Lista de proveedores recopilada de la lista del MINED de proveedores aprobados y otras fuentes.	TORs distribuidos a proveedores potenciales.	
Identificar las organizaciones de formación potenciales	Limitaciones contractuales. Propuestas insuficientes.	Un equipo de 6 formadores contratado como consultores para realizar las sesiones de formación.	
Invitar, seleccionar y contratar proveedores del servicio de formación			
Realizar orientación para los proveedores de la formación			
Invitar, seleccionar y contratar proveedores de asistencia técnica	Lista de proveedores recopilada de la lista del MINED de proveedores aprobados y otras fuentes.	Los TORs distribuidos a proveedores potenciales.	
Identificar necesidades de asistencia técnica	Oferta limitada de proveedores del servicio y de propuestas.	Se contrató un equipo de 6 Asistentes de Calidad para proporcionar cobertura básica de las necesidades de asistencia técnica a nivel de los centros escolares.	
Realizar orientación para los proveedores de asistencia técnica	Decisión de contratar asistencia técnica directa y de proveerla a través de Facilitadores de Calidad.		
Coordinar las actividades de asistencia técnica			

<b>Tareas y Actividades</b>	<b>Aportes</b>	<b>Resultados</b>	<b>Comentarios</b>
Proporcionar formación y asistencia técnica	Plan de formación y asistencia técnica de directores/as. Necesidades de asistencia técnica de directores/as.	Las visitas de asistencia técnica a centros escolares se planificaron y realizaron mensualmente, a pesar del recorte presupuestario.	
Desarrollar e implementar monitoreo para el Componente 2	Solicitudes de ajustes del MINED.	Revisiones preliminares en las herramientas y plan de monitoreo.	Herramientas de monitoreo para el Componente 2 de momento en revisión para ser consistentes con el Estudio de Línea Basal y el plan de trabajo revisado.
	Consultor internacional. Comentarios del funcionario de educación de USAID. Retroalimentación de la implementación del Estudio de Línea Basal.	Versión revisada de PMP en el componente 2.	
Definir los TORs para el investigador	Necesidades y usos de información de USAID y MINED para este estudio. Información relacionada a lo último sobre este tema.	Términos de Referencia.	
Identificar, seleccionar y contratar al consultor			
Realizar el Estudio 1 (Educación, Equidad y Desarrollo)	TORs del estudio. Propuesta del Consultor. Información y bases de datos del MINED.	Estudio de calidad y equidad educativa terminado y presentado.	Estudio en la actualidad bajo revisión por parte del MINED para mayor discusión y diseminación.
Establecimiento del comité de investigación	Plan de trabajo anual de EXCELL. Propuesta de propósito y medios para el Comité de Investigación.	El comité de investigación establecido con USAID y MINED. Reuniones realizadas de acuerdo a lo requerido.	
Identificar y contactar investigadores e instituciones de investigación.	Lista de proveedores recopilada de varias fuentes.	Presentaciones realizadas con investigadores potenciales.	Esta actividad coincidió con las reuniones bajo las actividades en los Componentes 1 y 2.
Diseñar, preparar y llevar a cabo el foro nacional de política educativa	Diseño del foro detallando los temas, ponentes y organizaciones acordado con MINED y USAID. Convenios de costo compartido y patrocinio con Centro Alfa y FEPADE.	Realización del foro como se programó con la participación completa durante todo el día del Ministro, Vice-Ministro y contrapartes principales y representantes de todos los sectores en educación.	Retroalimentación positiva de los participantes en el foro.
Seleccionar la agenda de investigación (5 temas)	Resultados del foro y de las mesas redondas.	La agenda de la investigación preparada y acordada.	

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
	Reporte de política educativa.	Versión final del reporte del foro de política educativa impresa y distribuida a los participantes, a los que tienen el poder de toma de decisión y otros en versión impresa. Reporte del foro colocado en el portal de EXCELL.	
Diseñar, preparar y realizar un taller de investigación educativa nacional	Resultados de la agenda de investigación.	Se logró un acuerdo para dividir esta actividad en pequeños talleres de métodos de investigación específicos de estudio.	El primer taller se llevará a cabo en mayo.
	Cambio de gobierno (iniciando junio 2004).		Se pospuso el primer taller para acomodarse al cambio de gobierno.
Realizar el estudio 2	Resultados de la agenda de investigación.	El segundo estudio seleccionado (caracterización cualitativa de docentes rurales)	
	Cambio en el gobierno (iniciando junio 2004).	Se pospuso el Inicio del estudio para acomodarse al cambio de gobierno y asegurar la respuesta positiva de parte de las nuevas autoridades.	Reprogramación del estudio para iniciar en agosto de 2004.
Diseñar un Plan de Monitoreo de Desempeño	Marco de resultados EXCELL. Plan de trabajo anual de EXCELL aprobado.	Primera versión del Plan de Desempeño y Monitoreo (PMP).	
Diseñar herramientas de monitoreo	Primera versión del PMP. Cambios en el plan del proyecto y los resultados esperados.	Borradores de las herramientas de monitoreo preparados y revisados.	El diseño de las herramientas y sistema de monitoreo se pospuso dos veces debido a revisiones del proyecto y recortes presupuestarios.
	Plan de trabajo revisado aprobado.	PMP Revisado.	Pendiente de la terminación de las herramientas e implementación.
Realizar reuniones mensuales de monitoreo	Borrador de herramientas de monitoreo. Reprogramación del proyecto.	La primera reunión formal de monitoreo se realizó en la primera semana de febrero 2004.	
	Cambios en el plan del proyecto y resultados esperados. Requerimiento para la actualización quincenal de USAID.	Monitoreo realizado en base a lo necesario.	
Elaborar reportes trimestrales	Información d los miembros del equipo EXCELL.	Los dos primeros reportes trimestrales presentados y aprobados.	
		Tercer reporte trimestral presentado y aprobado.	

## 4 Resumen de la información relacionada al número de beneficiarios atendidos (Julio 2003 – Junio 2004)<sup>2</sup>

### 4.1 Mejorar la capacidad del MINED para implementar política

#### 4.1.1 Formación del equipo gerencial de mandos medios del MINED

Trimestre	N	Descripción del Beneficiario/a	Descripción de la Actividad
Jul – Sep 2003	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sub-Gerente de Recursos Humanos del MINED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los criterios y seleccionar 150 gerentes de mandos medios para formación y asistencia técnica</li> </ul>
Oct – Dic 2003	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director de Planeamiento y Desarrollo Organizacional del MINED</li> <li>Sub-Gerente de Recursos Humanos del MINED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar términos de referencia para el desarrollo del modelo y plan de formación y asistencia técnica de gerencias de mandos medios</li> <li>160 gerentes de mandos medios identificados y aprobados por el MINED</li> </ul>
Ene – Mar 2004	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores/as de centros escolares rurales</li> <li>Gerentes de las direcciones nacionales y departamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades de presentación y discusión para el Plan de Formación y Asistencia Técnica de Gerencias de Mandos Medios en 5 talleres, 2 grupos focales y un taller de validación</li> </ul>
Abr – Jun 2004	151	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerentes de los niveles alto y medio de las oficinas nacionales y descentralizadas del MINED</li> <li>Directores/as de los centros escolares EXCELL</li> <li>Representantes de otros proyectos y prensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sesión de presentación y lanzamiento del Plan de Formación y Asistencia Técnica Gerencial</li> </ul>

#### 4.1.2 Desarrollo del sistema de monitoreo y evaluación

Trimestre	N	Descripción del Beneficiario	Descripción de la Actividad
Jul – Sep 2003	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación (DNME)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar necesidades para el desarrollo de la DNME</li> <li>Evaluación de la capacidad del HW y SW existente en la DNME</li> </ul>
Oct – Dic 2003	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director Nacional de Monitoreo y Evaluación y Director de Planeamiento y Desarrollo Organizacional del MINED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los términos de referencia para el estudio de necesidades y usos de información</li> </ul>

<sup>2</sup> Los detalles para el último trimestre del primer año (Abril – Junio 2004) se presentan en el Anexo 4.

