



Excelencia de la Educación en el Aula a Nivel Local

Lineamientos Conceptuales y Operativos del Proyecto

Índice

INTRODUCCIÓN	3
ELEMENTOS CONCEPTUALES SOBRE EXCELL	3
UN CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL DE CALIDAD EDUCATIVA	5
EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO	13
LIDERAZGO COMO PRÁCTICA SIMBÓLICA	13
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	15
EXCELL COMO INTERVENCIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA	18
APRENDIZAJE SOCIAL, APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO	23
IMPLICACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN DE EXCELL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ORGANIZACIÓN DEL SUB-COMPONENTE 1.1	18
ORGANIZACIÓN DEL SUB-COMPONENTE 1.2	36
ORGANIZACIÓN DEL COMPONENTE 2	37
ORGANIZACIÓN DEL COMPONENTE 3	42
OTROS ASPECTOS DEL PROYECTO EXCELL	44
MONITOREO Y EVALUACIÓN	44
RECURSOS MATERIALES EN EXCELL	46
TECNOLOGÍA EN EXCELL	47
ANEXOS	47
ANEXO 1: MATRIZ DE CONTENIDOS DEL SUB-COMPONENTE 1.1	47
ANEXO 2: MATRIZ DE INTERVENCIONES DEL SUB-COMPONENTE 1.2	48
ANEXO 3: MATRIZ DE CONTENIDOS DEL COMPONENTE 2	48
ANEXO 4: MATRIZ DE INTERVENCIONES DEL COMPONENTE 3	50
ANEXO 5: MATRIZ DE ACCIONES DE MONITOREO	50

Lineamientos Conceptuales y Operativos del Proyecto EXCELL¹

Introducción

Este documento es una guía que formaliza las bases conceptuales y desarrollar algunos lineamientos operativos para la implementación del Proyecto EXCELL. Las bases conceptuales no son sino el relato organizado de los supuestos y principios del proyecto que se han desarrollado a partir de la consulta documental y con expertos, la discusión interna del equipo del Proyecto los comentarios de contrapartes y miembros de la población meta en las diversas presentaciones que se han hecho del Proyecto y, de forma particular, las lecciones que ha dejado la implementación del Proyecto.

Fiel a la lógica del Proyecto, este documento no pretende ser un producto acabado e inmutable, sino más bien un insumo para la discusión y la construcción colectiva del conocimiento. Más que dar instrucciones específicas, se ha optado por dar lineamientos, con la seguridad de que cada individuo, en su contexto, es capaz de identificar las mejores formas de abordar su tarea, si se han explicado las razones de la misma.

El documento consta de dos secciones. En la primera se presentan los elementos clave conceptuales de calidad educativa y liderazgo pedagógico. En la segunda se desarrolla en detalle los elementos de organización de cada uno de los componentes y sub-componentes del Proyecto. Para ello se ha procurado seguir una estructura común, detallando para cada uno los objetivos y medios, recursos, roles e intervenciones clave. La sección segunda se completa con la discusión de los aspectos de monitoreo y evaluación, materiales y tecnología en el contexto del proyecto. A estas dos secciones se agregan como anexos algunas matrices que resumen el marco al que deberá dar respuesta el desarrollo de cada uno de los componentes en términos de sus intervenciones.

El propósito de este documento es dar una base común a todos los agentes de implementación del Proyecto, desde el director del proyecto hasta sus proveedores de formación y asistencia técnica. Aunque se espera que los diversos agentes de implementación conozcamos el contenido de todo el documento, interesa que cada uno use para consulta básica aquellos elementos que le sean más pertinentes. Esto permitirá que las intervenciones que cada uno hagamos en nuestro ámbito de competencia respondan a una misma tónica. A la vez, sin embargo, en nuestro esfuerzo cotidiano descubriremos las múltiples limitaciones de lo que aquí se consigna, y desde ya se extiende la invitación para ampliar, profundizar y perfeccionar los supuestos, conceptos y lineamientos de EXCELL, como un proyecto en construcción permanente.

Elementos Conceptuales sobre EXCELL

El Proyecto EXCELL es una iniciativa específica, con propósito y recursos definidos y finitos, orientada a avanzar la reforma educativa en el área rural. Sin embargo, la historia de la reforma educativa en El Salvador sugiere que la simple asignación de recursos puede transformar en mayor o menor medida los programas y el sistema educativo, pero sólo la intención y el deseo persistente de las personas puede asegurar

¹ Félix Alvarado, Director de Equipo, Proyecto EXCELL. Se agradece el envío de todo comentario a este documento: falvarado@proyexcell.com.sv

mejoras significativas en el aprendizaje de niños y niñas. Esto nos lleva a afirmar que EXCELL debe ser pensado como una filosofía y una aproximación a la calidad educativa rural, más que como una simple intervención práctica.

Esa filosofía está predicada sobre seis principios:

- *La educación es un derecho inalienable.* Este derecho está consagrado en la Constitución de El Salvador y en la Convención sobre los Derechos del Niño. Así, la educación no debe ser vista simplemente como un servicio a prestar con eficiencia productiva. Por encima de todo, la educación es la respuesta obligada del Estado a un derecho que tienen todos sus ciudadanos. Esta es la razón ética por la que se debe procurar la equidad educativa, que para el caso se ve particularmente conculcada en la población rural.
- *La calidad educativa y el derecho a la educación están íntimamente vinculados.* Para que el derecho a la educación de todos los ciudadanos esté garantizado, no basta que se tenga acceso, sino que la educación debe ser de calidad, para todos y todas. La equidad en la educación no se limita a la cobertura, sino que implica necesariamente la calidad.
- *Toda escuela pública puede ser de excelencia.* Más allá de un umbral mínimo crítico, la excelencia no es un asunto de disponibilidad de los recursos, sino de la eficacia con que se usan los recursos con que se cuentan, y de los resultados que se obtienen con ello. Es por esto que las escuelas públicas, y de forma particular las escuelas rurales, pueden ser de excelencia en un marco de limitaciones materiales. Es también por esto que deben ser de excelencia, como respuesta al derecho de todos los niños y niñas a una educación de calidad, más allá de las condiciones de pobreza material que las caracterice. Cabe subrayar, sin embargo, que de ninguna forma esto puede tomarse como una excusa para postergar los esfuerzos por compensar las limitaciones materiales y de recursos en las escuelas más pobres, que ciertamente se relacionan con el desempeño de los niños y niñas en ellas.
- *Todo lo que hace el director y todo lo que se hace en la escuela y el sector tiene que redundar en aprendizaje en el aula.* El proceso central y razón de ser de todo el sistema educativo es el proceso pedagógico en el aula. La excelencia educativa es una medida del éxito en lograr que niñas y niños aprendan y se desarrollen en la escuela. A todas las personas y organizaciones vinculadas al sistema les debe quedar claro que su trabajo y actividades tienen sentido únicamente en la medida en que contribuyen a dicho resultado. En el marco de la escuela salvadoreña esto se concreta en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). En el marco del sector educativo se debe concretar en una gerencia estratégica centrada en la escuela y el aula. Para el director o directora en la escuela esto se concreta de forma inmediata en asegurar que niños y niñas aprenden efectivamente. De forma genérica esto significa que se preparan para una vida productiva, satisfactoria y trascendente. De forma específica para la educación básica salvadoreña se traduce en el desarrollo de las competencias de lectura escritura y matemáticas que les aseguren a los niños y niñas el acceso, permanencia, aprovechamiento y seguimiento a su educación.
- *Todo esfuerzo de mejoramiento en la calidad educativa, para ser sostenible, depende de los actores locales.* Sólo si la comunidad educativa y los líderes comunitarios asumen el compromiso con la calidad educativa persistirá esta más allá de las intervenciones como EXCELL, en las que deben ser

protagonistas activos y responsables, no simples espectadores o recursos logísticos de la escuela. Este compromiso puede significar el aporte de recursos y energía a la escuela, pero sobre todo se concreta en la intención de vigilar y hacer exigible al estado, al sistema educativo y a los miembros más privilegiados de la sociedad de su responsabilidad para con la educación.

- *Buscamos una escuela que aprende, en la cual el director o directora tiene un papel fundamental de liderazgo pedagógico.* La síntesis institucional de los principios anteriores es una escuela que se encuentra en constante transformación y mejora. Esto significa que es una organización conciente de sí misma, en que todos los agentes de la comunidad educativa pueden contribuir con responsabilidad a la identificación de propósitos y necesidades de transformación, a la implementación de cambios, y al cotejo y decisión sobre los resultados de dichos cambios. En este marco el papel del director o directora se destaca como instancia “cibernética” que realimenta, corrige la ruta y conduce el aprendizaje institucional.

De Educación como Producto a Educación como Derecho

El Artículo 53 de la Constitución de El Salvador reconoce que “La educación es un derecho inherente a la persona humana y que el Estado debe garantizarla”. A la vez, el Artículo 28 de la Convención sobre los Derechos de la Niñez reconoce el derecho del niño a la Educación, y que el Estado deberá velar por que se ejerza progresivamente y en condiciones de igualdad de oportunidades. La Convención Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales en su artículo 13 (1) señala que los Estados signatarios reconocen el derecho a la educación para todos. Así también, reconoce que la pobreza no debe ser una barrera al ejercicio de este derecho. Esto, entre otros aspectos conlleva la implementación de la enseñanza primaria obligatoria y gratuita para todos, adoptar medidas para fomentar la asistencia regular a las escuelas y reducir las tasas de deserción escolar y de forma particular eliminar las barreras a la educación que pueda imponer la pobreza.

Hay varios aspectos particulares a tomar en cuenta al considerar la educación desde un enfoque de derechos.

- La educación como derecho es relevante no sólo por su valor práctico, en cuanto mejora las posibilidades de crecimiento económico de las personas, las familias, la comunidad y la sociedad en general. Es, además, un valor humano: la existencia humana se ve enriquecida, compensada y satisfecha en la medida en que los sujetos “gozan de una mente educada, esclarecida y activa” (ver Comentario General 13 al Artículo 13 de la Convención Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales, Párrafo 1).
- La educación no sólo es un derecho en sí mismo, sino que es un “derecho empoderante”, ya que habilita a quien la recibe para el ejercicio de otros derechos humanos.
- El derecho a la educación es más que el derecho a un servicio. La educación apunta a ampliar y fortalecer el sentido de la dignidad de las personas, a favorecer su participación efectiva en una sociedad libre y a relacionarse en medio de la diversidad cultural, y social. (Comentario General 13..., Párrafo 4)
- Satisfacer las múltiples aristas de la educación como derecho significa desarrollar la educación como servicio respondiendo a criterios de

disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad. (Comentario General 13..., Párrafo 6)

- El derecho a la educación se mide por su necesidad, más que por su oferta. En otras palabras, no se trata simplemente de dar a todos un mínimo de educación definido desde el proveedor o desde el Estado, sino de garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje de cada uno y cada una de los ciudadanos. Esta es la base para buscar una educación de calidad, que no simplemente cubra un currículum elemental y fijo, sino que sea adecuada a las cambiantes condiciones individuales y sociales. Así, lo que antes fuera suficiente para dar por satisfecho el derecho a la educación, puede hoy ser insuficiente dado lo necesario para tener éxito y desarrollarse en un mundo de mayor complejidad o exigencia técnica.
- El derecho universal a la educación es de validez inmediata y permanente. No hay razón que justifique la discriminación en el ejercicio de este derecho de ninguna persona y en ningún momento. A la vez, las medidas especiales de atención a grupos particulares deben buscar su trato equitativo, más que el mantenimiento de estándares distintos.

De lo anterior se desprende que garantizar el derecho a la educación de niños y niñas supone:

- Que el Estado ofrezca acceso gratuito a la escuela primaria, sin restricciones de índole económica, geográfica, política, religiosa, de discapacidad u otras. Esto subraya que se trata no simplemente de un servicio a ser producido con eficiencia, sino de ofrecer – en condiciones de equidad – la respuesta al derecho ciudadano.
- Que los padres y madres de familia matriculen y envíen regularmente a sus hijos a las escuelas y no les nieguen el derecho a la educación, por asignarles tareas domésticas o trabajo productivo dentro o fuera del grupo familiar. Para esto los padres y madres necesitan reconocer el valor y la pertinencia de la educación y comprender el papel que juega en la optimización de oportunidades y el desarrollo de sus hijas e hijos.
- Que los directores y directoras, docentes y padres y madres de familia identifiquen, de forma conjunta, estrategias para garantizar que niños y niñas, no sólo asistan a la escuela sino, sobre todo, que no abandonen la misma antes de finalizar el año escolar. Con esto se concreta la sensibilidad de la comunidad educativa local como compromiso y acción en el marco específico de la escuela.
- Que en el aula y la escuela se concreten y reproduzcan valores y prácticas de no-discriminación y se procure la atención a las necesidades educativas comunes, individuales y especiales.

En el marco del Proyecto EXCELL esto tiene implicaciones particulares. En primera instancia, directores y directoras deben poder hacer una gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles para reducir las barreras de acceso. Notables en esto es la gestión de los recursos financieros que el MINED transfiere a las escuelas (los “bonos”).

Además, los directores y directoras deben ejercitar un liderazgo de cara a la comunidad y los padres y madres de familia que subraya el valor de la matriculación y permanencia en la escuela y las oportunidades derivadas de la educación. Finalmente,

tiene los directores y directoras que ejercitar un liderazgo que conduce y orienta a maestros, maestras, niños y niñas hacia una cultura y prácticas de trato equitativo y no discriminatorio en el aula y la escuela.

Un Concepto Multidimensional de Calidad Educativa

La educación es un derecho de niños y niñas, pero no basta que estos reciban una educación básica gratuita, si la educación que reciben no es de calidad. La discusión sobre la calidad educativa no está divorciada de la discusión de la educación como un derecho, de forma particular en el contexto rural. En primer lugar, dado que la satisfacción del derecho no se mide por las características del servicio sino por las necesidades de los sujetos, es evidente que no basta garantizar cobertura para poder hablar de satisfacción del derecho a la educación, salvo que garanticemos que el servicio atiende adecuadamente las necesidades de aprendizaje de los niños y las niñas.

Además, la educación que buscamos debe potenciar la ciudadanía digna, responsable, empoderada² y habilitada³ de sus sujetos en una sociedad democrática. Como se expone en mayor detalle en la siguiente sección, la educación con calidad es aquella que responde no sólo con eficiencia productiva, sino más aún satisface necesidades de desarrollo humano y dignidad personal, en otras palabras, que desarrolla ciudadanos plenos.

Así también, asegurar la disponibilidad y accesibilidad que caracterizan la satisfacción del derecho a la educación puede ser vista como responsabilidad de los planos político e institucional del sector educativo. Sin embargo, los aspectos de aceptabilidad y adaptabilidad de la educación son en buena medida resultados de la dinámica en el aula. En este sentido, son sobre todo los docentes y directores, en la práctica y liderazgo de procesos de educación con calidad, quienes pueden asegurar la satisfacción del derecho a la educación en sus aspectos dentro del aula.

Además, en países como El Salvador, son grupos como la población rural pobre, las niñas en el campo, la niñez trabajadora rural y la niñez de y en la calle quienes enfrentan inequidades particulares para satisfacer su derecho a la educación. Abordar las necesidades de estos grupos con una educación de calidad es, pues, un reto de derechos humanos, no simplemente de eficiencia productiva en el servicio.

Recibir una educación de calidad es un derecho de todos y todas sin distinción de condición económica, posición política, filiación religiosa, ubicación geográfica, discapacidad, tipo de institución educativa u otras dimensiones de diversidad. Ya la UNESCO en un documento sobre la calidad de la educación en Centroamérica⁴ afirma que “la calidad de la educación o es para todos o no es calidad”.

² Bajo este anglicismo (“empowerment”) nos referimos a sujetos que reconocen: a) su derecho a procurar su desarrollo en un ámbito específico, b) los medios para perseguir esa intención, y c) los riesgos y responsabilidades atinentes a dicho derecho.

³ Este segundo término busca traducir la noción de “efablemente” como complemento al anterior, y se refiere al sujeto que, además de empoderado, cuenta efectivamente con los medios internos (competencias) y externos (recursos) para realizar su intención.

⁴ Juan Bautista Arrien et.al. (s.f.) Calidad de la Educación en el Istmo Centroamericano. UNESCO, San José, C.R.

