



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Programa EdData II

EdData II Project

Rendición de Cuentas: Relación con Gestión y Gobernabilidad De y a las Escuelas!

Accountability: Its Relationship to Management and Governance of and by Schools

Octubre 2007

Luis Crouch
RTI International
701 13th St NW, Washington, DC, 20005, USA
Teléfono 202-974-7819
e-mail lcrouch@rti.org

Agradecimientos

- Al Gobierno de Colombia, USAID, y al proyecto EdData II, quienes hicieron posible esta intervención, las investigaciones base, y los desarrollos metodológicos

To the Government of Colombia, USAID, and the EdData II Project, which made possible this presentation, the basic research, and the methodological developments.

Información sobre la presentación

- Preparado para el V Foro Educativo Nacional “Gestión Educativa: Vía hacia la Calidad” del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 1-5 octubre de 2007, Bogotá, Colombia.

Prepared for the Fifth National Education Forum of the Colombian National Ministry of Education, October 1-5, 2007, Bogotá, Colombia.

- Íconos que aparecen en algunas de las diapositivas de esta presentación representan enlaces a archivos que no son activos en la versión PDF de este documento. Para obtener copias de los archivos adicionales, por favor ponerse en contacto con Luis Crouch (ver la diapositiva 1).

Icons appearing on some slides in this presentation represent links to embedded files that are not available in the PDF version of this document. To obtain copies of the embedded files, please contact Luis Crouch (see slide 1).



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Esquema de la presentación

Rendición de cuentas:

1. **¿Para que?**
2. ¿Con que potencial?
3. ¿Cómo?
 1. Principios
 2. Ejemplos

Para ver el “para que,” veamos como andan la cosas al momento...

10-15 datos “estilizados” de varios países... no basado en un solo país, y mayormente según mi memoria...

Nos ayudan a pre-figurar típicos indicadores de un sistema de rendición de cuentas... y como usarlo y como no usarlo

Veamos algunos datos salteados...

1. 85% de los padres están contentos con la educación, aún cuando sabemos que los logros son bajos...
 - Mientras más pobres y menos educados, más contentos
 - Solo 10% a 25% correlación entre indicadores objetivos y felicidad de los padres

Para ver el “para que,” veamos como andan la cosas al momento...

2. 56% de rectores dicen haber recibido entrenamiento en gestión
 - Pero solamente 28% pueden decir para que lo usan
3. Solamente un 13% de los maestros dicen haber recibido ayuda pedagógica en base a algo que ellos habían reportado como problemático. Dicen que sí hay mucha capacitación, pero genérica y en cascada.

Para ver el “para que,” veamos como andan la cosas al momento...

4. El 81% de los rectores dicen la formación de los maestros es casi inútil—llegan sin saber manejar un aula, sin saber programar un año lectivo
5. Solamente el 44% de los rectores tienen metas de aprendizaje claras, escritas, difundidas para sus escuelas
6. Solamente un 11% de los maestros confía del rector como fuente de consejo o liderato pedagógico
7. El 95% de las escuelas tienen PEI (éxito!)...
 - Pero, los maestros dicen que el seguimiento al PEI es “puro ritual”
 - Anécdota: “Mire, Luis, los PEI se compran y venden.”

Para ver el “para que,” veamos como andan la cosas al momento...

8. Se imparten en promedio 15 horas de instrucción a la semana
 - De eso, un máximo de 15% se puede clasificar como aprendizaje activo, niño-céntrico, de alto valor pedagógico—el resto es frontal, conferencial.
 - O sea, tal vez 2.5 horas por semana de aprendizaje “real.”
9. Solamente un 68% de las escuelas tienen información actualizada y pública sobre las políticas más importantes. Y solamente un 12% tiene información pública que se origina en los estudiantes mismos.

Para ver el “para que,” veamos como andan la cosas al momento...

10. A mitad del año, 36% de los alumnos habían escrito solamente unas 3-4 páginas de ejercicios, y casi 0% habían hecho alguna composición creativa (originada por ellos mismos).
11. El estudiante Latino mediano logra menos que el 95% de los estudiantes de la OCDE.
12. Los maestros sí ponen metas (más del 94% lo hace), pero...
 - Solamente un 28% podía explicar como
 - La correlación entre el estimado de los maestros de si los chicos van a lograr sus metas y el logro objetivo de los chicos es de solamente 26%.
 - Solamente el 41% de los maestros consultan los documentos curriculares para poner metas
 - El 95% de los rectores y 80% de los maestros consideran los documentos curriculares demasiado difíciles de aplicar.

Para ver el “para que,” veamos como andan la cosas al momento...

13. Todos los niños tienen sus libros pero...

- En un año lectivo de 36 semanas, los libros llegan 8 semanas después del comienzo del año. Se pierde $\frac{1}{4}$ del año sin libros.

Para ver el “para que,” veamos como andan la cosas al momento...

(Paréntesis...

¿Deprimidos?

Adivinanza: ¿Que estamos haciendo bien???)

(Respuesta: mejoría en 35% en igualdad de grados cursados en los últimos 30 años.)

Para ver el “para que,” veamos como andan la cosas al momento...

Así pues, el “para que” de la rendición de cuentas se puede explicar sencillamente:

Con estos datos, ni con nada cercano a esto, vamos a mejorar mucho.

Hay que revertir fuertemente estos tipos de situaciones.

Para revertir hay que medir y reportar.

Así de sencillo? Bueno... casi...



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Esquema de la presentación

Rendición de cuentas:

