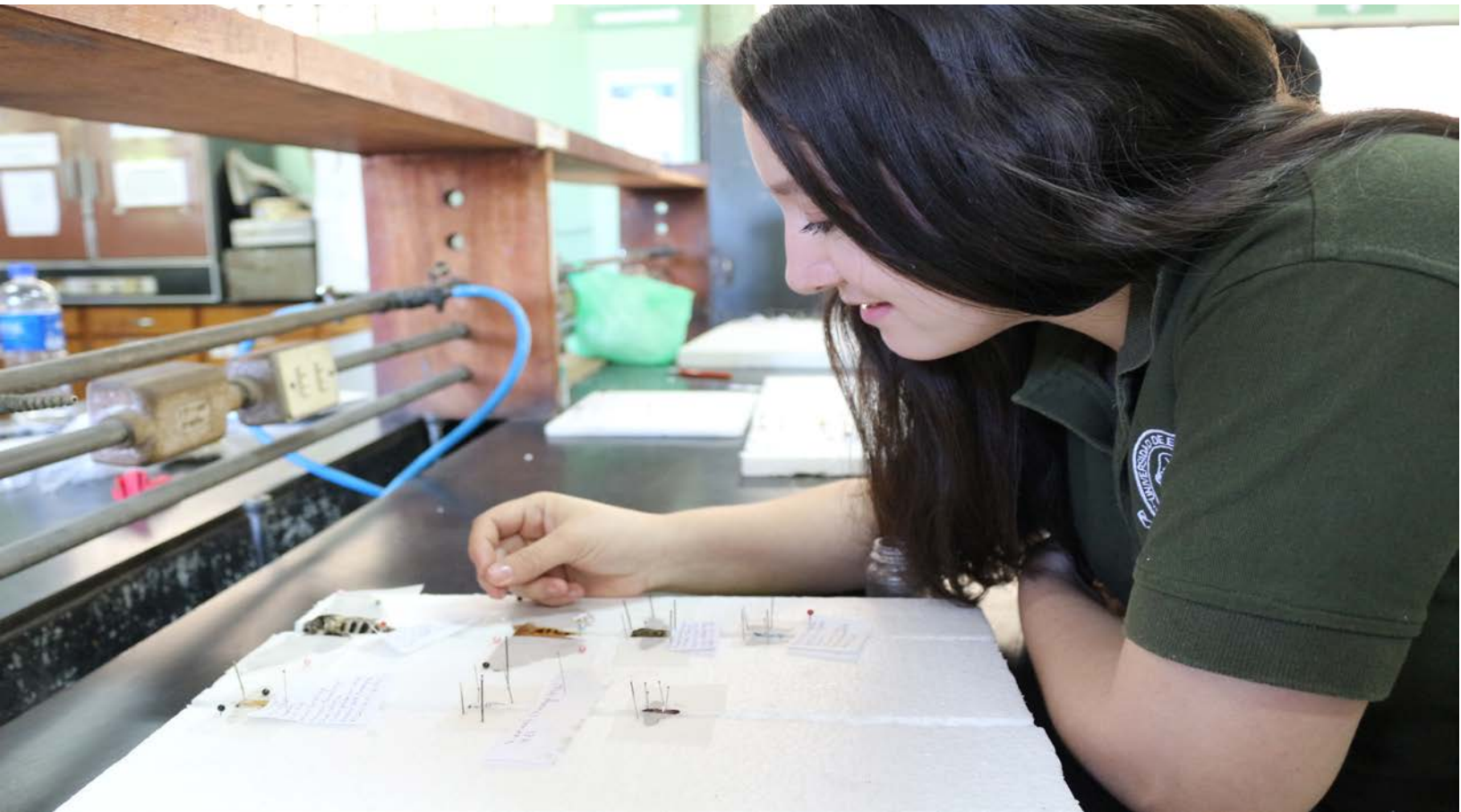




**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## EVALUACIÓN

# EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Este informe fue producido a solicitud de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparado de manera independiente por Megan Gavin, Líder del equipo, Cristina Accioly y Óscar Picardo bajo la Iniciativa de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de USAID/El Salvador.

# **EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO**

17 de mayo de 2018

Preparado para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
bajo AID-OAA-I-15-00024/TOAID-519-TO-16-00002

USAID/El Salvador  
Contacto: Orlando Hidalgo  
[ohidalgo@usaid.gov](mailto:ohidalgo@usaid.gov)

Iniciativa de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de USAID / El Salvador  
Contacto: Randal Thompson  
[rthompson@engl.com](mailto:rthompson@engl.com)

Foto de portada:

Estudiante de Ingeniería Agronómica, Carmen Esmeralda Hernández León, realiza una pasantía para un proyecto de investigación sobre "Conservación y Manejo de Recursos Filogenéticos de Café Robusta y Cacao Criollo en Sistemas Productivos Agroecológicos de El Salvador frente al Cambio Climático", financiado por el Proyecto de Educación Superior.

Crédito de la foto: Departamento de Comunicaciones, RTI International

## **DESCARGA DE RESPONSABILIDAD**

Las opiniones del autor expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos.

# ABSTRACTO

El propósito de la evaluación final del desempeño del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico (HEP por su acrónimo en inglés) es proporcionar recomendaciones a 1) el Proyecto para su último año de ejecución; y 2) a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por su acrónimo en inglés) para futura programación.

La evaluación se centró en cinco preguntas de evaluación (PE), que incluyen: evaluación de resultados (PE 1); el papel de los clústeres (PE 2); el gobierno y las instituciones de educación superior (PE 3); género (PE 4); y, analizar la medida en que los resultados serán sostenidos (PE 5). La evaluación utilizó un enfoque de métodos mixtos, incluyendo revisión de documentos; análisis de datos de monitoreo y evaluación e indicadores de desempeño del HEP; entrevistas con informantes clave y encuestas para docentes/personal; discusiones de grupos focales; y observación directa.

Los principales hallazgos ilustrativos incluyen: 1) los/las docentes consideran que los programas de diplomado están disponibles, son de alta calidad y bien facilitados; 2) la confianza se ha establecido a través de efectos positivos y significativos de la colaboración; 3) si bien se ha establecido un enfoque para construir una política de educación superior, el enfoque debe ser más amplio en términos de participantes (incluido el gobierno); 4) hay un mejor acceso a la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas para mujeres y niñas; y 5) los Centros de Desarrollo de Carrera (CDC) que promueven el compromiso de los estudiantes con el sector privado, son los que tienen mayor probabilidad de mantenerse.

La evaluación recomienda que USAID continúe apoyando las investigaciones, la implementación de la reforma curricular, la capacitación docente y las becas, así como iniciar la construcción de una entidad para integrar estratégicamente y dar continuidad al modelo de clúster.

# CONTENIDO

- RESUMEN EJECUTIVO..... i
- 1.0 PROPÓSITO DE EVALUACIÓN Y PREGUNTAS ..... 1
  - 1.1 PROPÓSITO DE EVALUACIÓN ..... 1
  - 1.2 PREGUNTAS DE EVALUACIÓN ..... 1
- 2.0 ANTECEDENTES DEL PROYECTO..... 3
- 3.0 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN ..... 4
  - 3.1 ENFOQUE ..... 4
  - 3.2 LITERATURA ..... 4
  - 3.3 ENTREVISTAS Y DGF..... 5
  - 3.4 VISITAS DE CAMPO ..... 5
  - 3.5 ANÁLISIS DE LOS DATOS ..... 6
  - 3.6 LIMITACIONES ..... 7
- 4.0 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES..... 7
  - 4.1 PE 1: ¿CUÁLES HAN SIDO LOS RESULTADOS INTENCIONADOS Y NO INTENCIONADOS MÁS SIGNIFICATIVOS LOGRADOS HASTA LA FECHA? ..... 7
    - 4.1.1 ¿Cuáles han sido los principales factores internos y externos que han influenciado el logro o no logro de los resultados esperados del Proyecto según lo planificado? ..... 13
  - 4.2 PE 2: ¿EN QUÉ MEDIDA EL MODELO DE CLÚSTER IMPULSADO POR LA DEMANDA HA SIDO UN ESPACIO AMPLIO PARA CONSTRUIR DIÁLOGO entre EL SECTOR PRIVADO, LA ACADEMIA Y EL GOES CON EL FIN DE RESPONDER A LAS NECESIDADES Y PRIORIDADES DEL SECTOR PRIVADO? ¿YA SON SOSTENIBLES LOS CUATRO CLÚSTERES? ..... 14
    - 4.2.1 ¿En qué medida el modelo de clúster ha sido atractivo para involucrar al sector privado y obtener su compromiso a través del apalancamiento? ..... 14
  - 4.3 PE 3: ¿QUÉ CAMBIOS SE HAN HECHO EN el GOES e IES EN TÉRMINOS DE SU CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA CONTINUAR PRESENTANDO Y/O RESPALDANDO REFORMAS EDUCATIVAS Y PROGRAMAS ACADÉMICOS EN EL FUTURO? ..... 20
  - 4.4 PE 4: ¿CÓMO SE INTEGRARON LA IGUALDAD DE GÉNERO, EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES Y LA INCLUSIÓN SOCIAL EN LA IMPLEMENTACIÓN? ..... 24
    - 4.4.1 ¿En qué medida el proyecto está propiciando cambios en la participación de género en la educación superior? ..... 24
  - 4.5 PE 5: ¿QUÉ ENFOQUES Y RESULTADOS DEL HEP TIENEN EL POTENCIAL DE EXISTIR DESPUÉS DE FINALIZADO el financiamiento DE USAID? ¿CUÁLES DEBERÍAN seguir SIENDO APOYADOS? ..... 26
- 5.0 RECOMENDACIONES..... 30

5.1	RECOMENDACIÓN 1 .....	30
5.2	RECOMENDACIÓN 2 .....	30
5.3	RECOMENDACIÓN 3 .....	31
5.4	RECOMENDACIÓN 4 .....	32
5.5	RECOMENDACIÓN 5 .....	32
ANEXOS .....		34

## Lista de Tablas

Tabla 1: Visitas de campo del EE.....	6
Tabla 2: Análisis de la Escala de Principios del Aprendizaje Adulto .....	8
Tabla 3: Condición de impacto de los determinantes de los clústeres .....	18
Tabla 4: Aspectos que continuarán después del Proyecto si el HEP brinda apoyo.....	27

## Lista de Figuras

Figura 1: EIC identifica logros clave.....	11
Figura 2: Clústeres de resultados .....	11
Figura 3: Mayor comunicación.....	11
Figura 4: Modelo conceptual para analizar el desarrollo y efectividad de los clústeres .....	15
Figura 5: EIC que informaron sobre la importancia de la equidad de género, las mujeres en roles de liderazgo y las niñas/mujeres en campos STEM.....	24
Figura 6: Calificaciones de los/las estudiantes de los servicios del CDC .....	27
Figura 7: Servicios adicionales del Centro de desarrollo de carrera .....	27

# ACRÓNIMOS

APP	Acrónimo en inglés para <i>Annual Performance Plan</i> (Plan Anual de Desempeño)
APR	Acrónimo en inglés para <i>Annual Performance Report</i> (Informe Anual de Desempeño)
ASER	Asociación Salvadoreña de Energía Renovable
ASI	Asociación Salvadoreña de Industriales
AT	Asistencia Técnica
CAMAGRO	Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador
CASATIC	Cámara Salvadoreña de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
CDC	Centro de Desarrollo de Carrera
CDCS	Acrónimo en inglés para <i>Country Development Cooperation Strategy</i> (Estrategia de Cooperación para Desarrollo de País)
CEN	Acrónimo en inglés para <i>U.S. Government Strategy for Engagement in Central America</i> (Estrategia del Gobierno de EE. UU. para el Compromiso con América Central)
CES	Concejo de Educación Superior
COR	Acrónimo en inglés para <i>Contracting Officer's Representative</i> (Representante del Oficial de Contrato)
CV	Currículum Vitae
DCHI	Desarrollo de la Capacidad Humana e Institucional
DNES	Dirección Nacional de Educación
DEC	Acrónimo en inglés para <i>USAID's Development Experience Clearinghouse</i> (Centro de Documentación de Experiencias de Desarrollo de USAID)
DGF	Discusión de Grupo Focal
EE	Equipo de Evaluador
EE.UU.	Estados Unidos
EIC	Entrevista con Informante Clave
FEDISAL	Fundación para la Educación Integral Salvadoreña
FdF	Formación de Formadores
GOES	Gobierno de El Salvador
HEP	Acrónimo en inglés para <i>Higher Education Project for Economic Growth</i> (Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico)
IES	Instituciones de Educación Superior
IP	Acrónimo en inglés para <i>Implementing Partner</i> (Socio Implementador)
I&D	Investigación y Desarrollo
LEED	Acrónimo en inglés para <i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental)
MEA	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
M&E	Monitoreo y Evaluación
MINEC	Ministerio de Economía
MINED	Ministerio de Educación
N-CONACYT	Nuevo Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
OD	Objetivo de Desarrollo
ONG	Organización no Gubernamental
PALS	Acrónimo en inglés para <i>Principles of Adult Learning Scale</i> (Escala de los Principios del Aprendizaje Adulto)
PE	Pregunta de Evaluación
PMA	Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
RI	Resultado Intermedio

RTI	RTI International
SOW	Acrónimo en inglés para <i>Scope of Work</i> (Declaración de Trabajo)
STEM	Acrónimo en inglés para <i>Science, Technology, Engineering, and Mathematics</i> (Ciencias, Tecnologías, Ingenierías y Matemáticas)
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UCA	Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”
UDB	Universidad Don Bosco
UES	Universidad de El Salvador
UFG	Universidad Francisco Gavidia
UNICAES	Universidad Católica de El Salvador
UNIVO	Universidad de Oriente
USAID	Acrónimo en inglés para <i>United States Agency for International Development</i> (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

# RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la evaluación final de desempeño del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico (HEP por su acrónimo en inglés) es doble: 1) proporcionar una evaluación del Proyecto y recomendaciones para su último año de ejecución; y 2) proporcionar a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por su acrónimo en inglés) recomendaciones para la programación futura.

El HEP es un proyecto de US\$22 millones, implementado desde 2014 a 2019 por *RTI International* (RTI), con el apoyo de dos subcontratistas, *World Learning* y *Rutgers University*, y un donatario, la Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL). Dentro de la Estrategia de Cooperación para Desarrollo de País (CDCS por su sigla en inglés) 2015-2017 de USAID, el HEP contribuye al Objetivo de Desarrollo (OD) 2 "Oportunidades de Crecimiento Económico en Comerciables Ampliadas". El HEP construye socios entre sectores industriales e instituciones de educación superior (IES) locales para desarrollar programas educativos e investigaciones impulsadas por demanda. El objetivo es formar profesionales altamente calificados y contribuir al crecimiento y a la productividad de la industria, así como a estimular la economía y el desarrollo social.

La evaluación del HEP se centró en las cinco preguntas de evaluación (PE) que se detallan a continuación. El rango de las preguntas incluyó desde la evaluación de resultados (PE 1) hasta el análisis del grado en que son sostenibles (PE 5). Hubo preguntas específicas que examinaron el papel de los clústeres (PE 2), el gobierno y las IES (PE 3), y género (PE 4).

La evaluación utilizó un enfoque de métodos mixtos que incluyó entrevistas con informantes clave (EIC), discusiones de grupos focales (DGF), observaciones directas, análisis de datos secundarios y revisión de la literatura. El equipo evaluador (EE) realizó más de 25 EIC, así como un total de siete DGF con docentes y estudiantes en siete universidades. Además, el EE consultó con una variada fuente de partes interesadas, incluidos los implementadores, RTI y sus subcontratistas; el cliente, USAID; el Gobierno; otros socios implementadores (IPs por su sigla en inglés); y organizaciones no gubernamentales (ONG) locales. Se revisó una amplia gama de literatura, incluida la documentación del proyecto y la investigación externa, particularmente de clústeres. Estas fuentes le dieron al EE la capacidad de triangular hallazgos y, por lo tanto, construir su confiabilidad y validez. Este proceso llevó a las conclusiones que claramente se alinean con y apoyan las recomendaciones que se realizan. Para obtener una tabla detallada de los resultados intencionados y no intencionados, refiérase a la PE 1 y, para obtener una orientación clara sobre las áreas en las que USAID podría enfocarse para un nuevo diseño, consulte la sección de recomendaciones.

## **PE 1: ¿Cuáles han sido los resultados intencionados y no intencionados más significativos logrados hasta la fecha?**

I.1 ¿Cuáles han sido los principales factores internos y externos que han influenciado el logro o no logro de los resultados esperados del Proyecto según lo planificado?