La “filosofía EXCELL” esbozada más arriba está predicada en un concepto particular de lo que significa calidad educativa. Para entender el concepto de calidad educativa no nos podemos desvincular de los orígenes de las discusiones contemporáneas sobre calidad, que cobraron relevancia en la década de 1980 ante la preocupación del sector industrial y comercial norteamericano de cara a la creciente productividad y competitividad de la industria japonesa. Los trabajos de Deming, Juran, Crosby, Tagushi e Ishikawa, entre otros, hicieron evidente que la calidad, más que resultado de la corrección de errores, era resultado de características sistémicas que incluían una clara percepción de la necesidad del cliente, la búsqueda de la perfección en todos los pasos de producción, la integración de los sistemas productivos, la maximización del conocimiento de los operadores acerca de los propósitos tanto como de las técnicas de su trabajo, y el monitoreo sistemático, cuantitativo y estadístico de la calidad en los productos.

Sin embargo, la calidad educativa agrega a la preocupación sobre la optimización productiva la complejidad de la discusión sobre las dimensiones humanísticas y sociales que caracterizan a la política educativa. Esta vinculación no está exenta de tensiones, y de hecho el curso de los debates sobre calidad educativa sugiere que una tensión fundamental en esta materia se da entre interpretar la calidad en la educación como tema de *producción institucional* y verla como necesidad de *reproducción social*. El sector educativo salvadoreño ha experimentado también esta tensión, de modo que la práctica y el pensamiento sobre calidad educativa en el MINED han testificado una evolución que, partiendo de supuestos de producción privada evolucionan hacia consultas sociales más amplias, para desembocar en un modelo de calidad que busca integrar dimensiones institucionales y humanas. De forma general pueden reconocerse dos visiones en competencia y evolución: a) una visión estratégica “humana”, que centra el desarrollo sectorial en la evolución de su personal, y b) una visión operativa “de producción”, centrada a su vez en la optimización de la producción institucional. En ambos casos es necesario complementar el enfoque con una visión más centrada en el aula, la escuela y la niñez que simplemente sobre la operación de las instituciones del sector.

La resolución de estos debates, más que una cuestión de racionalidad técnica, es producto de una elección político-ideológica, sin que ello se entienda en sentido peyorativo, sino más bien como fruto de una decisión consciente en función de necesidades y propósitos prioritarios. Bajo este supuesto, el Proyecto EXCELL busca una definición de la calidad educativa que parta de la construcción en el aula y en la comunidad y que atienda tres dimensiones:

- La dimensión *humanista*, referida a la reproducción de una sociedad centrada en las personas;
- La dimensión de *desarrollo humano*, entendida como la ampliación de oportunidades para personas capaces de aprovechar dichas oportunidades en su propia realización; y
- La dimensión *productiva*, que se refiere a la generación de servicios educativos a través de un sistema institucional eficiente, eficaz, efectivo, y de óptimo desempeño e integración.

Esto nos lleva, en primera instancia, a definir “educación” y “calidad educativa” como dos dominios que se traslapan, ya que tanto uno como el otro son procesos multidimensionales que implican la interacción de factores: a) del niño o niña y su habilidad innata, b) del contexto de aprendizaje informal ofrecido por la familia y la comunidad, c) de los procesos y sistemas escolares y d) del contexto político-institucional del sector educativo y que conducen al desarrollo humano, todos ellos modulados y valorizados políticamente por el Estado y la forma en que este representa la resolución del poder en la sociedad salvadoreña. Si hemos de establecer una referencia específica al Proyecto EXCELL como una estrategia para promover la implementación de un modelo de calidad educativa en las escuelas rurales, debemos antes detenernos en explicar los aspectos de esta visión de la calidad educativa como necesaria a la educación.

- Hablamos de un *proceso*, por cuanto la educación con calidad no es una situación o coyuntura, sino un quehacer continuo, un ejercicio permanente de realización personal y mejora institucional.

- Es *multidimensional* ya que para su realización no depende de un único factor, sino de la interacción creativa de una variedad de aspectos. Esto tiene implicaciones prácticas importantes, por cuanto la evaluación de la calidad educativa no puede ser entendida como el resultado de la medición de un sólo aspecto.

- Un primer aspecto de la naturaleza multidimensional de la calidad educativa se refiere a los *factores del niño o niña y su habilidad innata*, por lo que la calidad no podrá procurarse viendo a la niñez como objeto indiferenciado del quehacer productivo institucional. Sólo en la medida en que la educación sea capaz de reconocer y atender las particularidades de cada niña o niño y la forma en que ello se expresa en necesidades educativas podrá tenderse a una educación con calidad.

Para Transformar la Educación

(Tomado de: Nóchez, Mario (2003). *Calidad de la Educación en el Aula y la Escuela*. Proyecto EXCELL. San Salvador)

EXCELL desea potenciar una educación humanista, que tenga como centro de toda la actividad educativa a la persona humana, es decir a niños y niñas como razón de ser de la educación. El Proyecto potenciará en las escuelas:

- Una educación preocupada por el aprendizaje, más que una educación centrada en la enseñanza.
- Una educación preocupada por ayudar a niños y niñas a pensar y reflexionar sobre lo que aprenden, más que repetir y memorizar contenidos.
- Una educación activa y participativa dentro del salón de clases, más que basada en el silencio y la pasividad.
- Una educación que forma el corazón y la mente, es decir, una educación que forma integralmente a niños y niñas, más que una educación que se enfoca sólo en formar la mente, llenándola de contenidos.
- Una educación preocupada por lograr la excelencia humana y aprendizajes significativos para niños y niñas, más que por dar excesiva importancia a la nota, al número, como sinónimo de excelencia académica.
- Una educación solidaria y cooperativa, que busca el bien común de todos y todas antes que promover el individualismo como único mecanismo de superación personal.
- Una educación que promueve el autocontrol y ayuda a que niñas y niños actúen por convicción propia, antes que controlar el comportamiento de los estudiantes para lograr disciplina en el aula.
- Una educación que identifica éxitos en lo que se está haciendo bien y busca oportunidades para mejorar cada día lo que se hace, antes que centrarse en los problemas que afectan e impide el desarrollo de los alumnos.

- Otro aspecto crítico de la calidad educativa es el *contexto de aprendizaje informal ofrecido por la familia y la comunidad*, que no simplemente complementa la educación formal, sino más bien es la matriz práctica en la que se inserta la educación formal. En contraste con la visión – frecuentemente adoptada en la práctica – que hace de la participación familiar y comunitaria un insumo de la educación formal, debe afirmarse que la calidad educativa es una función de la pertinencia de la educación formal para la vida en sociedad y en familia, lo que habla tanto de la forma en que la educación formal complementa al hogar y la comunidad, como de la forma en que en la cultura que se desarrolla en estos dos se ha integrado la educación formal como un valor deseable.
- La calidad educativa depende además de los *procesos y sistemas escolares*. Estos son los aspectos que más usualmente se tratan al hablar de calidad educativa, comprendiendo elementos tales como las políticas educativas, la información, la toma de decisiones y la gestión, tanto sectorial como escolar, el currículum y las prácticas pedagógicas, entre otros elementos, y todos ellos referidos a los diversos niveles del sistema educativo. Aquí cabe destacar, no sólo la naturaleza y desempeño de cada uno de los elementos, sino particularmente la forma en que ellos se integran para producir con eficiencia, eficacia y efectividad, y su relativa insuficiencia cuando se toma en cuenta los otros aspectos de contexto individual, familiar, societal y político señalados aquí.
- Menos usual es el reconocimiento del *contexto político institucional del sector educativo* como dimensión de la calidad educativa. Este hace referencia a la forma en que se manifiesta el poder en el marco del sector educativo, y que se traduce en aspectos tales como la asignación del presupuesto, la mezcla público-privada en la prestación de servicios educativos y de cuán conservadores o progresivos sean los valores que infundan a la educación en un momento específico.
- La finalidad de *desarrollo humano* de la educación aquí es entendida como resultado de procesos educativos de calidad que conducen a la conjunción, por un lado, de la capacidad del individuo – como potencialidad y trascendencia – para aprovechar las oportunidades que se le presentan, y por el otro, la disponibilidad efectiva de los medios para aprovechar tales oportunidades de realización. La educación de calidad no simplemente forma a las personas en disciplinas y competencias, las transforma a ellas y su entorno como espacios de oportunidad y trascendencia humana.
- Reconocer la *modulación y valoración política* de la educación como dimensión de la calidad educativa hace explícita la vinculación entre la educación, como actividad humana y como ámbito de política social, y el propósito del Estado como forma de organización del poder en una sociedad específica. Esto no debe interpretarse como lectura crítica sino descriptiva de la realidad del poder. A la vez, la razón de hacer explícita esta dimensión de la calidad educativa es porque las prácticas y valores que se interpretan y se realizan como “calidad educativa” a la vez condensan y concretan el poder, y por ende la transformación de las relaciones de poder en una sociedad y de la calidad de la educación están íntimamente vinculadas.

Esta explicación de la naturaleza multidimensional de la calidad educativa es necesaria para desarrollar intervenciones pertinentes en esta materia. Lo importante de destacar la calidad educativa como multidimensional y compleja y hacer visibles sus supuestos es que ello nos permite reconocer que la definición y aplicación del concepto se hace en

contextos particulares y con fines institucionales y de política específicos. De allí que sea necesario, no sólo definir *ex ante* la calidad educativa, sino reconocer la necesidad de gestionar consensos sobre una definición útil al conjunto de interesados en una situación particular.

En el marco de la definición adoptada aquí, esto significa que, además de los aspectos instrumentales de la calidad educativa (la función productiva institucional), el Proyecto procure el foco humano en los aprendizajes en el aula y la escuela y la pertinencia de la educación para el desarrollo humano. De manera particular, el reto para EXCELL es el desarrollo de una *definición operativa de la calidad educativa en el contexto de la escuela rural* que explique y oriente la vinculación de las múltiples dimensiones de la calidad educativa en el marco de la integración de las intervenciones del proyecto en la gestión escolar, la gerencia media institucional, la información, la investigación y la toma de decisiones de política educativa. Más que un ejercicio académico, ello deberá ser fruto de un esfuerzo de reflexión con funcionarios, gerentes, directores y directoras, comunidades educativas e investigadores.

Como punto de partida, esta discusión, para el caso de EXCELL, lleva a reconocer como escuela que garantiza la calidad aquella en que director/a, docentes, madres y padres de familia y estudiantes:⁵

- Se sienten sujetos y protagonistas de los cambios y transformaciones educativas en el aula y la escuela.
- Comparten un sueño, una visión de ser una escuela que ofrece una educación de calidad para niñas y niños.
- Tienen motivación, voluntad, deseo de hacer bien las cosas que a cada uno le corresponde, por lograr una educación de calidad.
- Participan activamente en el proceso de toma de decisiones del mejoramiento de la calidad en el aula y la escuela.
- Asumen un compromiso compartido por hacer sostenible la calidad de la educación.
- Realizan trabajo en equipo, donde cada uno tiene responsabilidades individuales y compartidas, en función de lograr los resultados establecidos de forma conjunta.

Según se ve, la calidad en el aula y la escuela no depende únicamente de la cantidad de recursos económicos y materiales que lleguen a las escuelas, sino sobre todo de la actitud, disposición, voluntad y capacidad de cambio que tengan directores y directoras, docentes, padres y madres de familia y estudiantes. Por encima de un umbral mínimo de recursos materiales, toda escuela puede y debe ser de calidad, siempre y cuando se tenga la voluntad y las competencias para asumir el compromiso con una educación de calidad para todos los niños y niñas.

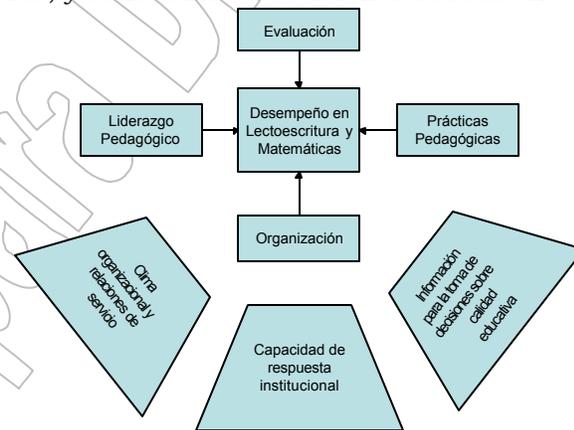
A la vez, esto significa que la calidad de la educación en el aula y en la escuela no es algo que se logra por Decreto o por Ley de la República, ni por una intervención puntual

⁵ Nóchez, Mario (2003).

– como podría ser el incremento en el número de horas en el año escolar – sino por cambios sistémicos derivados de valores compartidos por las personas que asumen y reconocen que lo que están haciendo tiene sentido y vale la pena para contribuir a la vigencia del derecho a la educación de niñas y niños y por ende al desarrollo económico y social de El Salvador.

En síntesis, para EXCELL la calidad de la educación en el aula y la escuela debe traducirse en lograr principalmente dos cosas fundamentales: a) aprendizajes relevantes y significativos; y, b) formar mejores personas y ciudadanos; ambos en un contexto en que la calidad de la educación no sea un privilegio de unos pocos, sino un derecho legítimo de todos y todas, que la escuela pública debe y puede garantizar. Por ello, para EXCELL la calidad de la educación en el aula y la escuela se define operacionalmente en torno al mejor desempeño de niños y niñas en lectoescritura y matemáticas, predicado sobre prácticas pedagógicas mejoradas, el liderazgo pedagógico del director o directora, la práctica de la evaluación y la organización escolar, todos a su vez sostenidos en un contexto institucional de gestión que reconoce la centralidad del proceso pedagógico a través de un clima organizacional positivo y una capacidad de respuesta eficaz de gerentes y administradores, y de la toma de decisiones basada en información sobre calidad educativa.

En este modelo se destacan los elementos de la definición operativa de calidad para el Proyecto EXCELL, y que se detallan a continuación. Cinco de estos elementos se concretan en la escuela, mientras que tres más se refieren a condiciones más amplias del sistema.



- La calidad educativa se enfoca para el caso salvadoreño en el desempeño en lectoescritura y matemáticas.* La educación como derecho es respuesta a necesidades, y la necesidad educativa más ingente de niños y niñas, particularmente en escuelas rurales, es el dominio de las competencias básicas que les garanticen oportunidades de inserción productiva y trascendencia personal. Además, la educación es un derecho empoderante, y ese dominio de competencias básicas en lenguaje y matemáticas es el que servirá a los niños y niñas en la continuación de la educación y en el ejercicio de una ciudadanía más amplia y profunda. La opción deliberada por el desempeño en lectoescritura y matemática como “trazadores” de la calidad educativa responde al reconocimiento del lenguaje y las matemáticas como “puertas” a la oportunidad y trascendencia del sujeto, en suma, a su desarrollo humano.
- Prácticas pedagógicas.* El desempeño de los niños y las niñas depende, según se anota más arriba, de una diversidad de factores extra- e intra-escolares. Sin embargo, desde el punto de vista de la escuela-institución es en las prácticas pedagógicas que ejercitan los docentes que se centra la capacidad transformadora. Así, calidad educativa para EXCELL se traduce en excelencia en el aula, y esta a su vez se operativiza en la conjunción de prácticas pedagógicas innovadoras y participativas que favorecen aprendizajes relevantes y significativos entre niñas y niños que asisten a la escuela.
- Liderazgo pedagógico.* Este elemento destaca la importancia de asegurar la efectividad de directoras y directores para lograr que, en la escuela, los esfuerzos

y recursos administrativos, organizativos, curriculares y de recursos humanos, estén alineados en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas y en el mejoramiento de las condiciones de aprendizaje en el aula. La importancia de esto es particularmente visible en las escuelas con menos recursos, como es el caso de las escuelas rurales.