1. ¿Para que?
2. **¿Con que potencial?**
3. ¿Cómo?
 1. Principios
 2. Ejemplos

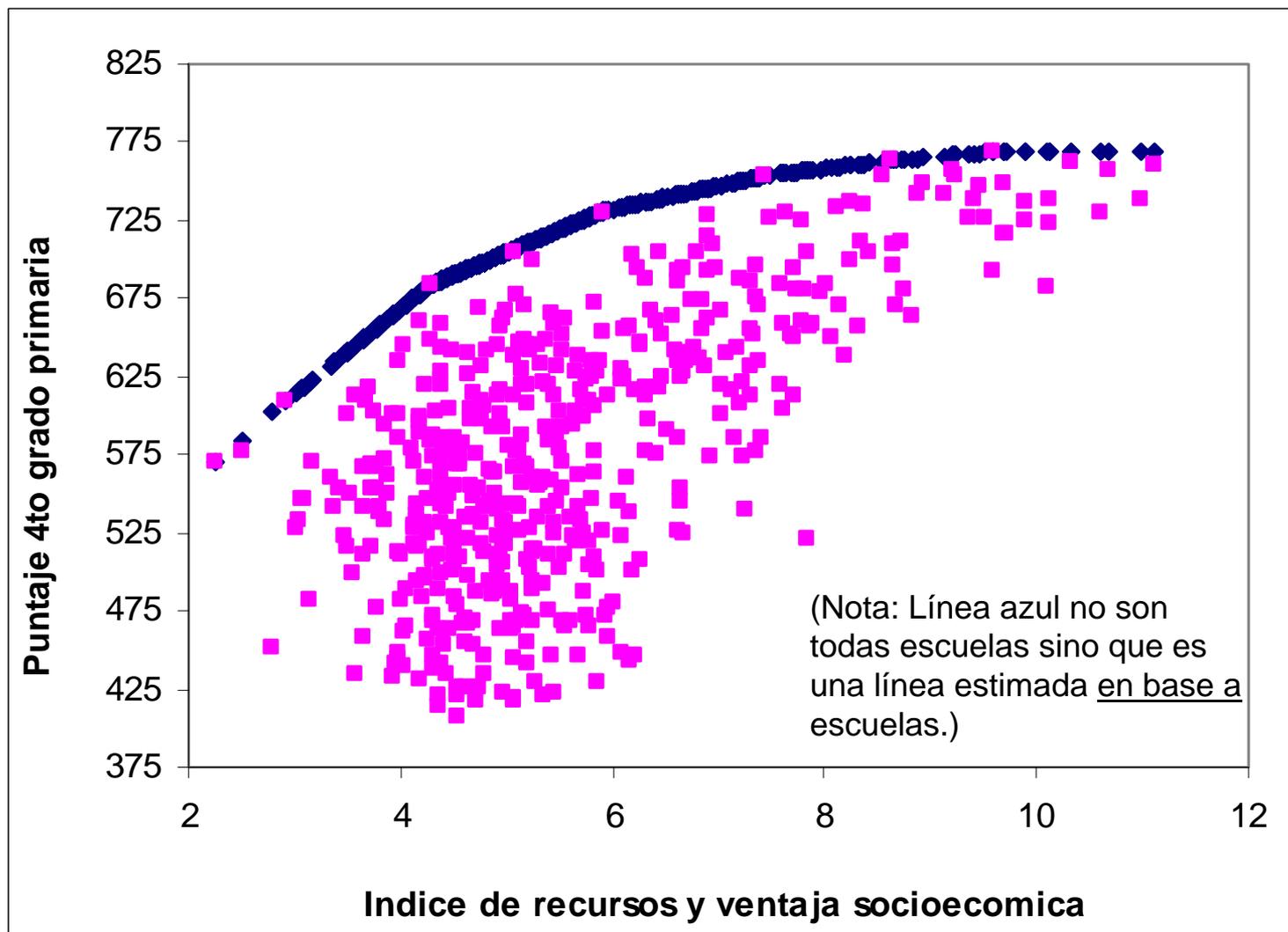
Potencial de la rendición de cuentas...

- Importante, pero no exageremos...
- Tres factores clave para la calidad:
 1. Los recursos: contribuyen un 30% (aprox!!)
 2. El entorno socio-econ: contribuye un 30% (aprox!!)
 3. La gestión, liderato, gobernabilidad y pedagogía: contribuyen un 40% (aprox!!)
 - Dentro de la gestión y gobernabilidad, los componentes clave son:
 1. Estándares, metas, consenso, curriculum
 2. Rendición de cuentas en torno a éstos
 3. Apoyo masivo para el logro de éstos, sobre todo en la gestión y capacidad pedagógicas (sobre todo capacitación profesional en servicio)

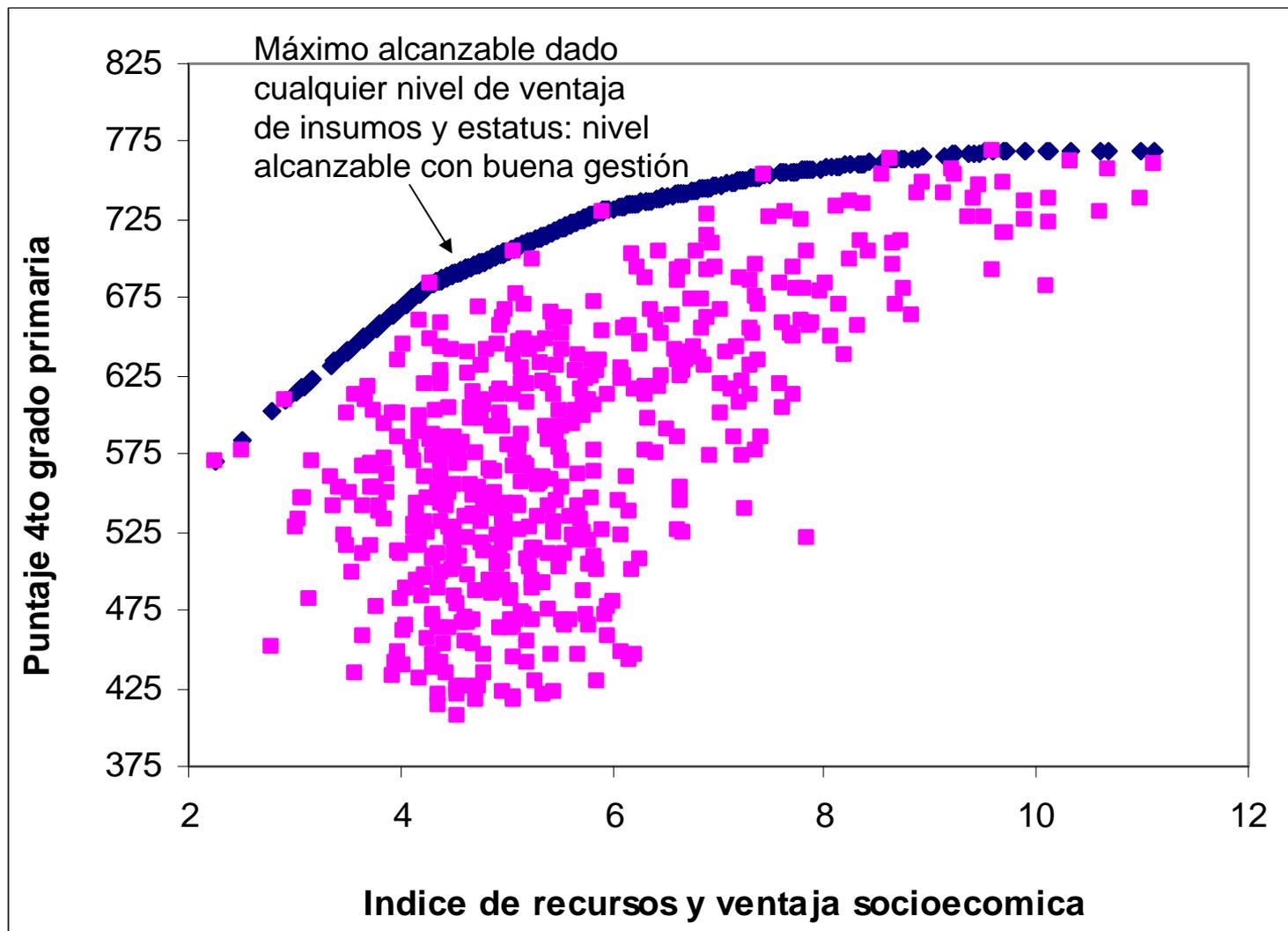
Potencial de la rendición de cuentas...