Trimestre	N	Descripción del Beneficiario	Descripción de la Actividad
Ene – Mar 2004	185	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores/as en 4 centros escolares de educación regular y 3 de educación especial</li> <li>• Docentes de educación regular y especial</li> <li>• Psicólogos involucrados en educación especial</li> <li>• Otros especialistas en educación especial</li> <li>• Representantes de organizaciones para personas con discapacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de datos, resultados de discusiones y validación del estudio de necesidades de educación especial</li> </ul>
	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación involucrados en el aporte y revisión de información<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación del escáner de alto rendimiento</li> </ul>
Abr – Jun 2004	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación involucrados en el aporte y revisión de información<sup>4</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y asistencia técnica en general y estadística avanzada y uso de software de base de datos</li> </ul>

#### **4.2 Mejorar la efectividad y calidad de la administración escolar para proporcionar calidad educativa a los estudiantes entre kindergarten y sexto grado**

Trimestre	N	Descripción del Beneficiario	Descripción de la Actividad
Jul – Sep 2003	213	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores Nacionales, Directores y Gerentes de Mandos Medios</li> <li>• Directores Departamentales</li> <li>• Equipos de los Centros Regionales de Desarrollo Profesional</li> <li>• Técnicos enlace</li> <li>• Directores/as de los centros educativos</li> <li>• Asesores pedagógicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y sensibilización sobre EXCELL y calidad de la educación</li> </ul>
	46	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores/as de los centros educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de 3 Círculos de Reflexión para la Calidad</li> </ul>
Oct – Dic 2003	959	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes</li> <li>• Padres de familia</li> <li>• Docentes</li> <li>• Directores/as</li> <li>• Personal del MINED</li> <li>• Equipo EXCELL e invitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 talleres realizados en seis departamentos para discutir la calidad educativa y el proyecto EXCELL</li> </ul>

<sup>3</sup> Esto no cuenta para el beneficio indirecto a los usuarios de la información preparada.

<sup>4</sup> Esto no cuenta para el beneficio indirecto a los usuarios de la información preparada.

Trimestre	N	Descripción del Beneficiario	Descripción de la Actividad
Ene – Mar 2004	267 <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores/as en los talleres de validación del plan de formación y asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres departamentales para la validación del plan de formación y asistencia técnica de directores/as</li> </ul>
	230 <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores/as de centros escolares atendidos por EXCELL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en los Círculos de Reflexión para la Calidad</li> </ul>
Abr – Jun 2004	253 <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores/as de centros escolares atendidos por EXCELL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en sesiones de formación</li> </ul>
	343 <sup>8</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores/as de centros escolares atendidos por EXCELL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en las reuniones de los Círculos de Reflexión para la Calidad</li> </ul>
	466 <sup>9</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores/as de centros escolares atendidos por EXCELL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en las visitas de asistencia técnica a centros escolares</li> </ul>

### 4.3 Aumentar el análisis sobre reforma educativa

Trimestre	N	Descripción del Beneficiario	Descripción de la Actividad
Jul – Sep 2003	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representantes del programa Escuela 10 (Director y Jefe de la Unidad de Seguimiento y Monitoreo)</li> <li>Representantes de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación (Director Nacional y Director para el Monitoreo y Evaluación del Proyecto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento del Comité de Investigación</li> <li>Definir contenido y forma del Foro Nacional de Política</li> <li>Definir los términos de referencia par el primer estudio a realizarse</li> </ul>
Oct – Dic 2003	134	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación</li> <li>Participantes del sector público, universidades, ONGs, organizaciones internacionales, centros escolares y otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foro Nacional de Política Educativa</li> </ul>
Ene – Mar 2004	5 <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros del Comité de Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento a la investigación realizada</li> </ul>

<sup>5</sup> El número se refiere a las instancias de servicio proporcionado o actividad realizada con individuos.

<sup>6</sup> El número se refiere a las instancias de servicio proporcionado o actividad realizada con individuos.

<sup>7</sup> El número se refiere a las instancias de servicio proporcionado o actividad realizada con individuos.

<sup>8</sup> El número se refiere a las instancias de servicio proporcionado o actividad realizada con individuos.

<sup>9</sup> El número se refiere a las instancias de servicio proporcionado o actividad realizada con individuos.

Trimestre	N	Descripción del Beneficiario	Descripción de la Actividad
Abr – Jun 2004	260	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros del Comité de Investigación</li> <li>• Participantes en el Foro Nacional de Política Educativa</li> <li>• Los que tienen el poder de toma de decisión en el sector de educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del segundo estudio y descripción de sus TORs</li> <li>• Distribución de lo acontecido en el Foro de Política Educativa</li> </ul>

#### 4.4 Otros beneficiarios

El 28 de abril se alcanzó audiencia nacional a través de la participación del Director del Proyecto en Televisión Educativa durante un programa de entrevista de una hora de duración sobre el Proyecto, sus metas y sus medios.

Adicionalmente, se logró llegar a aproximadamente 50 personas con una presentación de EXCELL y con la participación en una videoconferencia de EQUIP1 sobre los programas de formación en el lugar de trabajo usando modelos conglomerados realizada el 2 de junio con participación de personas en cuatro países.

### 5 Problemas encontrados y soluciones propuestas

Los temas problema y las soluciones encontradas durante el primer año de implementación del Proyecto se presentan en la siguiente tabla. Los temas que surgieron en el primer tercer trimestre se resumen y los temas del cuarto trimestre se han destacado cuando se han considerado como relevantes (☐: temas, propuestas y resultados para abril-junio 2004).

Temas	Soluciones Propuestas	Resultados de la Solución (si se implementó)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el segundo trimestre de operación del Proyecto (octubre – diciembre 2003) el Proyecto sufrió una minuciosa revisión para asegurar el aporte del MINED en el diseño del Proyecto e incluir mayor sensibilidad del Proyecto hacia las preferencias del MINED.</li> <li>• El MINED cambió algunas contrapartes y mecanismos de coordinación.</li> </ul>	<p>Incrementar la profundidad y frecuencia de la comunicación con las autoridades contraparte del MINED e incluir otros actores clave del MINED.</p> <p>Promover mayor comunicación interna dentro del MINED para asegurar la consistencia y seguimiento de las decisiones tomadas.</p>	<p>Una versión completamente revisada del plan de implementación anual del Proyecto se preparó y fue aprobada por el MINED con conocimiento de USAID.</p> <p>Se iniciaron reuniones globales regulares de coordinación con el Coordinador de Proyecto del MINED y un grupo de seguimiento del Proyecto que incluía al Vice-Ministro y todas las contrapartes.</p>

<sup>10</sup> No refleja beneficiarios indirectos de los resultados del estudio realizado.

Temas	Soluciones Propuestas	Resultados de la Solución (si se implementó)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el tercer trimestre de operación del Proyecto (Enero – Marzo 2004) la política de USAID requirió un recorte presupuestario de \$900,000 (18%) en el Proyecto.</li> </ul>	<p>Los cambios más importantes propuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudios de calidad y educación en el Componente 1 se limitaron a un estudio.</li> <li>• La asistencia técnica bajo el C 2 se redujo de tres visitas mensuales a cada centro escolar a dos visitas por módulo.</li> <li>• Los estudios de política bajo el C3 se redujeron a tres estudios.</li> <li>• Se racionalizó la estructura administrativa y de implementación del Proyecto.</li> </ul>	<p>USAID aceptó los cambios propuestos y el enfoque del Proyecto se ajustó respectivamente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El código geográfico del proyecto ha causado serias limitaciones para la contratación regional de consultores y la movilización de recursos.</li> </ul>	<p>Contratación limitada de consultores y proveedores con base en EE.UU. y/o El Salvador.</p>	<p>Atrasos constantes y retos en la implementación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renuncia de la Especialista de Formación y Materiales para unirse al equipo del Nuevo Ministro</li> </ul>	<p>Identificar y contratar.</p>	<p>La posición se ha cubierto temporalmente con el consultor que lideraba el equipo de desarrollo de materiales y se está considerando buscar un reemplazo permanente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generó algún malentendido entre los proveedores potenciales sobre su rol en el Proyecto.</li> </ul>	<p>Mayor información en las reuniones con proveedores potenciales.</p>	<p>Los proveedores que expresaron dudas sobre su rol, participaron en reuniones que dieron buenos resultados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación en el MINED sobre la naturaleza del Comité Consultivo en un ambiente políticamente cargado.</li> </ul>	<p>Modificar la naturaleza del Comité a un "Grupo Consultivo" informal.</p>	<p>El cambio se implementó y fue aceptado por el MINED.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrasos en el establecimiento del Grupo Consultivo, la implementación de la estrategia de contrapartida y la realización del evento de inauguración.</li> </ul>	<p>Implementar un programa acelerado de visitas con miembros potenciales del Grupo Consultivo y reprogramación del evento de inauguración.</p>	<p>Establecimiento del Grupo Consultivo, presentación de la estrategia de contrapartida y realización del evento de inauguración durante el segundo trimestre (Octubre – Diciembre 2003).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para cubrir la plaza del especialista de investigación: atraso y contratación del candidato inicial bajo prueba, pero no se retuvo.</li> </ul>	<p>Más búsqueda.</p>	<p>Finalmente la posición se cubrió durante el tercer trimestre.</p>