Según los participantes, el resultado más significativo del Proyecto se relaciona con la finalización de la investigación aplicada que será utilizada por la industria pertinente en un corto período de tiempo para mejorar la competitividad comercial. Se financiaron veintiséis (26) estudios que permitieron la investigación aplicada. Es importante destacar que *Rutgers* también capacitó a 100 personas dedicadas a la investigación en cómo completar estudios de investigación aplicada. Los/las participantes en EIC declararon que nunca habían recibido capacitación en investigación aplicada y consideraron que esta capacitación les permitió realizar una mejor investigación aplicada, relevante para la economía de El Salvador. Además, la capacitación y la finalización de la investigación aplicada permitieron a estas personas académicas vincularse directamente con representantes de la industria en 26 estudios,



fortaleciendo los conjuntos de habilidades para la colaboración en la investigación académica-privada y sentando un precedente para este tipo de trabajo conjunto.

El resultado no intencionado más importante se produjo debido al enfoque transversal de género del Proyecto y también al hecho que el Proyecto promovió la comunicación, tanto dentro de las universidades como entre éstas. Este enfoque conjunto resultó en el desarrollo de Campamentos de Ciencias para Niñas y la Red de Mujeres Líderes, que inicialmente no estaban planificadas a ser parte del Proyecto, pero que han contribuido significativamente a los objetivos del HEP y a los OD en la CDCS. La PE 4 presenta información adicional sobre esto.

<b>Pregunta de evaluación I</b>	
<b>Hallazgos</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Formación de docentes</b>	
Los/las docentes se manifiestan positivamente sobre los diplomados disponibles [Siglo XXI, Formación de Formadores (FdF) en inglés, publicación/edición en inglés, etc.].	1. Las actividades de capacitación docente se consideraron de alta calidad y bien facilitadas, aunque lo aprendido por quienes participaron podría compartirse más en toda la universidad.
Pocos/pocas docentes han compartido con otros/otras docentes lo que aprendieron en la universidad.	
En ciertos casos, las oportunidades de capacitación para los/las docentes no fueron detalladas adecuadamente ni recibieron suficiente tiempo.	
Los/las docentes querían tomar más de un curso, pero éstos en algunas universidades, estaban restringidos.	
Doscientos cincuenta (250) hombres y 150 mujeres participaron en oportunidades de capacitación docente, lo que indica que participaron más hombres que mujeres (aunque hay más hombres en la profesión).	
<b>Becas - Estudiantes y Docentes</b>	
Los/las estudiantes informan que sin las becas no podrían pagar todos los aspectos de sus estudios, lo que indica una gran demanda y necesidad.	3. Los/las estudiantes y los/las docentes se benefician enormemente de las becas y existe una demanda adicional de ellas, tanto en prolongación de tiempo como en número de estudiantes beneficiarios. <sup>1</sup>
Los/las docentes están matriculados(as) en programas de maestría en línea/presenciales y, hasta la fecha cinco se han graduado.	
Las universidades buscan oportunidades para establecer doctorados con el fin de fortalecer la academia.	
<b>Reforma curricular</b>	
Los programas se reformaron para incluir competencias y aprendizaje experiencial (28 aprobados en febrero de 2018).	4. A pesar de las demoras, actualmente los nuevos campos de estudio se están implementando en las universidades, aunque más apoyo es requerido, especialmente en competencias.
Existe falta de implementación de enseñanza-aprendizaje basada en un currículo basado en competencias.	
Hubo demoras en la aprobación de los nuevos campos por parte del Gobierno de El Salvador (GOES); sin embargo, esto ha mejorado durante los 90 días posteriores a la presentación del plan de estudios revisado (ver PE 3).	
<b>Investigación aplicada</b>	
La investigación aplicada fue más sistemática gracias a la asistencia técnica (AT) del proyecto.	5. Según se informa, la investigación aplicada es de mayor calidad y se basa en las necesidades de la industria. Ahora es el

<sup>1</sup> Ver el cuerpo del informe para la desagregación de género.

Pregunta de evaluación 1	
Hallazgos	Conclusiones
La investigación aplicada se basó en las demandas y necesidades de la industria; antes no existía este vínculo directo con la industria.	momento de capitalizar y compartir resultados con las personas consumidoras.
Sigue habiendo una gran demanda por parte de las universidades para que sus investigaciones sean apoyadas. <sup>2</sup>	
Aunque todos los proyectos de investigación aplicada cuentan con el respaldo del HEP en lo que se refiere a desarrollo de metodología, publicación y administración general, existe una brecha en los circuitos de retroalimentación y se necesita entrenamiento para mejorar la calidad de la investigación.	
El HEP no ha difundido suficientemente los resultados de investigaciones hasta la fecha, especialmente dentro de la industria.	

**PE 2: ¿En qué medida el modelo impulsado por la demanda (modelo de clústeres) ha sido un espacio efectivo para entablar un diálogo dentro del sector privado, la academia y el GOES con el fin de responder a las necesidades y prioridades del sector privado?**

- 2.1 ¿Ya son sostenibles los cuatro clústeres?  
 2.2 ¿En qué medida el modelo de clúster ha sido atractivo para involucrar al sector privado y obtener su compromiso a través del apalancamiento?

Pregunta de evaluación 2	
Hallazgos	Conclusiones
<b>Colaboración</b>	
Hay efectos positivos y significativos de la colaboración para los clústeres. La industria y la universidad consideran que colaborar es de mutuo beneficio.	6. Existe una fuerte colaboración y confianza entre las universidades y la industria.
El proceso consultivo para el desarrollo de programas y currículos fortaleció la confianza y la colaboración.	
<b>Beneficios y barreras</b>	
Los clústeres crearon investigación y desarrollo colaborativo (I&D), proyectos conjuntos y un proceso para el desarrollo curricular.	7. Existe sólida colaboración en la investigación, pero la falta de implementación oportuna, de apoyo en la redacción de publicaciones y el intercambio de conocimientos podría comprometer el impulso de la colaboración.
Los clústeres están retrasados en su tiempo para producir resultados como productos de investigación. Hay limitada fertilización-cruzada de conocimiento y mejores prácticas dentro y entre los clústeres.	
<b>Sostenibilidad</b>	
La mayoría de las personas entrevistadas mostraron gran entusiasmo por continuar con el modelo de clúster.	8. Si se implementan correctamente, los clústeres podrían ser un componente crítico de la innovación nacional, pero crear una política pública y un mecanismo de financiación para la investigación y la innovación es estratégicamente necesario para garantizar la sostenibilidad.
La falta de políticas públicas para apoyar el crecimiento del clúster presenta una barrera (fondos para proyectos de I&D, regulación de la propiedad intelectual e incubadoras empresariales).	
Existen incentivos políticos limitados para considerar la promoción de vínculos entre la universidad y la industria como	

<sup>2</sup> La evidencia es que el Proyecto recibió muchas más propuestas de las que podría financiar, y estos estudios continúan necesitando recursos para llevarse a cabo.

Pregunta de evaluación 2	
Hallazgos	Conclusiones
parte de un programa más amplio de políticas de ciencia, tecnología e innovación.	

**PE 3: ¿Qué cambios se han realizado en las IES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro?**

3.1 ¿Qué cambios se han realizado en el GOES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro?

Pregunta de evaluación 3	
Hallazgos	Conclusiones
El diálogo y la cercanía entre los sectores son logros importantes del Proyecto porque facilitaron el desarrollo de las investigaciones, el desarrollo curricular y los Centros de Desarrollo de Carrera (CDC).	9. Es necesario que haya liderazgo de una entidad neutral.
Ha habido un proceso abierto y participativo para construir la política de educación superior y este proceso debe continuar.	
El GOES no se siente dueño del proyecto, lo que sería crucial para la sostenibilidad. Sin embargo, las consideraciones del GOES sobre el proyecto son positivas.	
Hubo poca conciencia de los aspectos burocráticos dentro del GOES en el diseño de nuevos programas de estudio, especialmente por parte de la Dirección Nacional de Educación Superior (DNES).	10. El Proyecto no estaba plenamente consciente de los desafíos diarios del GOES, lo que generó retrasos imprevistos. <sup>3</sup>
Las reformas escritas se describen en la propuesta de política de educación superior, pero no están en funcionamiento/implementación (lo que requiere el compromiso del gobierno).	11. La política debe ser asumida por el GOES y, para ello, debe incluirse en el proceso (es decir, el GOES debe apropiarse).
La evaluación del desarrollo de la capacidad humana institucional (DCHI) fue instrumental para identificar las brechas en la administración por parte de las universidades y proporcionar una directriz para mejorar la capacidad; sin embargo, no existe una línea final para evaluar los logros.	12. Se requiere de más data para evaluar el impacto final de la capacitación DCHI.

**PE 4: ¿Cómo se integraron la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la inclusión social en la implementación de intervenciones del Proyecto?**

4.1 ¿En qué medida el Proyecto está propiciando cambios en la participación de género en la educación superior?

Pregunta de evaluación 4	
Hallazgos	Conclusiones
Ha habido aumento en el acceso a las ciencias, las tecnologías, las ingenierías y las matemáticas (STEM por su acrónimo en inglés) para mujeres y niñas. Lo más destacado es el Campamento de Ciencias para Niñas, con aproximadamente 70 niñas beneficiarias.	13. El HEP ha logrado avances sustanciales para mejorar el acceso a oportunidades de educación superior para mujeres y niñas. Sin embargo, el proyecto puede ser más expansivo e incluir ambos géneros para

<sup>3</sup> El HEP no está de acuerdo con algunas de las conclusiones objetivas de EE y su Declaración de Diferencias se incluye en el Anexo 9 de este informe.

Pregunta de evaluación 4	
Hallazgos	Conclusiones
Se establece y funciona una Red de Mujeres Líderes en Educación Superior, aunque no haya participación masculina.	promover una mayor participación (incluidas campañas de sensibilización).
Los equipos de investigación incluyen algunas mujeres, pero pueden incluir más; hasta la fecha, 78 hombres y 35 mujeres participaron en equipos de investigación (aunque, significativamente, se trata de mujeres jóvenes con potencial de crecimiento).	
El HEP ha ofrecido talleres a otros IPs sobre cómo integrar género y empoderamiento de mujeres en la programación.	14. El HEP desempeña un papel de liderazgo en términos de ejemplificar cómo incorporar género, y más investigación y datos continuarán demostrando logros y haciendo argumentos convincentes para la sociedad en general. <sup>4</sup>
Hay una falta de mensajes públicos y narrativas convincentes sobre porqué las niñas deben ser educadas, particularmente sobre los beneficios para la industria y para su potencial.	
No hay indicadores específicos de género en el plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA).	
En términos de inclusión social, las universidades no son accesibles para estudiantes con discapacidades.	15. Las universidades pueden ser más inclusivas para todo el estudiantado.

**PE 5: ¿Qué enfoques utilizados y resultados logrados por el proyecto HEP tienen el potencial de continuar existiendo después de finalizado el financiamiento de USAID? ¿Cuáles deberían seguir siendo apoyados?<sup>5</sup>**

Pregunta de evaluación 5	
Hallazgos	Conclusiones
El estudiantado que utiliza los CDC se proyecta positivamente en los talleres [especialmente en cuanto a emprendedurismo, así como en currículum vitae (CV), entrevistas y habilidades interpersonales].	16. La demanda de los CDC es alta por parte de todo el estudiantado y la industria.
El personal de los CDC confirma que el interés es alto para los talleres y pasantías.	
El personal de los CDC informa sobre una mayor participación <sup>6</sup> de la industria [es decir, memorandos de entendimiento, participación en juego de roles, puestos de trabajo] en los CDC, sin diferencias de género (es decir, participación equitativa).	
Los CDC son parte de los planes presupuestados; son estéticamente agradables y están alineados con el plan de estudios (servicio social).	17. Los CDC no están aislados, sino que están integrados en las universidades, lo que implica que son sostenibles con poca financiación.
Algunos CDC están avanzados, mientras que otros aún están en desarrollo. <sup>7</sup>	18. Existe la oportunidad de capitalizar la gira y compartir más entre los CDC en El

<sup>4</sup> Si bien el propósito del Proyecto no era cambiar las políticas de género de las universidades, en el acto de requerir una participación equitativa en capacitaciones, becas, equipos de investigación, el Proyecto fue líder ejemplificando las prácticas equitativas de género de las universidades.

<sup>5</sup> Después del período de evaluación, se desarrolló un plan de sostenibilidad para el modelo de Clúster. Las unidades/laboratorios de investigación han identificado y desarrollado estrategias para la sostenibilidad a través de sus vínculos con la industria.

<sup>6</sup> La industria ha participado en entrenamientos CDC, sirviendo una capacidad de juego de roles con entrevistas de estudiantes, reclutamiento laboral y firmando memorandos de entendimiento.

<sup>7</sup> Por ejemplo, al contar con personal para proporcionar servicios, ofrecer capacitación para el desarrollo profesional, tener un espacio físico adecuado para reunirse con los estudiantes e incluir el CDC en los planes/presupuestos de la universidad.

Pregunta de evaluación 5	
Hallazgos	Conclusiones
Los/las participantes en la gira de estudio de los CDC a los Estados Unidos (EE. UU.) consideran que la experiencia fue valiosa.	Salvador para que puedan aprender unos de otros y colaborar de manera efectiva y oportuna.
El personal de los CDC está muy motivado y enérgico con respecto a los objetivos de los CDC. Hay falta de resultados consolidados de los CDC que estén listos para ser compartidos y detallar los beneficios de los CDC.	

El informe completo proporciona más detalles sobre la PE 5, que abarca todas las preguntas, por ejemplo, los clústeres tienen atributos que continuarán existiendo, los avances de género tienen algunos atributos que continuarán, etc. En estas preguntas (p. ej., PE 2 y 4) se discuten los aspectos del proyecto que continuarán.

Las recomendaciones a continuación se basan en las conclusiones anteriormente resumidas. El cuerpo del informe proporciona más detalles, delineando especialmente entre la programación futura y las acciones del proyecto.

**Recomendación 1:** USAID debe apoyar la construcción de una entidad o contratar una ONG local o una organización con alianzas estratégicas para integrar el modelo de clúster<sup>8</sup>. Esta recomendación se basa en las conclusiones 6, 8, 9 y 10.

**Recomendación 2:** USAID debe continuar apoyando (en orden de importancia) la investigación, la reforma curricular, la capacitación docente y las oportunidades de becas. Esta recomendación se basa en las conclusiones 1, 2, 3, 4 y 5.

**Recomendación 3:** USAID necesita continuar incorporando estratégicamente la equidad de género y la inclusión social en la programación de educación superior. Esta recomendación se basa en las conclusiones 13, 14 y 15.

**Recomendación 4:** USAID necesita incluir más al gobierno en el desarrollo de políticas de educación superior con USAID, y el proceso debe ser más abierto para incluir otras agencias gubernamentales, ONG, etc. Esto se basa en las conclusiones 10 y 11.<sup>9</sup>

**Recomendación 5:** El HEP debería mejorar la administración de datos y el intercambio de conocimiento y aprendizaje en todo el sistema; se debe crear un sitio web repositorio [diferente del Centro de Documentación de Experiencias de Desarrollo de USAID (DEC por su acrónimo en inglés)] en el cual la información quede a disposición de más interesados. Esto se basa en las conclusiones 7, 12, 14 y 18.

<sup>8</sup> Desde el final de la evaluación, el EE entiende que el HEP ha desarrollado un plan de sostenibilidad para los clústeres.

<sup>9</sup> Completada la recopilación de datos y la declaración de trabajo de esta evaluación, la convocatoria a participar fue amplia de acuerdo con HEP: el 75 por ciento de las 41 IES participaron. El Comité Estratégico también participó con personal de: Ministerio de Educación, Ministerio de Economía, el Concejo de Educación Superior (CES) y la Comisión para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CDA). En todos los talleres, hubo participación del gobierno, sector privado, IES y estudiantado.

# I.0 PROPÓSITO DE EVALUACIÓN Y PREGUNTAS

## I.1 PROPÓSITO DE EVALUACIÓN

El propósito de la evaluación final de desempeño del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico (también conocido como Proyecto de Educación Superior) es proporcionar aportes para mejorar el Proyecto y la futura programación de USAID en el sector de educación superior en El Salvador. Específicamente, la evaluación informará a USAID sobre: a) logros y desafíos del Proyecto hasta la fecha para cumplir o superar los objetivos del contrato y asegurar la sostenibilidad; b) enfoques principales e intervenciones apoyadas por el Proyecto que han sido valiosas para lograr el objetivo del HEP; y c) qué funcionó bien y qué no, sobre la base de las lecciones aprendidas. Además, la evaluación proporcionará recomendaciones que servirán como insumo para el diseño futuro de cualquier proyecto de educación superior de USAID. Los resultados de la evaluación se utilizarán para informar a las partes interesadas, como el GOES, representantes del sector privado y el mundo académico.