Algunos datos empíricos de un país típico (pero no me sorprendería nada ver algo igual para Colombia)

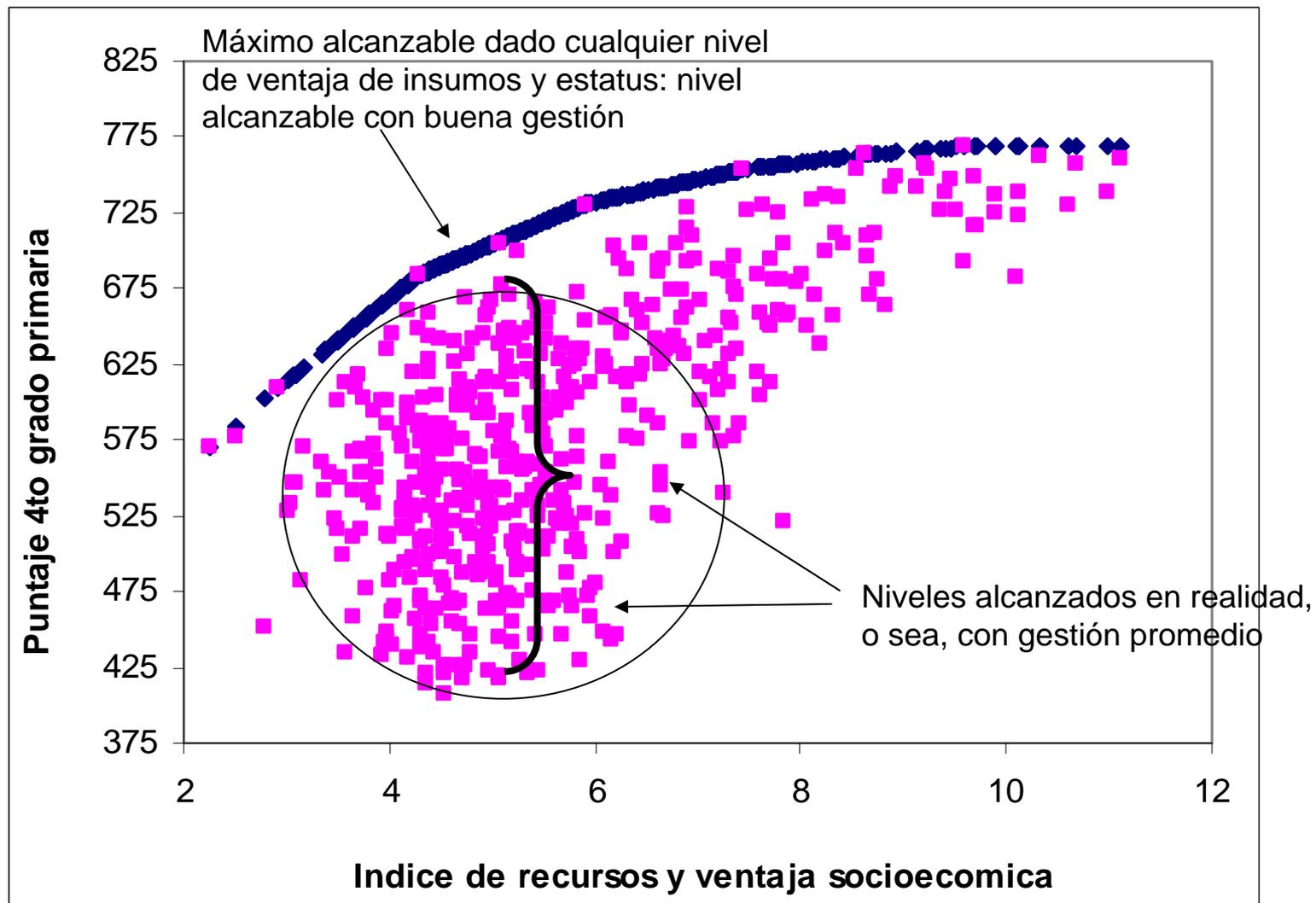
Potencial de la rendición de cuentas...



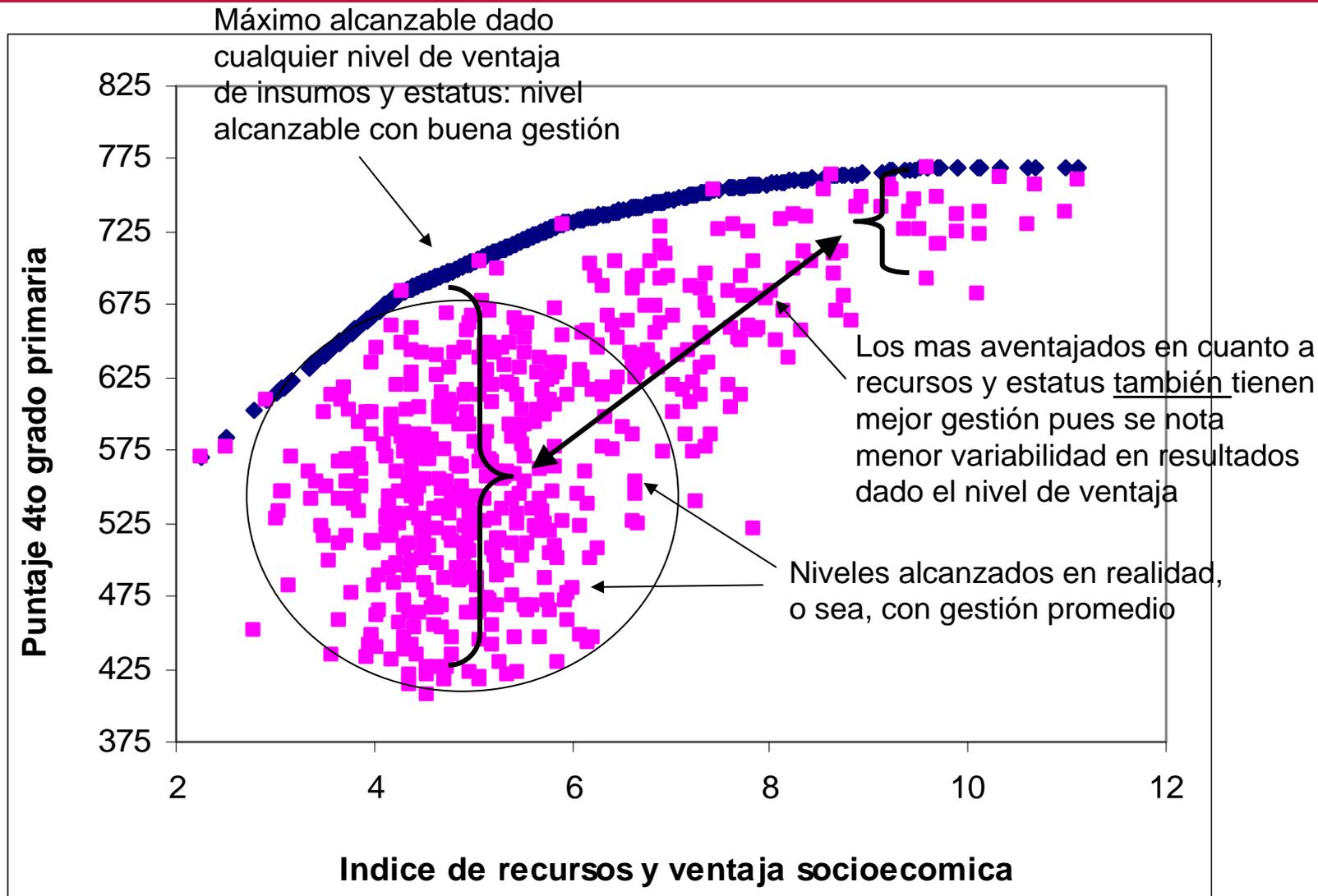
Potencial de la rendición de cuentas...