Temas	Soluciones Propuestas	Resultados de la Solución (si se implementó)
<ul style="list-style-type: none"> <li>La evaluación de las necesidades existentes de formación para las gerencias preparada por el MINED convirtió en innecesaria la actividad original planeada en el proyecto.</li> </ul>	<p>Uso de la información del MINED e intensificar la comunicación.</p>	<p>El MINED compartió información de estudios y la usó para definir el Plan de Formación y Asistencia Técnica.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación de las actividades de formación se atrasó sucesivamente debido a una variedad de razones: rediseño del proyecto en octubre – noviembre 2003, revisión presupuestaria y rediseño en febrero – marzo 2004 y cambio de gobierno en mayo – junio 2004.</li> </ul>	<p>Establecer nueva fecha de inicio con el MINED.</p>	<p>Las actividades formales de inauguración se realizaron en abril – mayo 2004 y se reprogramó la formación para iniciar en agosto 2004.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación por parte de proveedores externos, como fue planeado, será muy costoso y presenta dificultades contractuales.</li> </ul>	<p>Racionalizar el modelo de formación y asistencia técnica, reducir la carga de trabajo y establecer acuerdo con proveedor(es).</p>	<p>La negociación con FEPADE está en proceso para asegurar la factibilidad técnica y financiera de la implementación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El escáner de alto volumen se tuvo que adquirir en EE.UU. de un proveedor de EE.UU..</li> </ul>	<p>La compra se reprogramó para acomodarla a la complejidad contractual.</p>	<p>El equipo se compró e instaló.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El estudio de necesidades y usos de información está atrasado.</li> </ul>	<p>El estudio se reprogramó para realizarse por los miembros del equipo del proyecto y consultores de organizaciones participantes en la implementación.</p>	<p>El estudio se realizó y será terminado en julio 2004.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las presentaciones iniciales y la implementación de la formación y asistencia técnica a directores/as se atrasaron debido a las revisiones del proyecto de octubre – noviembre.</li> </ul>	<p>Las actividades se reprogramaron en acuerdo con el MINED y USAID.</p>	<p>La implementación está completamente en proceso desde el tercer trimestre (enero – marzo 2004) y adelante.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El MINED expresó la preocupación de que los Círculos de Calidad Estratégica podrían interpretarse como estructuras de decisión, en lugar de cómo estrategias de aprendizaje.</li> </ul>	<p>Se revisó y redefinió el rol y la organización de los Círculos como "Círculos de Reflexión para la Calidad" para hacer énfasis en su función en el aprendizaje.</p>	<p>La organización de los Círculos de Reflexión para la Calidad se reprogramaron y terminaron. Hasta este momento se han realizado cinco reuniones mensuales en cada uno de los seis departamentos.</p>

Temas	Soluciones Propuestas	Resultados de la Solución (si se implementó)
<ul style="list-style-type: none"> <li>La licitación para la provisión de formación y asistencia técnica se canceló debido a falta de respuesta y a respuesta local limitada.</li> </ul>	<p>Se contrataron directamente seis consultores individuales y seis asistentes técnicos del proyecto.</p>	<p>El mecanismo de implementación revisado ha operado como se solicitó.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La solicitud inicial del MINED de que toda la formación y actividades de reunión se lleven a cabo exclusivamente en días sábado impone presión en el tiempo familiar de los directores/as.</li> </ul>	<p>Explorar con los directores/as cuanto de su tiempo familiar están dispuestos y tienen la disponibilidad de brindar al proceso.</p>	<p>Se logró un acuerdo para realizar las sesiones de formación los viernes y los Círculos de Reflexión para la Calidad los sábados. La asistencia ha sido alta en ambas actividades.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El estudio de línea basal atrasado debido a contratación tardía del investigador y especialista de M&amp;E.</li> </ul>	<p>La actividad se reprogramó.</p>	<p>El estudio se terminó y el informe debe presentarse por el contratista en julio 2004.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El estudio de equidad, desarrollo y calidad educativa está retrasado debido a la contratación tardía del especialista de investigación y M&amp;E y a la cancelación de la licitación original debido al tema del código geográfico.</li> </ul>	<p>La actividad se reprogramó y se encontró un consultor nuevo.</p>	<p>El contratista terminó el estudio y lo presentó en junio 2004.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La terminación y validación del Plan de Monitoreo del Desempeño (PMD) y de las herramientas de monitoreo y evaluación está atrasado debido a sucesivas revisiones en el Plan de Implementación Anual.</li> </ul>	<p>Se reprogramó la actividad.</p>	<p>El plan final y las herramientas deben presentarse en julio 2004.</p>

## 6 Resultados y metas de desempeño del proyecto

Esta sección informa los avances de los cuatro trimestres en las actividades definidas en la última revisión del Plan Anual [■]: meta alcanzada; [□]: meta pendiente o reprogramada para el próximo trimestre).

RI 1: Fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la administración escolar descentralizada y modificar e implementar reformas educativas					
Tareas y Actividades	Metas de producción (Julio 2003 – Junio 2004)				Comentarios
	Jul – Sep	Oct – Dic	Ene – Mar	Abr – Jun	
Tarea 1.1.1: Crear estrategia de desarrollo profesional				Implementación de asistencia al PEI terminada	Implementación del PEI atrasada para incorporar las recomendaciones de los consultores internacionales
Tarea 1.1.2: Desarrollar materiales de F&A para gerencias de mandos medios.				Preparación de materiales iniciada	Desarrollo de materiales atrasada debido a cambio de funcionarios en el MINED
Tarea 1.1.3: Formar gerentes de mandos medios			Proveedores de formación identificados	Proveedor(es) seleccionados Formación de gerentes iniciada	Formación atrasada debido a cambio de funcionarios en el MINED
Tarea 1.2.1: Identificar necesidades de información				Usos y necesidades de información identificados	Informe para julio 2004
Tarea 1.2.2: Fortalecer la capacidad de procesamiento de datos					Formación adicional condicionada a las necesidades de la DNME
Tarea 1.2.3: Profundizar el conocimiento sobre administración y calidad					

RI 2: Logro estudiantil mejorado en 250 centros escolares rurales a través de formación y asistencia técnica de los directores/as escolares					
Tareas y Actividades	Metas de producción (Julio 2003 – Junio 2004)				Comentarios
	Jul – Sep	Oct – Dic	Ene – Mar	Abr – Jun	
Tarea 2.1: Identificar y formar Facilitadores de Calidad					
Tarea 2.2: Promover y disseminar localmente información sobre EXCELL				Conferencias regionales de seguimiento realizadas	Primer ciclo de conferencias a realizarse en julio 2004

RI 2: Logro estudiantil mejorado en 250 centros escolares rurales a través de formación y asistencia técnica de los directores/as escolares					
Tareas y Actividades	Metas de producción (Julio 2003 – Junio 2004)				Comentarios
	Jul – Sep	Oct – Dic	Ene – Mar	Abr – Jun	
Tarea 2.3 Comunicaciones con el MINED					La reunión mensual programadas con la Ministro y Vice-Ministro continuaron con los funcionarios nuevos del MINED
Tarea 2.4: Organizar Círculos de Reflexión para la Calidad de directores/as					Hasta cinco reuniones de CRC por departamento realizadas hasta el momento
Tarea 2.5: Diseñar plan de formación y asistencia técnica					El plan ha recibido considerables aportes de parte de los consultores internacionales y de los expertos nacionales
Tarea 2.6: Asistir la identificación y evaluación de necesidades de desarrollo profesional					El PIP incluido en un modelo más amplio de "Prácticas clave de directores/as"
Tarea 2.7: Realizar estudio de línea basal				Estudio de línea basal terminado	Reporte será presentado por el contratista en julio 2004
Tarea 2.8: Adaptar/crear materiales de formación					Se inició el uso de los materiales en la formación y asistencia técnica Retroalimentación de la implementación recibida
Tarea 2.9: Proveer formación y asistencia técnica					Hasta tres sesiones mensuales de formación realizadas hasta este momento
Tarea 2.10: Monitorear la formación y asistencia técnica			Monitoreo de asistencia técnica y formación diseñado e iniciado	Monitoreo realizado de acuerdo al programa	Instrumentos de monitoreo retrasados debido a revisiones del proyecto y a los atrasos en el estudio de línea basal -a entregarse en julio 2004

RI 3: Dialogo político generado a través de investigación de política educativa y foros					
Tareas y Actividades	Metas de producción (Julio 2003 – Junio 2004)				Comentarios
	Jul – Sep	Oct – Dic	Ene – Mar	Abr – Jun	
Tarea 3.1: Realizar estudio de equidad y educación		Términos de referencia terminados	Proveedor seleccionado y contratado Estudio terminado en un 85%		Se compartieron con los funcionarios del MINED los resultados del estudio
Tarea 3.2: Definir los temas de investigación	Se estableció el comité de investigación Se contactaron investigadores Foro diseñado e inicio de invitaciones Diseño del taller iniciado			Taller terminado	Taller reprogramado para agosto 2004 para acomodar los cambios de funcionarios en el MINED
Tarea 3.3: Realizar investigación				Un estudio iniciado	Estudio reprogramado para iniciar en agosto 2004 para acomodar el cambio de funcionarios en el MINED

## 7 Manejo de información

Como en los reportes anteriores, tres aspectos de manejo de información se comentan aquí:

- Inteligencia sobre el sector y su contexto.
- Información sobre relaciones con contrapartes y socios en la implementación.
- Información sobre la implementación y operación del Proyecto.

