



excell



Educational Quality Improvement Program
Classrooms • Schools • Communities

**Sexto Reporte Trimestral del Proyecto EXCELL
OCTUBRE 2004 – DICIEMBRE 2004**



Presentado por:
American Institutes for Research

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

Enero 2005

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Convenio de Cooperación No. GDG-A-00-03-00006-00
Convenio de Cooperación Asociado No. 519-A-00-03-00095-00

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



Sexto Reporte Trimestral de Desempeño del Proyecto: octubre – diciembre 2004

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	3
1 RESUMEN DEL PROYECTO	4
2 ACTIVIDADES TÉCNICAS DURANTE EL PERIODO DEL REPORTE	6
3 APORTES Y RESULTADOS POR COMPONENTE	7
4 RESUMEN DE LA INFORMACIÓN RELACIONADA AL NÚMERO DE BENEFICIARIOS ATENDIDOS (OCTUBRE – DICIEMBRE 2004)	11
5 PROBLEMAS ENCONTRADOS Y SOLUCIONES PROPUESTAS	14
6 RESULTADOS Y METAS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO	15
7 MANEJO DE INFORMACIÓN	16
8 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	17
9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	19
10 COSTOS COMPARTIDOS	21
11 LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	21
ANEXO 1: NIVEL DE ESFUERZO	23

Resumen Ejecutivo

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

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

Durante este trimestre, las implementaciones del proyecto abarcaron las áreas en el Sub-Componente 1.1, incluyendo la continuación de la preparación de los materiales de formación y la formación para los gerentes de mandos medios del MINED. Las tareas planeadas en el Componente 1.2 incluyeron la diseminación de los resultados de un estudio sobre usos y necesidades de información, la formación brindada a un equipo de investigadores nacionales sobre investigación cualitativa y la expansión de la diseminación de un estudio sobre necesidades de educación especial.

Los planes para el Componente 2 incluyeron la realización de la segunda conferencia pedagógica, continuar con la comunicación regular con el personal del MINED a nivel nacional y local; realizar las sesiones de los Círculos de Reflexión para la Calidad; continuar con la implementación de los Planes de Innovación Pedagógica en los centros escolares; informar sobre el estudio de línea basal para este componente; continuar con el desarrollo y diseminación de los materiales a ser usados en la formación y asistencia técnica a directores y directoras e implementar las herramientas de monitoreo y evaluación para el componente.

Los planes del Componente 3 incluyeron la diseminación de los resultados de un Estudio de Equidad y Calidad en la Educación y la continuación de un estudio de Caracterización de Docentes.

Las actividades gerenciales incluyeron la continuidad de las sesiones del Grupo Consultivo, la presentación y promoción del proyecto con agentes del sector educativo y de otros proyectos, el continuar con la implementación de una estrategia de costo compartido o contrapartida y el dar seguimiento al Plan de Monitoreo del Desempeño y a los instrumentos del proyecto.

Este documento detalla los aportes y resultados para cada tarea y actividad cubierta entre Julio y Septiembre 2004, así como los logros de las metas de desempeño trimestrales. Para el Sub-Componente 1.1 esto incluía la preparación, validación y

reproducción de los materiales de formación gerencial de forma puntual, terminar 8 visitas a centros escolares, continuar las capacitaciones para los gerentes de mandos medios e iniciar las reuniones de los círculos de reflexión para la calidad. Los resultados del Componente 1.2 incluyeron la publicación y diseminación del reporte final del estudio sobre Usos y Necesidades de Información y la realización de una capacitación de análisis cualitativo para un equipo de investigadores nacionales, incluyendo personal de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación del MINED y de otras entidades de investigación.

Los resultados en el Componente 2 incluyeron la realización de la segunda conferencia pedagógica, el continuar con comunicación constante con el MINED aun cuando se experimentaban cambios significativos en las autoridades y contrapartes del MINED, el expandir la implementación de Proyectos de Innovación Pedagógica en los centros escolares atendidos, la realización regularmente planeada de la formación y de las sesiones de los Círculos de Calidad para la Reflexión, así como la culminación de la mayoría de las sesiones de capacitación sobre computación, la validación y reproducción de los módulos de formación de acuerdo a la necesidad, el proporcionar al menos una visita técnica al mes (durante cada año escolar) a cada centro escolar atendido y las actividades constantes de monitoreo.

Los Resultados en el Componente 3 incluyeron la diseminación de los resultados del primer estudio (sobre Equidad y Calidad en la Educación) a través del foro nacional de investigación y la continuación del segundo estudio (una caracterización cuantitativa y cualitativa de docentes a nivel nacional).

Las lecciones obtenidas del Proyecto este trimestre son referentes a la necesidad de continuar ajustando la programación de acuerdo a las necesidades y condiciones cambiantes del MINED, la urgencia de incrementar la comunicación de alta jerarquía con las autoridades del MINED, la importancia de preparar e implementar un plan para la transferencia de conocimiento y forma de operación del proyecto al MINED durante la última etapa del proyecto, al valor de los Proyectos de Innovación Pedagógica (PIPS) como herramientas para el aprendizaje y cambio a nivel del centro escolar y aula y para reforzar el autoestima y empoderamiento de los directores, directoras y docentes, los continuos retos para que el personal del MINED participe en la investigación del proyecto y el valor del modelo de formación-reflexión-acción del proyecto.

1 Resumen del proyecto

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

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

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

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

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

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

Componente 3. Ampliar la investigación en política educativa.

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

El marco conceptual del Proyecto se basa en un modelo de calidad en la educación que reúne múltiples elementos tales como la formación de docentes, infraestructura escolar, currículum, libros de texto, desempeño docente, recursos educativos, administración escolar, liderazgo de directores y directoras, clima escolar y tiempo usado en tareas académicas, entre otras, dentro de los cuales el rol de los directores y directoras en la calidad educativa dentro de la escuela es un factor necesario aunque no suficiente. La educación se desarrolla con un enfoque integral y la excelencia en el salón de clases hace evidente el desarrollo del sistema. El Proyecto busca coherencia con las iniciativas del MINED y con el modelo de calidad en la educación que éste adopta, el uso de herramientas tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como la movilización de aportes de otras agencias de cooperación en apoyo al MINED. Adicionalmente, el Proyecto desarrolla un enfoque que busca hacer frente proactivamente a las desigualdades en el acceso a la educación debido a discriminación por razones tales como género, circunstancias socioeconómicas y diferentes necesidades educativas.

Entre las tareas que se pretende terminar durante el segundo año del Proyecto están la completa implementación de sus tres componentes y de sus estrategias de monitoreo y evaluación y contrapartida; así como la identificación de las lecciones aprendidas y la finalización del proyecto.