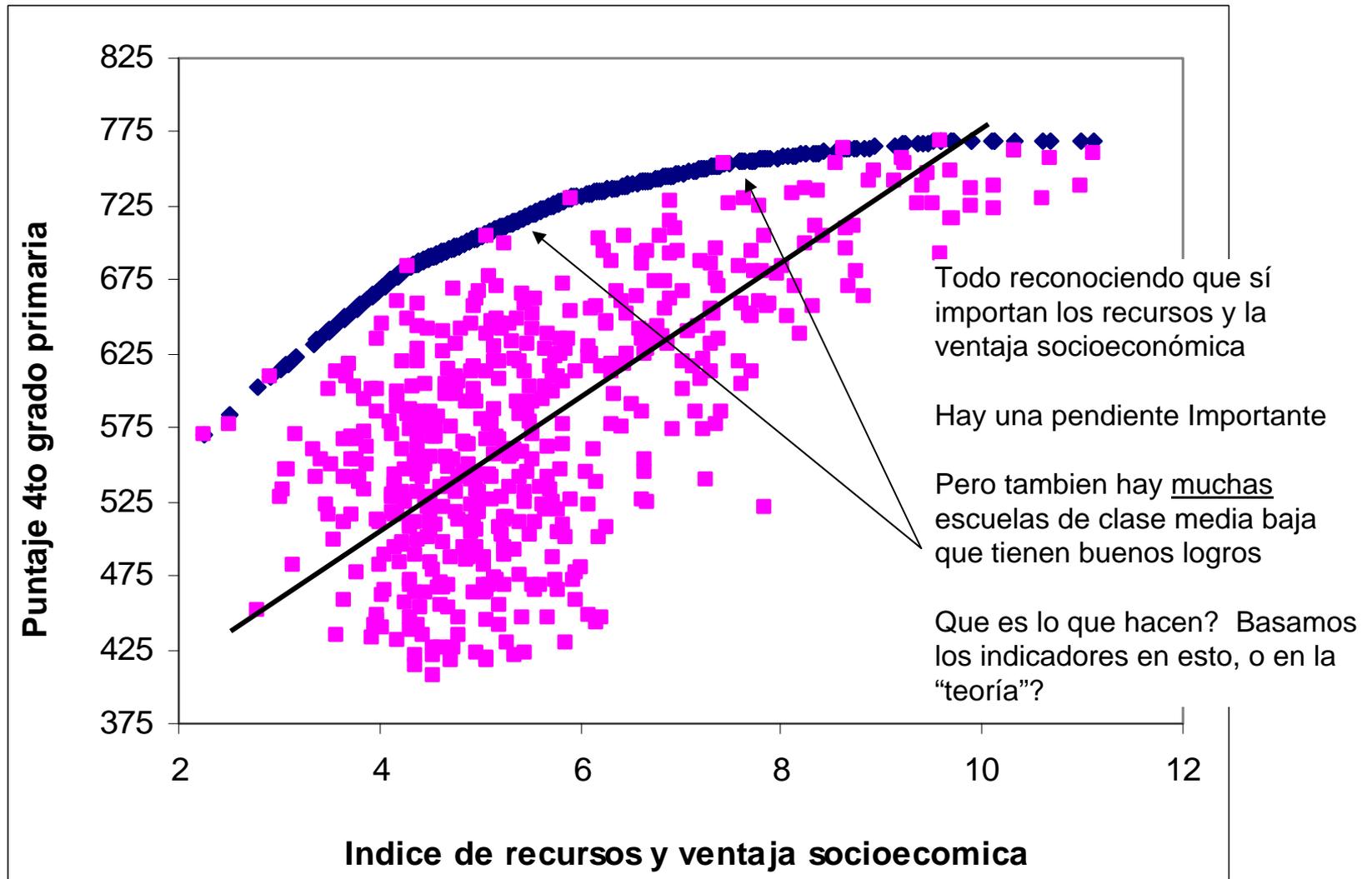
Potencial de la rendición de cuentas...



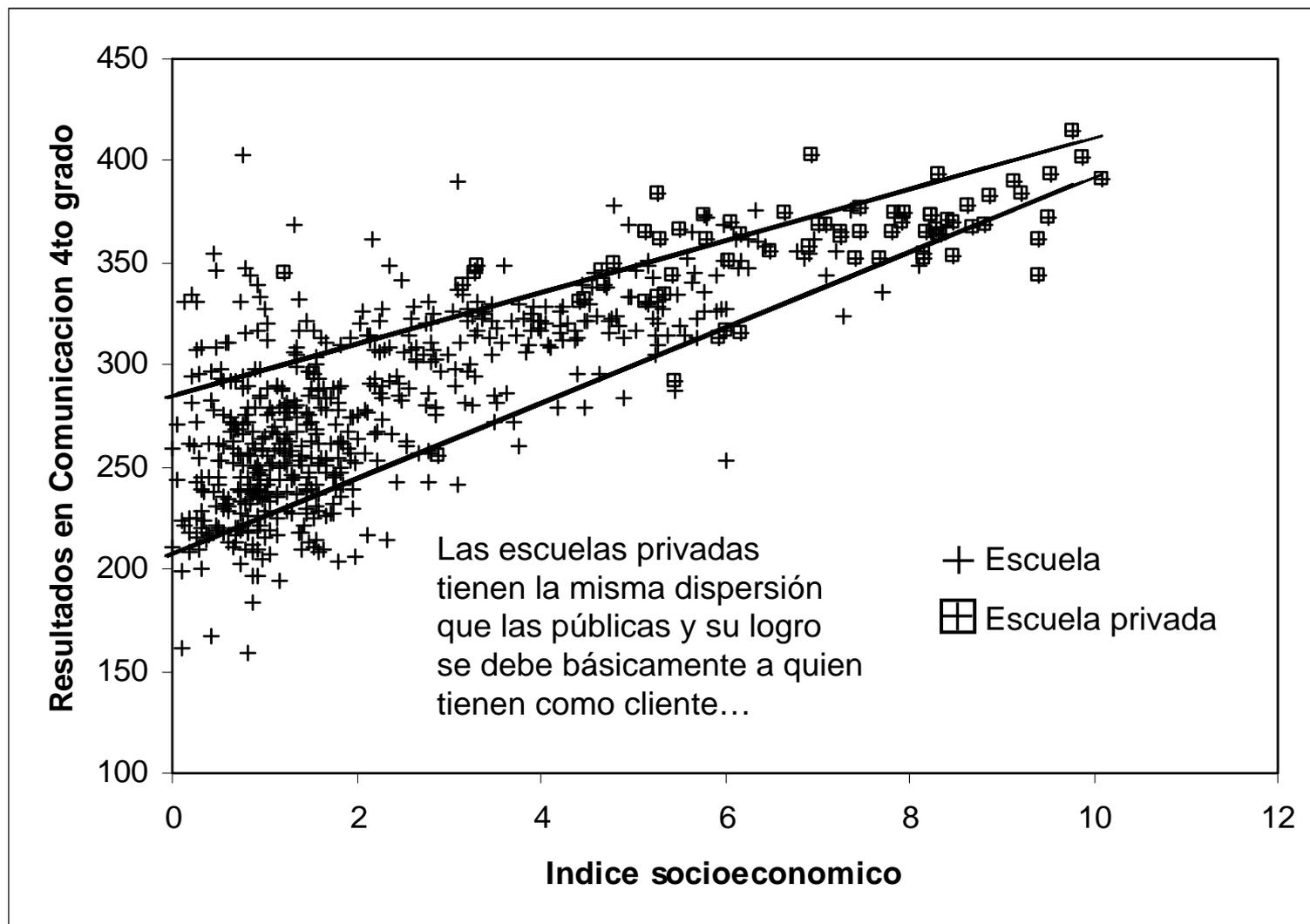
Potencial de la rendición de cuentas...