### 7.1 Inteligencia sobre el sector y su contexto

Las reuniones del Grupo Consultivo se han realizado regularmente desde la instalación del Grupo en diciembre 2003 y han continuado proporcionando valiosa información y conocimientos sobre el sector educativo y la implementación del proyecto. El cambio de gobierno resultó en la pérdida de miembros del grupo hacia finales del periodo que se está reportando. Esto se ha solucionado con la inclusión de cuatro miembros nuevos en el último trimestre. Se han registrado y distribuido las notas de las discusiones en todas las sesiones.

Se ha obtenido información adicional sobre el sector a través de reuniones con agencias de cooperación internacional en el sector y el Director del Proyecto y con la participación de los miembros del equipo en diferentes eventos del sector organizados por el MINED y otras organizaciones.

## **7.2 Información sobre relaciones con contrapartes y socios en la implementación**

Los mecanismos de comunicación y el flujo de información entre el Proyecto y las contrapartes del MINED han mejorado y se han desarrollado positivamente durante el primer año de implementación.

- a) Las reuniones regulares de seguimiento establecidas con la Ministro, Vice-Ministro, todas las contrapartes formales del MINED y otros representantes de proyectos USAID y de USAID han continuado realizándose cada tres o cuatro semanas y se ha logrado un acuerdo con los nuevos funcionarios del MINED para continuar con esta práctica. En junio 2004 se realizó una reunión inicial con la Ministro y el Vice-Ministro para acordar sobre esto y para proporcionar información general sobre el proyecto y ofrecer seguimiento con una reunión técnica minuciosa con el Director General de Educación y el Director Nacional de Educación, dos posiciones clave creadas por la nueva Ministra.
- b) Las reuniones mensuales continuaron realizándose entre el Director del Proyecto y el coordinador contraparte del Proyecto (el Director Nacional de Desarrollo Educativo del MINED) – por lo general unos cuantos días antes y en preparación de la reunión con la Ministro y el Vice-Ministro- y con el Coordinador Nacional de Programación y Seguimiento del Proyecto del MINED. Adicionalmente, el Director del Proyecto ha acordado reunirse regularmente con el Director Nacional de Educación, la persona técnica clave de toma de decisión en la estructura del MINED.
- c) Otros miembros del equipo, específicamente el Gerente de Calidad, la Especialista de Formación y Materiales y el Especialista de Investigación, también se han reunido regularmente con sus contrapartes.

## **7.3 Información sobre la implementación y operación del Proyecto**

Semanalmente se han realizado reuniones de personal para revisar temas técnicos y administrativos semanales y mensuales. También se está llevando a cabo una reunión de coordinación específica para el Componente 2 en base semanal dada la complejidad y variedad de los asuntos en su implementación.

Adicionalmente a la descripción introductoria del proyecto, dos boletines trimestrales actualizados se distribuyeron electrónicamente a todos las oficinas centrales de las contrapartes del MINED, a otro personal del MINED y a otros agentes del sector y de forma impresa se distribuyó a todos los directores/as que forman parte en el Componente 2 y a otros contactos. El portal de EXCELL en el sitio de EQUIP1<sup>11</sup> ha sido actualizado regularmente con información del proyecto y actualmente se están cargando documentos del proyecto para que estén disponibles.

# **8 Actividades administrativas**

## **8.1 Organización**

El diseño original del proyecto incluía la subcontratación de implementadores para la formación y asistencia técnica para gerentes de mandos medios y directores/as. Esto

<sup>11</sup> <http://www.equip123.net/equip1/excell>

todavía se está contemplando para los gerentes de mandos medios. En el caso de los directores y directoras, se contrataron formadores y asistentes de calidad como consultores directos de la unidad de implementación del proyecto. Esto ha comprobado ser una medida efectiva y eficiente aunque muy intensa laboralmente.

La estructura del Proyecto sufrió una importante reestructuración en respuesta a la revisión presupuestaria. Esta implementación de racionalización colocó bajo contrato de la AED a todo el personal de campo, el líder técnico del proyecto.

## **8.2 Dotación de personal**

La posición de Especialista de Investigación, Monitoreo y Evaluación ha presentado algunas dificultades durante el año. Las expectativas iniciales sobre las cualidades requeridas para la posición se tradujeron en una vacante para la posición hasta el final del primer trimestre. Adicionalmente, el primer especialista debió reemplazarse y se encontró un nuevo recluta para finales del tercer trimestre quien inició su trabajo en abril de 2004.

La carga de trabajo adicional implicada en la contratación directa de formadores y asistentes técnicos resultó en necesidad de personal administrativo adicional para absorber el apoyo proporcionado inicialmente por CARE y Save the Children US por su retiro del Proyecto.

## **8.3 Compras**

Las compras para el año que se está reportando consistieron en la adquisición de un escáner de alto rendimiento para la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación. Adicionalmente, por medio de una consultoría se identificaron las necesidades de software para el procesamiento y análisis cuantitativo de datos para esa unidad y dicho software será adquirido en julio de 2004.

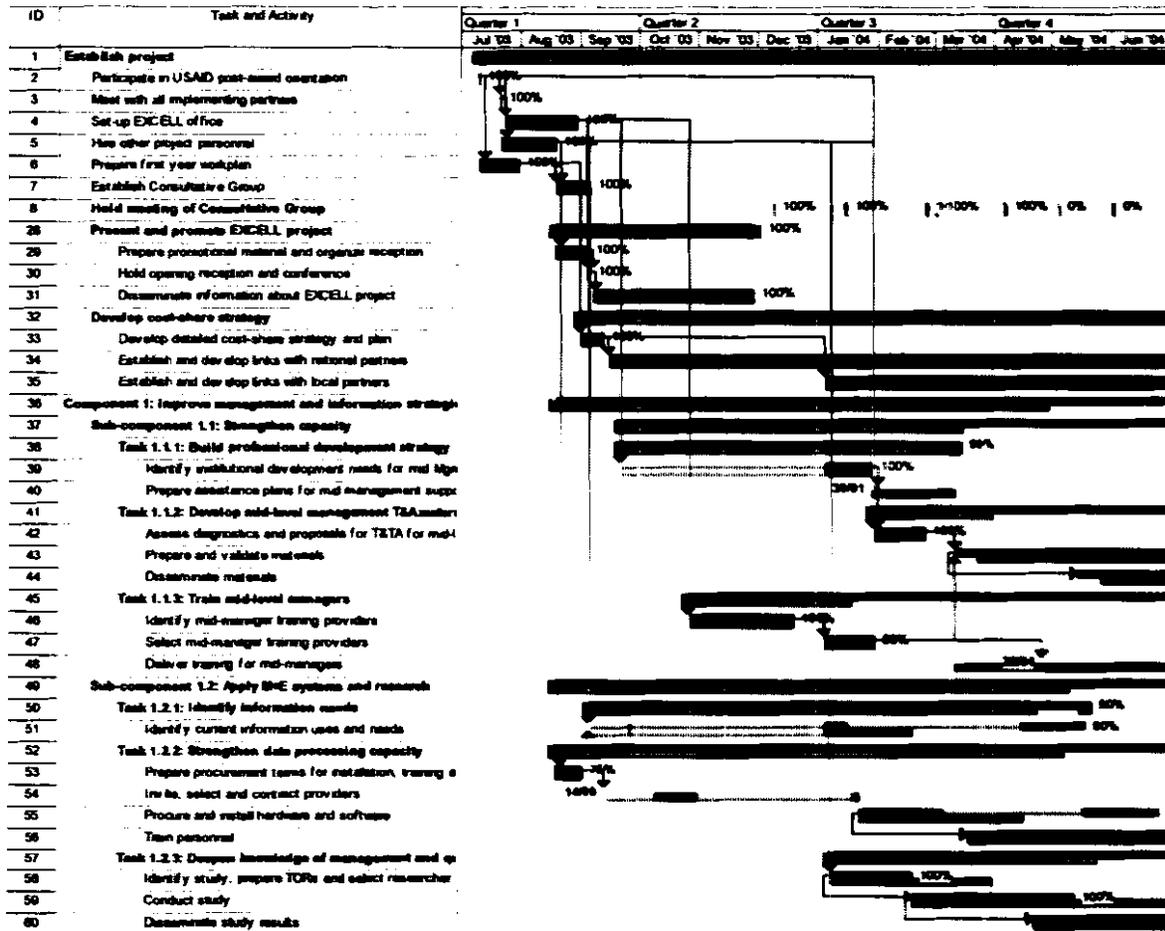
## **8.4 Visitas gerenciales**

Las visitas gerenciales para el trimestre incluyeron al Director del Proyecto AED encargado de EXCELL, el Oficial de Educación Superior de AED encargado de los proyectos de educación de Latinoamérica, el Financiero del Centro de Educación Global de AED y el Sub-Director de EQUIP1.