El Proyecto se está desarrollando a través de una estrategia que incluye liderazgo fortalecido, creación de un equipo integrado, desarrollo profesional (entendido como la corresponsabilidad entre el personal (en este caso los gerentes ó directores y directoras y la institución para profesionalización), inclusión de las actividades del Proyecto con los procesos y sistemas del MINED, acción afirmativa como un medio para atender las inigualdades derivadas de la diversidad, fortalecimiento de actividades basadas en el conocimiento y el desarrollo de una perspectiva sistémica. Esta estrategia se ha formalizado a través de un modelo de apoyo a directores y directoras que buscan recibir asistencia y formación en el lugar de trabajo de los directores y directoras; un modelo para apoyar las gerencias de mandos medios enfocado en los procesos pedagógicos como el objetivo estratégico de administración en el sector y en las competencias para un clima organizacional positivo que tenga como meta la efectiva resolución de problemas; un modelo para apoyar la investigación basada en la difusión de resultados y la toma de decisión en política pública, con una preferencia metodológica por la investigación activa como un medio para obtener pensamiento crítico constructivo de parte de los agentes de reforma educativa. En esta forma ellos pueden construir conocimientos basados sobre la

práctica, vinculando los procesos educativos con el desarrollo humano y proporcionar un modelo que apoye el monitoreo y la evaluación en el MINED como una herramienta fundamental para el aprendizaje institucional.

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

2 Actividades técnicas durante el periodo del reporte

En este documento se presenta un resumen por componente de las actividades definidas para el sexto trimestre de implementación del proyecto. En el Componente 1 (Fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la administración escolar descentralizada y modificar e implementar las reformas educativas), el Sub-Componente 1.1 (Planeamiento estratégico y desarrollo de la capacidad administrativa) se incluía la preparación y disseminación de los materiales para la formación y asistencia técnica a los gerentes de mandos medios en la tarea 1.1.2 (Desarrollo de materiales de Formación para las gerencias de mandos medios); y continuar con la implementación de la formación para los gerentes de mandos medios en la tarea 1.1.3 (formación a gerentes de mandos medios).

Para el Sub-Componente 1.2 (Aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación e investigación) este trimestre del programa incluía la disseminación de los resultados del estudio de los usos y necesidades de información como parte de la tarea 1.2.1 (Identificación de las necesidades de información); continuar la formación sobre el procesamiento y análisis de datos en la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación en la tarea 1.2.2 (Fortalecimiento de la capacidad de procesamiento de datos en la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación); y la disseminación de un estudio sobre las necesidades de la educación especial en la tarea 1.2.3 (Profundizar el conocimiento sobre administración y calidad – extendido del quinto trimestre).

Las actividades planeadas realizadas en el Componente 2 (Mejoría de las condiciones de aprendizaje para el desempeño de estudiantes en 250 centros escolares rurales a través de formación y asistencia técnica para los directores y directoras escolares) incluía la realización de la segunda serie de conferencias pedagógicas regionales como parte de la tarea 2.2 (Promoción y disseminación de información sobre el Proyecto EXCELL localmente), la realización de reuniones regulares tanto con el personal del MINED ubicado en la oficina central, así como con el personal descentralizado en la tarea 2.3 (comunicación y coordinación entre el Proyecto y sus contrapartes en el MINED); continuar con los Círculos de Reflexión para la Calidad para los directores y directoras de los centros escolares en la tarea 2.4 (organización, planeamiento y operación de los Círculos de Calidad para la Reflexión); el desarrollo de proyectos de innovación pedagógica en centros rurales bajo la tarea 2.6 (asistir con la identificación y evaluación de necesidades de desarrollo profesional); completar el informe del estudio de línea basal como parte de la tarea 2.7 (diseño e implementación de un Estudio de Línea Basal, retrasado del T4); el desarrollo, validación y disseminación de los materiales de formación

en la tarea 2.8 (adaptar/crear materiales de aprendizaje); la formación y asistencia técnica para directores y directoras en la tarea 2.9 (proporcionar formación y asistencia técnica a directores y directoras escolares) y realizar el monitoreo del Componente 2 en la tarea 2.10 (Monitoreo de asistencia técnica y formación).

Para este trimestre, las actividades bajo el Componente 3 incluían la diseminación del estudio de Equidad y Calidad en la Educación por medio de un foro investigativo, tal como se definió en la tarea 3.1 (realizar un estudio de equidad y calidad de la educación en El Salvador) y la implementación de la investigación para el segundo estudio – un estudio cualitativo de los docentes en El Salvador – bajo la tarea 3.3 (Realizar la investigación).

Las actividades gerenciales adicionales de este trimestre incluían la implementación de las herramientas de monitoreo del proyecto (retrasadas del Trimestre 3 debido a rediseño del proyecto) y la realización de sesiones mensuales de monitoreo y la continuación de las reuniones de grupo consultivo y la implementación de la estrategia de contrapartida del Proyecto.

3 Aportes y resultados por componente

Esta sección presenta los aportes y resultados para cada tarea y actividad programada para el sexto trimestre del Proyecto.

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
Componente 1: Fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la administración escolar descentralizada, modificar e implementar reformas educativas			
<i>Sub-componente 1.1: Planeamiento estratégico y desarrollo de la capacidad administrativa</i>			
Tarea 1.1.2: Desarrollar los materiales de formación y asistencia para las gerencias de mandos medios			
<i>Preparar y validar materiales</i>	<i>Plan de capacitación y asistencia técnica a gerentes de mandos medios. Comentarios de las contrapartes del MINED y USAID.</i>	<i>Los materiales se prepararon y distribuyeron a los gerentes de mando medio en las sesiones de formación.</i>	<i>Los materiales se cargarán en la página web del proyecto en enero del 2005.</i>
<i>Diseminar materiales</i>			
Tarea 1.1.3: Capacitar a los gerentes de los mandos medios			
<i>Brindar la formación a los gerentes de mandos medios</i>	<i>Coordinadora, facilitadores y formadores del Componente 1.1. Plan de formación y asistencia técnica de gerencias de mandos medios. Programas de sesiones específicas preparados por los formadores y facilitadores.</i>	<i>Se realizó el tercer conjunto de visitas escolares a los centros escolares EXCELL (8 centros escolares). Se llevaron a cabo tres sesiones de formación con cada grupo gerencial. Se realizaron tres sesiones de círculo de reflexión para la calidad con cada grupo. Se diseñaron las intervenciones de asistencia técnica.</i>	<i>La asistencia técnica incluirá cuatro actividades específicas: un foro gerencial en el sitio Web del MINED, la recopilación de las mejores prácticas por los mismos gerentes, un envío de correos regular sobre “consejos de gerentes” y la organización de tres grupos regionales de seguimiento gerencial.</i>