Potencial de la rendición de cuentas...



Potencial de la rendición de cuentas...



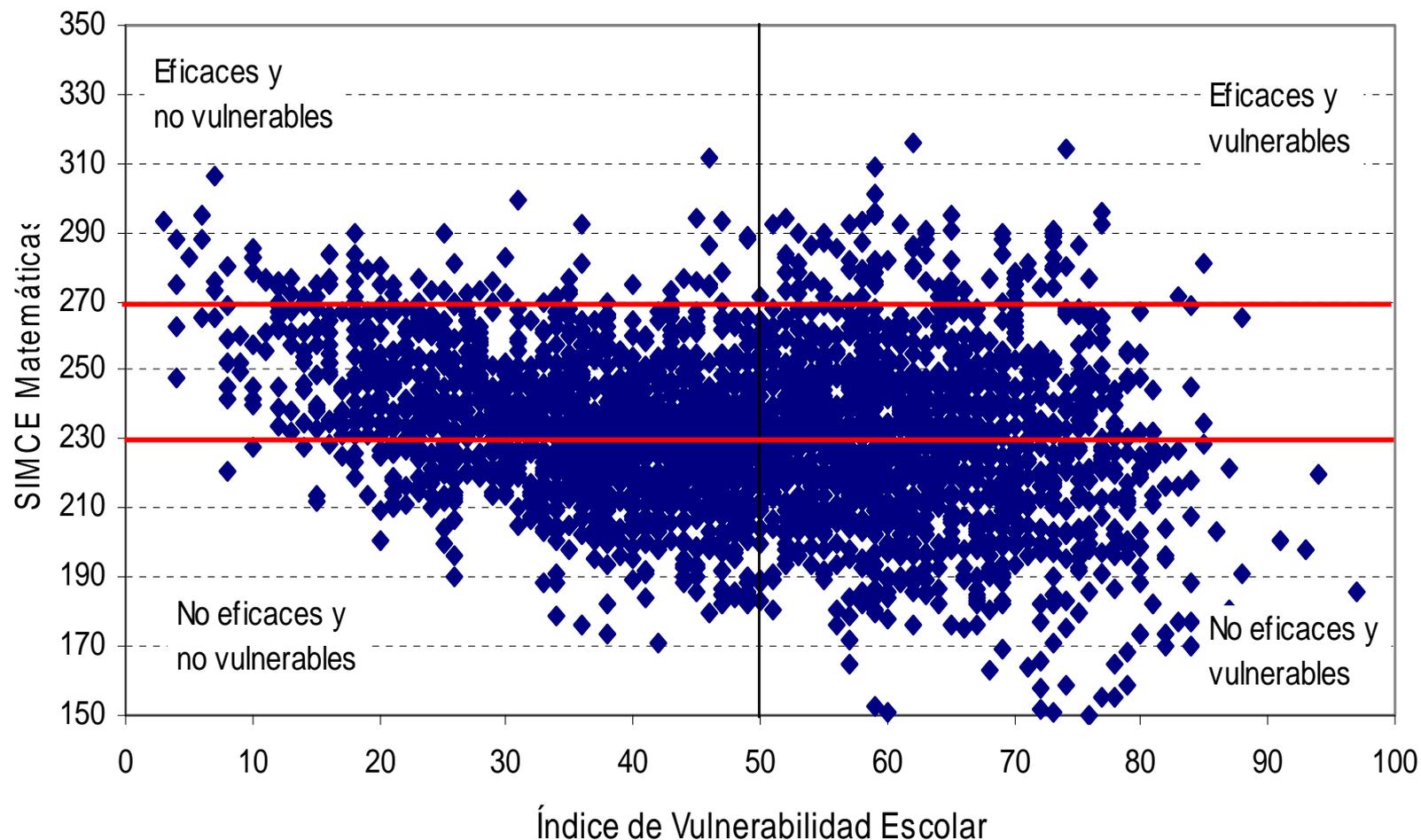
Potencial de la rendición de cuentas...

Y para que vean que no es de ese país solamente, veamos de nuevo los datos que mostró Weinstein de Chile...

El mismo patrón...

Potencial de la rendición de cuentas...

VULNERABILIDAD ESCOLAR Y RENDIMIENTO EN PRUEBA SIMCE



Potencial de la rendición de cuentas...

La mayor variabilidad de resultados entre los pobres (y no solamente el hecho que los resultados sean más bajos) sugiere que...

La falta de estándares y rendición de cuentas perjudica más a los más vulnerables...

Los más ricos logran un servicio más predecible en varias formas, aún si no hay un sistema estatal de estándares y rendición de cuentas...



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Esquema de la presentación

Rendición de cuentas:

1. ¿Para que?
2. ¿Con que potencial?
3. **¿Cómo?**
 1. Principios
 2. Ejemplos

Algunas sugerencias sobre rendición de cuentas...

1. De arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba...!

Contrato mutuo!

- Que piensan los rectores del producto de las normales?
- Que piensan los maestros de la capacitación que ofrece el estado, las ONGs?
- Que piensan los padres de los servicios de las escuelas?
- Etc.
- Pero... también, que piensa el estado de la cobertura del curriculum, etc.

Algunas sugerencias sobre rendición de cuentas...