- *Evaluación y organización.* Dos notables debilidades han sido identificadas en la evaluación institucional de las escuelas en El Salvador. Una se refiere a la capacidad de realimentarse con información de evaluación que refleje, no simplemente el desempeño de niñas y niños en lo individual, sino particularmente el progreso de la escuela como un todo. De forma más general esto se refiere a aprovechar la información disponible a nivel de la escuela para la toma de decisiones conducentes a la mejora en la calidad educativa. La otra es la capacidad de organizar los recursos de la escuela y fomentar una cultura que de la forma más eficiente y eficaz permita enfocarlos sobre la excelencia en el aula.
- *Clima organizacional y relaciones de servicio.* Si el proceso pedagógico – sintetizado en los anteriores cuatro elementos – es el foco y punto de referencia del quehacer de las escuelas y del sector educativo, el quehacer de los actores del sector educativa no directamente involucrados en dicho proceso tienen sentido en la medida en que respondan a dicho proceso pedagógico como foco estratégico. Gerentes y decisores, políticos, técnico, consultores y expertos – todos aquellos que no intervienen directamente en la enseñanza-aprendizaje – enfrentan la medida de su pertinencia en cuanto garanticen que maestras, maestros, niñas, niños, y padres y madres de familia encuentren en el sistema un clima organizacional y de relaciones que asegure el aprendizaje efectivo en el aula y la escuela.
- *Capacidad de respuesta institucional.* No basta, sin embargo, con un clima positivo. Las instituciones, funcionarios y personal del sistema educativo más allá de los maestros y maestras deben ser capaces de dar respuestas técnicas eficaces a las necesidades de la comunidad educativa.
- *Información para la toma de decisiones de calidad educativa.* El último, pero no menos importante elemento de la definición operativa de calidad del Proyecto EXCELL se refiere a la información. Hacer realidad la calidad educativa supone contar con la información para tomar las decisiones que permitan dicha calidad como una práctica efectiva.

El Liderazgo Pedagógico

Liderazgo como Práctica Simbólica

El liderazgo es un concepto complejo que ha evolucionado considerablemente desde sus inicios dentro de las teorías gerenciales y organizacionales. Este cambio se ve igualmente reflejado en la evolución del concepto en el ámbito más específico del liderazgo en los procesos pedagógicos. Sin entrar en la discusión detallada de la evolución de dichos conceptos en las diversas discusiones teóricas, baste aquí concentrar la atención sobre un acuerdo más o menos amplio que reconoce que el liderazgo es una *función de gestión humana*, que se ejerce en la *interacción* entre las personas. Con independencia del foco del liderazgo – el trabajo, las relaciones personales, las normas, la transformación, etcétera – que ha constituido mucho del debate sobre el alcance de este concepto, debe reconocerse que no hay liderazgo sin la

interacción entre líder(es) y liderados. Así, el liderazgo se concreta como la práctica de construcción simbólica que, en un contexto específico, le permite al líder definir una situación y conducir la conducta de quienes le rodean en función de una visión específica de lo que significa dicha situación. Ello significa que al liderazgo lo podamos definir por *lo que es* en al menos los siguientes aspectos:

- El liderazgo es *situacional*: no hay un liderazgo genérico y universal, sino sólo la asunción y reconocimiento de un rol de liderazgo en situaciones específicas. Cada liderazgo se construye en un momento que incluye personas, antecedentes, objetos y contextos.
- El liderazgo es *relacional*: el liderazgo se practica interactuando con otros. Tanto el líder como los liderados deben reconocerse mutuamente y comunicarse para hacer efectivo el liderazgo.
- El liderazgo es *representativo y simbólico*: aunque el liderazgo se concrete materialmente y se apoye en recursos materiales, su naturaleza es sobre todo simbólica. A diferencia de conceptos afines como *poder* (capacidad irresistible de modificar la conducta de otros) y de *autoridad* (reconocimiento normativo del derecho al ejercicio del poder), el liderazgo se ejercita sobre todo en el ámbito de la construcción de significados compartidos entre las personas. Más aún, liderazgo es, sobre todo, la habilidad de definir el significado de una situación y de hacer que otros compartan dicha definición.
- El liderazgo es *organizador*: Como consecuencia de su naturaleza simbólica y representativa, el liderazgo tiene la posibilidad de organizar la interacción entre personas en sistemas unificados de conducta. Desde esta perspectiva puede asegurarse que el liderazgo se basa en la capacidad de explicar creíblemente las propiedades que emergen en los sistemas sociales.
- El liderazgo es *“necesario” y “útil” al propósito del sistema*: Dada su naturaleza organizadora, el liderazgo resulta ser la práctica de las explicaciones que dan razón al quehacer de un sistema social en particular. Aquí “necesario” y “útil” no son categorías funcionalistas verdaderas en sí mismas, sino descripciones del papel de reproducción que juega un liderazgo eficaz dentro de cualquier sistema social.
- El liderazgo es *poderoso*: Finalmente, no debemos evadir el reconocimiento de la cercanía entre los conceptos de liderazgo y poder. Por una parte, el liderazgo predica su eficacia sobre la capacidad del líder de usar los recursos de poder a su disposición. Por la otra, el liderazgo ejercido exitosamente ofrece poder en sí mismo: confiere estatus y permite atraer y acumular recursos. Evidentemente esto vincula al liderazgo con la forma en que se organiza el poder más allá de los límites en que se ejerce y también acarrea la responsabilidad que implica dicho ejercicio de poder.

A la vez, podemos definir al liderazgo por lo que hace, es decir, por su ejercicio funcional. Esto resulta particularmente importante en el contexto del Proyecto EXCELL, por cuanto se busca desarrollar un ejercicio particular de liderazgo en la escuela y el MINED. De los aspectos a destacar aquí se subraya que el liderazgo:

- *Define y mantiene una visión*: la práctica del liderazgo es una práctica simbólica. Esto se concreta de forma notable en definir para sí y para otros el futuro al que

tienden sus conductas, y en mantener esa definición de manera constante para que las conductas sean congruentes a lo largo del tiempo.

- *Comunica la visión, criterios de conducta, instrucciones y resultados esperados:* como implicación práctica del punto anterior, el liderazgo se concreta en comunicar a otros el futuro deseado, pero así también en darles lineamientos, instrucciones y parámetros para las conductas que se requieren de ellos en obtener ese futuro.
- *Identifica contexto y medios:* según se señaló arriba, el liderazgo es sobre todo una práctica simbólica, pero que se predica sobre bases materiales, entre otras. Esto significa reconocer las condiciones y características del medio a partir del que se habrá de construir el futuro deseado, pero igualmente reconocer los recursos materiales, financieros, humanos y simbólicos con los que se cuenta para la tarea.
- *Hace balance estratégico, señala márgenes de acción, alinea esfuerzos, monitorea y ajusta la acción:* finalmente, el liderazgo es una práctica de retroalimentación. A partir del planteamiento de la visión y del reconocimiento del contexto y recursos, el liderazgo se concreta en un balance de condiciones y recursos favorables y desfavorables que se concreta en un margen de acción y que, como al conducir un vehículo, sirve para hacer las continuas medidas y los ajustes que permiten acercarse al futuro deseado en medio de la incertidumbre y el cambio.

Para concluir, puede afirmarse que el liderazgo, definido tanto por lo que es como por lo que hace, se resume en la transformación. El liderazgo efectivo se constituye de dos aspectos clave: a) que el líder sea reconocido y aceptado como tal por lo que le rodean y trabajan con él o ella; y, b) que el líder sea capaz de influenciar efectivamente la conducta y las acciones de los demás, en función de los resultados que se desean lograr. La primera característica tiene que ver sobre todo con aspectos de actitud, mientras que la segunda característica se vincula más con capacidades. Dentro de una concepción sistémica, el liderazgo es el momento cibernético que le permite a un sistema social mantenerse en continua adaptación y cambio que, más que simple sobrevivencia o crecimiento, puede ser base de su desarrollo.

Conceptualización del Liderazgo Pedagógico

En el marco restringido del Proyecto EXCELL, estas consideraciones sobre liderazgo, aunadas a la literatura sobre el liderazgo pedagógico nos llevan a una definición operativa de liderazgo pedagógico:

El liderazgo pedagógico ejercitado por el director o directora escolar se orienta a desarrollar prácticas pedagógicas eficaces que reflejan competencias desarrolladas por docentes y que promueven prácticas que reflejan competencias adquiridas para el aprendizaje de niños y niñas para su desempeño efectivo en el aprovechamiento de las oportunidades de vida que les ofrece el desarrollo humano.

En otras palabras, más que nuevas definiciones de liderazgo y de liderazgo pedagógico, aquí desplegamos el concepto de liderazgo en función de una visión específica – el desempeño efectivo de niños y niñas en un contexto de desarrollo humano – y de conductas que reflejan competencias particulares – competencias pedagógicas efectivas en los maestros y maestras, y competencias de aprendizaje efectivo en niños y niñas. De esta definición podemos extraer un análisis de ámbitos y recursos que muestra la forma

en que el liderazgo pedagógico se inserta, no simplemente en un mejoramiento profesional y técnico en el sector educativo, sino en los procesos de construcción de un Estado democrático.

Ambito	Competencias		Medio
	Maestr@s	Alumn@s	
<i>Técnico</i>	Pedagogía en lecto-escritura y matemáticas	Lectura, escritura y matemática efectiva	Currículum eficaz y prácticas pedagógicas innovadoras
<i>Sociopolítico</i>	Apertura	Valores para la ciudadanía democrática	Cultura de solidaridad y participación dentro y fuera de la escuela
<i>De gestión y organización</i>	Inversión en capital humano dentro de la escuela y el MINED	Aprovechamiento de recursos en la escuela	Eficiente y efectiva disponibilidad de recursos
<i>De evaluación</i>	“Coaching” para el pensamiento crítico y constructivo	Pensamiento crítico y constructivo, con voz y voto	Sistemas de información y conocimiento
<i>De resultados</i>	Docentes motivados, motivadores y competentes	Estudiantes en un sistema escuela-comunidad integrado	Desarrollo humano (niñez con oportunidades aprovechables)

El sentido del liderazgo pedagógico de directores y directoras en un contexto más amplio se puede entender mejor al examinar los ámbitos interrelacionados de escuela, comunidad y Estado. Según se ilustra en el gráfico, poniendo a la niñez en el centro podemos verle simultáneamente como niñez-alumna, niñez-ciudadana y niñez-vecina. La *práctica política* vincula al Estado, como organización más amplia, con el poder ejercido en la comunidad. Esto es materia de los debates sobre descentralización, de los cuales no puede escaparse la discusión sobre el papel y responsabilidad del gobierno local, las autoridades y los líderes locales en la definición y la gestión de los propósitos, contenidos y medios de la educación.



Por otra parte, la *práctica de la participación* hace efectiva la inserción de los intereses y responsabilidades comunitarias en el ámbito escolar y a la vez apoya el desarrollo de la cultura democrática a través de la incidencia de la escuela sobre los valores y prácticas de estudiantes, padres y madres y maestr@s.

Finalmente, la *práctica de la gestión* concreta la vinculación entre Estado y escuela. Aquí se destaca la importancia de la gerencia sensible a las necesidades de la escuela –

Una Dirección Escolar Distinta

Para EXCELL, potenciar la calidad de la educación en el aula y la escuela supone repensar, renovar y transformar el rol que ha desempeñado el director/a en la escuela, lo cual supone fomentar el desarrollo de un director o directora:

- Cuya preocupación prioritaria y el foco de su actividad es el proceso de aprendizaje de niños y niñas, más que simplemente la ejecución de tareas administrativas.
- Que trabaja en equipo y sabe delegar responsabilidades y tareas, antes que asumir todas las responsabilidades de la escuela por sí sólo.
- Sueña, inventa, innova y genera cambios constantemente, que nunca esta conforme con lo que hace, antes que simplemente seguir lo establecido y lo normado de forma inflexible.
- Sabe compartir decisiones con los docentes, padres de familia y estudiantes, antes que decidir todo sin consultar ni pedir opinión a nadie.
- Es capaz de animar, apoyar y trabajar de forma conjunta con otros para realizar tareas y responsabilidades, más que controlar y exigir el cumplimiento de tareas sin involucrarse a sí mismo.
- Es capaz de reconocer y potenciar otros liderazgos en docentes, padres de familia y estudiantes, antes que reconocerse como único líder.

un enfoque de servicio con calidad humana y capacidad de respuesta – y la posibilidad, capacidad y responsabilidad de los actores de la comunidad educativa para tomar parte en las decisiones de Estado que les afectan. Este triángulo refleja un circuito más amplio, que hemos querido poner al pie de cada página de este texto, y que recoge los dos aspectos básicos del desarrollo humano: las oportunidades para la realización personal, profesional y social, y las competencias para aprovechar dichas oportunidades. Los esfuerzos por responder a la niñez, ya sea desde el Estado, la comunidad o la escuela, apuntan todos en esa dirección.

EXCELL como Intervención para la Calidad Educativa

El Modelo de Formación-Reflexión-Acción

Los componentes del Proyecto buscan todos alimentar el ciclo de construcción del conocimiento descrito, ya sea completando una iteración en un ámbito limitado, o contribuyendo en profundidad a alguno de sus momentos. En este marco, la pieza más importante de intervención del Proyecto se refiere al modelo de formación-reflexión-acción que está en la base de los programas de formación y asistencia técnica para directores y directoras y para gerentes de mando medio del MINED. Este modelo se describe a continuación en detalle.

Desde su concepción la formación y asistencia técnica ofrecida a directores y directoras y a gerentes de mando medio del MINED se ha previsto como un proceso de doble finalidad: por una parte, forma y transforma el conocimiento, las actitudes y las prácticas de los participantes y, por la otra, interviene en el quehacer institucional mejorando los resultados del trabajo del MINED. Para cumplir con este doble propósito se ha establecido un proceso de tres fases vinculadas y continuas, que realizan progresivamente la articulación entre teoría (el “pensar”) y práctica (el “hacer”).

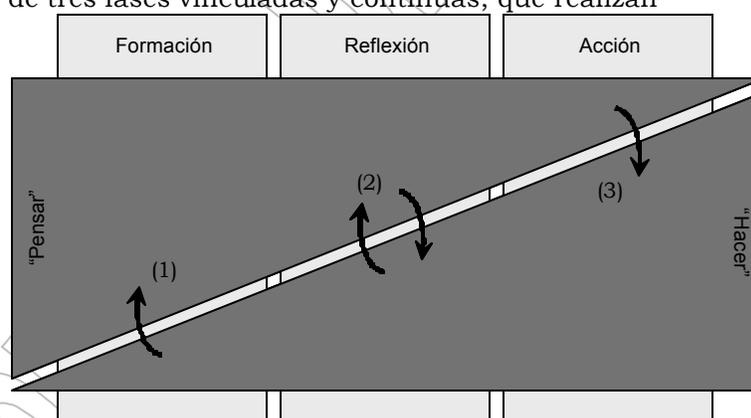
En el primer momento – el de la formación – el foco está en la identificación de los conceptos, modelos, principios y otros constructos teóricos que representan el pensamiento sobre cualquier tema que se

trate. En ese primer momento, la práctica, representada por estudios de caso, referencias a la experiencia y los ejercicios – es el soporte de la construcción cognitiva. Esto se ve representado por la flecha (1) ascendente en el gráfico.

En el momento de la reflexión se establece un balance entre teoría y práctica. En él se procura que la teoría ilumine la práctica actual de los sujetos del proceso, invitándolos a examinar los supuestos de dicha práctica y modificarla conforme a la teoría; pero también se busca que la práctica cuestione la teoría, en vez de aceptarla acríticamente, reconociendo que la experiencia vivida de los sujetos de formación y asistencia técnica es fuente de verdad. Este vaivén teórico-práctico se representa con las flechas (2).

Finalmente, el momento de la acción se refiere a la incidencia en el contexto institucional a través de nuevas conductas derivadas de lo aprendido y reflexionado por los sujetos. Aquí la teoría se mueve a un plano secundario – aunque indispensable – y la práctica se torna en lo central, como lo ilustra la flecha (3).

En el Proyecto EXCELL los tres momentos del proceso tienen correlatos prácticos en la formación y asistencia técnica de directores y directoras y de gerentes de mando medio. Este reflejo práctico se da tanto en la organización de las actividades como en la definición de miembros del equipo y sus responsabilidades, según se ilustra en la tabla que sigue.