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
Sub-Componente 1.2: Aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación e investigación			
Tarea 1.2.1: Identificar las necesidades de información			
<i>Identificar los usos y necesidades actuales de información por parte de los gerentes del MINED</i>	<i>Informe final del estudio.</i>	<i>300 copias de la copia del informe final.</i>	<i>El informe se está distribuyendo a los usuarios clave en el MINED.</i>
Tarea 1.2.2: Fortalecer la capacidad de procesamiento y análisis de datos de la Dirección de Monitoreo y Evaluación			
<i>Comprar e instalar hardware y software</i>	<i>Ordenes de compra para transcriptores y grabadoras de casetes estándar y micro-casetes.</i>	<i>Transcripciones y grabaciones.</i>	
Tarea 1.2.3: Profundizar el conocimiento sobre administración y calidad			
<i>Diseminar los resultados del estudio</i>	<i>Informe del estudio.</i>	<i>Reimpresiones del informe del estudio (500 copias).</i>	<i>Las reimpresiones del estudio se hicieron para dar respuesta a la persistente demanda después de terminada la primera impresión.</i>
Componente 2: Mejorar las condiciones de aprendizaje para los logros estudiantiles en 250 centros escolares rurales, a través de formación y asistencia técnica para los directores y directoras escolares			
Tarea 2.2: Promover y diseminar localmente información sobre EXCELL			
<i>Talleres de seguimiento (conferencias pedagógicas)</i>	<i>Diseño de talleres Experiencias de los directores y directoras participantes en EXCELL y de otros centros escolares. Consultor Internacional.</i>	<i>Una serie de tres conferencias pedagógicas idénticas se realizó el 29-30 de noviembre y el 1 de diciembre.</i>	<i>Las conferencias pedagógicas involucraron a los directores y directoras, docentes, asesores pedagógicos e invitados especiales de EXCELL. Los directores y directoras presentaron los resultados de la implementación de los Proyectos de Innovación Pedagógica. La Dra. María Bove, quien fue movilizada por la fundación Joseph P. Kennedy, fue la oradora principal.</i>
Tarea 2.3: Comunicación y coordinación entre el Proyecto y sus contrapartes en el MINED			
<i>Reuniones con las oficinas centrales del MINED.</i>	<i>Necesidades emergentes y sistemáticas de coordinación.</i>	<i>Se realizaron reuniones regulares cada quincena.</i>	
<i>Reuniones con las oficinas descentralizadas del MINED</i>	<i>Necesidades emergentes de coordinación.</i>	<i>Reuniones realizadas en base ad-hoc.</i>	
Tarea 2.4: Organizar los Círculos de Reflexión para la Calidad (CIRECA) de directores/as			
<i>Realizar actividades de CIRECA</i>	<i>Programación de CIRECA para lo que resta del 2004. Facilitadores y asistentes técnicos.</i>	<i>Se realizó una reunión mensual de CIRECA con los directores y directoras en todos los departamentos.</i>	<i>Los directores y directoras continúan participando entusiastamente los días sábados.</i>

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
Tarea 2.6: Asistir con la identificación y evaluación de las necesidades de desarrollo profesional			
<i>Implementar Proyectos de Innovación Pedagógica (PIPs)</i>	<i>Plan de formación y asistencia técnica a directores y directoras. Lineamientos del MINED. Modelo para el PIP. Documentos del PIP preparados en los centros escolares. Retroalimentación de las visitas a centros escolares por parte de los Equipos de Campo y Oficina.</i>	<i>Los PIPs se implementaron en centros escolares por parte de los directores y directoras y docentes. Los resultados de los PIPs se presentaron en el Congreso Pedagógico.</i>	<i>Los PIPs continúan mostrando avance e iniciativas a nivel de los centros educativos y se discuten en los CIRECA y las visitas a centros escolares.</i>
Tarea 2.7: Diseño e Implementación de un estudio de línea basal			
<i>Implementar el estudio de línea basal.</i>	<i>Informe borrador de la línea basal. Comentarios del equipo EXCELL.</i>	<i>El informe final del estudio de línea basal se presentó al equipo EXCELL.</i>	
Tarea 2.8: Adaptar o crear materiales de aprendizaje			
<i>Validar y ajustar materiales</i>	<i>Borradores del módulo. Comentarios del equipo de campo y de otros miembros de EXCELL. Comentarios al borrador de las guías de clases para lenguaje y matemáticas.</i>	<i>Versiones finales de todas las sesiones para los módulos II y III.</i>	<i>Las versiones impresas de las guías de clase se distribuirán en enero.</i>
<i>Reproducir y distribuir materiales.</i>	<i>Las versiones finales de los módulos y guías de clases. La experiencia técnica de los Infocentros.</i>	<i>Las sesiones 2, 3 y 4 del módulo II han sido distribuidas a los directores y directoras en las sesiones de formación. El módulo de habilidades de computación ha sido distribuido a directores y directoras por parte de Infocentros. Las guías de clases para lenguaje y matemáticas impresas (600 copias).</i>	

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
Tarea 2.9: Proveer formación y asistencia técnica			
<i>Proveer formación y asistencia técnica</i>	<i>Plan de Formación y Asistencia Técnica de directores y directoras. Necesidades de asistencia técnica de los directores y directoras. Retroalimentación de las sesiones de formación y visitas de asistencia técnica. Convenio con Asociación Infocentros.</i>	<i>Sesiones de formación realizadas los viernes de acuerdo a lo planeado. Las visitas de asistencia técnica a centros escolares se planearon y realizaron mensualmente por parte de los facilitadores y asistentes técnicos. En la mayoría de las ubicaciones se terminaron las sesiones de formación sobre computación con Asociación Infocentros.</i>	
Tarea 2.10: Monitoreo de asistencia técnica y formación			
<i>Desarrollar e implementar monitoreo para el Componente 2</i>	<i>Consultor internacional. Retroalimentación de las contrapartes de USAID. Retroalimentación del Borrador del Informe del Estudio de Línea Basal. Visitas a centros escolares por parte del director de Proyecto, Gerente de calidad y Especialista de M&E.</i>	<i>Información de M&E de los centros escolares visitados.</i>	