2. Gobernabilidad o gestión?

- Paréntesis
- Felicitaciones a Colombia: énfasis en gestión
- La “gobernabilidad” ha estado de moda: descentralización, privatización, autonomía de gobernabilidad, etc.
- Mi impresión es que la buena gestión cuenta para más (he visto más resultados contundentes cuando se mejora la gestión que cuando hay cambios de gobernabilidad).
- Distinción:
 - Gobernabilidad: griego, kyberman: timonel
 - Gestión o management: hacer gesto físico; controlar o manipular (un caballo)
 - Cosas casi opuestas
 - Las usamos como si se parecen, pero no

Algunas sugerencias sobre rendición de cuentas...

- Innovaciones en ambos son importantes, pero en base a la evidencia que he visto, yo apuesto por la gestión, sobre todo pedagógica
- Estilo de rendición de cuentas muy distinto
 - Innovaciones en gobernabilidad: rendición de cuentas sencillo (por ejemplo, a los padres), directo pero sutil, infrecuente
 - Innovaciones en gestión burocrática: rendición de cuentas puede ser más compleja



injerto
governabilidad y gestion.ppt

Algunas sugerencias sobre rendición de cuentas...

3. Teoría o práctica

- Ambos, pero hemos menospreciado la práctica
- Aprender de las escuelas mismas y sobre todos los sub-sistemas
- Ventaja de los sistemas estables y que han experimentado y documentado: usan sistemas de control oriundos, empíricos, refinados a través del tiempo, no importados ni basados solamente en un comité de sabios:
 - Cuba? Fe y Alegría? (Ver aspectos sistémicos, no solamente a nivel de escuela.)

Algunas sugerencias sobre rendición de cuentas...

3. Cuidado con la tendencia a lo puramente ritualístico
 - Los sistemas que tratan de hacerlo “a lo barato” caen en el puro ritual: inútil
4. Escarbar:
 - Las escuelas tienen PEI, pero...
 - Los niños tienen libros, pero...
 - Los rectores dicen que fueron entrenados, pero...
5. Potenciar el uso de muestras pequeñas (no se usa en educación, se usa en salud, industria), es muy útil...!!!



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Esquema de la presentación

Rendición de cuentas:

1. ¿Para que?
2. ¿Con que potencial?
3. **¿Cómo?**
 1. Principios
 2. **Ejemplos**

Ejemplos

El más sencillo que he visto en mi vida, ¡pero relativamente efectivo! (No hay que ser complicado para ser efectivo.)

Es de un país mucho más pobre que Colombia, pero funciona...

Ejemplos

Para que entiendan lo que digo con decir “pobre”, esta es un aula no a-típica...

Ejemplos



Ejemplos

2005 F.P.E. DISBURSMENT OF FUNDS

GENERAL PURPOSE ACCOUNT				SIMBA ACCOUNT	
Vote Head	1st 2nd 3rd	RCS	Debit	Vote head	
SS.W	58605	34000	4605	Text books	72,600
RMI	255250	246509	8741	Ex. books	36,300
ACT.	22077	9400	12677	Supplementary	11,616
Q.A.	15831	12312	3519	Pencils	3630
LT&T	11946	8200	3746	Duster/chalk	1452
EWC	6716	400	6317	Charts/w. Maps	1452
TEL/POST.	11220	4200	7020	Total	127,050
CONT.	3159	2194	965	2nd Dis.	53,800
TOTAL	384,805	337,215	47,590	USED	
				BANK	

Ejemplos

ENROLLMENT					SCHOOL BASED TEST RESULTS							
CLASS	BOYS	GIRLS	TOTAL	STATUS	END OF TERM II 2005							
ONE	41	30	71	2	CLASS	ENG	KISW	MATH	SCIE	CHCR/SISR	TOTAL MESS	POSITION
TWO	30	42	72	2	IA	27.05	24.00	32.02	16.2	38.5	165.80	
THREE	17	24	41		B	26.98	25.01	33.00	18.5	38.6	164.02	
FOUR	22	25	45		2A	29.3	25.0	36.3	19.0	40.23	169.60	
FIVE	14	16	30		2B	28.0	23.02	30.3	19.15	40.55	161.03	
SIX	17	19	36		3	25.92	25.15	17.48	15.97	32.5	141.46	
SEVEN	14	19	33		4	40.98	46.95	40.78	36.78	34.39	199.88	
EIGHT	13	6	19		5	48.58	49.24	41.34	41.07	46.10	221.90	
TOTAL	168	177	345		6	43.46	57.26	42.06	41.74	44.09	227.60	
PUPILS TO PREPARE FOR MID-TERM EXAMS					7	43.44	52.94	40.76	48.04	50.72	228.96	
					8	50.42	56.05	49.47	50.95	51.79	267.12	
					YEAR	KCIPE RESULTS					MESS	
					2001	50.18	60.45	55.97	44.65	56.72	277.64	
2002	48.92	53.71	44.10	24.57	48.21	239.51						
2003	47.06	61.75	51.01	49.80	48.21	258.94						
2004	44.57	49.30	41.28	44.74	47.00	228.82						

Ejemplos

Cobertura, eficiencia, y calidad!!

En 2 pizarras!!

Con un ingreso per cápita de 1/10 del de Colombia!

Ejemplos

Incluso hay instrumentos de monitoreo por padres para situaciones casi analfabetas... Uno de Pakistán me gustó mucho...



AKF Participatory
Teacher Evaluation.doc

Ejemplos

Un ejemplo interesante porque tiende a decirle al ciudadano dónde está la “falla”: niño o aula, escuela, o distrito...

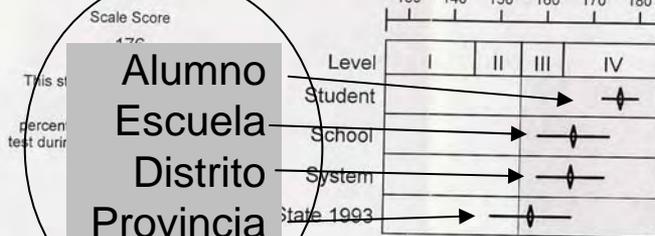
Ejemplos

End-of-Grade Testing Parent/Teacher Report Public Schools of North Carolina

Student: [Redacted]
 Teacher: RIBISI J
 School: GUY PHILLIPS MIDD
 System: CHAPEL HILL/CARRBORO CITY
 Test Date: Spring 1999

Grade
7

Reading (66 questions)



Alumno
Escuela
Distrito
Provincia

Interpretative Achievement Levels for Reading

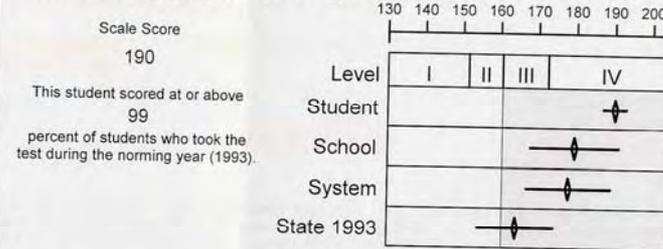
Students performing at Level IV consistently perform in a superior manner clearly beyond grade-level requirements, competencies, and expectations. Students scoring in Level IV typically read at an analysis level and consistently use integration and evaluation thinking skills. They have success with literary passages (including poetry) and informative passages about less familiar topics. In addition, they are able to perform all the knowledge and skills described in Levels I, II, and III.