## 8.5 Cronograma de actividades

Los siguientes diagramas de Gantt presentan la programación acorde con la última revisión del proyecto para todo el primer año de implementación. El diagrama incluye actividades completadas y actividades reprogramadas.<sup>12</sup> La reprogramación se ha diagramado contra la programación original. En algunos casos esto significa que las actividades originales fueron redefinidas o canceladas.

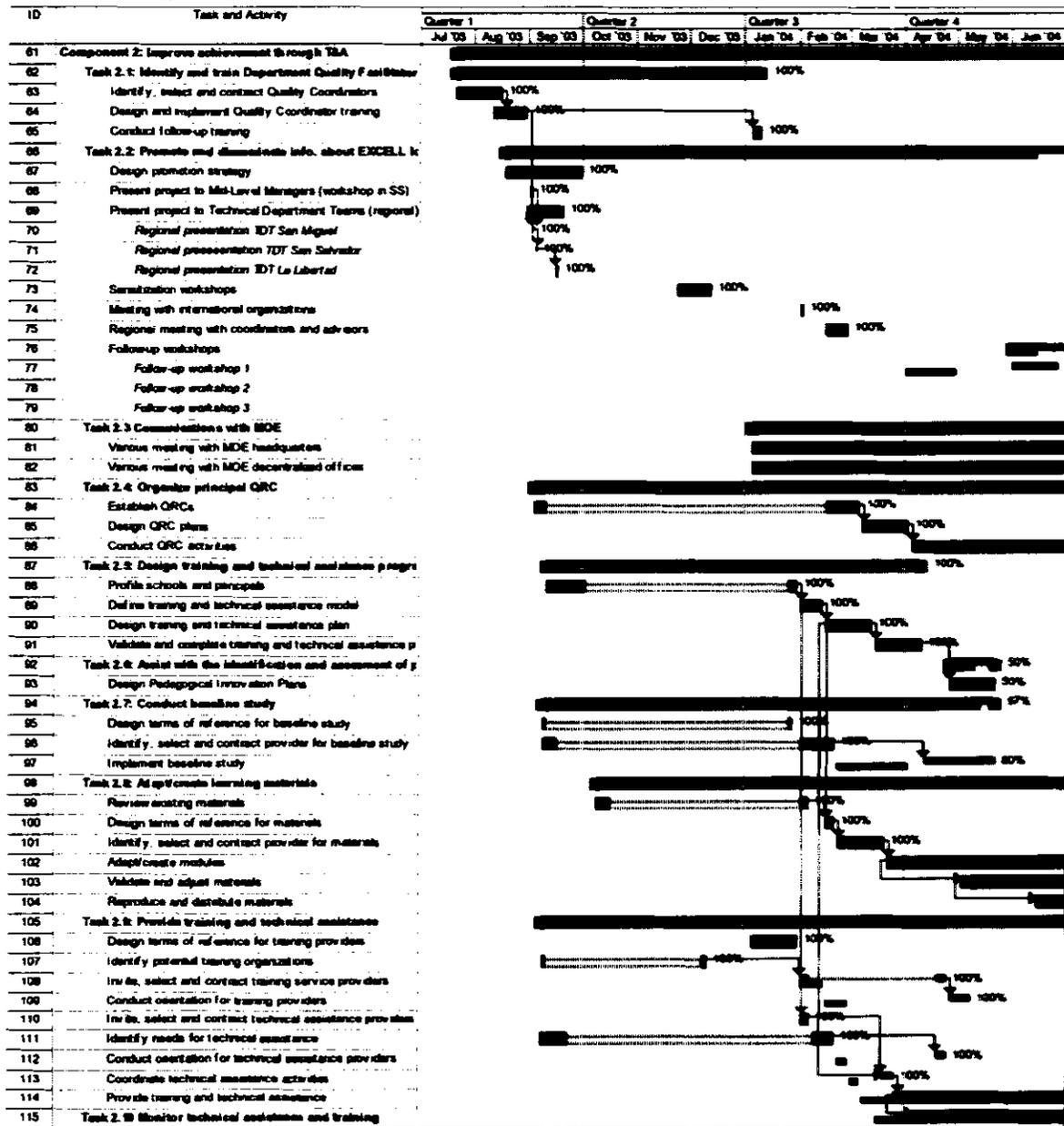
### 8.5.1 Establecimiento del Proyecto y Componente 1



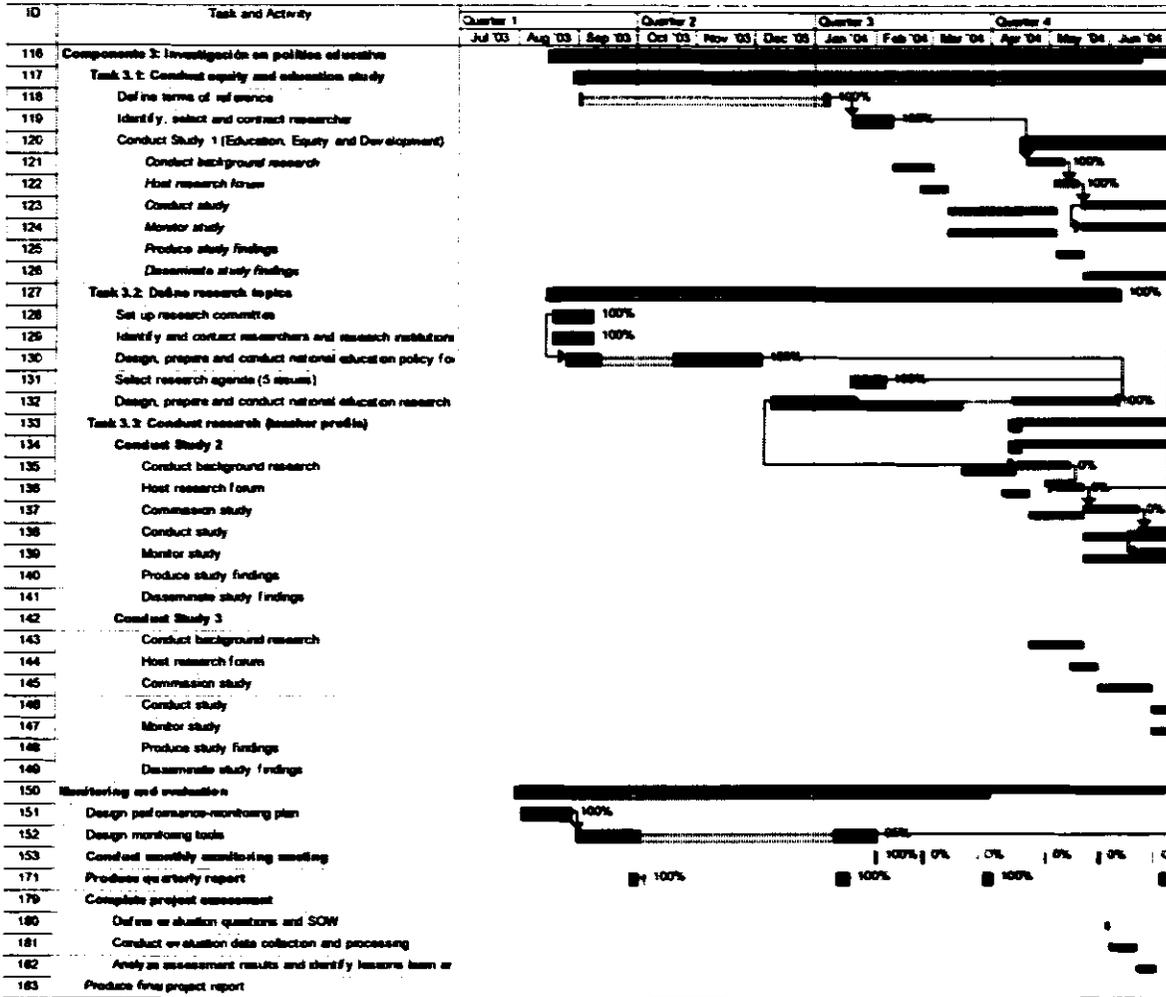
<sup>12</sup> Notes:

- |                   |                    |  |                    |  |
|-------------------|--------------------|--|--------------------|--|
| Critical          | Baseline           |  | Project summary    |  |
| Critical split    | Baseline split     |  | External task      |  |
| Critical progress | Baseline milestone |  | External milestone |  |
| Task              | Milestone          |  | Deadline           |  |
| Split             | Summary progress   |  |                    |  |
| Task progress     | Summary            |  |                    |  |

## 8.5.2 Componente 2



### 8.5.3 Componente 3 y Monitoreo y Evaluación



### 8.6 Avance en la formación de alianzas

Durante este año se establecieron relaciones de trabajo con FEPADE, Centro Alfa y más recientemente con la Asociación Infocentros. Se tuvieron comunicaciones positivas con agencias de cooperación internacional que trabajan en educación rural, incluyendo ILO-IPEC, Visión Mundial, PLAN y Ayuda en Acción (Action Aid). En el último trimestre se iniciaron relaciones con la Cámara Americana de Comercio en El Salvador (AMCHAM) y con Banco UNO como búsqueda de alianzas que proporcionen apoyo a las actividades del proyecto.

## 9 Lecciones aprendidas y recomendaciones

Esta sección sintetiza las lecciones aprendidas claves del Proyecto durante su primer año de implementación y que ya habían sido incluidas en reportes previos, así como lecciones derivadas del cuarto trimestre. A cada lección le sigue una recomendación específica marcada con un párrafo con viñeta.

La experiencia de este año hace hincapié en la necesidad de asegurar herramientas y seguir un propósito claro. El desarrollo de una fuerte estructura conceptual ha demostrado ser muy importante para apoyar el RI 2 (Mejoría del desempeño estudiantil en 250 centros escolares rurales a través de formación y asistencia técnica para directores/as). Al mismo tiempo, la implementación asume una considerable

cantidad de desarrollo conceptual sobre calidad para promover la educación rural en El Salvador. El desarrollo de esta conceptualización ha demostrado ser constante y demandante de tiempo.

- *La constante discusión del modelo y las implicaciones prácticas de su implementación han demostrado ser críticas y las oportunidades deben continuar estableciéndose tanto para el equipo como para los contrapartes del proyecto en el MINED y USAID para que participen en dichas discusiones.*

El diseño del Proyecto es bastante optimista, como se identificó en el Reporte de Implementación del Primer Trimestre. Aun sin las limitantes externas que pesaron sobre el proyecto, los tiempos de implementación reales hubieran variado ampliamente.

- *El liderazgo del Proyecto y las contrapartes de USAID y el MINED deben continuar abarcando los asuntos de tiempo de una manera flexible.*

**Modelos de desarrollo profesional.** Tanto en el Sub-Componente 1.1 como en el Componente 2 se propusieron e implementaron los Planes de Desarrollo Profesional en el Componente 2 para integrar una variedad de intervenciones de formación y asistencia técnica dentro de los esfuerzos coherentes orientados estratégicamente. Este es un enfoque innovador para el MINED, que está más acostumbrado a las actividades de formación como actividades independientes, esto ha sido recibido positivamente por parte de todos los involucrados, incluyendo directores y directoras y funcionarios del MINED.

- *La implementación y los resultados de la formación y asistencia técnica en el proyecto deben continuar siendo monitoreados y sistematizados para asegurar que las lecciones se extraigan y se tome ventaja de éstas.*

**Naturaleza proteica y multi-céntrica de definiciones de política del MINED.** La experiencia ha probado que el MINED es una entidad multifacética con una variedad de necesidades e intereses políticos y técnicos.

- *Cuando se esté en comunicación con el MINED no debe asumirse que la información y los acuerdos compartidos con una contraparte necesariamente reflejen la posición general de la institución o la de la contraparte. Debe tenerse comunicación continua y detallada con cada nivel y la información sobre discusiones con otros debe compartirse con cada uno.*

Las actividades de promoción del Proyecto probaron ser muy útiles para obtener retroalimentación sobre el diseño del Proyecto. El presentar el Proyecto en varias ocasiones a gente en diferentes niveles de la estructura del MINED mejoró su diseño estratégico y operativo y generó buena voluntad hacia el Proyecto. Sin embargo, la premisa que las intervenciones del proyecto deben diseñarse y consultarse con los participantes para generar empoderamiento causó algún malestar entre las contrapartes, dada la tensión implícita entre dar empoderamiento a directores/as y evitar tensiones innecesarias dentro de las estructuras de autoridad del MINED.

- *Las actividades de consulta y diseño deben estar relativamente "aisladas" de la implementación para evitar la impresión que el equipo EXCELL no está seguro sobre lo que desea obtener a través del Proyecto.*
- *Una vez seleccionados los agentes de implementación (ONGs, organizaciones consultoras y de investigación, consultores individuales), éstos deben involucrarse en diseñar conjuntamente con el proyecto las actividades en las*

*cuales estarán involucrados. Esta tarea debe incluirse en sus Términos de Referencia.*

*La armonización del Proyecto con los intereses y percepciones del cliente es de suma importancia. A pesar que la propuesta del Proyecto y el Plan de Implementación Anual del primer año se prepararon en comunicación con el MINED, el intercambio de los documentos utilizados fue insuficiente para asegurar que las contrapartes del MINED se sintieran cómodas con las interpretaciones hechas por el equipo del Proyecto en un ambiente de condiciones políticas y técnicas cambiantes para el MINED. Una vez que esto fue comunicado por el MINED y se reconoció mejor, se llevaron a cabo comunicaciones más frecuentes y detalladas y el diseño del Proyecto estuvo mejor alineado con las solicitudes del MINED. La participación y comunicación cercana de USAID en este proceso también fue crítico para asegurar una respuesta positiva pero realista del Proyecto a las solicitudes del MINED. La definición final de las contrapartes para cada Componente por parte del MINED también fue propicia para fortalecer el Proyecto y sus implicaciones para los intereses del MINED y USAID.*

- *El proyecto debe continuar buscando activamente comunicación con las contrapartes del MINED, tanto a nivel individual como de grupo, ambos en términos de diseño e implementación.*

*Los Proyecto de Innovación Pedagógica (PIP) como un recurso clave para enfocar las tareas y actividades del Componente 2. La idea de Proyectos de Innovación Pedagógica se ha desarrollado en un elemento clave que ayuda a enfocar el trabajo del Proyecto en el Componente 2 alrededor de resultados, en lugar de actividades e intervenciones. Adicionalmente, el PIP ayudará a los directores/as participantes a vincular el contenido de la formación con las discusiones en el contexto de los Círculos de Reflexión y con la asistencia técnica a nivel de centros escolares.*

- *El Proyecto deberá seguir de cerca el desarrollo de los PIPs y sistematizar su implementación y resultados, ya que esto podría ser potencialmente uno de los mejores recursos en la implementación y podría replicarse.*
- *Para llevar a cabo las intervenciones del Proyecto EXCELL debe buscar y desarrollar activamente experiencias e iniciativas que el MINED ya esté aplicando. Esto mejorará su aceptabilidad y sostenibilidad.*

*El acuerdo sobre las limitantes legales y contractuales es principalísimo. La implementación ha hecho frente a persistentes reveses en actividades clave sobre temas relacionados al código geográfico del Proyecto.*

- *Cualquier seguimiento al Proyecto deberá prestar atención desde el inicio y resolver el tema del código fuente para que esto no reaparezca en los esfuerzos de implementación futuros.*

*Importancia de estructuras administrativas simplificadas. La estructura administrativa del proyecto se diseñó para maximizar las oportunidades de las diferentes organizaciones socias de contribuir su experiencia institucional y especialización. Sin embargo, esto hizo la administración del proyecto bastante engorroso.*

- *El diseño del Proyecto debe asegurar el vínculo claro de autoridad, responsabilidad y recursos para cada una de sus tareas y actividades.*

*Comunicación efectiva. Asegurar la comunicación formal con directores/as para notificar sobre reuniones y otros temas logísticos ha sido muy difícil en algunas ocasiones, ya que deben canalizarse a través de los mecanismos del MINED. En otro*

nivel, las reuniones regulares con las contrapartes del MINED han continuado aseverando su valor. En particular, la participación entusiasta de la Ministro y del Vice-Ministro sobre la información y actividades del Proyecto ha sido muy útil para facilitar y asegurar la pertinencia de las intervenciones del proyecto.