Elemento	Fase			
	Formación	Reflexión	Acción	
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> Presentación y discusión de teoría 	<ul style="list-style-type: none"> Discusión conceptual, planificación para la transformación y evaluación del aprendizaje y la práctica 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de proyectos de innovación pedagógica (directores y directoras) y de transformación institucional (gerentes de mando medio) 	
Miembros y responsabilidades del equipo EXCELL	<ul style="list-style-type: none"> Especialistas formadores y formadoras: planificación, conducción y facilitación de sesiones formativas Facilitadores y facilitadoras: apoyo y vinculación a las otras fases del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores y facilitadoras: creación de ambiente para la construcción de conocimiento por los propios sujetos 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores y facilitadoras: visita <i>in situ</i>, seguimiento a la implementación, asistencia técnica y resolución de dudas de los sujetos 	
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Módulos pre-elaborados: lecturas, guías y lecturas complementarias Carta didáctica de formadores 	<ul style="list-style-type: none"> Carta didáctica de facilitadores Guías pedagógicas y gerenciales Materiales complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de planificación, implementación y monitoreo en la escuela y lugar de trabajo 	
Mecanismos de Entrega del Servicio	Formación y asistencia técnica de directores y directoras	<ul style="list-style-type: none"> Sesión formativa mensual Grupo departamental: 40 a 45 personas 	<ul style="list-style-type: none"> Sesión de CIRECA mensual: 12 a 15 personas 	<ul style="list-style-type: none"> Visita mensual a escuela (Eventualmente): reunión con grupo pequeño
	Formación y asistencia técnica de gerentes de mando medio	<ul style="list-style-type: none"> Sesión formativa (2 días seguidos cada dos semanas) Grupo ad-hoc: 30 personas 	<ul style="list-style-type: none"> Sesión de CIRECA mensual: 10 personas 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica en línea (Eventualmente): visita a lugar de trabajo

Según se señala en las dos últimas filas del cuadro, cada fase del proceso de formación y asistencia técnica cuenta con un mecanismo particular de entrega de servicio. A continuación se describen detalles de las mismas.

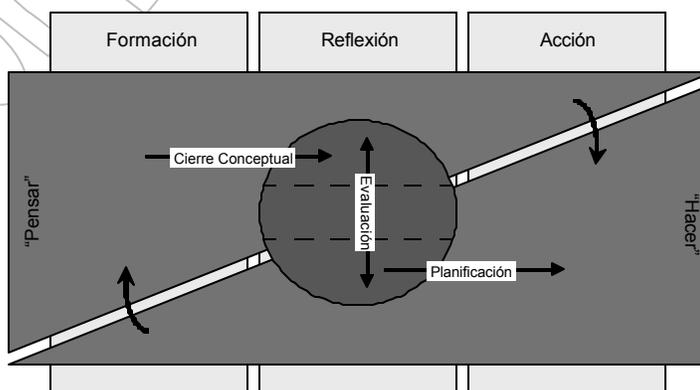
1. La *formación* está concebida como el momento del encuentro entre los participantes y la teoría: los conceptos, los principios, la filosofía, los modelos, Etc., que subyacen a los diversos temas tratados. Las sesiones formativas son diseñadas y conducidas por especialistas contratados específicamente por sesión, según el tema a tratar. En la práctica, los formadores y formadoras se hacen responsables de un ciclo de sesiones formativas que incluye: a) la réplica de cada sesión con los varios grupos de participantes (6 grupos – uno por departamento – en el caso de directores y directoras, y 5 grupos en el caso de gerentes de mando medio); y b) el desarrollo de sesiones sucesivas con una temática vinculada.

Cada formador o formadora tiene la responsabilidad de preparar la carta didáctica de las sesiones que conducirá, de elaborar los materiales de apoyo para las mismas y de compartir información con facilitadores para asegurar la continuidad del proceso entre formación, CIRECA y asistencia técnica.

En el caso de la formación de gerentes de mando medio, los formadores preparan además los módulos y guías de lectura que se usan en apoyo a la formación. Según se describirá más adelante, en el caso de la formación de directores y directoras, dicho material ha sido preparado por un equipo distinto.

2. Las sesiones de *Círculo de Reflexión para la Calidad (CIRECA)* son el pivote metodológico del proceso de formación y asistencia técnica. En grupos que reúnen entre 10 y 15 personas, los participantes tienen la oportunidad de construir conocimiento propio a partir de la reflexión entre iguales. Tanto en el caso de los gerentes de mando medio como de los directores y directoras, se espera que los CIRECA cumplan tres funciones, mismas que deben verse reflejadas en la organización de sus sesiones:
 - Una función de *cierre conceptual*, permitiendo a los participantes aclarar dudas y profundizar en algunos aspectos del contenido de la sesión formativa que hayan podido quedar inconclusos o que requieran mayor explicación;
 - Una función de *planificación*, a través de la cual los participantes traducen los conceptos y recursos teóricos desarrollados en la formación en propuestas y planes para la transformación en su lugar de trabajo (Proyectos de Innovación Pedagógica, en el caso de los directores y directoras, y Proyectos de Transformación en el caso de los gerentes de mando medio); y
 - Una función de *evaluación*, por medio de la cual los participantes revisan juntos lo aprendido y el avance de sus esfuerzos de transformación en el lugar de trabajo, como insumo para la decisión sobre sus acciones futuras.

Según se ilustra en el gráfico ampliado, es a través de estas tres funciones que se establece el vínculo y la continuidad entre los momentos de formación y de acción en la escuela o lugar de trabajo, además de introducir la evaluación como proceso de aprendizaje, más que sólo como rendición de cuentas.



3. La *asistencia técnica* es el momento en que los contenidos cognitivos y de desarrollo de actitudes del proceso de formación se pueden convertir en habilidades prácticas a través del ensayo acompañado. Nuevamente, el centro del proceso está en los sujetos mismos de la formación y asistencia técnica, mientras que el rol del equipo del proyecto se concentra en facilitar el proceso de aprendizaje sistemático.

En el caso de los directores y directoras de centros escolares, la asistencia se concreta en visitas – con una periodicidad mensual – a los centros escolares por

parte del equipo de campo del proyecto. El objeto y foco de dicha asistencia es el mismo que vincula el Círculo de Reflexión para la Calidad con la transformación en el centro escolar, a saber, el Proyecto de Innovación Pedagógica. Mientras que en el CIRECA los directores y directoras tienen la oportunidad de plantearse propósitos y validar ideas para los PIP con sus iguales, en la asistencia técnica los facilitadores y facilitadoras del proyecto apoyan al director o directora en hacer operativo e implementar el PIP con sus colegas docentes en el centro escolar.

En el caso de los y las gerentes de mando medio, la asistencia se ha planteado como un acompañamiento a distancia, a través del contacto por medio del correo electrónico y el teléfono y, eventualmente, de visitas al lugar de trabajo. Esta modalidad responde tanto a limitaciones en recursos que no permiten programar visitas regulares y frecuentes a lugares de trabajo, como a un acceso más efectivo al correo electrónico y la Internet por parte de los y las gerentes de mando medio.

Tal como en el caso de los directores y directoras es el PIP el foco de la asistencia técnica, en el caso de los y las gerentes de mando medio el foco de asistencia es el Proyecto de Transformación. El acompañamiento de la asistencia técnica se orienta a favorecer la implementación exitosa del proyecto de transformación que cada participante o grupo de participantes se ha propuesto realizar.

Desde la perspectiva metodológica es fundamental concebir la asistencia técnica como un acompañamiento al participante, no como una relación docente-estudiante convencional. A los facilitadores se les pide que imaginen que están *al lado*, no *frente* al participante, viendo lo mismo que este ve, y compartiendo su interpretación del objeto con el sujeto, más que interponiéndose entre el sujeto y su objeto. Los facilitadores de EXCELL no deben sustituir, sino complementar, apoyar y orientar la acción del director o directora.

Proyectos de Innovación Pedagógica y Proyectos de Transformación

Tal como se ha señalado en la sección anterior, la faceta de formación y asistencia técnica del Proyecto EXCELL se vincula con su faceta como intervención institucional a través de proyectos puntuales que los participantes deben desarrollar en su contexto de trabajo, aplicando lo aprendido a través del proceso formativo. En el caso de directores y directoras de centros escolares se trata de un *Proyecto de Innovación Pedagógica*, mientras que en el caso de los y las gerentes de mando medio se trata de un *Proyecto de Transformación*. Se comentan inicialmente algunos aspectos comunes a ambas variedades de proyecto – que aquí por conveniencia se denominarán “proyectos de aprendizaje práctico” –, para seguir con comentarios particulares a cada uno.

Los proyectos de aprendizaje práctico se promueven dentro de EXCELL por una variedad de razones, entre otras:

- El diseño de una intervención concreta empuja a los participantes a pensar sobre las implicaciones prácticas del contenido de la formación;
- El proyecto de aprendizaje práctico ofrece a los participantes un referente concreto en que pueden enfocar las discusiones de cierre conceptual, planificación y evaluación entre iguales que realizan en los CIRECA, ayudándoles a entender, tanto en términos teóricos como prácticos, la

vinculación entre su quehacer, los procesos pedagógicos y el aprendizaje efectivo de niños y niñas en las aulas;

- El proyecto de aprendizaje práctico envía señales a los colaboradores de los participantes acerca de la vinculación entre desarrollo profesional y transformación institucional;
- El proyecto de aprendizaje práctico – cuando ha sido diseñado con realismo y apoyado efectivamente – puede ofrecer retroalimentación positiva a su(s) diseñador(es) acerca de su eficacia como agentes de cambio;
- Final y fundamentalmente, el proyecto de aprendizaje práctico tiene el potencial de provocar transformaciones efectivas en las prácticas y con ello mejorar el desempeño de gerentes y funcionarios en la burocracia del MINED, y de directores, directoras, padres y madres de familia, docentes y niños y niñas en las aulas y las escuelas.

En el caso de los *Proyectos de Innovación Pedagógica* que elaboran e implementan los directores y directoras de centros escolares atendidos por EXCELL, ellos son concebidos como proyectos complementarios al Proyecto Educativo Institucional (PEI) que cada centro escolar elabora como marco estratégico mandado por el MINED. El marco normativo del PEI contempla la realización de tales proyectos complementarios como mecanismos para abordar temas o problemas específicos de desarrollo del centro escolar. EXCELL ha aprovechado este espacio para desarrollar una oportunidad de aprendizaje práctico que a la vez sea consistente con la política promovida por el MINED, que ve el PEI como eje articulador de los esfuerzos en el centro escolar.

De forma específica se ha pedido a cada director o directora participante que, en colaboración con sus colegas docentes, identifique un problema o reto de enseñanza-aprendizaje del lenguaje y/o las matemáticas⁶ en su centro escolar y que se plantee respuestas a tres preguntas clave:

- ¿Qué queremos lograr con respecto al reto identificado?
- ¿Cómo lo vamos a lograr?
- ¿Cómo vamos a medir nuestro logro?

Según se observa, estas tres preguntas buscan enfocar a los participantes en el logro como fin, en los medios como insumos y procesos para la obtención del logro propuesto y en el monitoreo como recurso de uso propio para orientar sus intervenciones a favor del desempeño de los estudiantes. Más que una enumeración y descripción detallada de la intervención propuesta (el proyecto como documento) se busca que los participantes se enfoquen en la intervención como acción (el proyecto como cambio de prácticas). La simplicidad por el lado de los propósitos (el reto o problema) y por el lado de los medios (la respuesta tentativa a las tres preguntas) busca que la intervención sea igualmente simple y, con ello, de éxito más probable.

⁶ El Proyecto de Innovación Pedagógica podría centrarse en cualquier materia, o incluso procurar un abordaje integrador. Para el caso, el lenguaje y las matemáticas han sido priorizados tanto por el MINED como por USAID dentro de sus respectivas políticas y con respecto a EXCELL.

El promover un PIP con una alta probabilidad de éxito tiene sentido, no sólo por sus implicaciones para el aprendizaje efectivo en la escuela, sino también – en el corto plazo casi de forma más importante – por la retroalimentación positiva que ofrece a los directores y directoras participantes acerca de su capacidad para incidir en el centro escolar. La literatura especializada y la experiencia ambas sugieren que la autoestima es un aspecto de la vida y experiencia del director o directora de un centro escolar rural pobre que frecuentemente está considerablemente disminuida y requiere de apoyo. En la medida que ellos superen retos menores de forma exitosa será posible para EXCELL, y más adelante para el MINED, invitarles a emprender iniciativas más complejas.

Es importante que el PIP sea una iniciativa colegiada, más que exclusivamente del director o directora. Para ello, los facilitadores de EXCELL procuran que los participantes, luego de una identificación tentativa en el CIRECA con sus iguales, exploren más el tema con sus colegas en el centro escolar. La asistencia técnica busca dar seguimiento a cada paso del desarrollo de PIP para mantener dicha práctica colegiada.

Con el PIP se fortalece, no sólo la introducción de prácticas pedagógicas innovadoras en el aula y la escuela, sino igualmente el ejercicio del liderazgo pedagógico del director o directora. Esto implica que la asistencia brindada por el facilitador o facilitadora debe ser siempre complementaria y no sustitutiva del papel del director o directora en la escuela y de cara a los docentes.

En el caso de los *Proyectos de Transformación* que realizan los y las gerentes de mando medio, se plantean diferencias con respecto al PIP. Estas diferencias se derivan: a) de la heterogeneidad del grupo de participantes en el proceso de formación y asistencia técnica, que no proceden todos de un mismo ámbito disciplinario o funcional, y b) de su relativa distancia con respecto a la práctica en el aula, si se les compara con directores y directoras.

A los y las gerentes de mando medio se les pide que planteen un proyecto que, desde y en su lugar de trabajo, tenga implicaciones demostrables para la práctica pedagógica en el aula y el centro escolar, a través del desarrollo de competencias necesarias para que su unidad o dependencia dé un servicio mejor y/o fortalezca su capacidad resolutoria. Los y las gerentes deberán enfrentar y resolver las mismas tres preguntas, aunque en su caso la expectativa es que elaboren un argumento más complejo sobre la vinculación entre intervención planteada y proceso pedagógico.

Organización para la Ejecución del Proyecto EXCELL

Antecedentes: Aprendizaje Social, Aprendizaje Organizacional y Construcción del Conocimiento

El supuesto básico de la organización del Proyecto EXCELL es que la calidad educativa es una realidad transformable a través de intervenciones específicas y deliberadas. ¿Qué rasgos deben tener tales intervenciones? Como mínimo reconocemos que la transformación de los procesos educativos para contribuir a su calidad debe involucrar:

- *Aprendizaje social*, entendido como la transformación en los conocimientos, actitudes y prácticas de las personas en lo individual y en sus interacciones mutuas;

- *Aprendizaje organizacional*, que comprende la modificación sistemática de los procesos, estructuras y funciones de las organizaciones para institucionalizar conductas preferidas; y
- *Disponibilidad y uso de recursos* que permitan, potencien, incentiven y reproduzcan las conductas preferidas.

EXCELL se plantea como una intervención que debe responder a la pregunta sobre cómo mejorar la calidad educativa en las escuelas rurales desde la gerencia media, el manejo de la información, la dirección de los centros escolares y la gestión del conocimiento para la toma de decisiones de política. A la vez, la respuesta que el proyecto da a estas diversas necesidades varía según su componente. La naturaleza de los diversos componentes de intervención, y el tipo de aprendizaje que procuran se describe en el cuadro que sigue.

Componente y Sub-Componente		Tipo de Intervención	Tipo de Aprendizaje	Responsables Directos
C1 Fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar el manejo descentralizado de las escuelas y modificar e implementar reformas Educativas	Sub-C1.1 Desarrollo de la capacidad de planeamiento y administración de la gerencia media del MINED	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y asistencia técnica para gerentes de mando medio del MINED 	<ul style="list-style-type: none"> • Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de Formación y Asistencia Técnica para Gerentes de Mando Medio • Equipo de facilitación para gerentes de mando medio • Formadores/as de gerencia
	Sub-C1.2 Aplicación de los sistemas de monitoreo y evaluación e investigación de la DNME ⁷ del MINED	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de hardware y software para el análisis cualitativo y cuantitativo de datos para la DNME • Asistencia técnica y capacitación en análisis cualitativo y cuantitativo de datos para la DNME • Investigación en uso y necesidades de datos para decisión en calidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en Investigación, Monitoreo y Evaluación • Consultores especialistas y contratistas nacionales e internacionales
C2 Mejorar las condiciones de aprendizaje en 250 escuelas rurales a través de capacitación y asistencia técnica para directores y directoras		<ul style="list-style-type: none"> • Formación y asistencia técnica para directores y directoras en 250 centros escolares rurales en 6 departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Calidad Educativa • Equipo de facilitación para directores y directoras • Formadores/as de directores y directoras
C3 Extender la investigación en política educativa		<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, ejecución y difusión de estudios 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en Investigación, Monitoreo y Evaluación • Consultores especialistas y contratistas nacionales e internacionales

⁷ Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación

El Proyecto EXCELL en su conjunto, así como la totalidad de su Componente 1, pueden ser vistos como intervenciones de aprendizaje organizacional, donde el desarrollo de aprendizaje social es una estrategia clave. De forma específica, esto significa: a) *desarrollar el aprendizaje social* a través de la formación y asistencia técnica para directores de centros escolares y para gerentes de nivel medio en función de la calidad educativa en el aula; b) *desarrollar el aprendizaje organizacional* a través de la elaboración o del uso integrado de instrumentos que desarrollen contenidos y de instrumentos que apoyen la práctica institucional, la integración de información en sistemas de información para la calidad educativa y el fortalecimiento de la toma de decisiones basadas en información sobre la calidad educativa y organizadas en sistemas de políticas educativas para la calidad; y c) *desarrollar la disponibilidad y uso de recursos* a través de la movilización de recursos propios y de otros y de la investigación sobre los recursos disponibles para el desarrollo de la calidad educativa y de la aplicación pertinente y eficiente de tecnología en este contexto.