## I.2 PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Para esta evaluación y en orden de prioridad, USAID identificó las cinco preguntas de evaluación (PE) clave que se enumeran a continuación, con las subpreguntas sugeridas para aclarar su intención. La evaluación se centró en las preguntas clave, tanto en el diseño de instrumentos y herramientas de análisis, como en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones generales del informe de evaluación. Las preguntas incluyen:

1. ¿Cuáles han sido los resultados intencionados y no intencionados más significativos logrados hasta la fecha?
  - 1.1 ¿Cuáles han sido los principales factores internos y externos que han influenciado el logro o no logro de los resultados esperados del Proyecto según lo planificado?
2. ¿En qué medida el modelo impulsado por la demanda (modelo de clústeres) ha sido un espacio efectivo para entablar un diálogo dentro del sector privado, la academia y el GOES con el fin de responder a las necesidades y prioridades del sector privado?
  - 2.1 ¿Ya son sostenibles los cuatro clústeres?
  - 2.2 ¿En qué medida el modelo de clúster ha sido atractivo para involucrar al sector privado y obtener su compromiso a través del apalancamiento?
3. ¿Qué cambios se han realizado en las IES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro?
  - 3.1 ¿Qué cambios se han realizado en el GOES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro?
4. ¿Cómo se integraron la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la inclusión social en la implementación de intervenciones del Proyecto?
  - 4.1 ¿En qué medida el Proyecto está propiciando cambios en la participación de género en la educación superior?

5. ¿Qué enfoques utilizados y resultados logrados por el Proyecto HEP tienen potencial de continuar existiendo después de finalizado el financiamiento de USAID? ¿Cuáles deberían seguir siendo apoyados?

## 2.0 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El HEP (adjudicación # AID-519-C-14-00004, US\$22,000,000) es implementado por *RTI International* (RTI) con el apoyo de dos subcontratistas, *World Learning* y *Rutgers University*, y un donatario, FEDISAL. La ejecución del proyecto comenzó el 6 de junio de 2014 y finalizará el 5 de junio de 2019.

Dentro de la CDCS 2015-2017 de USAID, el HEP contribuye al OD 2 "Oportunidades de crecimiento económico en comerciables expandidas". Específicamente, contribuye al Resultado Intermedio (RI) 2.2 "Productividad de negocios específicos aumentada" y, en conjunto con el Proyecto de USAID Puentes para el Empleo, el Proyecto Empresa Joven y el Proyecto de USAID de Competitividad Económica, al Sub-RI 2.2.1 "Competencias de la educación superior y la fuerza de trabajo fortalecidas".

El HEP contribuye al logro del Objetivo I de la Estrategia del Gobierno de EE. UU. para el Compromiso con América Central (Estrategia CEN por su acrónimo en inglés) de "Prosperidad e integración regional" (educación y desarrollo de la fuerza de trabajo), y a la segunda línea de acción estratégica del Plan de la Alianza para la Prosperidad en el Triángulo Norte, "Desarrollando oportunidades para nuestra gente" (creación de capital humano). El Proyecto contribuye a la Meta 2 de la Estrategia Educativa de USAID "*Capacidad mejorada de terciarios y de programas de desarrollo de la fuerza de trabajo para generar habilidades de mano de obra relevantes para los objetivos de desarrollo de un país*" y se armoniza con la línea de acción del Plan Quinquenal de GOES de "*Fortalecimiento de la cobertura y calidad de la educación superior, articulándola con otros niveles del sistema educativo y fomentando la investigación y la generación de conocimiento*".

La hipótesis de desarrollo del HEP establece que "*si el sistema de educación superior de El Salvador se fortalece y se alinea con las necesidades productivas privadas de sectores prioritarios, la competitividad y la productividad mejorarán, contribuyendo a incrementar el crecimiento económico de base amplia a largo plazo*".

La hipótesis de desarrollo asume que si el sector de educación superior de El Salvador mejora la capacidad del personal docente, alinea currículo e investigación con la demanda del mercado laboral, permite reformas institucionales y sistémicas clave, y mejora la colaboración entre institutos de educación superior locales e internacionales, sectores públicos y privados, y donantes, aumentaría la relevancia y la calidad de la respuesta del sistema de educación superior a las necesidades prioritarias del sector y mejorarían la productividad y el crecimiento económico a largo plazo.

El HEP construye socios entre sectores de la industria e IES locales para desarrollar programas educativos e investigaciones basadas en la demanda. El objetivo es formar profesionales altamente calificados y contribuir al crecimiento y la productividad de la industria, así como a estimular la economía y el desarrollo social. El Proyecto fortalece el sistema de educación superior para responder a necesidades del sector productivo del país mejorando la pertinencia y calidad de los planes de estudio y la investigación aplicada, centrándose en programas académicos que responden a necesidades del mercado laboral y brindando oportunidades a docentes y profesionales para avanzar su conocimiento de la industria.

El HEP está implementando un modelo educativo basado en la demanda de la industria a través de cuatro clústeres de educación superior industrial en cuatro sectores:

- Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC);
- Energía y eficiencia energética;
- Manufactura liviana; y



- Agroindustria y procesamiento de alimentos.

Cada clúster incluye al sector privado, una universidad ancla e IES asociadas. También incluye la participación del gobierno. La colaboración entre la industria y las IES ayuda a crear y actualizar planes de estudios que articulan los requisitos de habilidades definidos por la industria para carreras de alta demanda en sectores en crecimiento. Las juntas asesoras industriales se crean para fortalecer el vínculo entre educadores y líderes empresariales y para compartir información sobre el mercado de trabajo, la planificación del currículo, las pasantías y la capacitación práctica.

USAID/El Salvador también ayuda a desarrollar la capacidad de las IES para realizar investigación aplicada, y así afrontar los desafíos técnicos y tecnológicos de la industria salvadoreña. USAID/El Salvador ofrece becas a docentes e investigadores(as) de nacionalidad salvadoreña para estudiar innovadores programas de Maestría en Ciencias Profesionales.

## 3.0 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

El EE utilizó un enfoque de métodos mixtos para realizar la evaluación HEP. Esto incluyó: una revisión de documentos relevantes; análisis de los datos de desempeño e indicadores de desempeño de HEP; EICs y encuestas para docentes/personal; DGFs; y observación directa en los sitios de intervención del Proyecto. Los protocolos de preguntas se incluyen en el Anexo 3.

Con respecto al tiempo y el cronograma, la evaluación se realizó en enero de 2018 y el informe final se completó en mayo de 2018. El EE comenzó el trabajo de campo en San Salvador el 13 de febrero de 2018. El EE entrevistó a USAID/El Salvador, personal del HEP, socios del HEP, al GOES y al sector privado y realizó visitas de campo entre el 13 y el 28 de febrero de 2018. El Anexo V identifica la fecha en que se realizó cada EIC, mientras que la Tabla I a continuación identifica la fecha en que se realizó cada visita.

### 3.1 ENFOQUE

El EE utilizó metodologías centradas en la utilización para garantizar que la información generada por la evaluación sea útil para USAID. El equipo utilizó la reunión inicial informativa (*briefing*) para confirmar las metas y los objetivos de USAID/El Salvador, así como el tipo de información y conocimientos más utilizados para la toma de decisiones de USAID. El 15 de febrero de 2018, el EE organizó un desayuno introductorio con el implementador, RTI y las universidades (ver Tabla I) para comprender sus perspectivas antes de profundizar en el campo. Apegado a la Política de Evaluación de USAID, el EE aplicó una perspectiva de género considerando que los resultados y/o productos pueden y pudiesen ocurrir de manera diferente para personas con diferente género o identidad de género. Comenzando con la revisión del documento de antecedentes, el equipo examinó los datos relacionados con las variaciones de género en los resultados y revisó los documentos del Proyecto con un lente sensible a género, teniendo así mejor comprensión de la dinámica de género en el entorno de implementación. Las también fueron planteadas con sensibilidad a los participantes.

### 3.2 LITERATURA

Durante la fase inicial de la evaluación, el EE revisó documentos de antecedentes relacionados con el HEP y su entorno de implementación. Estos documentos le dieron al equipo una comprensión más profunda de las operaciones del Proyecto hasta la fecha. Ayudaron al EE a finalizar el diseño de la

evaluación y de las herramientas de recolección de datos, y proveyeron información para el proceso general de evaluación del Proyecto, incluyendo el desarrollo de hallazgos, conclusiones y recomendaciones para programación futura (el Anexo 4 presenta una lista de los documentos revisados). Además, cada integrante del equipo realizó su propia revisión suplementaria; por ejemplo, uno profundizó en los clústeres, mientras que otro examinó la historia de las IES en El Salvador.

### **3.3 ENTREVISTAS Y DGF**

El EE llevó a cabo entrevistas con USAID/El Salvador, personal de RTI y socios del HEP, el GOES, el sector privado e IES participantes, para un total de 24 EIC (ver Anexo 5), de las cuales 10 correspondieron a mujeres. Los protocolos de recopilación de datos que abordan las PE guiaron las entrevistas, pero fueron semiestructurados (identificando preguntas complementarias para dar seguimiento a la información relacionada con preguntas clave) para permitir flexibilidad en la discusión y un flujo natural a la conversación cuando el EE identificara puntos de interés particular para las preguntas de investigación. Las DGF con docentes y personal de la universidad se llevaron a cabo durante las visitas de campo. Cada DGF incluyó entre 5-7 participantes, tuvieron la misma participación de mujeres y hombres y no se detectaron diferencias en sus observaciones. Los datos se registraron electrónicamente y se proporcionaron a la Iniciativa de USAID de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje.

Además, el personal que participó en DGF completó una breve encuesta sobre prácticas docentes (ver Anexo 3). La encuesta fue presentada mientras los/las participantes estaban reunidos para la DGF. Se recolectó un total de 41 encuestas. La encuesta fue tomada del PME (Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje) del HEP y, como tal, fue previamente revisada por RTI y por USAID. La encuesta fue autoadministrada usando papel y lápiz o bolígrafo. La encuesta fue anónima. Los datos se transfirieron a Excel y fueron analizados generando frecuencias y porcentajes.

### **3.4 VISITAS DE CAMPO**

El 15 de febrero de 2018 se llevó a cabo un desayuno introductorio con seis universidades invitadas. El objetivo del evento fue presentar al EE, el propósito del estudio y las cinco PE. Las personas representantes de las universidades presentaron sus perspectivas iniciales del HEP. Además, el desayuno fue aprovechado como plataforma para coordinar las visitas de campo.

Es importante señalar que las universidades participantes fueron las universidades anclas para los clústeres. Estas seis universidades aparecen descritas en la Declaración de Trabajo (SOW por su acrónimo en inglés) formulado para esta evaluación bajo guía de USAID y revisión de RTI. Esta selección resultó ser valiosa porque permitió evaluar todos los aspectos de la intervención. En otras palabras, no todas las universidades atendidas por el HEP participan como líderes de clúster ni todas tienen un CDC. Además de EIC y DGF, se recolectaron notas de campo que permitieron documentar aspectos capturados durante los recorridos por las instalaciones; este fue especialmente el caso para los CDC.

El EE, en consulta con USAID/El Salvador y RTI, seleccionó visitas de campo relevantes basadas en un plan de muestreo que se desarrolló para la evaluación. Seis campus de IES beneficiarias identificadas a continuación fueron visitadas más de una vez en varias ocasiones. Las EIC y las DGF mencionadas en la Sección 3.3 se realizaron en estos sitios. El EE llevó registro de notas de campo y de datos de todos estos eventos como insumos para el informe.

Para capturar la profundidad de la efectividad de la intervención dentro del tiempo destinado a la recopilación de datos y tomando en cuenta el tamaño del equipo, el EE llevó a cabo entrevistas con directores de los clústeres, directores de investigación y otras personas involucradas en la investigación, directores de currículo y personas involucradas en el currículo y participantes de los CDC, incluyendo estudiantado (ver Tabla I).

**Tabla 1: Visitas de campo del EE**

Visitas de campo		
Fecha	IES	Municipalidad
19 de febrero 2018	Universidad Centroamericana (UCA)	San Salvador
27 de febrero 2018	Universidad de El Salvador (UES)	San Salvador
20 de febrero 2018	Universidad Francisco Gavidia (UFG)	San Salvador
21 de febrero 2018	Universidad Don Bosco (UDB)	Soyapango (zona metropolitana de San Salvador)
22 de febrero 2018	Univesidad Católica de El Salvador (UNICAES)	Santa Ana (64 Kilómetros al noroeste de San Salvador)
23 de febrero 2018	Universidad de Oriente (UNIVO)	San Miguel (138 Kilómetros al este de San Salvador)

En el caso de las visitas de campo los/las participantes en DGF/EIC fueron seleccionados(as) por un punto de contacto en la universidad. El EE estableció los criterios de selección (tiempo de participación en el entrenamiento, sexo y área temática). Sin embargo, este método era una limitación debido a la tendencia de los/las representantes a elegir participantes que hablarían a favor del HEP. No obstante, el EE solicitó información sobre los desafíos y las áreas de mejora, lo que proporcionó datos más completos sobre la experiencia en su totalidad.

### 3.5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

#### Cuantitativo

El análisis de los datos cuantitativos de las encuestas breves se realizó en *Microsoft Excel*. Los datos fueron categóricos, a escala y/o numéricos; por lo tanto, se ensamblaron y analizaron fácilmente utilizando *Excel*. Específicamente, esto incluyó la generación de estadísticas descriptivas, como sumas, frecuencias y porcentajes. Dado el tamaño pequeño de la muestra, no se realizó ningún análisis de regresión. Los datos secundarios recibidos de RTI también se examinaron y analizaron. Esto implicó la verificación cruzada de datos más recientes obtenidos de los informes trimestrales y anuales lo que permitió cuantificar, verificar y validar por una fuente externa, los logros más recientes.

Todos los datos fueron proporcionados a la Iniciativa de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje en línea con las políticas de Fuente Abierta de Datos de USAID.

#### Cualitativo

El EE codificó y analizó los datos cualitativos recopilados a través de EIC y DGF utilizando métodos cualitativos sistemáticos. Específicamente, esto significó, como equipo, acordar y definir los códigos que a aplicar. Luego, cada persona del equipo aplicó los códigos. El equipo utilizó *Dedoose* (un *software* gratuito de codificación de datos cualitativo y de código abierto) para crear una base de datos, códigos y aplicaciones cualitativas de los códigos. Para analizar los datos, el EE contabilizó las veces que se aplicaron los códigos y observó las frecuencias como un porcentaje del total de EIC. Esto permitió descargar extractos en *Excel*, y generar las frecuencias y porcentajes de los códigos que se utilizaron para las cifras presentadas en este informe. El acceso a *Dedoose* está disponible para la Iniciativa de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje y para USAID.

### 3.6 LIMITACIONES

Una de las limitaciones de la evaluación estuvo relacionada con la inclusión de Óscar Picardo como miembro del equipo; el señor Picardo, quien había participado en el HEP a través de una sub-donación para TIC en la UFG. El EE mitigó, cualquier conflicto de interés aparente al no asignar al señor Picardo la realización de la visita de campo a la UFG, filtrando sus reflexiones (a través de las otras personas del equipo), documentando hallazgos basados en evidencia en lugar de opiniones, y delegando al señor Picardo atender la PE 3, incluyendo en su enfoque el papel del gobierno en lugar de las universidades.

Una segunda limitación fue anunciar a las universidades que el EE llegaría a visita de campo; esto podría causar cambios de comportamiento en las personas participantes. El EE mitigó esta limitante al evitar compartir los instrumentos que iba a utilizar para recopilar datos. Esto aseguró que los datos no fuesen contaminados.

Una tercera limitación relacionada a la anterior es que, al ser advertidas, las personas representantes de la universidad eligieron participantes para las DGF con estudiantado y docentes. Esto tenía potencial de conducir al sesgo de selección y la posibilidad de que las personas participantes seleccionadas sólo hablaran bien del Proyecto. Esto se mitigó de manera que el EE enmarcó las preguntas de la DGF, solicitando a los/las participantes que reflexionaran sobre lo que podría mejorarse e ideas para el futuro.

Por último, es importante tener en cuenta que los tamaños de la muestra fueron pequeños. Este es especialmente el caso con las EIC, que fueron sólo 24 en número, y los porcentajes, por lo tanto, no son generalizables. Sin embargo, su importancia radica en los datos cualitativos que proporcionan, lo que agrega profundidad a los hallazgos. Por ejemplo, es relevante la frecuencia con que algunas intervenciones del Proyecto, en comparación con otras, fueron mencionadas como importantes por los beneficiarios. Como se mencionó anteriormente, toda información provista en las EIC fue codificada y se realizó un análisis cualitativo.