These students are able to respond to questions assessing the following:

- use of the information in the passage to solve problems and identification of consequences of the information in the passage in another situation
- evaluation of the characteristics of the passage such as footnotes, capital letters, and quotation marks

Teacher Comments

Mathematics (80 questions)



Interpretative Information for Mathematics

Math Goals	Number of Questions	Stanines								
		Low			Average			High		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Math Computation	8									X
Numeration	8									X
Geometry	8									X
Patterns and Pre-Algebra	12									X
Measurement	10									X
Problem Solving	14									X
Statistics	8									X
Word Problems	12									X

The shaded areas indicate performance at achievement levels III and IV which are considered to be at or above the expectation for this grade level.

Ejemplos

Mucho esfuerzo en rendición de cuentas va en cuanto a la calidad promedio de los aprendizajes, y de los procesos...

Pero en nuestros países también hay mucha desigualdad

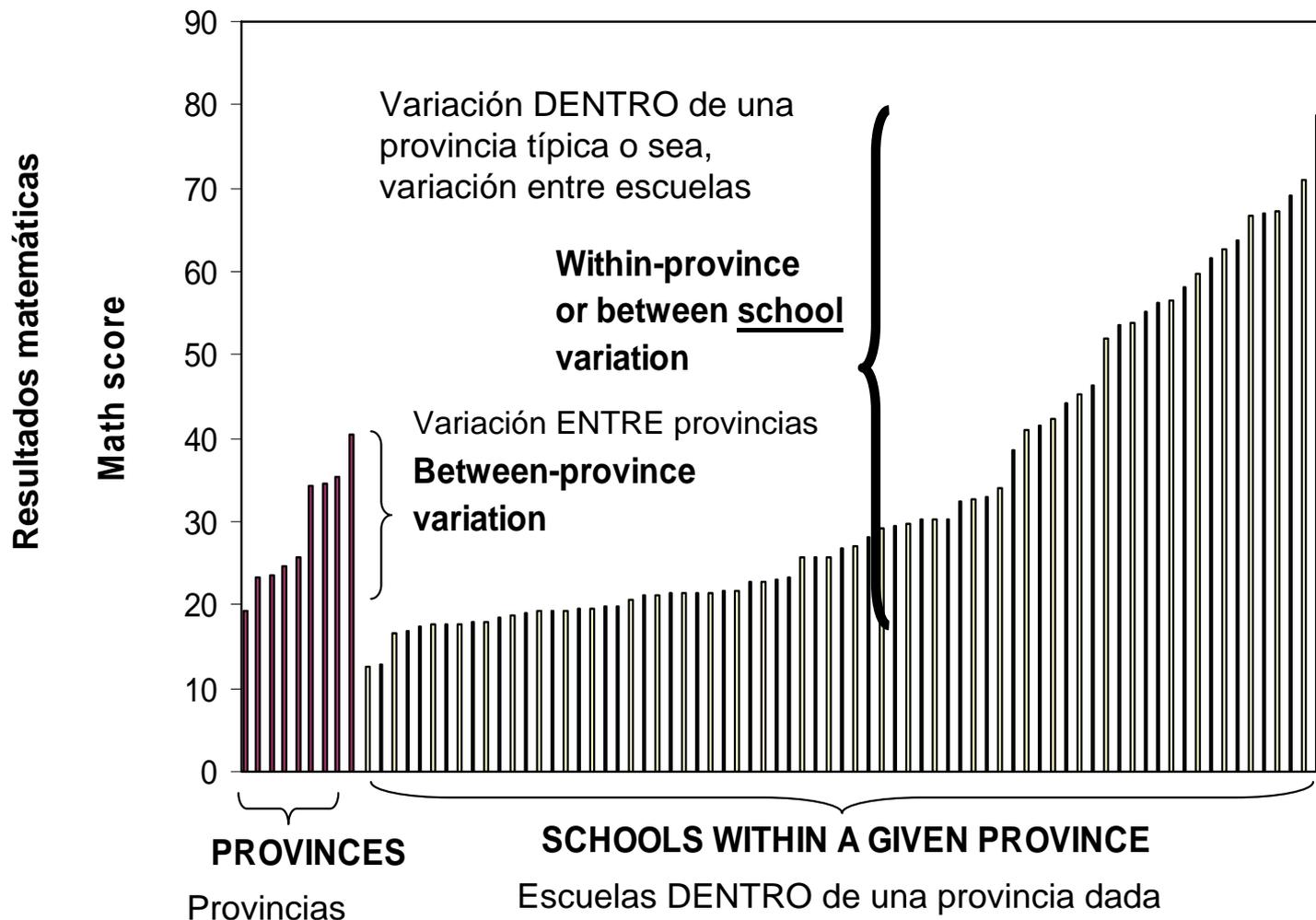
Pero hay mucha mitología en cuanto a esto, por ejemplo que la desigualdad grande está entre las regiones...

Pero la enorme mayoría de la desigualdad ocurre en áreas relativamente pequeñas. Veamos un ejemplo...