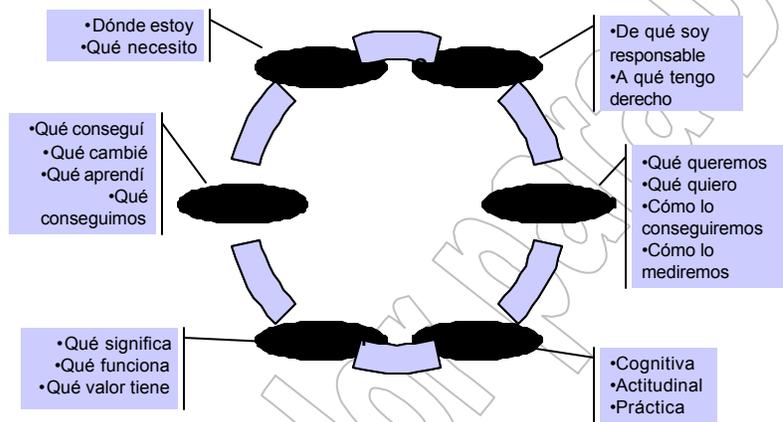
A la vez, el proyecto tiene un foco estratégico centrado en los *procesos humanos*. Esto se traduce en promover una dirección escolar con liderazgo para transformar las escuelas enfocándose en la niñez y en la educación como un derecho, que sirve y apoya a la práctica docente y que favorece el trabajo en equipo, para lo cual comparte las decisiones y reconoce otros liderazgos. El resultado buscado es una educación orientada a *aprender, pensar, participar y trascender*, que integra afecto y razón y desarrolla excelencia tanto académica como humana en un contexto de solidaridad y cooperación.

Dicho foco en los procesos humanos también significa desarrollar una gerencia media centrada en los procesos pedagógicos y que desarrolla un liderazgo transformador, orientado a consolidar el aprendizaje social como aprendizaje organizacional (a institucionalizarlo). Esto se traduce en fortalecer su función de servicio a través de un clima y relaciones de calidez y su capacidad de respuesta y resolución técnica para satisfacer las necesidades de directores y directoras, docentes, padres y madres de familia y alumnos. Dicha combinación de servicio y capacidad de respuesta se orienta a la escuela, pero con un foco estratégico en función de las prioridades sectoriales y de política educativa, promoviendo el trabajo en equipo y consolidando relaciones tanto verticales como horizontales para asegurar la integración del sistema educativo.

Esta apuesta por el desarrollo de procesos humanos se concreta en el contexto del Proyecto como una visión del desarrollo profesional (tanto de directores y directoras como de gerentes de mando medio) que se caracteriza por ser continuo, cambiante, integrador, interactivo, planificado, desarrollado y evaluado en contextos profesionales específicos, auto-conducido y, por ello, responsabilidad de los propios sujetos. Nuevamente, esto subraya que se trata de un desarrollo de las personas como *sujetos activos de su formación y transformación*, corresponsables y constructores del conocimiento que informa su práctica. La formación y la asistencia técnica no son entregas irreflexivas de conocimientos expertos definidos a priori, sino diálogos entre sujetos (por una parte, entre directores y directoras, entre directores y directoras y los docentes y entre directores y directoras y especialistas; y por la otra, entre gerentes y entre gerentes y especialistas) en un contexto reflexivo y constructivo que debe operar en una escala humana, transformando y mejorando la vida de gerentes, directores y directoras, docentes, estudiantes y padres y madres de familia.

Sin embargo, este foco estratégico en las personas no significa olvidar la dimensión organizacional. Es en el aprendizaje organizacional⁸ que se concreta el aprendizaje individual y social que permitirá la reproducción y sostenimiento conceptual, institucional y de recursos de las lecciones que pueda dejar EXCELL. Por el lado de los insumos esto se concreta en procesos y recursos organizativos tales como módulos formativos (que desarrollan contenido para uso en formación y autoformación), materiales documentales de uso (que apoyan la práctica profesional de directores y directoras y de gerentes) y materiales de asistencia (que apoyan el papel de facilitadores y replicadores de metodología); movilización de dinero y recursos en especie; establecimiento y facilitación de relaciones de colaboración y movilización de recursos; y disposición de información, investigación y comparación sobre los antecedentes y contextos de la dirección de los centros escolares. Por el lado de los productos incluye la sistematización y análisis de los procesos de intervención del Proyecto, la divulgación de sus resultados y la replicación de sus intervenciones más exitosas.

En suma, podemos concebir un ciclo de construcción de conocimiento social y organizacional, del cual EXCELL es apenas una iteración más, en un contexto específico (la educación rural salvadoreña). Como se ilustra en el gráfico, en algunos casos el proceso da respuesta a preguntas de desarrollo personal, en otros lo da a preguntas sobre el proceso de construcción social y organizacional. Se comentan aquí algunos aspectos de cada momento de este ciclo, por la pertinencia que tienen para el desarrollo de EXCELL.



- El *diagnóstico* no es necesariamente la revisión exhaustiva de las condiciones de partida, pero sí el reconocimiento que la acción y la intervención deben partir de la identificación de lo que ya se ha avanzado. En lo posible, es un momento que aprovecha también el conocimiento ya existente y organizado por otros.
- El *compromiso* es un momento fundamental en esta aproximación, por cuanto la construcción del conocimiento no es un simple ejercicio racional, sino mucho más un proceso que involucra el afecto y las relaciones entre las personas y su sociedad.

⁸ Una discusión de la vinculación entre aprendizaje individual y aprendizaje organizacional con énfasis en el aspecto de la institucionalización se presenta en: Vera & Crossan (2004) "Strategic Leadership and Organizational Learning." *Academy of Management Review* 29(2):222-240

- La *planificación* agrega la racionalidad al afecto, y destaca que el esfuerzo social transformativo requiere la definición sistemática de propósitos y medios, la coordinación y la identificación de los medios para evaluar el progreso obtenido.
- La *acción* se subraya aquí como una realización en tres dimensiones: *práctica*, como conducta que modifica nuestro entorno, pero igualmente *cognitiva*, por cuanto se trata de una conducta predicada sobre la razón y que modifica a esta en su ejercicio, y *actitudinal*, por cuanto involucra nuestro afecto y, en particular, nuestros valores, comprometiéndolos y transformándolos.
- La *reflexión* se refiere al momento en que la acción lleva al aprendizaje: más que la reflexión para la práctica, contenida en el momento anterior, es la reflexión para la transformación dentro y fuera del ámbito de nuestra intervención.
- Finalmente, la *evaluación* comprende el reconocimiento del peso valorativo de los resultados de la acción. Antes que asumir una neutralidad “técnica” ante las intervenciones, debemos reconocer que tenemos prioridades y preferencias políticas, técnicas y prácticas, que nos sirven para tamizar los resultados de nuestra acción. En la medida en que este peso valorativo se hace explícito, nos hacemos más capaces de aprender.

No está de más subrayar que este ciclo y sus diversos momentos son una construcción analítica que nos ayuda a entender mejor lo que estamos haciendo, y no una instrucción inescapable del orden de la ejecución. En todo momento puede haber más de un elemento del ciclo desarrollándose en interacción con otros.

Objetivos y Medios del Proyecto

Objetivos y Medios del Sub-Componente 1.1

El Sub-Componente 1.1 (Desarrollo de capacidades de planificación estratégica y gerencia en gerentes de nivel medio) responde al objetivo 1 del Proyecto EXCELL, a saber, “Desarrollar y mejorar la capacidad del MINED para la implementación de política educativa efectiva”. Desde la perspectiva de ejecución del Proyecto pueden identificarse dos objetivos operativos que permitirán alcanzar dicho objetivo estratégico:

- Desarrollar y ejercitar competencias para el mejoramiento del clima y la capacidad de respuesta y resolución de gerentes medios.
- Desarrollar el pensamiento y práctica estratégica de gerentes medios vinculados a directoras y directores de centros escolares en el contexto de un Perfil de Gerente Medio, de las necesidades de formación y del Compromiso de Desarrollo Profesional (CDP) de los gerentes medios.

Para el logro de estos objetivos hemos reconocido los medios siguientes:

- *Formación* de gerentes medios en contenidos específicos identificados y organizados conforme a un Perfil de Gerente Medio deseado (en adelante PGM), a través de sesiones presenciales que involucren Círculos de Reflexión para la Calidad de gerentes (CRG), charlas y conferencias y actividades de autoformación y/o formación a distancia. Esto requerirá del desarrollo de un modelo que identifique el perfil gerencial y las competencias deseadas, así como un plan de formación y asistencia técnica de gerentes medios que defina, detalle e integre las intervenciones de formación y asistencia técnica en un marco

curricular coherente, para aplicación por los proveedores de formación y asistencia técnica.

- Apoyo a gerentes en la *reflexión sobre contenidos y competencias específicos* requeridos, en el marco de los CRG. En este contexto serán fundamentales los apoyos prestados por la especialista en docencia y materiales y los proveedores de formación y asistencia técnica.
- *Práctica de las competencias deseadas en puestos de trabajo* por los gerentes involucrados. En congruencia con el modelo de construcción del conocimiento promovido por el Proyecto, será indispensable la práctica por los propios gerentes formados de aquellas competencias que reconozcan como necesarias para aproximarse al perfil deseado de gerente. Esta práctica exige el compromiso del gerente con su propio desarrollo, mismo que se concretará, en el contexto del Proyecto, en un Compromiso de Desarrollo Profesional (CDP) que estipule las metas de desarrollo que espera alcanzar a lo largo del Proyecto.
- *Reflexión asistida sobre contenidos y competencias.* Aunque el desarrollo profesional es visto como responsabilidad primariamente de los propios sujetos de formación, ello no implica que el Proyecto EXCELL se desentienda del mismo. Todo lo contrario, a través de los proveedores de asistencia técnica, el Proyecto permitirá que cada gerente tenga la oportunidad de reflexionar de forma crítica y constructiva sobre sus propósitos, experiencias y logros de desarrollo profesional a lo largo del Proyecto.
- *Refuerzo de contenidos y competencias a través de experiencias y oportunidades.* Un aspecto particular de la práctica y reflexión que promoverá el Proyecto es el de la interacción entre gerentes en el Proyecto y entre ellos y otros gerentes en contextos de práctica ejemplar. En consistencia con la lógica de sostenibilidad del Proyecto, se procurará que los participantes de la formación ofrecida por el EXCELL puedan cotejar su pensamiento con la práctica de otros, y particularmente con la de quienes han sido reconocidos como de éxito. Igualmente, se procurará que los gerentes se desarrollen como gestores creativos de sus oportunidades de formación en otros contextos.
- *Apoyo a la formación a través de módulos de contenido.* Con el desarrollo de materiales de formación que reúnan lo ya hecho por otros, o presenten y elaboren ideas nuevas se fortalecerá, a través de la lectura y la consulta, el pensamiento de los gerentes sobre los temas tratados en sesiones presenciales y círculos de reflexión.
- *Apoyo a las competencias a través de módulos de uso.* Un tipo particular de materiales que buscará desarrollar el proyecto es el que compile instrumentos gerenciales que faciliten el desarrollo y aplicación práctica de competencias gerenciales en el marco del trabajo. A través de recursos tales como listas de chequeo, guías de proceso o referencias se procurará que los gerentes desarrollen las competencias que necesitan.
- *Apoyo a la asistencia técnica a través de módulos de asistencia.* Un tercer tipo de materiales a desarrollar serán aquellos que sirvan para el apoyo al desarrollo de los gerentes en su práctica profesional. En primera instancia estos recursos serán usados por los propios proveedores de asistencia técnica en el Proyecto, pero se busca que constituyan la base documental del proceso de replicación y

sostenibilidad dentro del MINED del modelo de desarrollo profesional ensayado a través del Proyecto.

Objetivos y Medios del Sub-Componente 1.2

El Sub-Componente 1.2 (Aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación e investigación) responde al igual que el 1.1 al objetivo de “Desarrollar y mejorar la capacidad del MINED para la implementación de política educativa efectiva”. Mientras que el Sub-Componente 1.1 se enfoca sobre las personas tomadoras de decisiones, este se concentra sobre la información que ellas usarán para dichas decisiones sobre la calidad educativa. Para fines operativos los objetivos de este Sub-Componente son:

- Desarrollar la capacidad de contar con información sintética sobre calidad educativa rural.
- Desarrollar las capacidades de procesamiento y uso de información sobre calidad educativa rural.

Estos objetivos operativos se alcanzarán a través de los medios que se detallan a continuación.

- *Consultoría* experta para análisis y recomendaciones sobre información disponible, y usos y necesidades de la misma sobre calidad educativa rural. En consideración de las limitaciones de tiempo del Proyecto y de recursos de la DNME se aprovechará la participación de consultores expertos internacionales para movilizar conocimiento y experiencia en función de identificar el tipo de información sobre calidad educativa rural ya disponible en los sistemas de información del MINED y la forma en que esta es usada y puede potenciarse a través de indicadores, índices e instrumentos sencillos para docentes, directores, gerentes y funcionarios.
- *Adquisición de equipo y programas* para procesamiento eficiente y práctico de datos cuantitativos y cualitativos sobre calidad educativa por la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación (DNME). Se potenciará la capacidad de procesamiento cuantitativo y cualitativo de la DNME a través de SW y HW adquirido en respuesta a las recomendaciones de consultoría (salvo el caso del scanner de alto volumen).
- *Capacitación de personal de la DNME* en uso de HW, SW y análisis avanzado. A todos los proveedores de consultoría y HW o SW se les requerirá que proporcionen capacitación complementaria a sus recomendaciones y/o productos para asegurar la congruencia entre las capacidades del personal de la DNME y las recomendaciones o innovaciones implementadas.
- *Experiencias y oportunidades para el personal de la DNME*. Se buscará que el personal de la DNME desarrolle sensibilidad y competencias en la atención y respuesta a necesidades de tomadores de decisiones, especialmente gerentes medios, directores y directoras y docentes rurales en materia de calidad educativa. Para ello se podrán aprovechar oportunidades de interacción entre personal de la DNME y los otros sujetos de intervención del Proyecto.
- Fortalecimiento de capacidades y recursos de la DNME para la administración y gestión de recursos para la información sobre la calidad educativa rural. A través de actividades de capacitación y del aprovechamiento de experiencias y

oportunidades de enriquecimiento profesional se desarrollará la capacidad del personal de la DNME en el diseño, gestión y monitoreo de proyectos.

Objetivos y Medios del Componente 2

El Componente 2 (Mejoría de las condiciones de aprendizaje para el desempeño de estudiantes en 250 escuelas a través de la formación y asistencia a directores) responde al objetivo homólogo del proyecto, a saber “Mejorar la efectividad de los directores de escuela para gerenciar las escuelas y mejorar las prácticas pedagógicas”. Este objetivo se traduce para fines de implementación en dos objetivos operativos.

- Desarrollar y ejercitar competencias para el mejoramiento de la calidad en el aula y en la escuela.
- Promover el pensamiento y la práctica estratégica de directoras y directores en el contexto del Proyecto de Innovación Pedagógica (PIP).