## 4.0 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

### 4.1 PE I: ¿CUÁLES HAN SIDO LOS RESULTADOS INTENCIONADOS Y NO INTENCIONADOS MÁS SIGNIFICATIVOS LOGRADOS HASTA LA FECHA?

#### Entrenamiento de docentes

El componente I del HEP se enfoca en mejorar el capital humano en el sector de educación superior de El Salvador para garantizar que el personal académico tenga conocimiento de la industria y las habilidades de enseñanza para preparar a sus estudiantes para el futuro. Según el informe anual del año fiscal 2017, el HEP capacitó a 412 docentes y personal en el año fiscal 2017 (151 mujeres y 261 hombres).

La capacitación incluye capacitación de alta calidad implementada por RTI y/o sus subcontratistas (*World Learning and Rutgers University*). En primer lugar, hay una capacitación en persona, sobre contenido relacionado con áreas temáticas (por ejemplo, ingeniería mecánica o agricultura) o sobre otros temas

como cómo publicar un artículo de revista y cómo preparar a los/las docentes para enseñar inglés (1-2 semanas). Asimismo, hay autoaprendizaje y estudio a distancia (mensual), seguido por reuniones en persona y discusiones sobre lo estudiado de forma remota (en el transcurso de seis meses).

En el primer trimestre de 2018, el HEP seleccionó a los/las docentes mejor calificados(as) (quienes efectivamente hayan implementado los entrenamientos) para capacitar a 25 nuevos(as) docentes; más eventos de capacitación organizados por docentes capacitados por el Proyecto son requeridos. Además, el HEP ofreció 8 capacitaciones en campos de alta demanda (ingeniería mecánica, manufactura liviana, TIC y otros), con un total de 81 hombres y 45 mujeres participantes.

Se realizó un análisis exploratorio con la Escala de los Principios del Aprendizaje Adulto (PALS, por su acrónimo en inglés), en el cual se solicitó a 41 docentes --seleccionados(as) por las universidades para participar en DGF--, que completaran la encuesta. La encuesta evalúa los principios clave del aprendizaje de adultos y se alinea con lo que el HEP enseñó a los/las docentes. Los resultados se presentan en la Tabla 2; es importante señalar que, en promedio para este grupo de participantes, los puntajes PALS (ver instrumento en el Anexo 2) son de 78 por ciento, lo que implica que la enseñanza universitaria para este grupo de participantes permanece centrada en el docente a pesar de la capacitación proporcionada por el HEP en las metodologías de enseñanza del siglo 21.

**Tabla 2: Análisis de la Escala de Principios del Aprendizaje Adulto**

<b>Factor</b>	<b>Promedio por Factor</b>
Factor 1: Actividades centradas el/la aprendiz	28.50
Factor 2: Personalización de la instrucción	15.54
Factor 3: Relativo a la experiencia	8.59
Factor 4: Evaluar las necesidades de los/las estudiantes	5.28
Factor 5: Construcción del Clima	5.23
Factor 6: Participación en el proceso de aprendizaje	7.44
Factor 7: Flexibilidad para el desarrollo personal	7.59
<b>Total (promedio)</b>	<b>78.17</b>

En términos de implementación, los/las docentes que participaron en las capacitaciones manifestaron que el proyecto podría haberse implementado mejor al compartir descripciones detalladas de los cursos a través de las universidades con ellos/ellas y con suficiente tiempo permitiendo a los/las participantes planificar y seleccionar las capacitaciones en las que participó. Durante las DGF los/las participantes manifestaron que recibieron muy poca información sobre los entrenamientos y, además, que desconocían de qué se trataría la capacitación hasta que llegaban a ésta. Asimismo, usaron tiempo de sus vacaciones para el entrenamiento.

Vinculado al hecho del déficit de información, una vez la facultad se enteraba de los entrenamientos, surgía mayor demanda de éstos. Por lo tanto, la facultad exige más entrenamientos.

Además, en la capacitación participaron 250 hombres y sólo 150 mujeres. La razón de lo anterior puede deberse a la programación de las capacitaciones, que muy probablemente entraba en conflicto con otras obligaciones (dado el poco tiempo de antelación). El proyecto debe considerar el contexto, brindando

más oportunidades para las mujeres (horarios alternativos, modalidad en línea, autoaprendizaje e incluso facilitar arreglos para el cuidado de niños y niñas).

### **Becas para maestros**

Al 28 de febrero de 2018, un total de cinco miembros de facultades (cinco hombres) habían completado programas de maestría. Los docentes se refirieron positivamente a las becas de la Maestría y a la posibilidad de realizar el curso de estudio en línea permitiéndoles cumplir con las exigencias y obligaciones profesionales y personales (familia). La Universidad de Rutgers fue fundamental para apoyar a los alumnos. El EE descubrió que los programas de doctorado también tienen gran demanda.

### **Becas para estudiantes**

El HEP seleccionó y llegó a un acuerdo con FEDISAL, una ONG local con más de 25 años de experiencia administrando proyectos, particularmente becas en El Salvador. En el año fiscal 2017, el HEP otorgó 900 becas de un año a estudiantes de ocho IES para inscribirse en programas de grado (licenciaturas) creados por el proyecto. Además, más de 90 becas fueron otorgadas a la UDB para el programa de grado LEED.

#### **Recuadro 1: Citas - programas de maestría (EIC)**

*Rutgers contribuyó a seleccionar programas para los programas de maestría. Los candidatos fueron de alta calidad y mostraron entusiasmo tanto con el aprendizaje como con enriquecer la base de sus conocimientos y carreras. Estos docentes transferirán con éxito sus conocimientos a los futuros científicos, ingenieros y tecnócratas de El Salvador.*

*El programa ha apoyado a más de 29 graduados quienes han logrado cursar programas de maestría tanto en línea como en campus/programas presenciales. El equipo de Rutgers ha contribuido a supervisar y asesorar a los/las candidatos(as). Cinco docentes ya se graduaron y 24 están cursando su programa de maestría. [Nota: a febrero de 2018, había 33 graduados; este número continúa creciendo.]*

### **Reforma curricular**

El Componente 2 facilita la colaboración entre las IES y la industria, revisando y mejorando los programas de grado, alineándolos con las demandas de la industria. En total, 16 programas de grado fueron creados o actualizados y aprobados en tiempo récord (es decir, dentro de los 90 días estipulados) por el Ministerio de Educación (MINED) en el año fiscal 2017. En el primer trimestre de 2018 otros cuatro programas de grado fueron aprobados. Esto, combinado con el hecho de que ocho programas ya habían sido actualizados, indica que el HEP creó o actualizó 28 programas, superando su objetivo de 20. Sin embargo, el proceso burocrático para revisar el plan de estudios fue extenso y demoró la aprobación del plan reformado de estudios. Legalmente, se supone que la aprobación ocurriría dentro del plazo de 90 días. Sin embargo, de acuerdo con a EIC con personal del Proyecto de RTI, el gobierno enviaría una carta dentro del período de los 90 días (a menudo cerca de la fecha límite) solicitando más información o modificaciones. Todo esto extendió el proceso.

### **Investigación aplicada**

El componente 2 también incluye apoyar la investigación aplicada enfocada a resolver problemas de la industria. Cinco proyectos de subvención inicial (capital semilla) se completaron en el año fiscal 2017. Además, se realizaron dos rondas de convocatorias de propuestas. En la primera ronda, cinco proyectos de investigación aplicada fueron otorgados. En la segunda ronda, se otorgaron 10 becas de investigación. La tasa de respuesta, o número de solicitantes, fue sustancialmente mayor en la segunda convocatoria de propuestas que en la primera, lo que demuestra mayor interés. Como resultado del Proyecto, más mujeres se desempeñan como líderes o investigadoras principales de las investigaciones. Un total de 54 investigaciones habían sido aprobadas y estaban en curso en el momento del trabajo de campo de esta

evaluación (28 de febrero de 2018).

### **Recuadro 2: antecedentes sobre la investigación aplicada**

*En el área de la investigación aplicada, uno de los componentes clave del HEP fue mejorar las capacidades de los/las docentes y estudiantes de las IES de El Salvador para realizar investigaciones pertinentes a la economía de El Salvador para brindar apoyo a las industrias locales.*

*El EE definió la "investigación aplicada" como la investigación que utilizará la industria en cuestión en un período corto para mejorar su competitividad comercial. La participación de la industria durante la identificación y ejecución de proyectos de investigación ha sido una parte esencial del proceso. El equipo de Rutgers condujo una serie de talleres para entrenar a docentes para escribir propuestas de investigación.*

Según el informe trimestral (*Quarter I 2018*), Rutgers capacitó a 100 investigadores(as) (68 hombres, 32 mujeres) en investigación aplicada. Estas personas, que no habían participado anteriormente en una capacitación como la de investigación aplicada, apoyaron un total de 19 estudios de investigación financiados por USAID bajo el HEP. Durante la investigación de campo, el EE se enteró que alrededor del 20 de marzo de 2018, el HEP organizó un evento de diseminación para la industria, la academia y otras partes interesadas para dar a conocer los resultados y la importancia de las investigaciones. Es importante notar que, aunque no hay evidencia de este tipo de eventos dentro del marco de tiempo de la evaluación, parece ser que están siendo planificados para el futuro.

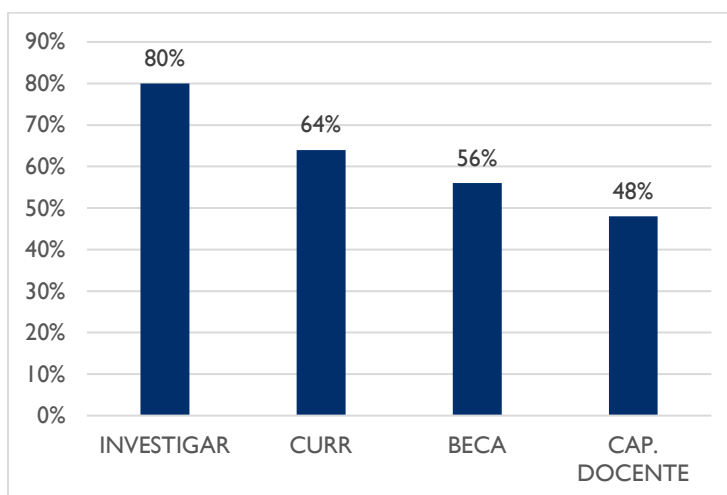
Los proyectos de investigación aplicada recibieron apoyo en tres áreas: desarrollo de metodología, publicación y administración general. La Universidad Rutgers brindó asistencia técnica con regularidad, cada tres meses en el país para cada uno de los proyectos. Los proyectos de investigación aplicada aún están en curso. Por lo tanto, algunos (no todos) están por diseminar hallazgos y resultados.

### **Resultados no intencionados**

Dos resultados claros no intencionados fueron el desarrollo de los Campamentos de Ciencias para Niñas y la Red de Mujeres Líderes. Estas dos iniciativas surgieron a través de los enlaces establecidos por el Proyecto dentro de las universidades y los actores dentro de ellas. Ambos resultados se discuten más adelante en la PE 4. Además, como ya ha sido señalado, los clústeres fueron un resultado previsto. Al mismo tiempo, hubo resultados indirectos (es decir, resultados involuntarios); estos incluyeron la sólida comunicación desarrollada entre el sector privado y la universidad (analizada en la ecuación 2 a continuación) y la confianza desarrollada entre estos dos grupos.

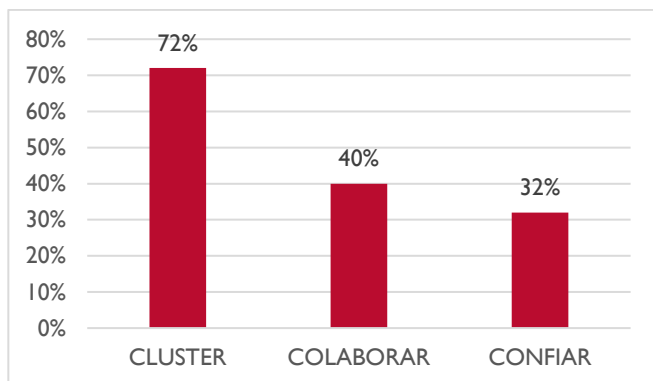
Los actores clave que participaron en EIC consideran que los diferentes elementos de la PE 1 ya mencionados tienen variada importancia para el desarrollo del sector de educación superior. Como puede verse en la Figura 1, los participantes en EIC consideraron que las tareas y el apoyo relacionados con la investigación aplicada eran los más críticos: el 80 por ciento de los participantes en EIC identificó la investigación aplicada como un logro clave del proyecto HEP.

**Figura 1: EIC identifica los logros clave**

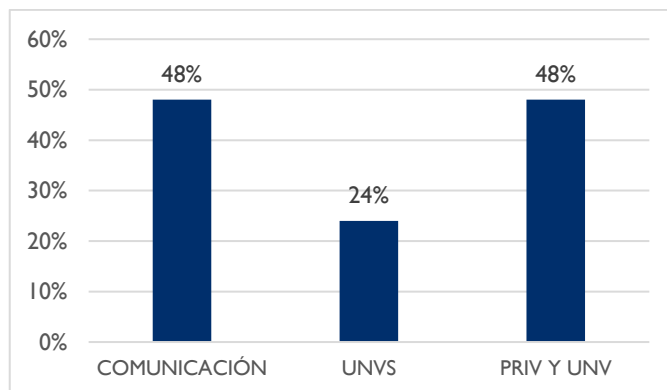


Además, un resultado clave fue la introducción y el desarrollo del modelo de clúster (analizado en la PE 2 a continuación). La mayoría de participantes (72 por ciento) identificó los beneficios del modelo de clúster. Esto no implica que el 28 por ciento no los valorara, sino que este tema fue mencionado por casi tres cuartas partes de los/las participantes en EIC. Otros temas mencionados incluyen: colaboración (40 por ciento), confianza (32 por ciento) y comunicación (48 por ciento) (ver Figuras 2 y 3). Con respecto a la importancia de la comunicación, esto incluyó la comunicación entre universidades (24 por ciento) y la comunicación entre universidades e industria (48 por ciento). El modelo de clúster se trata en profundidad en la PE 2. Además, los CDC también fueron un logro que merece mención y se discuten con más detalle y respecto a la sostenibilidad en la PE 5.

**Figura 2: Clústeres de resultados**



**Figura 3: Mayor comunicación**



## RESULTADOS Y CONCLUSIONES CONSOLIDADAS: PE I

La siguiente tabla consolida los hallazgos y conclusiones de la PE I. Los hallazgos de la izquierda llevan a las conclusiones en la columna de la derecha. Se dividen por los cuatro resultados discutidos: docentes, becas, currículo e investigación aplicada. La siguiente pregunta detalla los clústeres en profundidad y presenta una tabla similar con hallazgos y conclusiones.



Pregunta de evaluación I	
Hallazgos	Conclusiones
<b>Formación de docentes</b>	
Los/las docentes se manifiestan positivos(as) <sup>10</sup> en cuanto a los diplomas disponibles [siglo 21, FdF en inglés, publicación en inglés, etc.].	1. Las actividades de capacitación docente se consideraron de alta calidad y bien facilitadas, aunque lo aprendido por quienes participaron podría compartirse más en toda la universidad.
Pocos/pocas docentes han compartido lo que aprendieron con otros. <sup>11</sup>	
En ciertos casos, las oportunidades de capacitación para los/las docentes no fueron detalladas adecuadamente ni recibieron suficiente tiempo.	
Los/las docentes querían tomar más de un curso, pero éstos en algunas universidades, estaban restringidos.	
Doscientos cincuenta (250) hombres y 150 mujeres participaron en oportunidades de capacitación docente, lo que indica que participaron más hombres que mujeres (aunque hay más hombres en la profesión).	2. Hubo déficits de información en los programas de capacitación y más personas quieren más oportunidades. A pesar de los logros, la participación igualitaria de género aún no se ha logrado del todo.
<b>Becas - Estudiantes y Maestros</b>	
Los/las estudiantes informan que sin las becas no podrían pagar todos los aspectos de sus estudios, lo que indica una gran demanda y necesidad.	3. Los estudiantes y los maestros se benefician enormemente de las becas y hay una demanda de más, tanto en el tiempo prolongado como en el número de estudiantes beneficiarios.
Los/las docentes están matriculados(as) en programas de maestría en línea/presenciales y, hasta la fecha cinco se han graduado.	
Las universidades buscan oportunidades para establecer doctorados con el fin de fortalecer la academia.	
<b>Reforma curricular</b>	
Los programas se reformaron para incluir competencias y aprendizaje experiencial (28 aprobados en febrero de 2018).	4. A pesar de las demoras, actualmente los nuevos campos de estudio se están implementando en las universidades, aunque más apoyo es requerido, especialmente en competencias.
Existe falta de implementación de enseñanza-aprendizaje basada en un currículo basado en competencias.	
Hubo demoras en la aprobación de los nuevos campos por parte del GOES; sin embargo, esto ha mejorado durante los 90 días posteriores a la presentación del plan de estudios revisado (ver PE 3).	
<b>Investigación aplicada</b>	
La investigación aplicada fue más sistemática gracias a la AT del proyecto.	5. Según se informa, la investigación aplicada es de mayor calidad y se basa en las necesidades de la industria. Ahora es el momento de capitalizar y compartir resultados con las personas consumidoras.
La investigación aplicada se basó en las demandas y necesidades de la industria; antes no existía este vínculo directo con la industria.	
Sigue habiendo una gran demanda por parte de las universidades para que sus investigaciones sean apoyadas. <sup>12</sup>	

<sup>10</sup> Los/las docentes se manifiestan positivamente sobre la utilidad y aplicabilidad de los entrenamientos; también manifestaron que eran de alta calidad.