Tareas y Actividades	Aportes	Resultados	Comentarios
Componente 3: Ampliar la investigación de política educativa			
Tarea 3.1: Realizar un estudio de educación y pobreza en El Salvador			
<i>Realizar el estudio 1 (Educación, Equidad y Desarrollo)</i>	<i>Versión final del informe de calidad y equidad educativa. Consultor internacional encargado del estudio sobre calidad y equidad educativa. Experta internacional sobre programas compensatorios en educación. Representantes nacionales del MINED, Asamblea Legislativa y experto en economía y finanzas públicas.</i>	<i>Se realizó el foro de investigación con la participación de investigadores y comentaristas nacionales e internacionales. Los resultados del estudio se presentaron a la Comisión Nacional de Educación. El informe del estudio se diseminó durante el foro de investigación y por medio de correo directo.</i>	
Tarea 3.3: Realizar la investigación			
<i>Realizar el estudio 2</i>	<i>Términos de referencia para el estudio sobre caracterización cuantitativa y cualitativa de docentes. Especialista nacional de investigación cuantitativa. Especialista internacional de investigación cualitativa. Investigadores nacionales de FLACSO, FEPADE, Centro Alfa y MINED. Software N6.</i>	<i>Borrador de la caracterización cuantitativa de docentes. Entrevistas grabadas de grupos focales realizados en los 14 departamentos. Transcripciones de entrevistas en 5 departamentos. Codificación de transcripciones con N6.</i>	
Monitoreo y Evaluación			
<i>Realizar reuniones mensuales de monitoreo</i>	<i>Herramientas de monitoreo. Informe final del estudio de línea basal. Requerimiento para actualización quincenal de USAID.</i>	<i>Las reuniones de monitoreo se realizaron mensualmente.</i>	
<i>Elaborar reportes trimestrales</i>	<i>Información de los miembros de equipo EXCELL.</i>	<i>El quinto reporte trimestral fue presentado y aprobado.</i>	

4 Resumen de la información relacionada al número de beneficiarios atendidos (octubre – diciembre 2004)

4.1 Mejorar la capacidad del MINED para implementar política

4.1.1 Formación del equipo gerencial de mandos medios del MINED

Las actividades en el Sub-Componente 1.1 del Proyecto para el sexto trimestre de implementación del proyecto incluyeron la terminación del tercer conjunto de visitas a centros escolares, sesiones de formación y círculos de reflexión para la calidad para los gerentes de mandos medios.

Actividad	Categoría	Femenino		Masculino		Total	
		N	%	n	%	n	%
Visitas de centros escolares (8 centros en 1 día)	Gerentes de mandos medios	22	52	20	48	42	100
	Otros	6	55	5	45	11	100
	Total	28	53	25	47	53	100
Sesiones de formación	Gerentes de mandos medios	210	52	191	48	401	100
	Otros	34	72	13	28	47	100
	Total	244	54	204	46	448	100
Círculos de Reflexión para la Calidad	Gerentes de mandos medios	191	53	167	47	358	100
	Otros	11	52	10	48	21	100
	Total	202	53	177	47	379	100

4.1.2 Desarrollo del sistema de monitoreo y evaluación

Entre octubre y diciembre 2004 el Sub-Componente 1.2 estuvo involucrado en continuar con la asistencia técnica para la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación y para investigadores de FLACSO, FEPADE y Centro Alfa por medio del desarrollo del estudio cualitativo de docentes.

Institución	Masculino	Femenino	Total
• MINED – DNME	1	1	2
• Centro Alfa		1	1
• FEPADE	1		1
• FLACSO		1	1
• Investigadores Independientes	1	1	2
Total	3	4	7

Beneficiarios adicionales incluyen a los receptores de la segunda impresión del estudio de Necesidades de Educación Especial (500 copias). Notablemente, esto incluyó a 20 estudiantes del programa de graduados sobre política educativa de la Universidad Centroamericana (UCA).

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

Las actividades en el Componente 2 beneficiaron a directores y directoras y Asesores Pedagógicos involucrados en el proceso de formación y asistencia técnica a directores y directoras, incluyendo las sesiones de formación, las Sesiones de los Círculos de Reflexión para la Calidad y las sesiones de formación sobre computación, así como también a directores, directoras y docentes beneficiados en las visitas de Asistencia Técnica a centros escolares en los seis departamentos que cubre EXCELL. La participación en las actividades de formación y en los Círculos de Reflexión para la Calidad se puede observar en la siguiente tabla.

Categoría	Femenino		Masculino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Participantes en sesiones de formación ¹						
Directores y directoras	414	61	264	39	678	100
Asesores Pedagógicos	7	50	7	50	14	100
Otros	15	45	13	39	33	100
Participantes en reuniones de Círculos de Reflexión para la Calidad						
Directores y directoras	217	50	213	50	430	100
Asesores Pedagógicos	6	60	4	40	10	100
Otros	11	61	7	39	18	100
Participantes en sesiones de formación sobre computación	610	59	426	41	1036	100

Durante diciembre no se realizaron sesiones de formación ni círculos de calidad debido a las vacaciones de fin de año.

Se realizó un total de 267 visitas de asistencia técnica a las escuelas atendidas por el proyecto entre los meses de octubre y diciembre 2004. El enfoque de éstas se muestra en la siguiente tabla.

Número de centros escolares	250
Visitas planeadas	461
Visitas realizadas	446
Porcentaje de éxito	97
Visitas promedio por centro escolar	1.78

El número de visitas en este trimestre disminuyó debido a que no se programaron visitas posteriores al final del año escolar (19 de noviembre).

Adicionalmente, se realizaron tres conferencias pedagógicas idénticas con directores y directoras, docentes y asesores pedagógicos de las tres regiones atendidas por EXCELL. El detalle de asistencia se resume abajo.

¹ El número se refiere a los casos de servicios proveídos o actividades realizadas con individuos.

Categoría	Femenino		Masculino		Total	
	n	%	n	%	n	%
Directores y directoras	147	59	103	41	250	100%
Docentes	252	74	90	26	342	100%
Asesores Pedagógicos	22	55	18	45	40	100%
Otros	39	51	37	49	76	100%
Total	460	65	248	35	708	100%

Los beneficiarios directos bajo el componente 3 incluyeron a los miembros del Comité de Investigación, los investigadores del estudio de caracterización de docentes incluido en la sección 4.1.2, arriba, y a 85 participantes en el foro investigativo de Equidad en Educación (49 mujeres y 36 hombres).

5 Problemas encontrados y soluciones propuestas

Los temas problemáticos y las soluciones encontradas durante el sexto trimestre del Proyecto se presentan en la siguiente tabla.