Desde el punto de vista metodológico el Componente 2 y el Componente 1.1 son homólogos, por tratarse en ambos casos de intervenciones de formación y asistencia técnica basada en círculos de reflexión y el desarrollo profesional planificado y autogestionado. Para fines del Componente 2, el logro de los objetivos operativos descansa en los siguientes medios:

- *Formación* de directores y directoras en contenidos específicos identificados y organizados conforme a un conjunto de competencias deseadas, a través de sesiones presenciales que involucren Círculos de Reflexión para la Calidad de directores (CRC-D), charlas y conferencias y actividades de autoformación y/o formación a distancia. Esto requerirá del desarrollo de un modelo y un plan de formación y asistencia técnica de gerentes medios que defina, detalle e integre las intervenciones de formación y asistencia técnica en un marco curricular coherente, para aplicación por los proveedores de formación y asistencia técnica.
- Apoyo a directoras y directores en la *reflexión sobre contenidos y competencias específicos* requeridos, en el marco de los CRC -D. En este contexto serán fundamentales la conducción y apoyos prestados por los facilitadores y facilitadoras de calidad del equipo de EXCELL y los proveedores de formación y asistencia técnica del Componente 2.
- *Replicación* de contenidos en Círculos de Reflexión para la Calidad de Directores y Docentes (CRC-DD). La experiencia y contenidos de formación y reflexión de los directores y directoras será reproducida en el contexto de las escuelas, bajo la coordinación de los propios directores y directoras y con el apoyo de los proveedores de asistencia técnica.
- *Práctica de las competencias deseadas en puestos de trabajo* por los directores, directoras y docentes involucrados. En congruencia con el modelo de construcción del conocimiento promovido por el Proyecto, será indispensable la práctica por los propios directores y directoras formados de aquellas competencias que reconozcan como necesarias en cada caso. Esta práctica exige el compromiso del director o directora con su propio desarrollo y el de sus colegas docentes, mismo que se concretará, en el contexto del Proyecto, en un Proyecto de Innovación Pedagógica (PIP) que estipule las metas de desarrollo que espera alcanzar a lo largo del Proyecto.

- *Reflexión asistida sobre contenidos y competencias.* Aunque el desarrollo profesional es visto como responsabilidad primariamente de los propios sujetos de formación, ello no implica que el Proyecto EXCELL se desentienda del mismo. Todo lo contrario, a través de los proveedores de asistencia técnica, el Proyecto permitirá que cada director o directora y su equipo docente tenga la oportunidad de reflexionar de forma crítica y constructiva sobre sus propósitos, experiencias y logros de desarrollo en el marco del PIP a lo largo del Proyecto.
- *Refuerzo de contenidos y competencias a través de experiencias y oportunidades.* Un aspecto particular de la práctica y reflexión que promoverá el Proyecto es el de la interacción entre directores y directoras en el Proyecto y entre ellos y sus homólogos en contextos de práctica ejemplar. En consistencia con la lógica de sostenibilidad del Proyecto, se procurará que los participantes de la formación ofrecida por el EXCELL puedan cotejar su pensamiento con la práctica de otros, y particularmente con la de quienes han sido reconocidos como de éxito. Igualmente, se procurará que los directores y directoras se desarrollen como gestores creativos de sus oportunidades de formación en otros contextos. En particular se citan como ejemplos aquí las visitas y conversatorios con directores y directoras de escuelas y colegios privados de excelencia, talleres de exposición e intercambio de experiencias pedagógicas y videoconferencias y otros medios que les expongan a las experiencias en otros países.
- *Apoyo a la formación a través de módulos de contenido.* Con el desarrollo de materiales de formación que reúnan lo ya hecho por otros, o presenten y elaboren ideas nuevas se fortalecerá, a través de la lectura y la consulta, el pensamiento de directoras y directores sobre los temas tratados en sesiones presenciales y círculos de reflexión para la calidad.
- *Apoyo a las competencias a través de módulos de uso.* Un tipo particular de materiales que buscará desarrollar el proyecto es el que compile instrumentos de gestión escolar que faciliten el desarrollo y aplicación práctica de competencias de directores y directoras en el marco de su trabajo. A través de recursos tales como listas de chequeo, guías de proceso o referencias se procurará que los directores y directoras desarrollen las competencias que necesitan.
- *Apoyo a la asistencia técnica a través de módulos de asistencia.* Un tercer tipo de materiales a desarrollar serán aquellos que sirvan para el apoyo al desarrollo de directoras y directores en su práctica profesional. En primera instancia estos recursos serán usados por los propios proveedores de asistencia técnica en el Proyecto, pero se busca que constituyan la base documental del proceso de replicación y sostenibilidad dentro del MINED del modelo de desarrollo profesional ensayado a través del Proyecto. Esto supone que serán los Asesores Pedagógicos y Técnicos de Enlace del MINED los destinatarios finales de este material.

Objetivos y Medios del Componente 3

El Componente 3 (Ampliación de la investigación en política educativa) responde al objetivo de “fortalecer la capacidad analítica en la investigación educativa”. Como objetivos operativos para esto se reconocen:

- Contar con insumos clave para el desarrollo de la política educativa en el marco de la reforma educativa.

- Desarrollar la capacidad del MINED de conducir una agenda de investigación educativa.

El Componente 3 del Proyecto EXCELL está predicado sobre una lógica de investigación-acción. Se hará lo posible por involucrar a los sujetos del sector y de las investigaciones directamente en la identificación de temas y problemas y en el análisis de resultados de investigación, y por comprometerlos con los cambios que sugieran dichos resultados. Los medios para alcanzar los objetivos del Componente incluyen:

- *Creación y facilitación de espacios de convergencia* para la identificación y discusión de necesidades de conocimiento. A través de iniciativas tales como el Comité de Investigación, los foros de investigación y los congresos pedagógicos el Proyecto favorecerá interacciones entre actores del MINED y entre actores del MINED y otros sectores para la discusión de las necesidades de conocimiento que requieren investigación para su resolución. En estas intervenciones el Proyecto desarrollará actividades de: a) especificación y convocatoria de actores; b) definición de áreas temáticas; c) facilitación de procesos de discusión y conclusión; y d) documentación y sistematización de resultados.
- *Identificación y promoción de la agenda de investigación.* Aunque el Proyecto desarrollará un mínimo de seis estudios específicos, interesa que estos estudios estén insertos en el marco de una agenda sectorial de investigación, y que otros actores institucionales y sectoriales asuman compromisos con dicha agenda. Para lograr esto se establecerán comunicaciones y se buscará desarrollar iniciativas conjuntas con otras entidades dedicadas a la investigación, tanto para el desarrollo de estudios como para fines más amplios de promoción.
- *Realización de estudios.* Mediante contratos y convenios con individuos y organizaciones se desarrollarán los seis estudios especificados en el plan de trabajo del Proyecto.
- *Publicación y divulgación.* Los resultados de las discusiones en espacios de convergencia, la agenda de investigación y los estudios se traducirán en publicaciones por diversos medios, incluyendo presentaciones en conferencias y congresos, material colocado en Internet, boletines impresos, electrónicos o de fax y publicaciones convencionales.

Organización del Sub-Componente 1.1

Recursos del Sub-Componente 1.1

Aquí se destacarán dos recursos del sub-componente 1.1 por la importancia que tienen para el logro de sus objetivos. El primero de estos es el Perfil de Gerente Medio y de Necesidades de Formación. El segundo es el Compromiso de Desarrollo Profesional.

El Perfil de Gerente Medio y de Necesidades de Formación (PGM) especifica el perfil de egreso de Gerente Medio que haya sido atendido por el Proyecto. Este perfil debe responder al menos a tres conjuntos de requerimientos:

- Las prioridades de política educativa y de gestión definidos para el MINED en la Constitución, las leyes y los documentos de política y estrategia de la gestión del MINED;

- La información recabada y las necesidades definidas en el estudio de detección de necesidades de formación elaborado por la Subgerencia de Recursos Humanos del MINED;
- Las recomendaciones emanadas de la literatura nacional e internacional sobre gestión educativa y gerencia pública.

El PGM cumple al menos dos funciones. Por una parte, constituye el parámetro o “tipo ideal” para que cada gerente juzgue su perfil y tome decisiones sobre las áreas en que puede y debe adquirir un compromiso de desarrollo como gerente. Por la otra, es la base del modelo de formación y asistencia técnica de gerentes de nivel medio del Proyecto, pues es en función de aquel que deben definirse y articularse contenidos y prácticas formativas.

El PGM deberá estipular al menos tres aspectos del perfil de egreso de los gerentes de nivel medio, incluyendo las *áreas de conocimiento adquiridas, las competencias clave desarrolladas y el rol desempeñado* por los egresados del Proyecto.

El Compromiso de Desarrollo Profesional (CDP) refleja varios elementos y supuestos torales del Proyecto. De estos se destacan aquí la importancia de la asunción por cada profesional de la responsabilidad por su propio desarrollo profesional, la particularidad de las necesidades de formación de cada individuo y la importancia de la evaluación como instrumento de aprendizaje, la centralidad de los procesos pedagógicos en el MINED y el papel de servicio con calidez y capacidad de respuesta de los gerentes medios en este contexto. Más que un documento, que lo puede representar, el CDP debe entenderse como una definición formal de metas de desarrollo profesional por cada participante en el marco operativo y temporal del Proyecto y su asunción de responsabilidad por identificar y aprovechar los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

Formalmente el CDP será un plan personal de cada gerente medio participante centrado en la implementación sistemática de un ejercicio de gestión en apoyo a la práctica pedagógica en el aula y la escuela. Cuando menos, deberá definir la forma en que se desarrollarán contenidos clave de conocimiento, se ejercitarán competencias clave, se transformará el rol del gerente medio como líder en función de la práctica pedagógica, y se mejorará el clima organizacional y la capacidad de respuesta y resolución de la unidad a cargo del gerente medio. El CDP será formulado como un instrumento sencillo que vincule conocimientos, competencias y actividades en el marco del ciclo de diagnóstico, definición de visión, estrategia, elementos de implementación y evaluación en el puesto de trabajo de cada gerente medio, y servirá de referente permanente para cada participante en los círculos de reflexión y en las actividades de asistencia técnica.

Roles en el Sub-Componente 1.1

Al menos tres actores dentro del Componente 1.1 tendrán roles claramente definidos. Estos se detallan a continuación.

- Especialista en Formación y Materiales EXCELL (EFM). Con respecto a la formación y asistencia técnica para gerentes de nivel medio del MINED, esta técnica del equipo EXCELL será responsable de:
 - *Formación y asistencia técnica en apoyo a la organización de gerentes medios en círculos de reflexión.* La EFM se encargará de comunicar a gerentes y proveedores la naturaleza, propósitos y organización de los círculos de reflexión y promoverá su formación según líneas que

respondan a las necesidades del MINED y las condiciones de trabajo de los propios participantes.

- *Orientación y monitoreo de los proveedores de formación y asistencia técnica.* Evidentemente la EFM tendrá una posibilidad limitada de apoyar directamente la formación de los gerentes. Sin embargo, su papel será crítico en asegurar que los proveedores de formación y asistencia técnica repliquen y mantengan los supuestos, prácticas y estándares definidos por el proyecto. Su rol de orientación, pero también de monitoreo de las actividades de los proveedores será crucial en esto.
- *Gestión y coordinación* con el resto del equipo EXCELL y con técnicos del MINED, autoridades y líderes en el nivel nacional y departamental. El Proyecto EXCELL está predicado sobre el fortalecimiento, antes que la sustitución, de las redes de relación y coordinación en que se mueven los sujetos de sus intervenciones. La EFM tendrá un papel crucial en desarrollar y buscar los contactos que aprovechen y desarrollen las relaciones con diversos actores sectoriales para la ejecución de las intervenciones del Proyecto y para la reproducción y sostenibilidad de sus resultados más allá de la duración formal del mismo.
- *Gestión de recursos de conocimiento* (expertos asesores y docentes, documentación, etc.) Dentro del marco de los alcances del Proyecto y de su cargo, la EFM procurará la identificación de los recursos que permitan realizar el plan de formación y asistencia técnica de los gerentes de nivel medio en el Proyecto.
- Proveedores de Formación y Asistencia Técnica. Se prevé que la asistencia técnica y la formación sean dos intervenciones íntimamente coordinadas. Ello supone que la provisión de formación y de asistencia técnica para los diversos módulos sea responsabilidad de proveedores que atiendan ambos aspectos, sin que ello signifique que los mismos profesionales sean responsables de las dos actividades, por tratarse de intervenciones que requieren competencias y experiencias distintas en quienes hacen la entrega.
 - Con respecto a la formación los proveedores en el Componente 1.1 serán responsables de desarrollar, entregar y facilitar los contenidos sobre las competencias especificadas en el PGM a través de sesiones presenciales o de metodologías de autoformación y/o formación a distancia.
 - Adicionalmente, serán responsables del desarrollo y/o enriquecimiento y uso de módulos de contenido en apoyo a las actividades de formación.
 - Con respecto a la Asistencia Técnica se prevé que los proveedores serán responsables del acompañamiento y orientación para la definición de metas y compromisos por los gerentes en sus respectivos CDP y en reuniones uno-a-uno con ellos.
 - También acompañarán y orientarán a los gerentes participantes en la práctica de las competencias requeridas en el marco de los círculos de reflexión.
 - Finalmente, como proveedores de asistencia técnica tendrán la responsabilidad por la articulación conceptual y práctica de

competencias y contenidos de formación en el contexto del puesto de trabajo de cada gerente.

- Gerentes de mando medio. Finalmente, y como actor más importante, los propios gerentes de mando medio del MINED tendrán responsabilidades en su proceso formativo.
 - Los gerentes medios serán responsables de la auto-identificación de su perfil de competencias y de la auto-definición de metas y compromisos de desarrollo profesional en el marco de su CDP, ambos en función de las competencias requeridas en el marco del perfil de gerente deseado.
 - Serán además co-productores del conocimiento sobre la base de la reflexión compartida en torno a la práctica en el contexto de los círculos de reflexión.
 - Los gerentes medios serán agentes de operativización de conceptos y de sistematización de prácticas a través de instrumentos en los círculos de reflexión y conductores de la validación de dichos instrumentos en su puesto de trabajo.
 - Finalmente, los gerentes medios serán los responsables inmediatos del ejercicio de competencias deseadas a través del desarrollo e implementación de su CDP en su puesto de trabajo.

Desarrollo de Contenidos en el Sub-Componente 1.1

Para concretar los lineamientos desarrollados anteriormente, se prevé que el Plan de Formación y Asistencia Técnica de Gerentes Medios elabore contenidos clave a través de actividades de formación, asistencia técnica, recursos y materiales y de enriquecimiento de la experiencia y oportunidades. Estos contenidos se centrarán al menos en los siguientes aspectos de la práctica de los gerentes medios en contacto con EXCELL:⁹

- *Organización para la reflexión y el aprendizaje.* Estos contenidos de orden metodológico se enfocan en la preparación para el aprendizaje en el contexto de los círculos de reflexión. Aunque cumple una función práctica inmediata para el desarrollo de la formación en el proyecto, se prevé que las competencias y destrezas desarrolladas aquí sean empleadas por los gerentes para mantener su desarrollo profesional más allá del límite del proyecto.
- *Contextos y antecedentes.* Los contenidos desarrollados aquí harán referencia al marco institucional, social, jurídico, político y económico de la práctica gerencial en el MINED, así como a los antecedentes necesarios para entender la situación de la institucionalidad en que se inserta la práctica de los gerentes participantes en el proyecto.
- *Gestión, coordinación y servicio.* Este es el aspecto clave del contenido del Sub-Componente 1.1. Los contenidos desarrollados aquí se enfocarán en desarrollar de manera práctica el rol de servicio y la capacidad resolutoria de los gerentes de nivel medio y sus unidades en función de las prácticas pedagógicas.

⁹ Ver matriz en Anexo.

- *Planes, procesos y productos.* Los contenidos en esta área harán referencia al desarrollo de la eficiencia y eficacia de la capacidad resolutoria de los gerentes y sus unidades.
- *Monitoreo y evaluación.* Finalmente, esta área incluye contenidos orientados a la determinación y aplicación de medidas para el aprendizaje social y organizacional en torno a la práctica de los gerentes de nivel medio.