<sup>11</sup> Las barreras para compartir el conocimiento incluyen que los/las docentes ya tienen grandes cargas de trabajo y tomarse el tiempo para planear y compartir lo que aprendieron requiere tiempo y trabajo adicional. Las universidades podrían incentivar el intercambio modificando las cargas de trabajo para que las personas capacitadas tengan más responsabilidad de compartir lo que aprendieron con otros/otras docentes.

<sup>12</sup> La evidencia es que el Proyecto recibió muchas más propuestas de las que podría financiar, y estos estudios continúan necesitando recursos para llevarse a cabo.

Pregunta de evaluación I	
Hallazgos	Conclusiones
Aunque todos los proyectos de investigación aplicada cuentan con el respaldo del HEP en lo que se refiere a desarrollo de metodología, publicación y administración general, existe una brecha en los circuitos de retroalimentación y se necesita entrenamiento para mejorar la calidad de la investigación.	
El HEP no ha difundido suficientemente los resultados de investigaciones hasta la fecha, especialmente dentro de la industria.	

#### 4.1.1 ¿Cuáles han sido los principales factores internos y externos que han influenciado el logro o no logro de los resultados esperados del Proyecto según lo planificado?

##### Factores de influencia internos y externos

Existen factores internos y externos clave que han facilitado el logro de resultados.

Por su relación con el logro de resultados, resulta crucial tomar en consideración la economía política externa. Si bien el alcance de esta evaluación no fue describir la economía política de El Salvador, un resumen del contexto puede ayudar a enmarcar porqué hubo demoras en el logro de los resultados. Además, comprender la economía política ayuda a poner en contexto la razón por la cual el logro de la confianza y la comunicación entre universidades y el sector privado son por sí mismos notables logros. A efectos de esta evaluación, lo que es especialmente importante destacar es el papel de las universidades en cuanto a individuos clave dentro de las éstas que han sido pensadores y líderes revolucionarios. En algunos casos, el estado (es decir, GOES) tomó control de las universidades y, en otros casos, los líderes se movilaron dejando una universidad para abrir otras (incluyendo universidades privadas). Como tal, los remanentes de estos movimientos individuales afectaron a estas instituciones y continúan siendo parte de los patrones institucionales, de las "arquitecturas" de comportamiento y formas de pensar de las universidades actuales. Estas universidades son parte del HEP, por ejemplo, UCA, UES y las universidades privadas. Además, dentro de este contexto externo las universidades no sólo estaban o no con el estado (es decir, GOES) sino que también estaban en desacuerdo con el sector privado.

Dada esta dinámica, se requirió un trabajo constante por parte del HEP para romper estas barreras que habían sido fundadas mucho antes del Proyecto y crear una atmósfera de confianza y comunicación sobre la cual construir otros logros del Proyecto (es decir, el modelo clúster, la reforma curricular, etc.).

Los factores internos han incluido la capacidad del personal y del personal dentro de las universidades y del IP. En el caso del IP, parece que ahora existe un fuerte liderazgo y, gracias a que las personas están familiarizadas con las universidades involucradas en el proyecto, el IP ha podido facilitar la comunicación en un idioma compartido (especialmente su directora o COP por su acrónimo en inglés). Si bien el proyecto habla el idioma de las universidades y del sector privado, el personal del Proyecto no se ha comunicado adecuadamente con, o no ha involucrado adecuadamente al gobierno (este punto es más ampliamente discutido en la PE 3).

## **4.2 PE 2: ¿EN QUÉ MEDIDA EL MODELO DE CLÚSTER IMPULSADO POR LA DEMANDA HA SIDO UN ESPACIO AMPLIO PARA CONSTRUIR DIÁLOGO ENTRE EL SECTOR PRIVADO, LA ACADEMIA Y EL GOES CON EL FIN DE RESPONDER A LAS NECESIDADES Y PRIORIDADES DEL SECTOR PRIVADO? ¿YA SON SOSTENIBLES LOS CUATRO CLÚSTERES?**

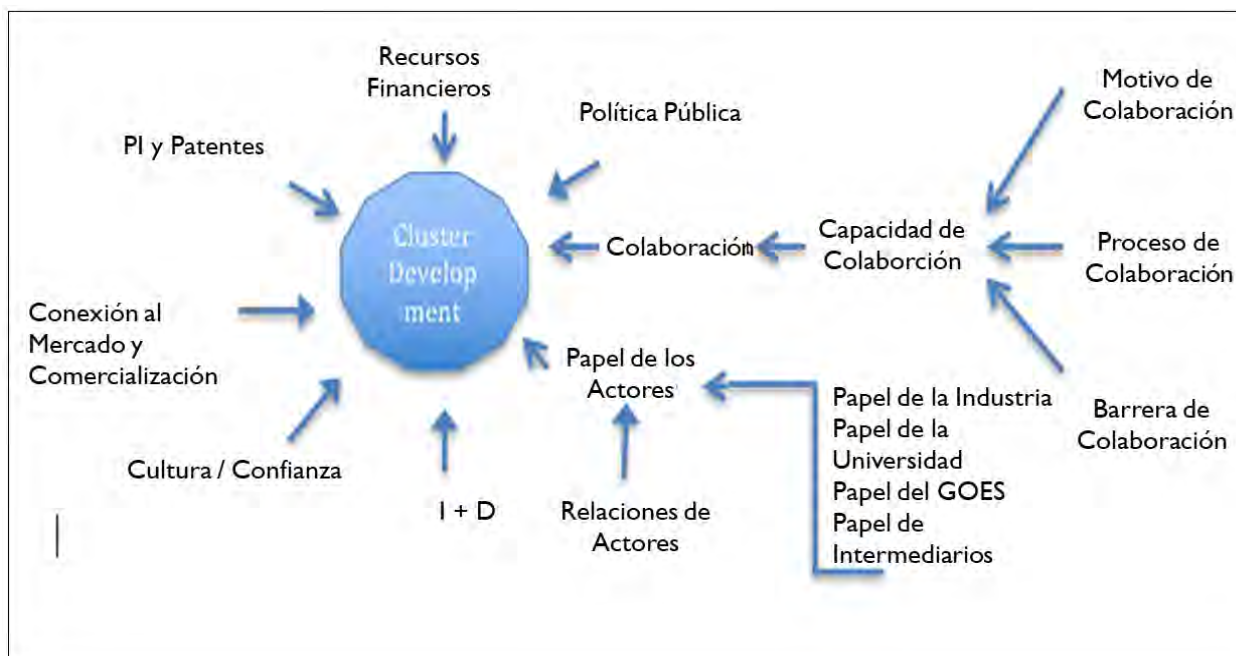
### **4.2.1 ¿En qué medida el modelo de clúster ha sido atractivo para involucrar al sector privado y obtener su compromiso a través de apalancamiento?**

Para enmarcar y desarrollar los análisis y basándose en literatura universal sobre casos exitosos de formación de clústeres en los EE. UU. y el Reino Unido, el EE identificó siete determinantes (factores) específicos que, juntos, permiten que el modelo de clúster sea efectivo y sostenible. Para efectos de esta evaluación, el EE mide la efectividad como el éxito para alcanzar los resultados y los RI. La sostenibilidad implica la capacidad de poder mantener el modelo por parte de las universidades y/u otros actores en El Salvador (ONG, el gobierno, el sector privado). Los determinantes incluyen:

1. Estrecha relación con los actores en el clúster;
2. Patente de propiedad intelectual;
3. Actividades de investigación y desarrollo (I&D);
4. Conexión al mercado y comercialización;
5. Recursos financieros;
6. Cultura de confianza; y
7. Política pública/económica (economía política).

Estos determinantes pueden categorizarse como factores micro y macro. Más específicamente y para los propósitos de este estudio, son considerados micro factores aquellos elementos en el área inmediata de operaciones de las universidades/sector privado que afectan la toma de decisiones y el desempeño, mientras que los macro factores son aquellos que están fuera del sector de control de las universidades/sector privado. El modelo conceptual en la Figura 4 a continuación ilustra cómo estos factores interactúan e influyen en los actores y sus relaciones de colaboración que su vez contribuyen u obstaculizan el desarrollo del clúster.

**Figura 4: Modelo conceptual para analizar el desarrollo y efectividad de los clústeres**



**Estrecha colaboración/relación con los actores en el clúster.** Una relación de colaboración entre los actores del sistema es uno de los principales y críticos factores de éxito identificados en la búsqueda de bibliografía mundial sobre el desarrollo de clústeres (Departamento de Comercio e Industria, 2004). El EE encontró efectos positivos y significativos del rol de la colaboración para el desarrollo y la efectividad de los clústeres (en todos los clústeres, aunque lo que más destacado fueron las TIC). Los hallazgos de las EIC sugieren que, entre todos los elementos determinantes investigados, la relación de colaboración entre la industria y la universidad surgió como uno de los principales elementos que impulsan el progreso de los clústeres. Resultados beneficiosos de esta colaboración que ha sido documentada incluyen: a) I&D colaborativo y proyectos conjuntos; b) desarrollo de programa/ currículo; y c) proceso colaborativo y consultivo entre la industria y la universidad para el desarrollo del currículo.

El EE descubrió que las motivaciones para colaborar dentro de los clústeres eran fortalecer la universidad y la industria. Para la universidad, las motivaciones típicas para colaborar con la industria incluyen: a) la mejora de la enseñanza, el desarrollo del currículo y la investigación; b) reputación mejorada; y c) acceso a datos empíricos de la industria. Para la industria, las motivaciones para colaborar con las universidades incluyen: a) desarrollar investigaciones para abordar las necesidades de la industria; b) desarrollar trabajadores calificados en áreas identificadas; y c) influir en la agenda general de docencia e investigación de las universidades.

Sin un estudio de referencia o diseño de control, difícilmente pueden establecerse con significancia estadística los niveles de avance de las universidades a lo largo de los factores determinantes. Sin embargo, el EE describe a continuación cada determinante y cómo ha cambiado/se ha fortalecido a través del HEP. Lo más importante es que el HEP tuvo un efecto positivo en el proceso de comprensión y construcción de confianza (el determinante 6 de la lista presentada arriba) en ambos lados de la asociación. Antes del HEP, había desconfianza entre la industria y las universidades y entre las propias universidades. Esto también permitió una fuerte colaboración entre los actores. Estos dos

"determinantes clave" se discuten primero, seguidos por los determinantes restantes en orden de importancia.

**Actividades de I&D.** Si bien la I&D colaborativo y los proyectos conjuntos son uno de los principales logros del modelo de clústeres, el excedente de conocimiento, que caracteriza a un clúster sustentador, no llega a realizarse. Los datos de las entrevistas (especialmente con jefaturas de la industria) muestran falta de conocimiento sobre fertilización cruzada dentro y entre los grupos. Además, las entrevistas revelaron retraso en los logros asociados con las actividades de investigación. Sin embargo, los actores de la industria expresaron expectativas positivas con respecto a los resultados de la investigación aplicada.

**Propiedad Intelectual y Patentes.** La propiedad intelectual y las patentes son fundamentales para gestionar la innovación y proteger el conocimiento de la industria y la universidad en los clústeres. Hallazgos de las EIC indican que la industria y las universidades tienen poca conciencia de la importancia de la propiedad intelectual y las patentes para sus productos de investigación y que también hay carencia de apoyo de intermediarios para ayudar en el proceso de patente. Por lo tanto, los actores del clúster requieren mayor conciencia y conocimiento sobre cómo proteger sus hallazgos de investigación y sus invenciones, así como y mecanismos de práctica más concertados para mejorar la gestión y el uso efectivo de la propiedad intelectual en los clústeres. La condición de impacto de la propiedad intelectual en los clústeres se considera baja porque la industria y la universidad aún carecen de conocimiento de los beneficios y procesos para la protección de sus ideas.

**Política pública.** Las políticas públicas pueden influir, de muchas maneras diferentes, en la propensión de la industria a colaborar con la universidad y en el alcance de tales colaboraciones, ya sea a través de un rol directo, proveyendo fondos a universidades y a proyectos de I&D, o a través de un rol regulador influyendo en los conjuntos regulatorios de las universidades, dando forma al régimen de derechos de propiedad intelectual. Las EIC encontraron que el presupuesto limitado del GOES [0.1 por ciento del presupuesto nacional (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología 2009)] para la educación superior y otras prioridades que le competen obstaculizan su capacidad para influir y/o fortalecer la colaboración entre la industria y las universidades. Además, los entrevistados destacaron la falta de participación del gobierno en el desarrollo de los clústeres.

**Recursos financieros.** Otros elementos importantes para el desarrollo y la sostenibilidad del clúster son el apoyo financiero para la productividad empresarial y productos que requieren mercados financieros sofisticados poniendo a disposición capital para el sector privado, instituciones y partes interesadas para que puedan sobrevivir y mantenerse competitivos dentro del clúster. En las EIC, el EE tuvo conocimiento de la limitada disponibilidad de apoyo financiero para los clústeres aparte del apoyo de USAID. Es importante notar cómo USAID ha apoyado a los clústeres y sus avances, brindándoles orientación y asistencia técnica a lo largo de la vida del Proyecto. Los clústeres aprovechan las inversiones de USAID para contratar personal experto de alto perfil, organizar eventos, producir materiales, etc. Se han asignado pocos o ningún otro recurso para esto (de otros donantes o de la industria). Exceptuando a USAID, la inversión financiera para los clústeres es baja.

**Cultura de confianza.** El desarrollo de la confianza, según las personas encuestadas, es crucial para la colaboración en los clústeres y especialmente, para la adquisición de conocimiento tácito. De los hallazgos de las EIC puede inferirse la existencia una mayor confianza entre la industria y las universidades. Según los hallazgos, la industria y las universidades lograron la confianza mutua en la etapa inicial de la colaboración.

**El papel de los actores dentro del clúster.** El éxito de los clústeres está asociado no sólo a los fuertes vínculos entre sus actores, sino también a los roles complejos que éstos desempeñan dentro del clúster. Para analizar esta relación dinámica entre las universidades, la industria y el gobierno, el EE usó

el concepto de *Triple Helix* (Etzkowitz, 1997).<sup>13</sup>

- **El papel de la universidad.** El modelo de clúster exige más actividades emprendedoras y de búsqueda de conocimiento por parte de las universidades participantes. Esto significa que se requiere que las universidades participen más en el desarrollo económico nacional capitalizando sus conocimientos y recursos de conocimiento en algo significativo y lucrativo.

Los hallazgos de las entrevistas indicaron que la capacidad de las universidades para cambiar su rol de enseñanza y aprendizaje tradicional al de proveedores de conocimiento, aún se encuentra en una etapa preliminar. Es importante tener en cuenta que algunos clústeres (a su vez, anclas de las universidades) están más avanzados; de acuerdo con las EIC, esto aplica a Manufactura Liviana (UCA), TIC y Energía (UFG y UDB). Tradicionalmente, las universidades en El Salvador tienen responsabilidades limitadas para producir y transferir conocimiento local. En consecuencia, su capacidad de investigación es baja. El HEP ha proveído desarrollo de capacidades a los/las docentes y al personal para aumentar habilidades de investigación, pero aún es prematuro determinar el impacto de estas intervenciones.

El EE identificó como otra limitante, la falta de docentes con experiencia en la industria. Aunque los/las docentes recibieron capacitación en áreas específicas de la industria, como manufactura ligera, la experiencia en la industria resulta determinante para aumentar el impacto de la enseñanza y el uso del enfoque experiencial. Por lo tanto, superar la brecha cultural entre la academia y la industria requiere, además de un liderazgo universitario fuerte, de docentes que conozcan y comprendan la industria y superen dicha brecha.