Temas	Soluciones Propuestas	Resultados de la Solución (si se implementó)
Implementación General del Proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> El Ministerio de Educación ha dado indicaciones al proyecto para que todas las actividades de formación en el MINED se lleven a cabo exclusivamente en sábados. 	Mantener lo programado para este año y reprogramar las actividades para el 2005.	Con apoyo de USAID, el MINED aceptó la propuesta. Las actividades de formación para el Sub-Componente 1.1 se realizarán los viernes y sábados y para el Componente 2 exclusivamente en sábados.
<ul style="list-style-type: none"> MINED y USAID han confirmado que el proyecto en su forma actual terminará en junio de 2005. 	El planeamiento de la transferencia del conocimiento del proyecto para el Sub-Componente 1.1 y el Componente 2 se ha iniciado con el equipo del proyecto y las contrapartes.	
Componente 1		
Sub-Componente 1.1		
<ul style="list-style-type: none"> La asistencia a las sesiones de formación es inconstante: los participantes son convocados por parte del MINED por una variedad de razones. Algunos participantes únicamente asistieron a la sesión inicial y otros no asistieron a ninguna actividad en absoluto. 	Revisar la lista de participantes y retirar a aquellos que no han tomado parte en ninguna actividad o no pueden cumplir con el 80% requerido de asistencia. Recordar a los participantes su compromiso de asistir a un 80% de las actividades.	El MINED envió notificación a participantes. La lista se revisó y confirmó.
Sub-Componente 1.2		
<ul style="list-style-type: none"> No hay temas pendientes. 		

Temas	Soluciones Propuestas	Resultados de la Solución (si se implementó)
Componente 2		
<ul style="list-style-type: none"> Algunas localidades de Infocentros tuvieron problemas con la programación y la asistencia. 	Se reprogramaron las actividades a días de semana para tomar ventaja de la vacación de final de año.	Se recuperó el tiempo perdido y únicamente quedaron para enero 2005 algunas sesiones para algunos grupos.
Componente 3		
<ul style="list-style-type: none"> No hay temas pendientes. 		
Monitoreo y Evaluación		
<ul style="list-style-type: none"> El especialista de Investigación, Monitoreo y Evaluación y la Gerente de Calidad recolectaron información, pero no cuentan con el tiempo suficiente para completar la recolección de datos programada. 	Se contratará un equipo de monitoreo para realizar la recolección y procesamiento de datos hasta enero 2005.	Por medio del periódico se publicó la convocatoria para el equipo de monitoreo. La selección y contratación se llevará a cabo en enero 2005.

6 Resultados y metas de desempeño del proyecto

Esta sección informa los avances durante el sexto trimestre en las actividades definidas en la última revisión aprobada del Plan Anual (■: meta alcanzada; ■: meta pendiente o reprogramada para el próximo trimestre).

RI 1: Fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación para mejorar la administración escolar descentralizada y modificar e implementar reformas educativas		
Tareas y Actividades	Metas de Producción	Comentarios
Componente 1: Mejorar las estrategias de administración e información		
Sub-componente 1.1: Capacidad fortalecida		
Tarea 1.1.2: Desarrollar materiales de Formación y Asistencia para gerencias de mandos medios	Materiales preparados, validados y reproducidos a tiempo para entregarse en cada sesión.	
Tarea 1.1.3: Formar gerentes de mandos medios	Formación ejecutada de acuerdo al programa.	
Sub-componente 1.2: Aplicar sistemas de M+E e investigación		
Tarea 1.2.1: Identificar necesidades de información	Estudio de usos y necesidades ha sido diseminado.	
Tarea 1.2.2: Fortalecer la capacidad de procesamiento de datos	Formación sobre métodos cualitativos en proceso.	La capacitación se está dando paralelamente con el desarrollo del segundo estudio bajo el Componente 3.
Tarea 1.2.3: Profundizar el conocimiento sobre las relaciones entre la gerencia y la calidad en la educación	Se extendió la tarea: diseminar los resultados del estudio de necesidades de educación especial.	Se realizó una segunda impresión del estudio de necesidades de educación especial (500 copias) y se distribuyeron por completo, debido a la gran demanda que tenían.

RI 2: Logro estudiantil mejorado en 250 centros escolares rurales a través de formación y asistencia técnica de los directores y directoras escolares		
Tareas y Actividades	Metas de Producción	Comentarios
Componente 2: Mejorar los logros a través de F&A de directores y directoras		
Tarea 2.2: Promover y diseminar información sobre EXCELL localmente	Se realizó el segundo congreso pedagógico.	
Tarea 2.3: Comunicaciones continuas con el MINED	Las reuniones se llevaron a cabo de acuerdo a lo planeado y a las necesidades.	
Tarea 2.4: Organizar los CIRECA de directores y directoras	Las actividades de los CIRECA realizadas de acuerdo a lo planeado.	
Tarea 2.6: Asistir con la identificación y evaluación de las necesidades de desarrollo profesional.	Los Planes de Innovación Pedagógica se implementaron de acuerdo a los compromisos de los directores y directoras.	Las mejores prácticas en el desarrollo de Planes de Innovación Pedagógica se presentaron en el segundo congreso pedagógico.
Tarea 2.7: Realizar el estudio de línea basal	Se recibió el reporte final del estudio de la línea basal.	
Tarea 2.8: Adaptar/crear los materiales de aprendizaje	100% de materiales validados. 66% de materiales reproducidos y distribuidos.	Todos los módulos terminados y validados. La distribución continuo con cada sesión de acuerdo a lo planeado (únicamente el último modulo está pendiente para el 2005, de acuerdo a lo programado). El material de capacitación sobre computación fue preparado y distribuido por Infocentros en las sesiones de capacitación sobre computación. Se completaron las guías de clases para lenguaje y matemáticas.
Tarea 2.9: Proporcionar formación y asistencia técnica	La capacitación y asistencia técnica fueron proporcionadas de acuerdo a lo establecido en el programa.	El segundo módulo se terminó de acuerdo a lo programado. El tercer módulo se desarrollará entre febrero y mayo 2005. La formación sobre habilidades computacionales se terminó con la mayoría de directores y directoras. Las últimas sesiones se realizarán con tres grupos en enero 2005.
Tarea 2.10: Monitorear la capacitación y asistencia técnica	Monitoreo realizado de acuerdo a lo programado.	Las herramientas finales de monitoreo ya se están implementado por el gerente, equipo de campo y especialista de M&E del Componente 2.

IR 3: Se generó dialogo de política a través de investigación y foros de política educativa		
Tareas y Actividades	Metas de Producción	Comentarios
Componente 3: Investigación de política educativa		
Tarea 3.1: Realizar estudio de equidad y educación	Se realizó el foro investigativo para el estudio 1.	Foro investigativo realizado en octubre 2004.
Tarea 3.3: Realizar investigación	El estudio 2 en proceso.	La implementación se coordinó con la formación del equipo de investigación de métodos cualitativos bajo el Sub-Componente 1.2.

7 Manejo de Información

7.1 Inteligencia sobre el sector y su contexto

Durante este trimestre, dos temas concernientes al sector de educación tuvieron un impacto sobre el proyecto. El primero de éstos es la instrucción de parte de la ministra de realizar todas las actividades de formación exclusivamente en días sábados. Este tema impuso un serio reto a corto plazo a las programaciones y convenios ya alcanzados con

los participantes y funcionarios del MINED. Afortunadamente, el tema se resolvió adecuadamente con la oportuna intervención de USAID a favor de ambos proyectos, EXCELL y EDIFAM. El segundo tema, más complejo, ha sido la dificultad de mantener comunicación constante de alto nivel con el MINED. Las reuniones mensuales que anteriormente se realizaban con el equipo contraparte y/o los titulares, en la actualidad han sido suspendidas. Este tema debe discutirse más ampliamente con USAID/El Salvador.