Ejemplos

Variabilidad entre y dentro de provincias

Between and within province variation



Ejemplos

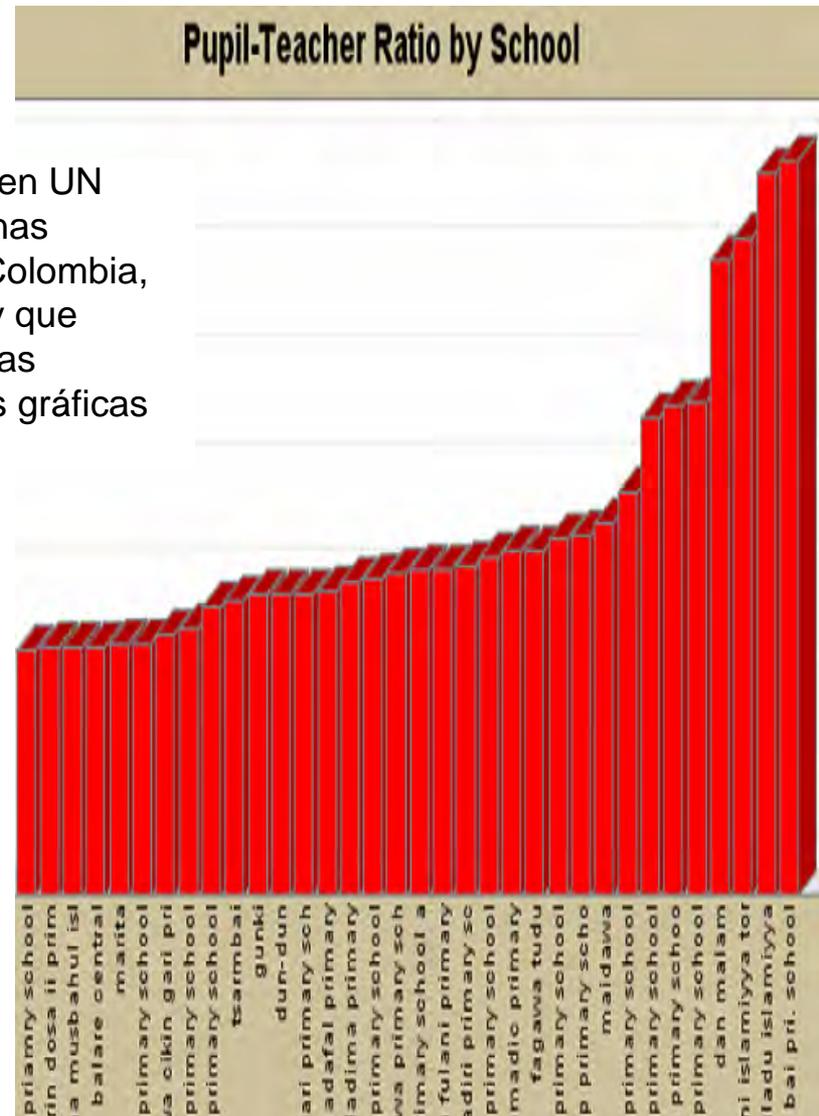
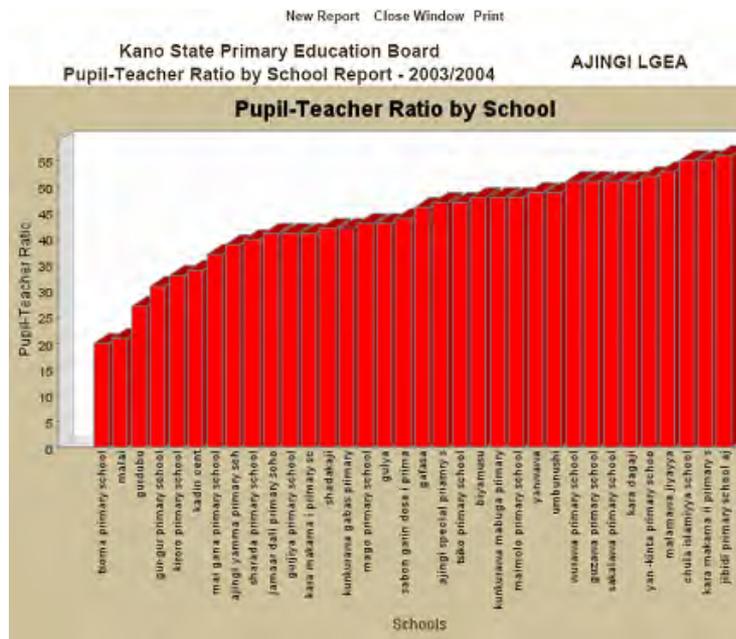
Luego, los instrumentos de rendición de cuentas orientados a mejorar la igualdad también parecen importantes...

Repito: muchas veces la desigualdad está dentro de las provincias on distritos, no ENTRE las provincias...

Para resolverlas es bueno reportar y crear conciencia ciudadana

Ejemplos

Esta es la desigualdad en alumnos por maestro en UN SOLO DISTRITO en un país: va de 150 en algunas escuelas a 20 en otras!!! Dudo que sea así en Colombia, pero apuesto que es pero de lo que piensan..., y que mucha de la desigualdad está dentro, no entre, las provincia y hasta distritos... (Tuve que juntar dos gráficas para poder mostrar—es tanta la desigualdad.)



Ejemplos

Hasta ahora hemos visto instrumentos utilizados para rendición de cuentas horizontal...

Se puedan usar para rendición de cuentas vertical, naturalmente...

Pero su sencillez sugiere que se usen para rendición de cuentas horizontal, a padres, políticos, etc. Es rendición de cuentas hacia los “gobernadores” del sistema--governabilidad

Los instrumentos de rendición de cuentas vertical son naturalmente más complejos... son sistemas de gestión...

Ejemplos

En casi todos los sistemas se hace auto-evaluación como parte de la rendición de cuentas

Por variedad, esta vez comencemos por el lado opuesto: tal vez de los más sofisticados del mundo...

Ejemplos

- El proceso de auto-examen para acreditación de las escuelas “prep schools” (secundarias internas, típicamente) de los EEUU, las escuelas de los presidentes (Bush padre, Bush hijo, Gore, Kerry, los Kennedy, todos fueron)...
- Cosas interesantes
 - Lo poco cuantitativo: muy pocos números
 - Lo profundo: 75-100 páginas de reportaje (39 páginas de preguntas)
 - No se tabulan los certificados de los profes
 - Unico requisito prof: Licenciado en adelante
 - Foco fuerte sobre la eval. y el desarrollo prof de los profes dentro de la escuela, no los requisitos de entrada



neasc.pdf

Ejemplos

- Lo sencillo es útil... y lo sencillo es a veces lo más sofisticado
- En nuestros países el tiempo para supervisión escasea
- Por eso, algunos estudiosos o administradores han tratado de crear instrumentos de uso rápido, sencillo...
- Reto de E Schiefelbein: evaluar la escuela en 20 minutos...



schiefelbein vara
para medir.doc

Ejemplos

- A veces lo difícil es llegar a la escuela, una vez en la escuela tal vez vale la pena pasar la mañana entera en ella
- Opción: creación de un instrumento que pueda evaluar una escuela primaria en una mañana: ¿cuanta información se puede sacar de una escuela en una mañana?
 - Entrevistar al director
 - Entrevistar dos maestros
 - Entrevistar dos padres
 - Probar unos niños
 - Observar aula... y escuela
 - Y producir un reportaje de 2 páginas

Ejemplos

- **SSME – Snapshot of School Management Effectiveness**
IEGE – Instantánea de Efectividad de Gestión Escolar
- Hemos creado la “Instantánea de Efectividad de Gestión Escolar”
- La idea es que 20 personas puedan visitar 20 escuelas, digamos, 1 día cada una, y obtener una “instantánea” de cómo van las escuelas...
- Varios instrumentos, orientados a producir un informe por escuela y uno agregado
- Es un producto en desarrollo! Piloteando en Jamaica, Perú



directores.xls



docentes.xls



educandos.xls



padres.xls



aulas.xls



centro escolar.xls



hoja lectura.doc

Ejemplos

- Estos instrumentos pueden llegar a ser bastante sofisticados...
- Está demostrado que el uso del tiempo es uno de los factores más importantes para entender la calidad...
- En muchos países hay 2-3 horas efectivas de clase al día, y de estas tal vez un 20% se usan en actividades de alto rendimiento
- Luego, hay instrumentos de todo tipo para evaluar la calidad del uso del tiempo por los maestros
- Ya vieron uno, otro (tal vez el más famoso, por lo menos en EEUU) es el de Stallings



stallings
snapshot.doc