- **El papel de la industria.** El papel de la industria es vital para generar crecimiento económico en su clúster. La industria contribuye al proceso de transferencia de conocimiento, proporciona capacitación básica a los/las estudiantes y comparte recursos de conocimiento para satisfacer las necesidades de la universidad. Las personas entrevistadas indicaron que los actores de la industria se sentían cómodos con los vínculos estrechos con las universidades participantes. Y es que las universidades colaboraron activamente con la industria (p. ej. en el desarrollo de currículo y programas y proyectos de investigación conjunta) respondiendo a sus necesidades.

Además, a partir de las entrevistas, el EE encontró que la participación de la industria en actividades de colaboración con las universidades hizo aumentar el número de pasantías para estudiantes universitarios. Las universidades se beneficiaron al permitir que sus estudiantes y graduados(as) obtuvieran una experiencia temprana de empleo y aprendieran nuevas habilidades, como habilidades interpersonales y/o habilidades técnicas. La universidad se "beneficia" porque sus estudiantes aprenden sobre el mundo del trabajo y tienen un espacio (tanto físico como mental) para vincular el trabajo y la escuela. Además, las universidades se benefician en la medida que pueden mercadear mayores números de graduados que consiguen empleo.

- **El papel del gobierno.** El gobierno generalmente juega un papel importante en el proceso de innovación de un país a través del sistema nacional, mediante el cual gestiona y estimula la innovación y el aprendizaje a nivel regional y nacional. Sin embargo, el EE descubrió que en este sentido, el rol del GOES era el menos dominante para proporcionar un entorno innovador y económico propicio y tácticas de conexión entre la universidad y la industria (ver más sobre el papel del gobierno en la PE 3).

La Tabla 3 resume la condición de impacto de los determinantes de los clústeres.

---

<sup>13</sup> La tesis de *Triple Helix* es que el potencial de innovación y desarrollo económico en una Sociedad del Conocimiento radica en un papel más prominente para la universidad y en la hibridación de elementos de la universidad, la industria y el gobierno para generar nuevos formatos institucionales y sociales para la producción, transferencia y aplicación de conocimiento.

**Tabla 3: Condición de impacto de los determinantes de los clústeres**

Determinantes	Condición de impacto de clústeres
<b>Colaboración con actores:</b> <i>Estrecha colaboración con la industria</i> <i>Estrecha colaboración con la universidad</i> <i>Estrecha colaboración con el gobierno</i>	Muy alta Muy alta Baja
I&D y conocimiento acumulado	Moderada y baja
Conexión al mercado y comercialización	Baja
Apoyo financiero	Baja
Propiedad intelectual	Baja
Política y regulaciones del gobierno	Baja
Cultura y confianza	Muy alta
Condición económica y ambiente	Baja

Una política típica y alentadora de colaboración universidad-industria es diseñar subvenciones de investigación para I&D, subvenciones compartidas e incentivos fiscales, con un requisito de un consorcio de empresas y universidades para la elegibilidad de proyectos. Datos recolectados en las entrevistas sugirieron que la industria en El Salvador podría ser receptiva a esta política ya que ya está colaborando con las universidades y está dispuesta a combinar fondos con recursos internos. Del mismo modo, las universidades ya están alineando sus agendas de investigación con las demandas de la industria. Por lo tanto, iniciativas de política como incentivos y subvenciones para I&D podrían fortalecer aún más la colaboración entre la universidad y la industria.

Además, el GOES/Centro Nacional de Registro (la entidad responsable de gestionar la propiedad intelectual) podría estimular la colaboración entre la industria y las universidades a través de medidas suaves, como proporcionar servicios de apoyo a la industria y universidades en la difusión de las ventajas de la propiedad intelectual. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el EE encontró que la industria y las universidades tienen poca conciencia de la importancia de la propiedad intelectual y de las patentes para sus productos de investigación. El IP podría buscar proactivamente este apoyo.

**El rol del intermediario/integrador de sistema.** El papel de los intermediarios, reconocido como importante, es el principal instrumento del gobierno para apoyar el desarrollo de clústeres. Sin embargo, como el gobierno ejerce un papel limitado en el desarrollo de clústeres, se descubrió que el rol de los intermediarios era el de un corredor débil entre las universidades y la industria local. La contraparte gubernamental más indicada para desempeñar este papel es la DNES.

Para abordar esta brecha, los directores de clústeres y los líderes de la industria indicaron que el clúster necesita de un nuevo actor que desempeñe el rol de "integrador de sistemas". En este sentido, podrían considerarse para este rol los "anclajes" de clúster. El punto por destacar es que el liderazgo debe ser autónomo y transparente en sus intereses. Idealmente, un comité directivo podría (y debería) crearse con la membresía de todas las instituciones líderes que ya trabajan juntas en el proyecto. La entidad serviría para trabajar con las universidades y la industria para desarrollar soluciones relacionadas a destrezas, recopilar datos e identificar y diseminar ejemplos positivos. Otras responsabilidades podrían incluir: 1) coordinar e integrar toda la actividad del clúster, desde la I&D hasta la implementación de soluciones; 2) coordinación de clústeres y búsqueda de áreas comunes para ser apoyadas y fortalecidas; 3) catalizar las acciones de las partes interesadas en áreas de prioridad; 4) ayudar con el proceso de mercado y comercialización; 5) asistir al IP y al procesamiento de patentes; y 6) monitorear y administrar la calidad de los resultados de la actividad.

## RESULTADOS CONSOLIDADOS Y CONCLUSIONES: PE 2

Según Porter (1998), los determinantes de la ventaja competitiva nacional son dinámicos cuando todos los determinantes interactúan entre sí y el efecto de uno de ellos depende de los otros determinantes. El EE descubrió que el rol de la capacidad de colaboración puede mejorar el proceso de innovación, como es el caso del asocio universidad-industria. Los hallazgos de las entrevistas sugieren que el efecto de la capacidad de colaboración (motivos y barreras de colaboración) depende de las condiciones de los determinantes en los clústeres. Como se indica al comienzo de esta sección, las motivaciones de los actores en el grupo de colaboración están relacionadas con razones económicas y académicas.

Para las personas encuestadas, el desarrollo de la confianza es crucial para la colaboración en clústeres, especialmente para la adquisición de conocimiento tácito. De los hallazgos de las EIC puede inferirse que hay una mayor confianza entre la industria y las universidades. Las EIC indicaron que la industria y las universidades lograron la confianza mutua en la etapa inicial de la colaboración.

El éxito de los clústeres se asocia no sólo a los fuertes vínculos entre sus actores, sino también a los complejos roles que estas personas desempeñan dentro del clúster. Para analizar esta relación dinámica e interacciones entre las universidades, la industria y el gobierno, el EE usó el concepto de *Triple Helix* (Etzkowitz, 1997). Lamentablemente, se descubrió que el potencial y la eficacia de las actividades de colaboración en el clúster se ven obstaculizadas por barreras que existen como resultado de las condiciones débiles de los determinantes del clúster. En el momento de la recolección de datos (febrero de 2018), la probabilidad de sostenibilidad del modelo de clústeres era relativamente baja, con algunos clústeres más susceptibles de poder sostenerse que otros (TIC, manufactura liviana, energía). Por ejemplo, algunos tienen una comunicación continua, fluida entre la universidad (ancla) y el sector privado, otros no. En otros casos, el sector privado confía en la calidad del liderazgo del clúster (y, a su vez, en la innovación). En otros, este nivel de confianza no parece existir (ni el ancla). Las entrevistas identificaron barreras como la falta de políticas públicas y apoyo financiero, excedente de conocimiento de I&D, y el papel débil del GOES e intermediarios, como amenazas a la eficacia de los clústeres.

Pregunta de evaluación 2	
Recomendaciones	Conclusiones
<b>Colaboración</b>	
Hay efectos positivos y significativos de la colaboración para los clústeres	6. Existe una fuerte colaboración y confianza entre las universidades y la industria.
La industria y la universidad consideran que colaborar es de mutuo beneficio.	
El proceso consultivo para el desarrollo de programas y currículos fortaleció la confianza y la colaboración.	
<b>Beneficios y barreras</b>	
Los clústeres crearon I&D colaborativo, proyectos conjuntos y un proceso para el desarrollo curricular.	7. Existe una colaboración sólida en la investigación, pero la falta de implementación oportuna, el apoyo en la redacción de publicaciones y el intercambio de conocimientos podría comprometer el impulso de la colaboración.
Los clústeres están retrasados en su tiempo para producir resultados, como productos de investigación.	
Hay limitada fertilización-cruzada limitada de conocimientos y mejores prácticas dentro y entre los grupos.	
<b>Sostenibilidad</b>	
La mayoría de las personas entrevistadas mostraron gran entusiasmo por continuar con el modelo de clúster.	8. Si se implementan correctamente, los clústeres podrían ser un componente crítico de la innovación nacional, pero la creación de una política pública y un mecanismo de financiación para la
La falta de políticas públicas para apoyar el crecimiento del clúster presenta una barrera (fondos para proyectos de I&D, regulación de la propiedad intelectual e incubadoras empresariales).	



Pregunta de evaluación 2	
Recomendaciones	Conclusiones
Existen incentivos políticos limitados para considerar la promoción de los vínculos entre la universidad y la industria como parte de un programa más amplio de políticas de ciencia, tecnología e innovación.	investigación y la innovación es estratégicamente necesario para garantizar la sostenibilidad.

### 4.3 PE 3: ¿QUÉ CAMBIOS SE HAN HECHO EN EL GOES E IES EN TÉRMINOS DE SU CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA CONTINUAR PRESENTANDO Y/O RESPALDANDO REFORMAS EDUCATIVAS Y PROGRAMAS ACADÉMICOS EN EL FUTURO?

Para responder la PE 3, es importante proporcionar antecedentes contextuales sobre la reforma universitaria en El Salvador. Las reformas o transformaciones universitarias son procesos muy complejos debido a patrones de comportamiento históricos arraigados. La configuración del sistema terciario en El Salvador representa una diversidad de instituciones con circunstancias y problemas específicos (públicas, confesionales, instituciones privadas, etc.). La reforma de 1995-1997 inició un cambio profundo (establecimiento de requisitos de desempeño, establecimiento del Consejo de Educación Superior y Subsistemas de Información, requisito de evaluación y acreditación),<sup>14</sup> y actualmente el HEP se presenta como un preludio de una "segunda generación de reformas".

El componente 3 (a su vez la PE 3) del HEP tenía el objetivo de fortalecer la capacidad institucional y la efectividad de las IES para la sostenibilidad a través de vínculos con instituciones de educación superior estadounidenses y regionales, entidades públicas y empresas del sector privado para mejorar la calidad, la relevancia y acceso a la educación terciaria en áreas clave.<sup>15</sup>

Evaluaciones recientes del sistema de educación superior en El Salvador han señalado consistentemente la debilidad institucional y la desconfianza generalizada entre las partes interesadas. Asimismo, la inversión pública en educación superior de El Salvador es la más baja en Centroamérica (Picardo, 2011). En este contexto, el tercer componente del HEP busca crear un entorno favorable donde se lleve a cabo la colaboración y el diálogo de apoyo mutuo. Los diálogos incluyen esfuerzos para obtener el compromiso de las partes interesadas, incluidas entidades de IES, el sector privado, empleadores, estudiantes y trabajadores(as), para las reformas necesarias.

Un objetivo específico de este proyecto fue proporcionar: 1) asistencia técnica y desarrollo de capacidades institucionales para las IES locales y para las principales entidades oficiales de educación superior en áreas tales como planificación estratégica, gestión administrativa y financiera, y colaboración con otras partes interesadas para mejorar su efectividad a nivel del sistema; y 2) desarrollar vínculos con el sector productivo privado y las IES internacionales y entre las IES locales, sin excluir los socios público/privados.

Es importante tener en cuenta que el Componente 3 está destinado a enfocarse en una serie de subcomponentes. Estos incluyen el fortalecimiento del sistema de educación superior, el aumento de la colaboración entre partes interesadas locales e internacionales, y la mejora de la capacidad dentro del sistema. Si bien el HEP no es responsable de todas las reformas del sistema de educación superior en El Salvador, es responsable de desempeñar un papel instrumental en este proceso a través de la provisión

<sup>14</sup> Cfr. Picardo, Óscar; La Reforma de Educación superior; MINED, San Salvador (1998); Colección en el camino de la transformación educativa.

<sup>15</sup> Contrato de educación superior (06/06/2014), página 8.

de diversas formas de asistencia técnica. Además, la defensa/promoción de la importancia de la educación superior y la inversión en ella es un aspecto importante del papel del HEP.

Los informes trimestrales del HEP monitorean el proceso en curso y los logros del HEP en cuanto a la construcción de capacidades de IES. El Informe Trimestral del 1 de octubre al 31 de diciembre de 2014 incluyó una sección sobre el "espíritu inicial de cooperación" y diálogos relevantes con partes interesadas. El Informe Trimestral del 1 de enero al 31 de marzo de 2015, destacó las primeras rondas de diálogo con los líderes de las IES y los representantes del MINED. El tema principal del diálogo, facilitado por la ex ministra de Educación, Darlyn Meza, fue la necesidad de modernizar la educación superior en El Salvador. En el contexto de la conferencia "Desafíos y restricciones de la educación superior en El Salvador", convocada el 19 de marzo de 2015, los líderes de seis IES celebraron una nueva ronda de diálogo y acordaron patrocinar el Tercer Congreso Nacional de Educación Superior, titulado "Apoyo para investigación y desarrollo" (abril de 2015).

El Informe Anual 2016 documenta el acuerdo entre el MINED, USAID y 13 instituciones para redactar la propuesta de política de educación superior. El HEP describe el proceso que usó para trabajar con las IES y el GOES para llevar a cabo la herramienta de diagnóstico de DCHI. También se registraron importantes programas de capacitación para fortalecer las capacidades de enseñanza e investigación, como los cursos de desarrollo profesional (diplomado) en Pedagogía del Siglo 21, Investigación aplicada, Aprender inglés para publicar trabajos, y otros programas cortos sobre habilidades de gestión académica.

### **Recuadro 3: Declaraciones de una EIC sobre el estado de la capacidad institucional**

*Es difícil determinar los cambios generales que se han realizado en la capacidad institucional de las instituciones; sin embargo, World Learning, por ejemplo, ha proporcionado información técnica sobre los informes de subvenciones del DCHI desde el inicio del año fiscal 2018. Aunque estos informes proporcionan una visión general de cómo se está implementando, a partir de nuestras observaciones, parece que las IES están implementando las actividades descritas en sus planes de desarrollo de capacidades, con cada una de ellas teniendo un conjunto de problemas mayores y/o menores que requieren atención y seguimiento por parte de su liderazgo. - Socio Implementador*

El Informe Anual 2017 definió el contenido de la política de educación superior en cinco áreas clave: 1) gobernanza; 2) funciones de educación superior; 3) calidad; 4) acceso y retención; y 5) desarrollo profesional académico. Los estudios de DCHI para el diseño del fortalecimiento institucional, incluida la Dirección Nacional de Educación Superior--MINED)--, se completaron. FEDISAL fue establecida como el administrador de becas para estudiantes de nuevas carreras. Las entrevistas con funcionarios(as) de las universidades, empresarios(as), administradores(as) de clústeres y autoridades gubernamentales revelaron lo siguiente:

- **Los rectores de las cuatro universidades principales, además del apoyo de la DNES, han creado una propuesta de política con el apoyo del HEP.** Esta herramienta de gestión pública es relevante (basada en la experiencia reciente con el HEP y bajo las condiciones del contexto actual en la educación superior en El Salvador) y representa un gran esfuerzo, pero es una propuesta desconocida<sup>16</sup> para el Viceministerio de Ciencia y Tecnología, el Nuevo Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (N-CONACYT), y para el resto de las universidades del sistema.

---

<sup>16</sup> Es desconocida para el GOES debido a que el desarrollo se ha dado a puerta cerrada con un grupo aislado de universidades. A la fecha, el GOES no ha sido incluido en el proceso. Debido al reciente proceso electoral (febrero/marzo 2018), el HEP, después de consultar con USAID, decidió no compartirla por su sensibilidad política.