- *Adicionalmente a los mecanismos formales de comunicación, los mecanismos informales aseguran una operación sin problemas para los proyectos. Esto puede incluir sistemas "clandestinos" con cada individuo contactando a unos cuantos de sus compañeros, así como las comunicaciones directas pero informales entre el equipo del proyecto y los directores/as.*
- *Los miembros del equipo del Proyecto deben continuar programando y promoviendo las reuniones frecuentes y regulares con las contrapartes del MINED en los diferentes niveles incluyendo a los Coordinadores de Zona y Asesores Pedagógicos para garantizar su participación continua, así como facilitar la comunicación entre las contrapartes para mantener coherencia del proyecto.*

*Implementación del proyecto y reorganización del equipo.* La composición multifacética del equipo ha sido un activo valioso para el Proyecto. Juntos, los miembros del equipo combinan conocimiento sobre el MINED, sector privado y ONGs con una variedad de disciplinas y dominios administrativos. Sin embargo, también ha significado alguna ambigüedad en las responsabilidades del proyecto. La implementación del Proyecto ha alcanzado ahora un punto en el cual el Componente 2 es completamente operacional, los materiales de formación se han terminado y el Plan de Formación y Asistencia Técnica para Gerencias de Mandos Medios todavía tiene que iniciar su operación. Adicionalmente, la terminación del proyecto únicamente está a un año y se han empezado a iniciar una gama de temas sobre sostenibilidad. Este tema sugiere que el equipo del proyecto tendrá que hacer frente a asuntos y desplegar competencias que varían de alguna manera de las competencias requeridas en el establecimiento del Proyecto. Notablemente, esto incluye el estar listo para desplegar rápidamente Formación y Asistencia Técnica para las Gerencias de Mandos Medios, sistematizar las lecciones aprendidas y mantener alta la moral del equipo mientras se realizan las intensas actividades de implementación. La composición del equipo deberá reorientarse para atender las prioridades cambiantes del proyecto.

- *La oportunidad presentada por la renuncia de la Especialista de Formación y Materiales debe usarse para redefinir esa posición como encargada directa de la implementación del Plan de Formación y Asistencia Técnica para Gerencias de Mandos Medios.*
- *Las expectativas sobre responsabilidades e interacciones en el Componente 2 entre la administración de campo y el diseño y sistematización de métodos y sistemas también debe revisarse en luz de las necesidades de intensificar la implementación y la identificación de lecciones aprendidas y próximos pasos en relación al proyecto.*

*Continuidad y sostenibilidad del Proyecto.* La retroalimentación de una variedad de fuentes, notablemente de consultores proporcionando apoyo al proyecto, sugiere que es imperativo pensar sobre el proyecto y evaluar sus actividades y resultados en el contexto de una estrategia de largo plazo. Los limitantes de recursos y tiempo disponible significan que el proyecto se diseñó e implementó para un periodo de dos años. Sin embargo, esto no significa que sus implicaciones deberán ser únicamente de lectura en el contexto de estos dos años. Más bien, el proyecto deberá ser examinado como un esfuerzo para desarrollar intervenciones efectivas sobre calidad en la educación para los centros escolares rurales y con directores/as escolares.

- *Durante el año venidero, deberá hacerse énfasis en concentrarse en los aspectos más efectivos y viables de las intervenciones de EXCELL y como éstas pueden replicarse efectivamente. En contraste, las intervenciones menos efectivas o inviables deberían ser restringidas.*
- *Adicionalmente, deberán realizarse esfuerzos para reconocer las oportunidades para optimizar los resultados y el impacto del Proyecto.*
- *Finalmente, es fundamental el poder identificar como están alineados los resultados e intervenciones del Proyecto con la nueva estrategia de país de la Misión USAID.*

*Riesgos y retos en la implementación del Sub-Componente 1.1.* Como se explicó en este reporte, hasta este momento la formación y asistencia técnica para gerentes de mandos medios no ha procedido más adelante de la etapa de planeamiento debido a una variedad de razones externas. Esto impone ambos riesgos, ya que la implementación deberá proceder en un apretado programa y las oportunidades como los recursos todavía podrían ser de utilidad si se reorientan hacia aspectos del Componente 2 que se vieron afectados negativamente por el recorte presupuestario de marzo 2004, notablemente asistencia técnica en el campo.

- *En el diseño del Plan de Implementación del Proyecto 2004-2005, deberá tomarse la decisión sobre posibles redistribuciones de recursos entre el Sub-Componente 1.1 y el Componente 2.*

*Implementación de intervenciones complementarias en el Componente 2.* La experiencia en la implementación del Componente 2 ha demostrado la actitud positiva que los asesores pedagógicos y docentes han mostrado hacia el Proyecto, incluyendo a los asesores pedagógicos que se ofrecieron como voluntarios en actividades del proyecto. Sin embargo, las intervenciones positivas desarrolladas con los directores/as podrían beneficiarse grandemente a través del apoyo a los docentes y asesores pedagógicos.

- *A pesar que las limitaciones de recursos implican que no se pueden realizar actividades sistemáticas de gran escala con docentes y asesores pedagógicos, deberá hacerse un esfuerzo para identificar, y en la medida de lo posible poner a prueba, las actividades que posteriormente podrían convertirse en una intervención coordinada con estas diferentes poblaciones.*

*Importancia central de la asistencia técnica a nivel escolar.* Habiendo superado los retos de iniciar una implementación de sesiones de formación y Círculos de Reflexión para la Calidad, la importancia de la asistencia técnica a nivel escolar se ha vuelto mucho más evidente en la implementación del proyecto. Sin embargo, este aspecto del proyecto fue el que se vio más severamente golpeado por la redistribución presupuestaria.

- *Deben hacerse esfuerzos continuos para desarrollar un modelo efectivo de asistencia técnica para directores/as en el centro escolar, así como expandir las capacidades necesarias del equipo de campo para proveer dicha asistencia técnica.*

## Anexo 1: Nivel de esfuerzo

Miembro del Equipo	Nivel de Esfuerzo (en días)				Total	Promedio por Mes
	Jul-Sep '03	Oct-Dic '03	Ene-Mar '04	Abr-Jun '04		
Director del Proyecto	48	54	56	64	222	19
Gerente de Calidad	62	58	63	64	247	21
Especialista de Investigación, Monitoreo y Evaluación	15	34	31	65	145	12
Especialista de Formación y Materiales	34	60	63	65	222	19
Gerente Administrativo y Financiero	40	58	63	65	226	19
Facilitadores de Calidad (6)		343	378	384	1105	92
Asistentes de Calidad (6)				242	242	20
Capacitadores				84	84	7
Asistentes Administrativos	65	116	117	260	558	47
Motorista		35	63	65	163	14
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>758</b>	<b>834</b>	<b>1358</b>	<b>3214</b>	<b>268</b>

\* Contratados como consultores pero operan como parte del equipo del Proyecto.

‡ Se incrementó el número de asistentes administrativos de 2 a 4 en el trimestre de abril - junio 2004 para hacer frente al incremento de la carga de trabajo resultante de la implementación.

## Anexo 2: Lista de documentos producidos

Durante este año se prepararon los siguientes documentos los cuales están disponibles en base a su demanda.