Información adicional sobre el sector se obtiene a través de reuniones con agencias de cooperación internacional en el sector y COP y por la participación de los miembros del equipo en una variedad de eventos del sector organizados por el MINED y otras organizaciones.

7.2 Información sobre relaciones con contrapartes y socios en la implementación

A pesar de los retos de comunicación con el MINED en el alto nivel, la comunicación técnica regular continua dándose de acuerdo a lo programado con las contrapartes para cada uno de los componentes y esto ha servido para resolver temas a medida que se van presentando.

7.3 Información sobre la implementación y operación del Proyecto

Las reuniones generales del personal y las reuniones específicas de los componentes continúan llevándose a cabo semanalmente para revisar temas técnicos y administrativos.

Nuevamente se distribuyó electrónicamente una actualización del boletín trimestral a todas las contrapartes de las oficinas centrales del MINED, a otro personal del MINED y a otros agentes del sector, y en forma impresa se brindó a todos los directores y directoras que están tomando parte en la formación del Sub-Componente 1.1 y del Componente 2, así como a otros contactos. El portal de EXCELL en el sitio² EQUIP1 también continúa actualizándose con información del proyecto y documentos del proyecto.

Para tomar ventaja de la reducción en la carga de trabajo, en diciembre se realizó un taller especial sobre lecciones aprendidas para identificar los hallazgos clave del diseño e implementación del proyecto hasta el momento. El facilitador ha presentado un reporte, el cual, después de ser revisado, será dado a conocer a todos los actores clave en enero de 2005.

8 Actividades Administrativas

8.1 Organización

No se han dado más cambios en la organización del proyecto.

8.2 Dotación de personal

El personal se mantuvo estable durante el trimestre que se está reportando. Se publicaron las cuatro vacantes de recolección de datos de monitoreo, para contratar en enero 2005.

² <http://www.equip123.net/equip1/excell>

La asistencia técnica internacional incluyó:

- La presentación de un estudio sobre educación y equidad por parte del investigador responsable;
- La presentación por parte de una experta internacional sobre programas compensatorios en educación en el foro de equidad en educación;
- Asistencia técnica sobre enfoque de género en los materiales y formación para el Sub-Componente 1.1 y Componente 2;
- Asistencia técnica al equipo nacional de investigación para el estudio cualitativo de docentes;
- Asistencia técnica de la fundación Joseph P. Kennedy para el equipo de campo del Componente 2 sobre las necesidades de la educación especial y una presentación sobre educación inclusiva en los congresos pedagógicos;
- Asistencia técnica sobre formación administrativa para el equipo de formación del Sub-Componente 1.1;
- Facilitación para el taller sobre lecciones aprendidas.

8.3 Adquisiciones

Las adquisiciones para este trimestre incluyen cuatro transcriptoras a ser usadas en el estudio cualitativo de docentes y que después serán transferidos a la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación del MINED de acuerdo al diseño del proyecto para el Sub-Componente 1.2.

8.4 Visitas gerenciales

Las visitas gerenciales para el trimestre incluyeron la visita de apoyo de finanzas de la AED encargada de EXCELL, quien proporcionó asistencia técnica sobre la contabilidad y documentación del proyecto y la visita del subdirector de EQUIP1, quien tomó parte en el taller sobre lecciones aprendidas realizado en diciembre.

8.5 Actividades coordinadas

Las iniciativas de coordinación clave incluyen:

- La preparación de dos artículos sobre calidad en la educación para su publicación en el boletín del MINED, por parte del Gerente de Calidad del Proyecto.
- Revisión y selección de propuestas para el desarrollo de los módulos de enseñanza de lenguaje y matemáticas con contenido de desarrollo humano en coordinación con el Proyecto del Reporte de Desarrollo Humano del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP).
- Presentación de la donación de más de 17,000 libros de texto de lenguaje, matemáticas y ciencias para los 250 centros escolares. La Ministro de Educación y el Embajador de los EEUU en El Salvador realizaron una conferencia de prensa conjunta que fue cubierta por los medios impresos, radio y televisión más importantes.