- **El HEP --a través de sus iniciativas y herramientas-- ha creado un clima favorable para la discusión de las reformas.** Por ejemplo, hay una nueva visión de mente abierta para la reforma de la educación superior (p. ej. el viceministro) y, a su vez, para el rediseño de los programas académicos. Sin embargo, el MINED solicita prerequisites innecesarios a las IES, ofrece poca flexibilidad para el avance y la movilidad curricular, tiene requisitos rígidos de secuencia de cursos y tiene exigencias de contenido, debido a otras leyes de la República, que influyen en la implementación de nuevos planes de estudios. Básicamente, la falta de movilidad curricular se traduce en la incapacidad de promoción de un año a otro en los estudios. El problema es que existe tal dependencia de un año a otro que, si una persona no aprueba todas las materias, no puede avanzar. El desafío de la movilidad curricular exige reformas a la Ley de Educación Superior.
- **El diálogo formalizado entre sectores (universidad, empresa, gobierno) es uno de los principales logros del HEP.** Hay suficiente evidencia de este proceso. A nivel gubernamental —MINED, Ministerio de Economía (MINEC)— hay menos consenso entre ministerios debido a sus propios intereses, así como a la rotación entre quienes los lideran, pero se ha logrado un progreso significativo entre los sectores productivo y académico (con respecto a la construcción de confianza y comunicación). El indicador de progreso más notable es el desarrollo de los clústeres que están funcionando.
- **Los cambios más relevantes encontrados** —que no han dependido de reformas legales o políticas—, son: 1) diseño de programas de carrera en coordinación entre la academia y el sector privado; 2) comienzo de un cambio cultural<sup>17</sup> importante en el diseño de la investigación aplicada que busca resolver problemas industriales (se han presentado 54 iniciativas y se han otorgado 15 subvenciones, por un total de \$2,004,150.26); y 3) institucionalización de los CDC en las cuatro universidades que encabezan cada grupo: UCA, UDB, UFG y UNICAES más un socio, UNIVO. El término institucionalización implica presupuestar y asignar recursos, incluyendo personal y materiales/suministros, y también un espacio físico; parte de los planes anuales.
- **El uso de la herramienta de evaluación para DCHI** —Trece (13) IES recibieron DCHI. La mayoría de las universidades informa que valora la herramienta de DCHI para diagnosticar necesidades propias de desarrollo de la capacidad institucional y para desarrollar un plan para abordar esas necesidades. Las universidades, por ejemplo, la UES, se expresaron positivamente sobre el proceso de DCHI. En el momento de esta evaluación, las IES estaban realizando evaluaciones de medio término a lo largo de las dimensiones DCHI con el fin de evaluar logros obtenidos. Además, las IES realizarán evaluaciones finales en el último año del HEP. En el momento de esta evaluación, se realizaron dos ejercicios DCHI con el gobierno (Viceministerio de Ciencia y Tecnología y la DNES).
- **Una debilidad estructural del HEP es la información dispersa.** Los datos de desempeño del HEP están dispersos y se encuentran de forma inconsistente en diversos estudios, documentos o informes. En algunos casos, es costoso integrar las cifras debido a los conceptos que integran o desintegran las categorías de análisis.

El HEP ha logrado un paso importante para vincular los sectores: unir un bloque de universidades privadas relevantes con sus respectivos sectores privados asociados [UDB-Asociación Salvadoreña de Energía Renovable (ASER); UCA- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI); UFG-Cámara

---

<sup>17</sup> El cambio cultural aquí descrito se refiere al de las investigaciones respondiendo a las demandas de la industria. Al hacerlo, la investigación (y los hallazgos) se hace mercadeable y útil para la industria; o las investigaciones se convierten en esotéricas, sin base real o necesidades reales.

Salvadoreña de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CASATIC); y UNICAES-Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO), y más si se incluyen asociaciones más pequeñas]. Sin embargo, actores importantes no han sido incluidos en el proceso de creación de la política, como son: UES, la Comisión de Acreditación, el N-CONACYT, el Consejo de Educación Superior<sup>18</sup>, y el papel que los nuevos representantes de la Asamblea Legislativa (diputados) pueden asumir desde sus posiciones con respecto a las reformas (las elecciones políticas tuvieron lugar en marzo de 2018). En cualquier caso, el bloque a favor de la reforma es un logro del proyecto y es muy significativo.

### RESULTADOS CONSOLIDADOS Y CONCLUSIONES: PE 3

El HEP ha configurado una importante fase inicial de reformas y requerirá apoyo y apalancamiento del GOES para mantener la intensidad del diálogo y una agenda activa en el campo de la investigación aplicada y en el diseño de nuevas carreras. Si hay algo importante que destacar en las conclusiones del Componente 3, es el establecimiento de confianza y diálogo entre las universidades del clúster y sus respectivos sectores privados o productivos. En gran medida hubo confianza y comunicación mínimas, en otras palabras, hubo desconfianza entre los actores (como lo señala la sección de clústeres de este informe).

El diálogo continuo con el GOES es importante en la próxima fase. Un informante clave señaló: *"Inicialmente hubo entrevistas con el gobierno y luego cuando se hizo la adjudicación para el proyecto había poca cercanía con el ministerio. Si el proyecto es para beneficiar al país, entonces es necesario que haya una mejor comunicación con el gobierno, no se puede gestionar por separado ... esto también aplica para la sostenibilidad y hasta la fecha, el GOES no ha sido suficientemente considerado"*.

Pregunta de evaluación 3	
Recomendaciones	Conclusiones
El diálogo y la cercanía entre los sectores son logros importantes del proyecto porque facilitaron el desarrollo de las investigaciones, el desarrollo curricular y los CDC.	9. El liderazgo de una entidad neutral podría ayudar a construir más colaboración entre las universidades y el GOES.
Ha habido un proceso abierto y participativo para construir la política de educación superior y este proceso debe continuar.	
La viceministra de Ciencia y Tecnología no se ha apropiado del Proyecto, algo que es crucial para la sostenibilidad. Sin embargo, ella percibe el proyecto positivamente.	
Hubo poca conciencia de los aspectos burocráticos dentro del GOES en el diseño de nuevos programas de estudio, especialmente por parte de la DNES.	10. El proyecto puede basarse más en la realidad del país/contexto y en las formas de operación dentro del GOES.
Las reformas escritas se describen en la propuesta de política de educación superior, pero no están en funcionamiento/implementación (lo que requiere el compromiso del gobierno).	11. El GOES podría ayudar a las IES si aceptan la política y puede hacerlo si están incluidas en el proceso (es decir, apropiación).
La evaluación de DCHI fue instrumental para identificar las brechas en la administración por parte de las universidades y para proporcionar una directriz para mejorar la capacidad; sin embargo, no hay línea final.	12. El impacto final de las actividades de DCHI puede evaluarse después de la recopilación de más datos.

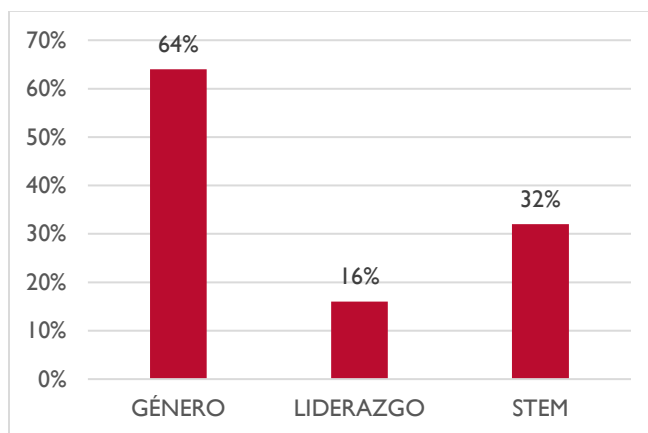
<sup>18</sup> Esto no fue planeado intencionalmente, pero más por omisión; especialmente cuando los costos (incluido el tiempo) de coordinación y colaboración se volvieron demasiado grandes y engorrosos.

## 4.4 PE 4: ¿CÓMO SE INTEGRARON LA IGUALDAD DE GÉNERO, EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES Y LA INCLUSIÓN SOCIAL EN LA IMPLEMENTACIÓN?

### 4.4.1 ¿En qué medida el proyecto está propiciando cambios en la participación de género en la educación superior?

Los hallazgos del análisis de género del HEP revelaron que las mujeres están significativamente subrepresentadas en programas de grado relacionados con STEM [22 por ciento de matriculación femenina comparado con 54 por ciento de matriculación general femenina en IES (datos de 2017)]. El análisis de género también reveló que la cultura del machismo (definida como orgullo masculino fuerte) continúa influyendo negativamente en las oportunidades de educación y carrera de las mujeres en El Salvador, alejándolas de los campos relacionados con STEM, especialmente en tecnología e ingeniería. Más de la mitad de las personas participantes en EIC notó la importancia del HEP con respecto a la transversalización de género. Específicamente un 16 por ciento articuló el papel de liderazgo (por ejemplo, con la Red de Mujeres Líderes en Educación Superior). Otras personas entrevistadas fueron específicas en términos de logros del proyecto con respecto a la participación de niñas y mujeres en los campos STEM (32 por ciento). Es importante señalar que no todas las personas participantes en EIC conocían la red de mujeres, por ejemplo, y que existe margen de mejora (ver la Figura 5 a continuación).

**Figura 5: EIC que informaron sobre la importancia de la equidad de género, las mujeres en roles de liderazgo y las niñas/mujeres en campos STEM**



Al mismo tiempo, los antecedentes y la literatura del análisis de género sugieren que existe la posibilidad de capitalizar una mentalidad cambiante entre los/las jóvenes, hombres y mujeres, quienes creen que las mujeres y las niñas deben recibir apoyo en STEM, específicamente a través de becas, así como teniendo en cuenta los tiempos de los cursos y, potencialmente alternativas de cuidado de niños y niñas para las madres. El análisis de género argumenta que, junto con las mujeres líderes en la universidad y la industria, puede brindarse a más mujeres oportunidades en STEM (página 2, *USAID HEP Gender Analysis, 2015*). Este análisis proporciona resultados mixtos en términos de estado de equidad de género e inclusión social.

Según el Informe Anual del año fiscal 2017, "Se aborda el tema de género desde la perspectiva de que las mujeres deben tener los mismos derechos y oportunidades para acceder a los recursos y beneficios en la educación superior" (p.15). En gran medida, la mayoría de las EIC identificaron los avances logrados con respecto a la equidad de género (como señala en la figura anterior). El EE no está en desacuerdo con esta afirmación, pero el HEP debe ir más allá y presentar el argumento con la evidencia de que las mujeres y las niñas no sólo deben educarse por sus derechos, sino también por su potencial.

A los ojos de la industria, debe argumentarse de manera convincente —una vez más mediante evidencia en el contexto de El Salvador— que las niñas y las mujeres tienen el potencial de producir conocimiento que, a su vez, puede generar logros y ganancias para la industria. Hasta la fecha, no se han proporcionado pruebas suficientes a manera general, incluidos estudios e investigaciones de mujeres, que serían la "evidencia" requerida para continuar presentando argumentos a la industria a fin de lograr la participación igualitaria de las mujeres. Esto es en particular el caso por lo que el HEP es para "crecimiento económico" y por lo cual responde al OD correspondiente dentro de la CDCS de USAID/El Salvador. Las siguientes citas brindan información adicional sobre la importancia de los esfuerzos de género del HEP. Como se indicó en la PE I, el establecimiento de la Red de Mujeres Líderes en Educación Superior fue un resultado no intencionado del proyecto. Estas líderes se reúnen una vez al mes y planifican actividades relacionadas con la equidad de género en educación superior (incluidas investigaciones de apoyo y becas).

Los Campamentos de Ciencia para Niñas fueron promovidos por la UDB. Estos se realizan los fines de semana y llevan a a las niñas a la universidad para aprender sobre ciencia y tecnología. Hay exceso de demanda para los campamentos de ciencias. Además, la UDB trabaja con los padres y madres de familia y con las comunidades para desafiar los estereotipos que sugieren que los niños deberían ser los únicos que aprenden sobre ciencia y tecnología. La UDB proporciona becas para los campamentos, incluyendo transporte y el proceso de enseñanza impartido por personal de la universidad. En el caso de la Red de Mujeres Líderes en Educación Superior, el proyecto inicialmente promovió conectar a las mujeres líderes en varios espacios a lo largo del proyecto; pero ahora estas mujeres continúan comunicándose (por ejemplo, a través de WhatsApp) y planifican reuniones e iniciativas de manera autónoma sin el proyecto. Es por esta razón que es probable que la red continúe.

*"El Campamento de Ciencias para Niñas es uno de los mayores logros. Está basado en las necesidades del Plan El Salvador Seguro. Funciona con tecnología, computadoras y otras actividades relacionadas con el campo STEM. Brinda oportunidades a niñas vulnerables". - Personal de la Universidad*

*"La red de mujeres estaba vinculada con el Proyecto. Las mujeres se conocían desde el Proyecto y el Proyecto ha estado guiándolas entre sí, como resultado del vínculo entre las universidades". - Personal de la Universidad*

*"Dadas estas iniciativas [Campamento de Ciencias para Niñas y la Red] es importante continuarlas y demostrar los resultados. En el pasado, las mujeres no han sido parte de la universidad con una presencia tan grande como la actual". - Personal de la Universidad*

## RESULTADOS CONSOLIDADOS Y CONCLUSIONES: PE 4

Pregunta de evaluación 4	
Hallazgos	Conclusiones
Ha habido un aumento en el acceso a la educación STEM para mujeres y niñas. Lo más destacado es el Campamento de Ciencias para Niñas, con aproximadamente 70 niñas beneficiarias.	13. El HEP ha logrado avances sustanciales para mejorar el acceso a oportunidades de educación superior para mujeres y niñas, y aún hay espacio para una mayor expansión.
Una Red de Mujeres Líderes en Educación Superior está establecida y en funcionamiento, aunque no hay participación masculina. <sup>19</sup>	
Los equipos de investigación incluyen algunas mujeres y pueden incluir más; hasta la fecha, 78 hombres y 35 mujeres participaron en equipos de investigación (aunque,	

<sup>19</sup> Esto se debe a que los hombres no están invitados a participar.

Pregunta de evaluación 4	
Hallazgos	Conclusiones
significativamente, se trata de mujeres jóvenes, menores de 35 años, con potencial de crecimiento).	
El HEP ha ofrecido talleres a otros IP sobre cómo transversalizar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la programación de USAID.	14. El HEP desempeña un papel de liderazgo en términos de ejemplificar cómo incorporar género, y más investigación y datos continuarán demostrando logros y generando argumentos convincentes para la sociedad en general.
Hay una falta de mensajes públicos y narrativas convincentes sobre por qué las niñas deben educarse, particularmente sobre los beneficios para la industria y para su potencial.	
En términos de inclusión social, la mayoría de las universidades no son físicamente accesibles para estudiantes con discapacidades. <sup>20</sup>	15. Las universidades pueden ser más inclusivas para todos(as) los/las estudiantes.

#### 4.5 PE 5: ¿QUÉ ENFOQUES Y RESULTADOS DEL HEP TIENEN EL POTENCIAL DE EXISTIR DESPUÉS DE FINALIZADO EL FINANCIAMIENTO DE USAID? ¿CUÁLES DEBERÍAN SEGUIR SIENDO APOYADOS?



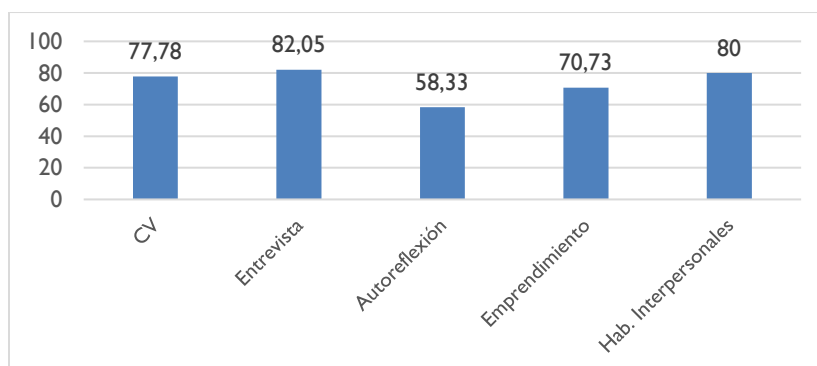
Según la evaluación interna del HEP (2017, RTI), los servicios ofrecidos por los CDC son bien valorados por los/las estudiantes porque los consideran de mayor calidad y mejor vinculados a la industria que los proporcionados anteriormente. Este hallazgo también surgió durante la recopilación de datos del EE.