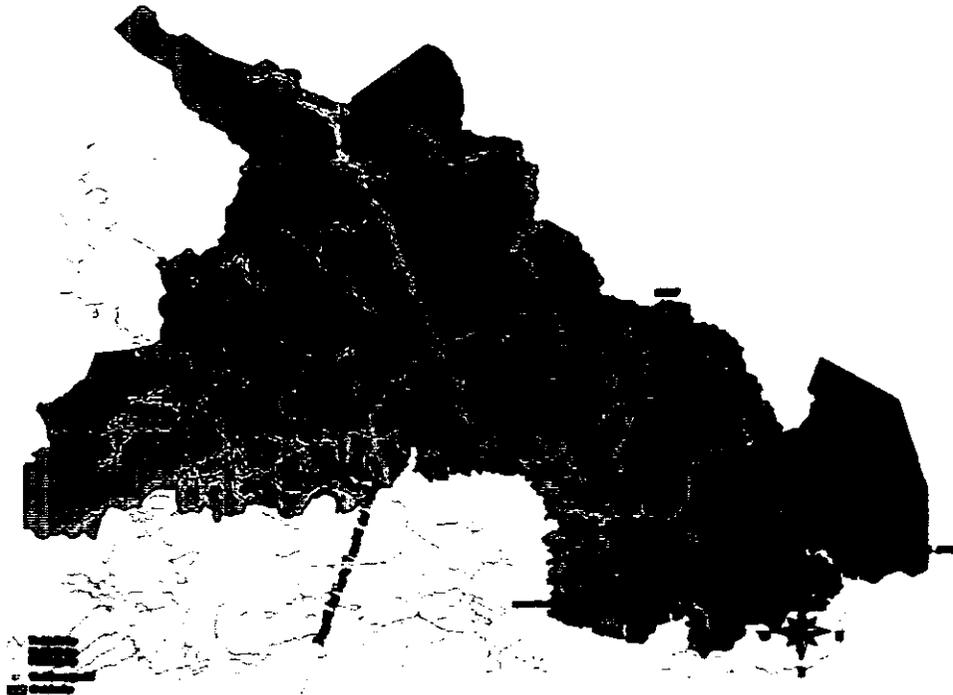
1. Dewees, Anthony (2004). Equidad, Calidad Educativa y Desarrollo en El Salvador: Estudio Introductorio.
2. EXCELL (2003). Resumen Ejecutivo de Avance: Octubre de 2003.
3. EXCELL (2004). Centros Escolares, Directores/as atendidos por el Proyecto EXCELL: Caracterización General.
4. EXCELL (2004). Plan de Formación y Asistencia Técnica para Directores/as de Centros Escolares Rurales del Ministerio de Educación.
5. EXCELL (Febrero 2004) Liderazgo Pedagógico 1. (Disponible también en el portal de EXCELL).
6. EXCELL (Mayo 2004). Liderazgo Pedagógico 2. (Disponible también en el portal de EXCELL).
7. Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) (2004). Memoria del Foro Nacional de Política Educativa.
8. Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) (2004). Taller de Política Educativa: Resumen Analítico y Propuestas para una Agenda de Investigación.

9. Fundación Pro-Educación Especial (FUNPRES) (2004). Diagnóstico sobre la Situación Actual de Educación Especial en cuanto a la Atención de Necesidades Educativas Especiales y su Atención en El Salvador.
10. Molina, Gustavo (2004). Plan de Formación y Asistencia Técnica para Gerentes de Nivel Medio del Ministerio de Educación.
11. Sylvia Linan-Thompson (2004). Buenas Prácticas en Lectura y Escritura: Guías Docentes. (Borrador)

### **Anexo 3: Información Geográfica (Componente 2)**

Los mapas que se presentan a continuación fueron preparados por la Dirección de Infraestructura del MINED y señalan la ubicación de los centros escolares atendidos por el Proyecto EXCELL.

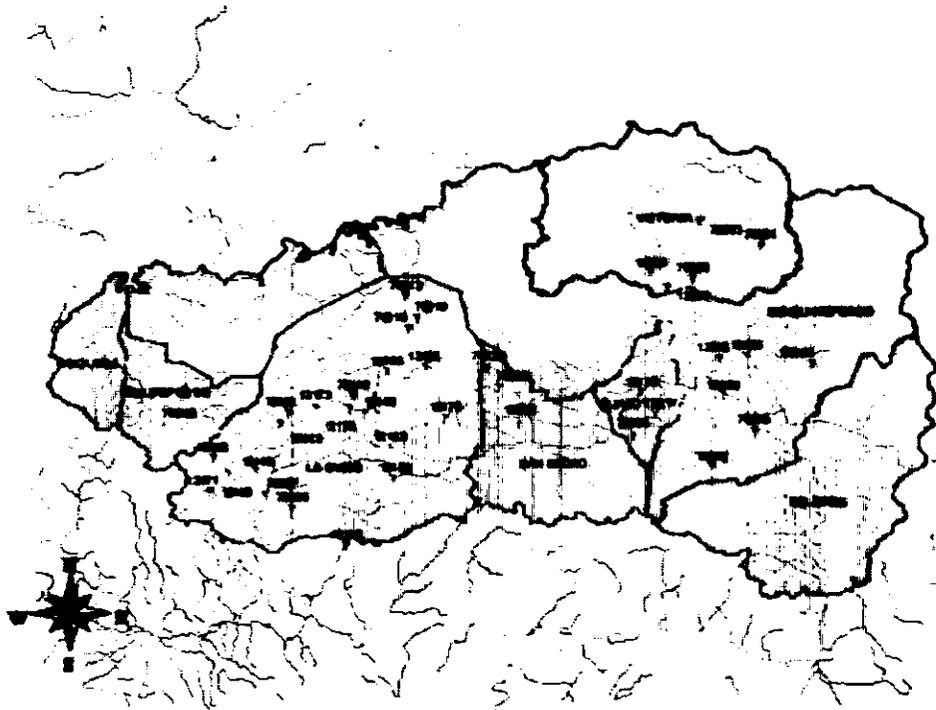
#### **Chalatenango**



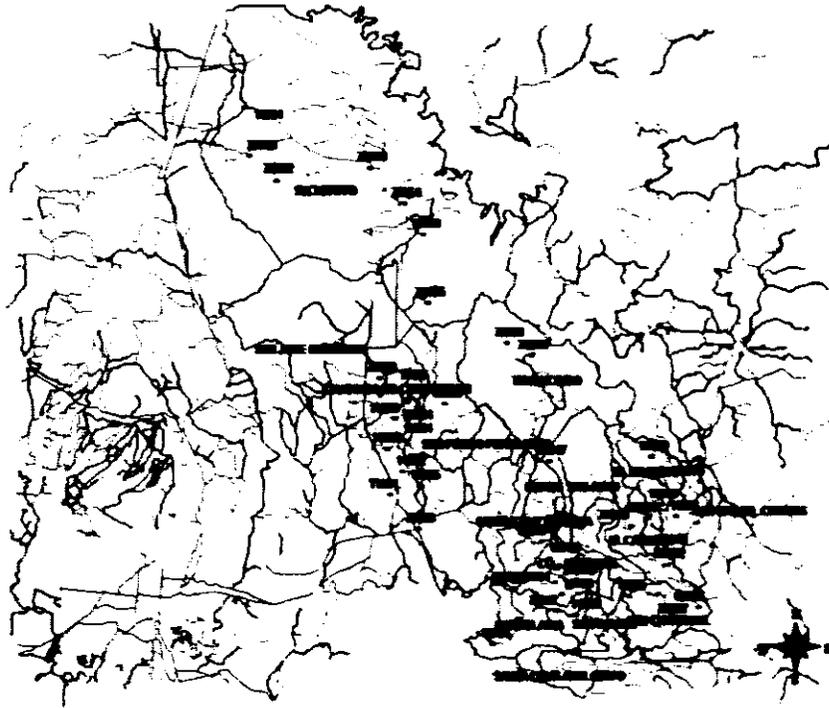
## La Libertad



## Cabañas



**Cuscatlán**



**San Vicente**



## Usulután



### Anexo 4: Información detallada de beneficiarios para abril – junio 2004

#### Sub-Componente 1.1

Las actividades en el Sub-Componente 1.1 del Proyecto para el cuarto trimestre de la implementación del proyecto incluyeron en la presentación formal y en la sesión de lanzamiento de los Planes de Formación Gerencial y Asistencia Técnica a las personas detalladas en la siguiente tabla.

Categoría	Masculino		Femenino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Oficinas MINED	35	38%	58	62%	93	100%
Centros Escolares EXCELL	16	44%	20	56%	36	100%
Otros	13	59%	9	41%	22	100%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>42%</b>	<b>87</b>	<b>58%</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

#### Sub-Componente 1.2

Entre abril y junio 2004 el Sub-Componente 1.2 se ocupó de la formación y asistencia técnica en general y del uso de estadísticas y software avanzado para 5 miembros del personal en la Dirección de Monitoreo y Evaluación.

#### Componente 2

Las actividades en el Componente 2 beneficiaron a directores y directoras y Asesores Pedagógicos involucrados en el proceso de formación de directores/as y asistencia técnica, incluyendo sesiones de formación, Sesiones de Círculos de Reflexión para la

Calidad y directores/as y docentes en las visitas de Asistencia Técnica a los centros escolares en los seis departamentos atendidos por EXCELL.

Categoría	Femenino		Masculino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Directores /as en sesiones de formación	253	56%	199	44%	452	100%
Directores /as en reuniones de Círculos de Reflexión para la Calidad	343	57%	256	43%	599	100%
<b>Total</b>	<b>596</b>	<b>57%</b>	<b>455</b>	<b>43%</b>	<b>1051</b>	<b>100%</b>

Adicionalmente, se realizaron 466 visitas de asistencia técnica, 108 en abril, 120 en mayo y 138 en junio.

### **Componente 3**

Los beneficiarios de las actividades bajo el Componente 3 para el periodo abril - junio 2004 incluyeron 260 receptores del reporte de resultados del Foro de Política Educativa y los miembros del Comité de Investigación.