Organización del Sub-Componente 1.2

Roles en el Sub-Componente 1.2

El Sub-Componente 1.2 es una intervención de alcance específico. En su implementación se destacan los roles siguientes:

- Especialista de Investigación, Monitoreo y Evaluación EXCELL (EIME). La EIME del Proyecto es la portadora principal del liderazgo técnico del Sub-Componente 1.2. Su rol incluye los aspectos que se detallan a continuación.
 - *Orientación e integración teórica y práctica del modelo y/o sistema de indicadores de calidad educativa rural.* El liderazgo técnico de la EIME en el Sub-Componente 1.2 se manifestará y concentrará en la orientación del modelo que organice el análisis y las propuestas en materia de definición de indicadores de calidad educativa rural, el manejo de información sobre ellos y su uso. La revisión de literatura y su propia experiencia, y los intercambios con consultores, expertos y otros miembros del equipo EXCELL le servirán para desarrollar un modelo pertinente a la educación rural salvadoreña.
 - *Gestión y coordinación* con el resto del equipo EXCELL y con técnicos del MINED, autoridades y líderes en el nivel nacional e internacional. El Proyecto EXCELL está predicado sobre el fortalecimiento, antes que la sustitución, de las redes de relación y coordinación en que se mueven los sujetos de sus intervenciones. La EIME tendrá un papel crucial en desarrollar y buscar los contactos que aprovechen y desarrollen las relaciones con diversos actores sectoriales para la ejecución de las intervenciones en el Sub-Componente 1.2 y para la reproducción y sostenibilidad de sus resultados más allá de la duración formal del Proyecto.
 - *Gestión de recursos de conocimiento* (expertos asesores y capacitadores, documentación, etc.) Dentro del marco de los alcances del Proyecto y de su cargo, la EIME procurará la identificación de los recursos que permitan desarrollar el Sub-Componente 1.2 del Proyecto.

Desarrollo de Intervenciones en el Sub-Componente 1.2

Para el logro de sus objetivos el Sub-Componente 1.2 desarrollará actividades de capacitación, consultoría y adquisiciones de HW y SW, así como fomentar experiencias y oportunidades que enriquezcan la perspectiva del personal de la DNME en función del servicio a tomadores de decisiones. Estas actividades se organizarán en función de las siguientes áreas:

- *Modelos y sistemas de información para la calidad educativa rural.* El eje sobre el que giran las intervenciones del Sub-Componente 1.2 es la determinación de la

información que pueda dar cuenta de la situación de la calidad educativa rural de la forma más sencilla, barata y eficaz. La EIME, los consultores y asesores y la contraparte del MINED tendrán un papel fundamental en esto al identificar y desarrollar indicadores e índices sobre calidad educativa rural a partir de los datos disponibles, así como los mecanismos y medios para su difusión y uso.

- *Herramientas analíticas.* El énfasis de las intervenciones del Sub-Componente 1.2 está puesto en fortalecer a la DNME. En primera instancia ello significa la capacidad de procesamiento de información sobre calidad educativa. Esto implica desarrollar la capacidad instalada de la DNME a través de adquisiciones de HW y SW. La definición de estos será resultado del análisis de las necesidades y usos de información sobre calidad educativa que se prepare. La adquisición de tecnología no deberá verse como un fin en sí mismo, sino como el desarrollo de recursos en soporte a las funciones y actividades de la DNME. En todos los casos, la adquisición de HW y SW se hará acompañar de capacitación en el uso de las herramientas adquiridas.
- *Servicio.* Sin embargo, de forma consistente con el modelo de intervención del Proyecto, esto implica fortalecer la relación entre *información útil para la toma de decisiones y la capacidad de los decisores para usar dicha información.* La intervención aquí se enfocará en desarrollar las competencias del personal de la DNME como mediadores entre las necesidades de los decisores y la información.
- *Planificación, monitoreo y evaluación (PME) de proyectos.* Para el caso de la DNME las intervenciones en PME se dedicarán, además de los contenidos orientados a la determinación y aplicación de medidas para el aprendizaje social y organizacional en torno a la práctica de la Dirección, a la organización y seguimiento del trabajo por proyectos. Esto incluye el diseño y gestión de proyectos, la administración y seguimiento de proyectos, y el uso de herramientas tales como MS Project® para la administración de proyectos.

Organización del Componente 2

Recursos del Componente 2

El recurso metodológico más importante del Componente 2 es el Proyecto de Innovación Pedagógica (PIP). Este es un proyecto complementario dentro del PEI que se centrará en la implementación sistemática de una innovación pedagógica que mejore el aprendizaje en lenguaje y matemáticas en el contexto escolar. Como tal, el PIP ofrecerá, a lo largo de la participación de directoras y directores en EXCELL, de un referente práctico para *vincular y desarrollar contenidos clave, ejercitar competencias fundamentales, transformar la pedagogía en el aula y, sobre todo, mejorar el desempeño* de niñas y niños.

Desde el punto de vista práctico el PIP será un instrumento sencillo para desarrollar conocimientos, competencias y actividades en un ciclo de conocimiento que comprende, diagnóstico, visión, compromiso, estrategia, implementación y evaluación dentro de la escuela. A la vez, será una oportunidad para vincular la formación, la asistencia técnica y la reflexión, tanto en el ámbito de los CRC como en la práctica de directoras y directores.

Roles en el Componente 2

En el desarrollo de las actividades del Componente 2 se destacan los roles de siete actores específicos.

- Gerente de Calidad EXCELL (GC). El Gerente de Calidad es el miembro del equipo del Proyecto responsable de la conducción general del trabajo de formación y asistencia técnica por el equipo de Facilitadores de Calidad. Entre sus responsabilidades clave en esta materia se reconocen las siguientes.
 - *Integración, orientación y monitoreo del equipo de Facilitadores de Calidad EXCELL.* El GC es el líder del equipo de facilitación de calidad de EXCELL. Su liderazgo permite asegurar que los supuestos y principios del Proyecto, en particular aquellos referidos a la construcción del conocimiento, se traduzcan en las conductas deseadas de facilitadores y proveedores de formación y asistencia técnica.
 - *Orientación e integración del modelo y Plan de Formación y Asistencia Técnica para Directores y Directoras de Centros Escolares.* Otro aspecto clave del rol del GC se refiere a su liderazgo teórico, conceptual y metodológico con respecto al modelo y el plan de formación y asistencia técnica. A través de la revisión de la literatura y de su propia experiencia, así como de los intercambios con la Especialista en Docencia y Materiales, los consultores y el equipo de Facilitadores EXCELL conducirá la construcción e implementación de dicho modelo y plan.
 - *Gestión y coordinación* con el resto del equipo EXCELL y con técnicos del MINED, autoridades y líderes en el nivel nacional y departamental. El Proyecto EXCELL está predicado sobre el fortalecimiento, antes que la sustitución, de las redes de relación y coordinación en que se mueven los sujetos de sus intervenciones. El GC tendrá un papel crucial en desarrollar y buscar los contactos que aprovechen y desarrollen las relaciones con diversos actores sectoriales para la ejecución de las intervenciones en el Componente 2 y para la reproducción y sostenibilidad de sus resultados más allá de la duración formal del Proyecto.
 - *Gestión de recursos de conocimiento* (expertos asesores y docentes, documentación, etc.) Dentro del marco de los alcances del Proyecto y de su cargo, el GC procurará la identificación de los recursos que permitan realizar el plan de formación y asistencia técnica para los directores y directoras en el Componente 2 del Proyecto.
- Facilitadores de Calidad EXCELL. Los Facilitadores de Calidad del Proyecto EXCELL (FC) constituyen la primera línea de interacción entre el Proyecto y sus sujetos en el Componente 2. Más que simples operadores de las intervenciones del Proyecto, su rol es el de gestores del conocimiento en apoyo a la construcción colectiva por los directores y directoras.
 - *Formación y asistencia técnica en apoyo a la organización de directoras y directores.* Una primera manifestación del papel de los FC es su liderazgo y orientación a directoras y directores en la organización de círculos para la reflexión sobre la calidad (CRC-D), y en los métodos y técnicas que les ayudarán a desarrollar un aprendizaje eficaz en el marco del Proyecto.
 - *Monitoreo y orientación de proveedores de formación y asistencia técnica.* Dada la baja proporción facilitadores – directores/as se prevé que, aparte de su función de apoyo directo a los CRC-D, el equipo de FC ejerza su liderazgo con respecto a la implementación de las acciones del

Componente 2 sobre todo a través de sus orientaciones a los proveedores de formación y asistencia técnica y del monitoreo eficaz de las actividades de estos. Esto implicará contar con las competencias, los instrumentos, la responsabilidad y la autoridad requerida para asegurar el cumplimiento de los compromisos de implementación de los proveedores en el nivel local.

- *Gestión y coordinación* con el resto del equipo EXCELL y con técnicos del MINED, autoridades y líderes en el nivel local. Tal como es el caso del resto de instancias y niveles del Proyecto EXCELL, la implementación local del Componente 2 también está predicado sobre el fortalecimiento, antes que la sustitución, de las redes de relación y coordinación en que se mueven los sujetos de sus intervenciones. Los FC tendrán un papel crucial en desarrollar y buscar los contactos que aprovechen y desarrollen las relaciones con diversos actores sectoriales y comunitarios en el contexto local para la ejecución de las intervenciones en el Componente 2 y para la reproducción y sostenibilidad de sus resultados más allá de la duración formal del Proyecto.
- *Gestión de recursos de conocimiento* (expertos asesores y docentes, documentación, etc.) Dentro del marco de los alcances de las intervenciones locales del Componente 2 y de su cargo, los FC procurarán la identificación de recursos que permitan potenciar el plan de formación y asistencia técnica para los directores y directoras en los centros escolares.
- Especialista en Formación y Materiales EXCELL (EFM)
 - *Liderazgo metodológico en la integración e implementación del modelo y Plan de Formación y Asistencia Técnica para Directores y Directoras de Centros Escolares.* En el contexto del Componente 2 la EFM tiene un rol muy específico como líder del desarrollo metodológico de las intervenciones del Proyecto. A través de la revisión de la literatura y de su propia experiencia, de la identificación y/o adaptación de metodologías y materiales existentes, así como de los intercambios con el GC, los consultores y el equipo de Facilitadores EXCELL, ella fijará las pautas metodológicas para la construcción e implementación del modelo y plan de formación y asistencia técnica.
- Proveedores de Formación y Asistencia Técnica. Los proveedores de formación y asistencia técnica en el Componente 2 tienen un rol análogo al descrito para el Sub-Componente 1.1. Como tal, se prevé que la asistencia técnica y la formación aquí sean dos intervenciones íntimamente coordinadas. Ello supone que la provisión de formación y de asistencia técnica para los diversos módulos sea responsabilidad de proveedores que atiendan ambos aspectos, sin que ello signifique que los mismos profesionales sean responsables de las dos actividades, por tratarse de intervenciones que requieren competencias y experiencias distintas en quienes hacen la entrega. A la vez, la escala bastante mayor de la provisión de formación y asistencia técnica en este componente impondrá retos de organización, logística y monitoreo bastante mayores.
 - Con respecto a la formación los proveedores en el Componente 2 serán responsables de *desarrollar, entregar y facilitar los contenidos sobre las competencias* especificadas en el Plan de Formación y Asistencia Técnica

y requeridos para la implementación de los PIP a través de sesiones presenciales o de metodologías de autoformación y/o formación a distancia.

- Adicionalmente, serán responsables del *desarrollo y/o enriquecimiento y uso de módulos de contenido* en apoyo a las actividades de formación.
 - Con respecto a la Asistencia Técnica se prevé que los proveedores serán responsables del *acompañamiento y orientación para la definición de metas y compromisos por los directores, directoras y docentes* en sus respectivos PIP y en reuniones uno-a-uno con ellos.
 - También *acompañarán y orientarán a los directores y directoras participantes en la práctica de las competencias requeridas* en el marco de los CRC-D y CRC-DD.
 - Finalmente, como proveedores de asistencia técnica tendrán la responsabilidad por la *articulación conceptual y práctica de competencias y contenidos* de formación en el contexto del puesto de trabajo de cada director o directora.
- Directores y directoras de centros escolares atendidos por EXCELL. Al igual que los gerentes de mando medio en el Sub-Componente 1.1, los directores y directoras en el Componente 2 son la categoría clave de actores, con un papel y responsabilidades críticas en su formación y en la construcción de conocimiento.
 - Directoras y directores serán responsables de la *auto-identificación de sus respectivos perfiles de competencias* en función de las competencias requeridas para el liderazgo pedagógico en los centros escolares. Igualmente serán responsables de la auto-definición de metas y compromisos de desarrollo profesional e institucional en el marco de su PIP.
 - Serán además *co-productores del conocimiento sobre la base de la reflexión compartida* en torno a la práctica en el contexto de los CRC-D y CRC-DD.
 - Los directores y directoras serán agentes de *operativización de conceptos y de sistematización de prácticas* a través de instrumentos en los CRC-D y conductores de la validación de dichos instrumentos en los CRC-DD y en sus centros escolares.
 - Igualmente serán *líderes en la replicación y validación de conocimientos* en torno a la práctica con sus equipos docentes en los CRC-DD.
 - Finalmente, directoras y directores serán los responsables inmediatos del *ejercicio de competencias* deseadas a través del desarrollo e implementación de su PIP en su puesto de trabajo.
 - Docentes en centros escolares atendidos por EXCELL. El Proyecto EXCELL es una intervención dirigida a directoras y directores escolares. Sin embargo, como reflejo el concepto interactivo y situacional del liderazgo que promueve el Proyecto, los docentes y el equipo director de las escuelas no son marginales,

sino centrales a la intervención y estrategia de construcción de conocimiento y desarrollo de competencias de liderazgo pedagógico del proyecto. Esto se traduce en la definición de roles previstos para los docentes en el Componente 2, que incluyen los aspectos siguientes.

- *Adopción y desarrollo de prácticas pedagógicas mejoradas* a través de la implementación del PIP. La eficacia del liderazgo pedagógico de directoras y directores se verá en la implementación de prácticas pedagógicas mejoradas. Es patente que en ello es crucial el papel de los docentes.
- *Desarrollo de conocimiento sobre la base de la reflexión compartida* en torno a la práctica en CRC-DD. Igualmente se prevé un papel fundamental de los docentes en interacción con directoras o directores y proveedores de formación y asistencia técnica para la reflexión sobre la práctica en el contexto escolar.
- *Validación de instrumentos* en CRC-DD. Los docentes, como agentes de primera línea en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula tendrán un papel fundamental en la validación de metodologías e instrumentos desarrollados en el Proyecto.
- *Participación en el desarrollo del PIP* en CRC-DD. Finalmente, los docentes serán constructores del PIP en su centro escolar con el liderazgo de su respectivo director o directora.

Desarrollo de Contenidos en el Componente 2

Como en el caso del Sub-Componente 1.1, el Plan de Formación y Asistencia Técnica para Directoras y Directores de Centros Escolares contendrá y desarrollará contenidos clave que respondan a las necesidades de desarrollo profesional e institucional a través de actividades de formación, asistencia técnica, recursos y materiales, y de enriquecimiento de la experiencia y oportunidades. Los contenidos se desarrollarán en los siguientes aspectos de la práctica de los directores y directoras:¹⁰

- *Organización para la reflexión y el aprendizaje.* El foco metodológico inicial estará en la preparación para el aprendizaje en el contexto de los círculos de reflexión para la calidad de directores (CRC-DD). Esto cumple una función práctica inmediata para el desarrollo de la formación en el proyecto, pero se prevé que las competencias y destrezas desarrolladas aquí sean empleadas por los gerentes para mantener su desarrollo profesional más allá del límite del proyecto, en el contexto de las zonas educativas.
- *Curriculum y pedagogía.* Dado el énfasis del Proyecto en el liderazgo pedagógico de directoras y directores esta área de contenido será igualmente la más importante dentro del Plan de Formación y Asistencia Técnica para Directores. En ella se examinarán a partir de la teoría y las referencias a experiencias exitosas, no sólo los elementos técnicos (tanto conceptuales como metodológicos) de las buenas prácticas pedagógicas, sino particularmente las formas en que el liderazgo de directoras y directores contribuye positivamente a dichas prácticas pedagógicas.

¹⁰ Ver matriz en Anexo.

- *Contextos y antecedentes.* Los contenidos desarrollados aquí harán referencia general al marco institucional, social (con énfasis en lo comunitario y municipal), jurídico, político y económico de la práctica de dirección en los centros escolares del MINED, así como a los antecedentes necesarios para entender la situación de la institucionalidad en que se inserta dicha práctica de los directores y directoras participantes en el proyecto.
- *Gestión y coordinación.* Los contenidos desarrollados aquí se enfocarán en desarrollar de manera práctica el rol de dirección como agente que organiza la división y coordinación del trabajo dentro de la escuela, pero también que vincula la escuela a su entorno institucional y comunitario.
- *Liderazgo.* De forma particular en el Plan de Formación y Asistencia Técnica para Directores y Directoras se explorará y desarrollarán las bases teóricas y prácticas del liderazgo pedagógico.
- *Planificación, monitoreo y evaluación.* Finalmente, esta área incluye contenidos orientados a la definición y operacionalización de los propósitos y medios institucionales de las escuelas, y a la de terminación y aplicación de medidas para el aprendizaje social y organizacional en torno a la práctica de directores y docentes en la ejecución de los PIP.