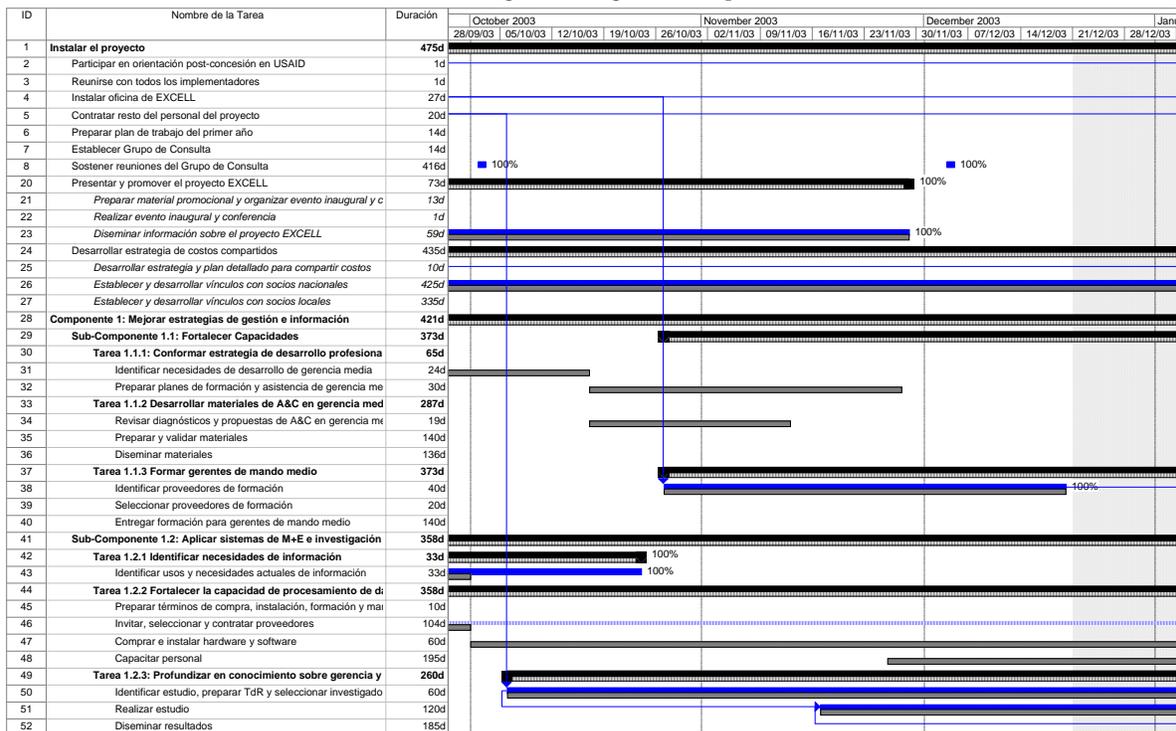
8.6 Avance en la formación de alianzas

La relación de trabajo con la Asociación Infocentros continúa a través de la implementación del módulo de capacitación sobre computación para directores/as. La asociación con FLACSO, FEPADE y Centro Alfa luego se convirtió en la firma de convenios para la implementación del estudio cualitativo de docentes y conllevará a una publicación conjunta en el 2005. La comunicación con la Oficina de Asuntos Públicos de la Embajada de los Estados Unidos hizo posible el obtener la donación de libros por parte del International Book Bank (Banco Internacional de Libros), acto al que seguirá una segunda donación.

9 Cronograma de actividades

El siguiente diagrama de Gantt presenta las actividades terminadas o reprogramadas para ejecutarse durante el sexto trimestre.³ La reprogramación se ha marcado contra lo programado originalmente. En algunos casos esto significa que las actividades originales fueron redefinidas o canceladas.

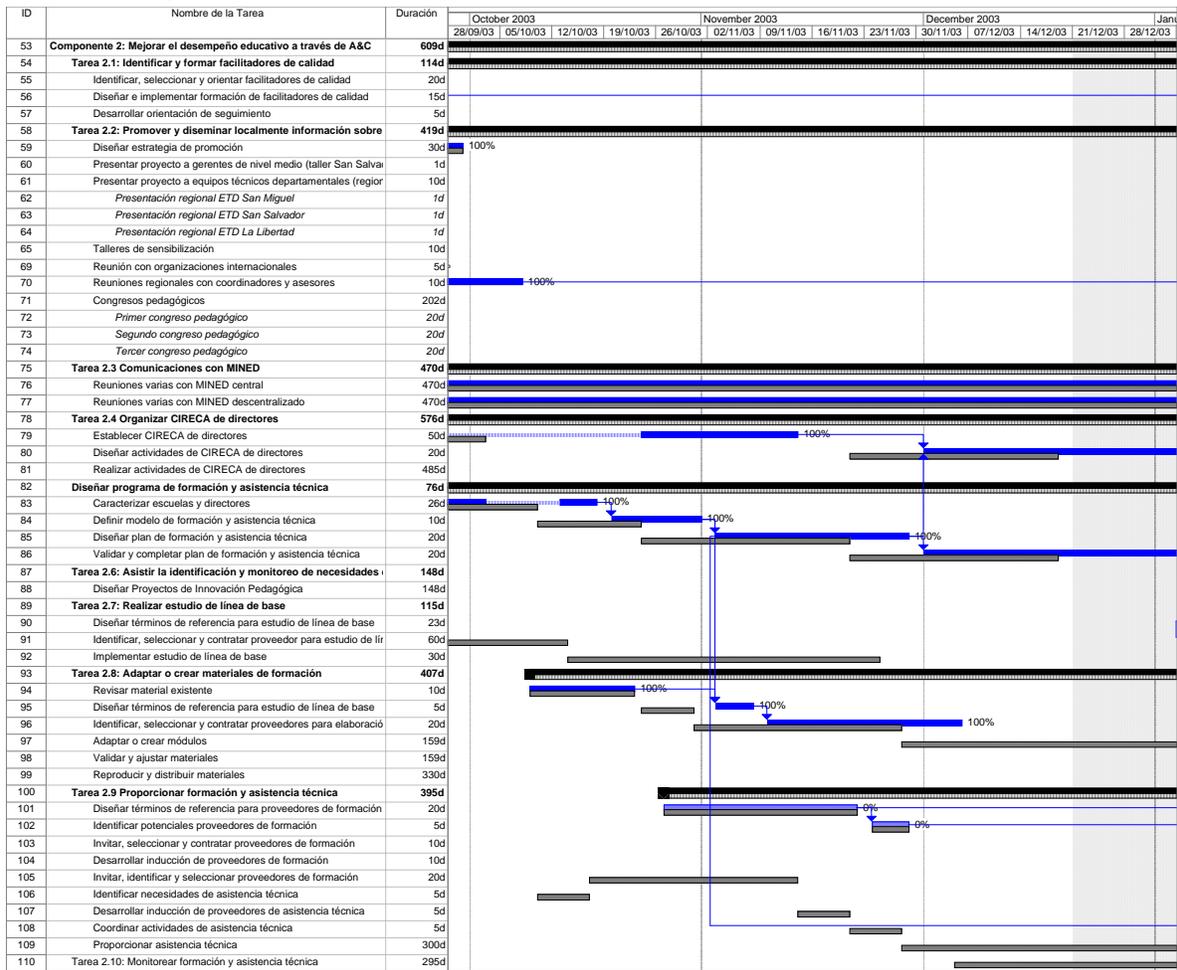
9.1 Establecimiento del Proyecto y Componente 1



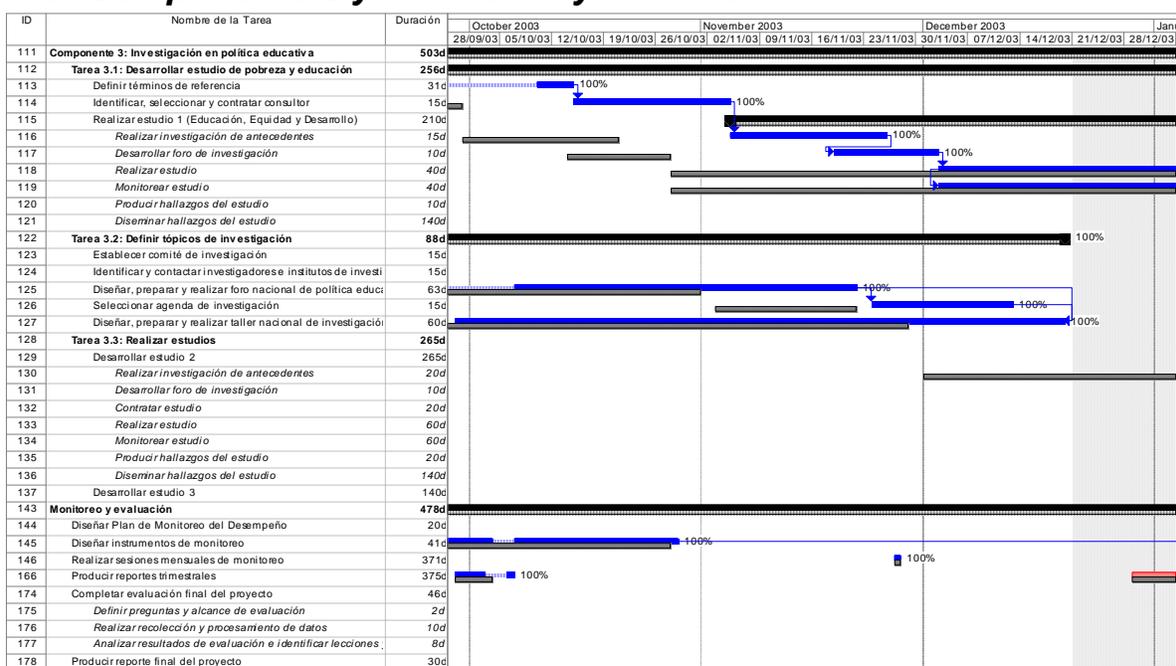
3 Notas:

Crítico		Línea basal		Resumen proyecto	
Desviación crítica		Desviación línea		Tarea externa	
Avance crítico		basal		Importancia externa	
Tarea		Importante línea		Fecha límite	
Desviación		basal			
Avance de tarea		Importante			
		Resumen de avance			
		Resumen			

9.2 Componente 2



9.3 Componente 3 y Monitoreo y Evaluación



10 Costos compartidos

El Proyecto EXCELL ha contribuido un total de \$270,712.00 en costos compartidos. Este total incluye \$5,804 de contribuciones de costo compartido para este trimestre.

Los participantes en CIRECAs del Componente 2 y sesiones de formación del Sub-Componente 1.1 han donado un total acumulado de 1788 horas de su tiempo personal en sábados para tomar parte en las actividades del proyecto durante este trimestre. Dicho tiempo se ha valorado como equivalente a \$5,804 de costo compartido.

En el sexto trimestre el Proyecto EXCELL inició la coordinación con el “International Book Bank”, una entidad privada basada en Baltimore, para el envío de más de 30,000 libros donados. La coordinación y envío final de ese segundo embarque de libros se realizará en el siguiente trimestre. El valor de la donación se incluirá en el reporte de costos compartidos de dicho trimestre.

11 Lecciones aprendidas y recomendaciones

Esta sección resume las lecciones aprendidas clave de la implementación del Proyecto durante este trimestre. A cada lección le sigue una recomendación específica marcada por un párrafo con viñeta.

La implementación de las actividades de formación y asistencia técnica del proyecto bajo el Sub-Componente 1.1 y el Componente 2 se han puesto a prueba por los requerimientos de realizar todas las formaciones los días sábados. Esto fue debidamente abarcado en la reprogramación para el 2005. Además, la asistencia de los gerentes de mandos medios continúa siendo retada por el conflicto en las demandas por parte del mismo MINED.

- *De cara a los retos en la programación, la asistencia a las sesiones de formación y círculos de reflexión para la calidad deberá monitorearse muy de cerca en el 2005 y las medidas correctivas deberán tomarse lo antes posible para asegurar los resultados del proyecto.*
- *La comunicación constante con el MINED deberá buscar el cumplimiento de los compromisos del MINED para permitir que los participantes cumplan con sus actividades de formación.*

La comunicación de alto nivel con el MINED sobre el proyecto ha disminuido después del cambio de administración, por lo menos en parte debido a la intensa actividad tomada por la nueva administración.

- *El enfoque gerencial para el próximo trimestre deberá buscar mejorar la comunicación estratégica con el MINED. La presentación de las lecciones aprendidas y la transferencia del conocimiento técnico podrá ayudar en esto.*
- *Las intervenciones futuras del proyecto y las iniciativas de USAID deberán explorar la posibilidad de apoyo al MINED para mejorar en los temas del manejo del tiempo.*

Los Proyectos de Innovación Pedagógica (PIPs) han demostrado ser un recurso valioso para enfocar la formación y la asistencia técnica a nivel del centro escolar y del aula. Además, la presentación de los ejemplos de los centros escolares que están participando en las conferencias pedagógicas levantó la autoestima y moral de los participantes.

- *El proyecto debe continuar usando los PIPs como recursos críticos de formación y transformación, revisando y mejorando su metodología durante los próximos dos trimestres.*
- *Debe hacerse un esfuerzo especial para ofrecer a los participantes mayores oportunidades para demostrar sus resultados a cada uno y generar empoderamiento sobre las diferentes actividades de formación y reflexión.*

El enfatizar la naturaleza de los estudios bajo el Componente 3 como oportunidades para formación mejoró la participación del personal del MINED en éstos y ayudó a establecer una “comunidad investigadora” funcional alrededor de la caracterización cualitativa. Sin embargo, continúa siendo difícil asegurar la presencia del personal del MINED de acuerdo a lo programado.

- *La comunicación constante con el director de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación (DNME) debe enfocarse en asegurar que al personal de la DNME les sea otorgado el tiempo necesario para cumplir con los compromisos que asuman con el Proyecto.*

El monitoreo del proyecto ha continuado siendo difícil, dadas las múltiples demandas de personal.

- *El monitoreo debe diseñarse como una tarea independiente y debe asignársele el tiempo, los recursos humanos y el presupuesto requerido para que funcione independientemente de las otras tareas y demandas del proyecto.*

La implementación del proyecto continúa demostrando valiosos resultados en términos del modelo de formación-reflexión-acción y de las diferentes intervenciones que implica.

- *A medida que el proyecto se acerca al cierre, es incrementalmente importante identificar e implementar los medios para transferir los conocimientos adquiridos a otras entidades locales, incluyendo el mismo MINED, universidades nacionales, ONGs y otros agentes de cooperación.*

Anexo 1: Nivel de Esfuerzo

Miembro del Equipo	Nivel de esfuerzo (en días)			
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Director	16	22	16	54
Gerente de Calidad	21	22	13	56
Especialista de Investigación, Monitoreo y Evaluación	21	22	13	56
Coordinadora de Formación Gerencial y Asistencia Técnica	21	22	13	56
Gerente Administrativo Financiera	21	22	13	56
Facilitadores de Calidad para el Componente 2 (6)	126	132	78	336
Asistentes de Calidad para el Componente 2 (6)	126	132	78	336
Especialista de Formación para el Componente 2	21	22	13	56
Formadores para el Componente 2	16	22	0	38
Facilitadores de Formación para el Sub-Componente 1.1 (4)	21	22	13	56
Formadores para el Sub-Componente 1.1	12	12	12	36
Asistentes Administrativos (5)	105	110	65	280
Servicios Generales	21	22	13	56
Motorista	21	22	13	56
TOTAL	569	606	353	1528