Organización del Componente 3

Recursos del Componente 3

El recurso central del Componente 3 es la *Agenda Nacional de Investigación para la Reforma Educativa*. Esta se concretará en un documento que identifique las principales *necesidades de conocimiento* derivadas de las perspectivas de reforma educativa para la década que comienza y que traduzca dichas necesidades en un *inventario* de preguntas de investigación y/o estudios por realizarse para satisfacer dichas necesidades de conocimiento.

A la vez, la Agenda es más que un documento y un inventario. Fundamentalmente implica el *compromiso* de los actores sectoriales – el MINED en primera instancia, pero igualmente otras entidades nacionales y de cooperación, incluyendo EXCELL – con la realización de los estudios requeridos. Las acciones de identificación y promoción de este Componente del Proyecto se orientan a conseguir estos compromisos. Esto significa que las acciones del Componente 3 se harán, siempre que sea posible, con el copatrocinio de otros agentes sectoriales.

Roles en el Componente 3

- Especialista de Investigación, Monitoreo y Evaluación EXCELL (EIME). La EIME del Proyecto es la portadora principal del liderazgo técnico del Componente 3. Su rol incluye los aspectos que se detallan a continuación.
 - *Orientación e integración teórica y práctica de la agenda de investigación.* El liderazgo técnico de la EIME en el Componente 3 se manifestará y concentrará en facilitar la organización de la agenda de investigación a partir de los aportes de investigadores y representantes sectoriales e institucionales. La revisión de literatura y su propia experiencia, y los intercambios con consultores, expertos y otros miembros del equipo EXCELL le servirán para desarrollar una propuesta de agenda que sea

coherente con los retos de la reforma educativa salvadoreña de cara a la década que comienza.

- *Gestión y coordinación* con el resto del equipo EXCELL y con técnicos del MINED, autoridades y líderes en el nivel nacional e internacional. El Proyecto EXCELL está predicado sobre el fortalecimiento, antes que la sustitución, de las redes de relación y coordinación en que se mueven los sujetos de sus intervenciones. La EIME tendrá un papel crucial en desarrollar y buscar los contactos que aprovechen y desarrollen las relaciones con diversos actores sectoriales para la ejecución de las intervenciones en el Componente 3 y para la reproducción y sostenibilidad de sus resultados más allá de la duración formal del Proyecto.
- *Gestión de recursos de conocimiento* (expertos asesores y capacitadores, documentación, etc.) Dentro del marco de los alcances del Proyecto y de su cargo, la EIME procurará la identificación de los recursos que permitan desarrollar el Componente 3 del Proyecto.

Desarrollo de Intervenciones en el Componente 3

El Componente 3 se desarrollará a través de actividades de formación y facilitación de espacios de convergencia, coordinación interinstitucional, estudios y publicaciones. Los contenidos se desarrollarán a través de los siguientes aspectos prácticos:¹¹

- *Profundización del conocimiento.* En general los estudios comprendidos en el Componente 3 se conciben como *estudios de política educativa* con implicaciones específicas para la *calidad educativa en el aula*. Los investigadores, consultores y/o centros de investigación que se encargarán de desarrollar los estudios se seleccionarán por su experiencia y pericia en la aproximación metodológica de la investigación-acción, involucrando tomadores de decisiones de política y operadores de la comunidad educativa escolar.
- *Sensibilización.* Las intervenciones del Componente 3 no buscan únicamente desarrollar conocimiento experto sobre la situación del sector educativo, sino exponer los resultados de la investigación a las personas que son afectados por ellos, y que a su vez pueden modificar el curso de los procesos que los subyacen, para que reconozcan la problemática y su papel en la misma.
- *Compromiso.* Además de exponer a las personas a la información sobre los temas y problemas de investigación educativa, el Proyecto promoverá y favorecerá a través de la publicación, de la difusión y la coordinación el que asuman compromisos con la transformación positiva de las condiciones que evidencien los resultados de investigación.
- *Continuidad.* La sostenibilidad de los resultados del Componente 3 depende de la pertinencia de las investigaciones realizadas dentro de un marco más amplio. El desarrollo y promoción de una agenda nacional de investigación educativa, más que simplemente realizar un conjunto limitado de estudios se orienta a consolidar esta área.

¹¹ Ver matriz en Anexo.

Otros Aspectos del Proyecto EXCELL

Monitoreo y Evaluación

Objetivos y Medios del Monitoreo y Evaluación

En consonancia con el Plan de Monitoreo del Desempeño (PMP por sus siglas en inglés) del Proyecto EXCELL y las prácticas generales de evaluación, el monitoreo y evaluación del Proyecto tienen por objetivos:

- Dar seguimiento longitudinal del proceso de gestión del proyecto a través de una serie mínima de variables observadas de forma continua; e
- Identificar y aprovechar lecciones aprendidas de la implementación del Proyecto, tanto para su desarrollo como para futuras intervenciones.

Estos objetivos se perseguirán a través de los medios siguientes:

- *Recolección sistemática de información* conforme a los indicadores del PMP. A partir de los cuadros de monitoreo del PMP se han preparado instrumentos de recolección de información que serán utilizados por los diferentes implementadores del proyecto (director, equipo técnico, facilitadores de calidad, proveedores de formación, asistencia técnica y consultores). Estos instrumentos minimizan las actividades espurias de recolección de información, procurando en la medida de lo posible que esta ocurra como parte de los procesos regulares de trabajo.
- *Análisis y decisión de gestión día-a-día* del Proyecto a través de la información de monitoreo examinada en sesiones mensuales de monitoreo. Con una periodicidad mensual se reunirá y cotejará la información de monitoreo recolectada a lo largo del trabajo, misma que será analizada y discutida en conjunto con las contrapartes del MINED y USAID y los implementadores del Proyecto.
- *Revisión trimestral* y (cuando sea necesario) reprogramación del Proyecto. A partir de la elaboración, distribución y revisión del informe trimestral estipulado en el Acuerdo de Cooperación del Proyecto se tomarán decisiones de reprogramación.
- *Evaluación anual* del Proyecto. Con una periodicidad anual se definirán términos de evaluación que identifiquen preguntas de evaluación para identificar lecciones aprendidas, resultados inesperados y retos de implementación del Proyecto que vayan más allá de las consideraciones del PMP.

Recursos del Monitoreo y Evaluación

Los recursos más importantes para el monitoreo y evaluación del Proyecto EXCELL son el PMP y sus instrumentos, los informes trimestrales y los informes de evaluación.

El PMP recoge los indicadores definidos para representar cada uno de los resultados intermedios y sub-resultados intermedios del Proyecto, y especifica la forma y periodicidad de la recolección de los datos respectivos, así como la responsabilidad por dicha recolección y las metas de monitoreo convenidas. El PMP incluye tanto indicadores de proceso como de resultado. La información se recolectará en

instrumentos definidos conforme a la fuente, periodicidad y recolector, y será procesada, cotejada y analizada en la sesión mensual de monitoreo, de acuerdo con las metas de monitoreo fijadas en el PMP.

Los informes trimestrales responden en estructura y contenido a lo estipulado en el Acuerdo de Cooperación. A partir de la implementación del monitoreo del proyecto los informes trimestrales identificarán los puntos sobresalientes de resultados del mismo.

El Proyecto contará con dos evaluaciones anuales internas. Las preguntas de evaluación y su operacionalización se diseñarán específicamente, conforme a las recomendaciones contenidas para el efecto en el manual TIPS de USAID.

Roles en el Monitoreo y Evaluación

Para el monitoreo y la evaluación del Proyecto se destacan los roles siguientes.

- Director del Proyecto (DP). El DP es el responsable general de la integración y cotejo de la información de monitoreo y evaluación del Proyecto, así como de la toma de decisiones de gestión al respecto. Ello incluye, no sólo procurar la integración de los datos de forma que apoyen efectivamente la toma de decisiones, sino la promoción de la discusión sobre los mismos con las contrapartes de USAID y el MINED. El DP es el responsable de la preparación, divulgación y análisis de los informes trimestrales, así como de la divulgación y análisis de los informes de evaluación anual.
- Especialista de Investigación, Monitoreo y Evaluación EXCELL (EIME). La EIME del Proyecto es la responsable técnica principal de las actividades de monitoreo y evaluación del Proyecto. Este rol incluye los elementos que se detallan aquí.
 - *Diseño e implementación del sistema de monitoreo.* La EIME desarrollará y validará los instrumentos de monitoreo y orientará la implementación de los mismos para asegurar el flujo de datos de monitoreo conforme al requerimiento del PMP.
 - *Integración de resultados y análisis inicial.* La EIME hará la integración de los flujos de datos de monitoreo y orientará al equipo técnico en su uso e interpretación.
 - *Diseño y facilitación de actividades de monitoreo y evaluación.* La EIME establecerá las características requeridas para las sesiones mensuales de monitoreo y las evaluaciones anuales, así como facilitará las actividades requeridas para ellas.
- *Miembros del equipo técnico, facilitadores y otros implementadores* (particularmente proveedores de formación y asistencia técnica). Todos los agentes a cargo de la implementación sistemática y continua de las actividades del Proyecto tendrán la responsabilidad de recolectar datos de monitoreo según el PMP y sus instrumentos, y de trasladarlos a la EIME en los plazos requeridos.

Actividades en el Monitoreo y Evaluación

En consonancia con lo indicado en el PMP, las actividades de Monitoreo y Evaluación pueden diferenciarse en las funciones de sensor (aquel que colecta la información), cotejante (que la compara con la meta o parámetro), decisor (que decide cómo actuar según los resultados del cotejo) y activante (que implementa la decisión tomada). Estas

funciones se desarrollarán en las áreas de operación del proyecto que se detallan a continuación:

- *Conducción central del Proyecto.* El monitoreo de la conducción central busca asegurar la alineación entre los propósitos e intenciones estratégicas de USAID en su relación con el MINED, el EQUIP1 y la dirección del Proyecto. La realimentación en este ámbito sirve para orientar las decisiones del Director del Proyecto y, cuando sea pertinente, introducir ajustes en las prioridades y principios del Proyecto.
- *Capacidades de las instancias ejecutoras.* Este aspecto del monitoreo se enfoca en asegurar que los implementadores principales del proyecto (Gerente de Calidad, Especialistas, Facilitadores de Calidad, Proveedores de Formación y Asistencia Técnica y Consultores) cuenten con y mantengan los recursos conceptuales, técnicos, materiales y financieros necesarios para implementar las acciones del Proyecto.
- *Tareas de las instancias ejecutoras.* El monitoreo de las tareas de ejecución se enfoca sobre el ritmo y calidad de la implementación del Plan de Trabajo del Proyecto.
- *Articulación entre EXCELL y otras entidades.* Finalmente, este aspecto del monitoreo del Proyecto examina la forma y grado en que el proyecto se integra con su entorno institucional.

Recursos Materiales en EXCELL

Los recursos materiales son una parte accesoria, pero importante del Proyecto. En el mismo sirven dos objetivos:

- Apoyar la formación, asistencia técnica y práctica de gerentes medios y directoras y directores de centro escolar en las actividades de formación y asistencia técnica.
- Transformar el conocimiento implícito del equipo de Proyecto, sus colaboradores y sujetos en conocimiento organizacional comunicable y sostenible.

Para el logro de estos objetivos el Proyecto desarrollará los materiales que se describen a continuación.

- *Módulos de formación.* Estos recopilan y/o desarrollan elementos teóricos, conceptuales o metodológicos sobre los diversos contenidos de formación en que participan gerentes medios y directoras y directores de centros escolares. Tienen funciones de apoyo a las actividades de formación y como material de consulta de participantes y otros.
- *Módulos de asistencia técnica.* Estos recopilan y/o desarrollan elementos metodológicos y prácticos sobre el desarrollo de los diversos contenidos de formación y acciones de asistencia técnica que realizará el personal del Proyecto y sus proveedores. Servirán en apoyo a las actividades de asistencia técnica y para la replicación de actividades de asistencia técnica del Proyecto.
- *Módulos de uso.* Estos recopilan y/o desarrollan instrumentos prácticos para la realización de las diversas actividades de gerentes medios y directoras y

directores promovidos por el Proyecto. Se usarán en apoyo a las tareas y actividades prácticas de gerentes medios y directoras y directores participantes en el Proyecto, y permitirán el seguimiento y replicación de las actividades prácticas.

- *Publicaciones.* Finalmente, las publicaciones presentan resultados de estudios, intervenciones y actividades de convergencia y coordinación del proyecto. Servirán sobre todo para divulgar, sensibilizar y como apoyo a la generación de compromisos.

Tecnología en EXCELL

Al igual que en el caso de los materiales, la tecnología en EXCELL es vista como un recurso accesorio, pero crucial, para el logro de los fines y objetivos del proyecto. Las posibles aplicaciones de la tecnología en el Proyecto se resumen en el cuadro siguiente.

Funciones	Aplicaciones de Tecnología
Soporte a la formación	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a documentos en Internet • Videoconferencias con expertos
Soporte a la asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a documentos e instrumentos en Internet • Manejo de datos de monitoreo de la asistencia técnica
Soporte a la reflexión y el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Videoconferencias de intercambio con otros participantes • Participación en otras videoconferencias • Procesamiento y análisis de datos sobre calidad
Soporte a la experiencia y las oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Videoconferencias con otros expertos y participantes en otros proyectos, y devolución de resultados de pasantías e intercambios • Chat y correo electrónico con participantes en otros proyectos
Soporte a la información y la decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso y procesamiento de datos de monitoreo • Acceso y uso de datos estadísticos nacionales
Soporte a la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Agregación, análisis y discusión de datos de monitoreo
Soporte a la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Involucro de proveedores de soporte tecnológico • Replicación y ampliación de experiencias del Proyecto con otros sujetos

Anexos

Anexo 1: Matriz de contenidos del Sub-Componente 1.1

Áreas	Componentes			
	Formación	Asistencia Técnica	Recursos y Materiales	Experiencia y Oportunidades
Organización para la reflexión y el aprendizaje				
Contextos y antecedentes				

Gestión, coordinación y servicio				
Planes, procesos y productos				
Monitoreo y Evaluación				

Anexo 2: Matriz de Intervenciones del Sub-Componente 1.2

Areas	Componentes			
	Capacitación	Consultoría	Adquisiciones	Experiencia y Oportunidades
Modelos y sistemas de información para la calidad				
Herramientas analíticas				
Servicio				
Planificación, monitoreo y evaluación por proyectos				

Anexo 3: Matriz de Contenidos del Componente 2

Areas	Componentes			
	Formación	Asistencia Técnica	Recursos y Materiales	Experiencia y Oportunidades
Organización para la reflexión y el aprendizaje				
Currículum y pedagogía				
Contextos y Antecedentes				
Gestión y coordinación				
Liderazgo				

Areas	Componentes			
	Formación	Asistencia Técnica	Recursos y Materiales	Experiencia y Oportunidades
Planificación, Monitoreo y Evaluación				

Anexo 4: Matriz de Intervenciones del Componente 3

Areas	Componentes			
	Espacios de Convergencia	Coordinación	Investigaciones	Publicaciones
Conocimiento				
Sensibilidad				
Compromiso				
Continuidad				

Anexo 5: Matriz de Acciones de Monitoreo

Aspecto monitoreado	Función			
	Sensor	Cotejante	Decisor	Activante
Conducción central del Proyecto	Director EXCELL, Gerente de Calidad y Especialistas, Administradora	Director EXCELL	Educación-USAID, EQUIP1 Washington, Director EXCELL	Gerente de Calidad, Especialistas y Administradora
Capacidades de las instancias ejecutoras	Gerente de Calidad y Especialistas	Gerente de Calidad y Especialistas, Director EXCELL	Director EXCELL, Gerente de Calidad y Especialistas	Gerente de Calidad y Especialistas
Tareas de instancias ejecutoras	Facilitadores de Calidad, Gerente de Calidad y Especialistas	Gerente de Calidad y Especialistas	Director EXCELL, Gerente de Calidad y Especialistas, Administradora	Instancias ejecutoras
Articulación entre EXCELL y otras entidades	Director EXCELL, Gerente de Calidad y Especialistas, Administradora	Director EXCELL, Gerente de Calidad y Especialistas	Director EXCELL	Director EXCELL, Gerente y Especialistas Facilitadores de Calidad, Administradora