Los CDC son operativos y brindan servicios críticos a los/las estudiantes. Más de 2,000 estudiantes (50 por ciento mujeres) participaron en talleres relacionados con la carrera en el año fiscal 2017. Estos talleres incluyeron: cómo crear un CV; cómo entrevistar; autorreflexión; trabajando con habilidades blandas; y, lo más importante, emprendedurismo. Estas oportunidades de capacitación abarcan temas de los campos de estudio, un enfoque muy valorado por los/las estudiantes porque el sistema universitario tradicional no les brinda esta experiencia interdisciplinaria. La imagen a la izquierda muestra un folleto del CDC de la UCA utilizado para anunciar talleres.

En las DGF, las respuestas de los/las estudiantes reflejaron en gran medida experiencias positivas con los CDC y los talleres ofrecidos. Se solicitó a los/las estudiantes que calificaran en una escala de 1 a 5 (con 5 siendo "muy útiles" y 1 siendo "no es útil en absoluto") los siguientes talleres: desarrollo de CV; práctica de entrevista; habilidades blandas; autorreflexión; y emprendedurismo. En general, calificaron estos cursos positivamente. Los/las estudiantes que comparten estas experiencias positivas verbalmente, continuarán expandiendo su interés en los CDC. La Figura 6 a continuación muestra los porcentajes de estudiantes que calificaron cada curso como "muy útil". El porcentaje más alto consideró útil el taller de prácticas de entrevista (82 por ciento). En algunos casos, la industria incluso participó con estudiantes en entrevistas con roles para trabajos.

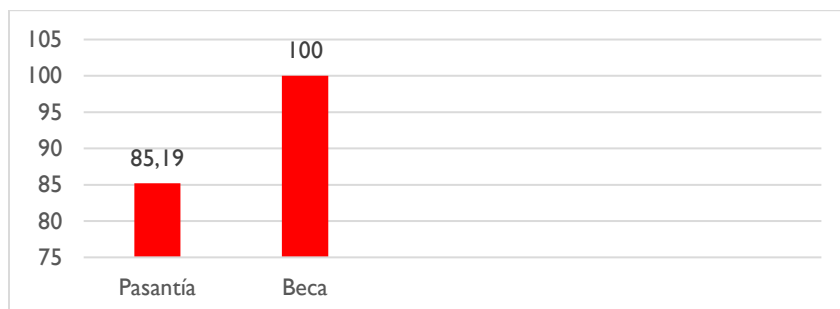
<sup>20</sup> Si bien esta no fue una intención del HEP, es importante documentar para la programación futura de USAID, especialmente teniendo en cuenta la inclusión social y las políticas de género de USAID.

**Figura 6: Calificaciones de los/las estudiantes de los servicios del CDC**



Durante las DGF, se consultó a los/las estudiantes sobre los servicios y beneficios adicionales del HEP y los CDC. En términos generales, los/las estudiantes que recibieron las becas consideraron este servicio como altamente valioso (100 por ciento). Expresaron que las becas no sólo ayudaron con las cuotas sino también con costos adicionales, especialmente en las áreas de estudio STEM. En el transcurso de las DGF guiadas, los/las estudiantes revelaron el valor de las becas, así como el hecho que, dados los costos adicionales asociados con el estudio en la universidad, sin las becas habría sido poco probable poder asistir a la universidad. Los/las estudiantes también identificaron, específicamente, el papel de los CDC en la provisión de pasantías (85 por ciento). En ambos casos, la pregunta sólo se hizo a los/las estudiantes que participaron en pasantías/becas.

**Figura 7: Servicios adicionales del Centro de desarrollo de carrera**



Además de los CDC, hay una serie de iniciativas por parte del HEP que probablemente continuará cuando finalice el Proyecto. Ver la Tabla 4 a continuación.

**Tabla 4: Aspectos que continuarán después del Proyecto si el HEP brinda apoyo**

Tarea	Sostenible en el presente	Sostenibilidad
CDC	Sí	Los CDC son críticos para el éxito estudiantil y tienen altas calificaciones de aprobación estudiantil. Los CDC están integrados en las universidades, lo que implica que son sostenibles con poca financiación.
Diálogo entre clúteres ancla	Sí	Una evaluación de las condiciones clave que afectan la sostenibilidad muestra que actualmente el Proyecto ha respaldado una estrecha colaboración con la industria y la academia, y una sólida confianza, documentada mediante I&D
Confianza entre universidades e industria	Sí	



Tarea	Sostenible en el presente	Sostenibilidad
		cooperativa, desarrollo curricular conjunto y nuevos campos de estudio/desarrollo de programas según necesario. Esta es la base para la sostenibilidad. A continuación, se presentan recomendaciones que apoyarían la colaboración sostenible de las universidades y el sector privado.
Uso y gestión de subvenciones para investigación aplicada	Sí	Los/las investigadores(as) han calificado esto como el aspecto más importante del proyecto. Cien (100) investigadores(as) han recibido capacitación por primera vez sobre cómo llevar a cabo estos estudios y sobre cómo escribir subvenciones de investigación para financiarlos. Cincuenta y cuatro (54) estudios han sido completados, incluyendo 19 por investigadores(as) recién entrenados(as), algo que sentó un precedente y aseguró la práctica y las habilidades necesarias para completar estos estudios en forma continua.
Procesos de investigación aplicada (más capacitación y supervisión)	Sí	Un campamento para niñas es sostenible ya que está aumentando su capacidad y brindará nuevas oportunidades en el futuro.
Campamento de ciencias para niñas	Sí	Las líderes femeninas han tomado una iniciativa significativa para lanzar esta plataforma. Ahora que se ha construido esta red de mujeres, hay oportunidad para actividades continuas.
Red de Mujeres Líderes en Líderes Educación Superior	Sí	Se ha completado una propuesta escrita por cuatro universidades para apoyar una reforma. Sin embargo, no todos los interesados clave están al tanto de la propuesta y el apoyo aún no está claro. No obstante, el proyecto ha creado un ambiente favorable para la reforma y si estas habilidades continúan fortaleciéndose, la reforma puede ser posible.
Documentos de política para la educación superior	Sí	El diálogo ha mejorado significativamente debido al Proyecto, pero es necesario que haya un liderazgo de una entidad neutral. Además, el GOES no se siente dueño de estos cambios.
Reforma en la Ley de Educación Superior (Asamblea Legislativa)	Parcialmente (se necesita soporte adicional)	El diálogo ha mejorado significativamente debido al Proyecto, pero es necesario que haya un liderazgo de una entidad neutral. Además, el GOES no se siente dueño de estos cambios.
Diálogo entre universidades, industria y gobierno	Parcialmente (se necesita soporte adicional)	Se requieren pruebas de colaboración y coordinación y se necesita un diálogo continuo/convencer a estos actores para que participen.
Apropiación de políticas en otros sectores (privado, universidades, UES, viceministerio de ciencias, Concejo de Educación Superior).	Parcialmente (se necesita soporte adicional)	Esto es difícil porque el proceso de acreditación no ha sido asumido por las universidades (a la fecha, a excepción de una, la UDB); es costoso y el proceso es largo.
Acreditación de licenciaturas por agencias internacionales	Parcialmente (se necesita soporte adicional)	Aceptación pendiente, basado en la provisión de evidencia, del sector privado.
Fondos complementarios para becas (de universidades y empresas)	Parcialmente (se necesita soporte adicional)	A los ojos de la industria, un argumento convincente para la capacitación/contratación de más mujeres es que las mujeres tienen el potencial de producir conocimientos que pueden generar ganancias. Sin embargo, no está claro cómo producir mejor la evidencia a favor de este argumento. Además, todavía existen barreras para la plena integración de las mujeres debido a factores como el machismo.
Promover la contratación de más mujeres en STEM, proveer incentivos para estudiantes de último año	Parcialmente (se necesita soporte adicional)	

## Laboratorio de Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental



La sostenibilidad se logra a través del fortalecimiento de las instituciones y también a través de la capacidad de las personas dentro de ellas. Por ejemplo, se espera que tanto docentes que han recibido capacitación como estudiantes que han recibido becas, continúen implementando lo aprendido más allá de la duración del proyecto. Estas son, a nivel local las semillas de la sostenibilidad.

Adicionalmente, es importante señalar que hay formas en que la sostenibilidad y la continuidad se ven reforzadas por el proyecto a través de las universidades y las múltiples actividades en las que participan (es decir, vinculando la reforma curricular con las investigaciones y la capacitación docente). Al cubrir varias áreas dentro del espacio de educación superior, estas iniciativas se refuerzan mutuamente. En este sentido, otro ejemplo de una iniciativa impulsada por la universidad que probablemente continuará es el Laboratorio de Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (LEED por su acrónimo en inglés). El Laboratorio LEED es un ejemplo de cómo diferentes aspectos del proyecto se traslaparon de un área HEP a otra: al principio, el laboratorio fue respaldado por investigación aplicada; ahora, es parte del plan de estudios reformado. Con estas dos intervenciones y formas de apoyo (es decir, el plan de estudios reformado y las investigaciones, que incluyeron la capacitación docente en investigaciones aplicadas y equipos), es muy probable que el trabajo de LEED continúe. La imagen de arriba muestra el equipo en el Laboratorio LEED. El aspecto importante es la capacitación de profesionales capaces de certificar edificios con la correspondiente certificación LEED.

La Tabla 4 (página anterior) proporciona un panorama de los aspectos discutidos a lo largo del informe, y articula específicamente aquellos que continuarán a partir de ahora y aquellos que probablemente continuarán si el HEP brinda apoyo durante el resto del año.

### RESULTADOS CONSOLIDADOS Y CONCLUSIONES: PE 5

Pregunta de evaluación 5	
Hallazgos	Conclusiones
Los estudiantes que utilizaron los CDC se expresan positivamente en los talleres (especialmente en cuanto a emprendimiento, así como lo relacionado a los CV, entrevista y habilidades blandas).	16. La demanda de los CDC es alta por parte de todos los/las estudiantes y la industria.
El personal de CDC confirma que el interés de los/las estudiantes es alto para los talleres y pasantías.	
El personal de CDC reporta una mayor participación [es decir, Memorandos de Entendimiento, participación en juegos de roles, puestos de trabajo] de la industria en los CDC sin diferencias de género (es decir, participación equitativa).	
Los CDC son parte de los planes presupuestados, estéticamente agradables y están alineados con el plan de estudios (servicio social).	17. Los CDC no están aislados, sino que están integrados en las universidades, lo que implica que son sostenibles con poca financiación.
Algunos CDC están avanzados, mientras que otros aún están en desarrollo.	18. Existe la oportunidad de sacar provecho de la gira y compartir más entre los CDC en El Salvador para que unos aprendan de otros y colaboren de manera efectiva.
Los/las participantes en la gira de estudio de los CDC en EE. UU. reportan que la experiencia fue valiosa.	
El personal de los CDC está muy motivado y enérgico con respecto a los objetivos de los CDC. Faltan resultados	

Pregunta de evaluación 5	
Hallazgos	Conclusiones
consolidados <sup>21</sup> de los CDC que estén listos para ser compartidos y detallen los beneficios de los CDC.	

## 5.0 RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones están destinadas tanto para el Proyecto actual como para la programación futura. A continuación, se presentan los detalles de cada recomendación para el Proyecto y para USAID (por separado). Las recomendaciones para el Proyecto deben ser implementadas por el HEP antes del final de la ejecución de su contrato, mientras que otras deben ser implementadas por USAID a largo plazo a través de inversiones futuras.

### 5.1 RECOMENDACIÓN 1

Recomendación 1: USAID debe apoyar la construcción de una entidad o la contratación de una entidad local para integrar estratégicamente y dar continuidad al modelo de clúster.	
<b>Respaldado por las siguientes conclusiones</b>	1. Existe una fuerte colaboración y confianza entre las universidades y la industria.
	2. Si se implementan correctamente, los clústeres podrían ser un componente crítico de la innovación nacional. Sin embargo, crear una política pública y un mecanismo de financiación para la investigación y la innovación es estratégicamente necesario para garantizar la sostenibilidad.
	3. Es necesario que haya una orientación de una entidad neutral.
	4. Es necesario mantener el proyecto basado en la realidad del país/contexto.

Existe la oportunidad de capitalizar la colaboración y la coordinación entre los clústeres y dentro de éstos. Ahora es el momento de allanar el camino para la futura sostenibilidad. Debe crearse una entidad legal o debe contratarse una ONG local, un comité de expertos o un consorcio de universidades principales para continuar consolidando este proceso. La entidad neutral podría ser una institución con un interés o alianza similar. Dicha entidad u ONG debería encargarse de continuar las comunicaciones entre la industria y las universidades, así como entre las industrias y entre las universidades. Esta fertilización cruzada requerirá una gestión financiera por parte de la entidad, así como un manejo adecuado de datos e información. El HEP puede allanar el camino ahora para lo que queda del Proyecto. En este sentido, un nuevo financiamiento de programa podría apoyar la entidad.

### 5.2 RECOMENDACIÓN 2

Recomendación 2: USAID debe continuar apoyando las investigaciones, la implementación de la reforma curricular, la capacitación docente y las becas.	
<b>Respaldado por las</b>	1. Aunque las actividades de formación docente se consideraron de alta calidad y bien facilitadas, lo que los/las participantes aprendieron puede compartirse más en toda la universidad.

<sup>21</sup> La falta de resultados medidos es por: 1) desfase tiempo; y 2) el HEP no ha pedido sistemáticamente a los CDC que consoliden y reporten datos. Además, no hay personal de M& E dentro de los CDC.

<b>Recomendación 2: USAID debe continuar apoyando las investigaciones, la implementación de la reforma curricular, la capacitación docente y las becas.</b>	
<b>siguientes conclusiones</b>	2. Más información sobre las oportunidades de capacitación docente puede ser proporcionada y más personas estarían interesadas en participar en ellas. La igualdad de participación de género debe continuar promoviéndose.
	3. Los/las estudiantes y los/las docentes se benefician enormemente de las becas y existe una demanda de más, tanto de becas por períodos prolongados como por la cantidad de estudiantes beneficiarios y doctorados.
	4. A pesar de los retrasos, actualmente los nuevos campos de estudio están siendo implementados en las universidades; sin embargo, se necesita más apoyo.
	5. Las investigaciones aplicadas se reportan como de mayor calidad y apegadas a las necesidades de la industria. Ahora es el momento de capitalizar y compartir resultados con consumidores.

Se requiere más tiempo y un ambiente de incentivos (p. ej., reconocer la carga de trabajo asociada con la replicación de la capacitación a través de financiamiento u otros) por parte de las universidades para expandir estas capacitaciones y compartirlas en todo el sistema. Se han logrado avances con los programas curriculares revisados, aprobados por el GOES. Sin embargo, se requiere más tiempo y apoyo para implementar el método basado en competencias como se describe en el plan de estudios (un mínimo de 16 horas y un máximo de 40 horas). Se deben alentar diferentes modalidades (incluyendo calendario flexible, autoaprendizaje, modalidad en línea y facilidades para el cuidado de los hijos/hijas) para promover la participación en gran escala y en igualdad para las mujeres. La evidencia mostró logros en la capacitación de los/las docentes.

Estas recomendaciones pueden ser implementadas a corto plazo por el HEP, especialmente con universidades no basadas en competencias. Del mismo modo, las investigaciones requieren de asesoría y tutoría continua, y los resultados deben ser compartidos/difundidos (el momento es oportuno). No hace falta decir que las becas deben aumentarse, especialmente para estudiantes en el corto plazo (las universidades y el gobierno pueden complementar esta acción) y el proceso puede ser dirigido por el HEP (posiblemente a través de una extensión sin costo). En el caso de las becas para miembros de facultades, los doctorados y los programas de inglés deben ser más fuertemente considerados a fin de fortalecer las IES para futura programación de USAID.

### 5.3 RECOMENDACIÓN 3

<b>Recomendación 3: USAID necesita seguir avanzando con respecto a la igualdad de género y la inclusión social.</b>	
<b>Respaldado por las siguientes conclusiones</b>	13. El HEP ha logrado avances sustanciales en la mejora del acceso a oportunidades de educación superior para mujeres y niñas. Sin embargo, el programa puede ser más expansivo e incluir ambos géneros para promover cambios culturales.
	14. El HEP juega un papel de liderazgo en términos de ejemplificar cómo incorporar género, y más investigación y datos continuarán demostrando logros y generando argumentos convincentes para la sociedad en general.
	15. Las universidades podrían ser más inclusivas para todos lo/las estudiantes.

La evidencia sugiere que se han logrado grandes avances en el HEP con respecto a la inclusión de género, especialmente en el área STEM. Sin embargo, el trabajo no debería detenerse. La Red de Mujeres Líderes en Educación Superior puede ser empoderada para hacer que impulso continúe y sea sostenible. Debe generarse un fuerte argumento para educar a las niñas debido a su potencial, no sólo porque sea lo correcto. Este argumento deberá convencer al sector privado para invertir en estudios dirigidos por mujeres y en becas para niñas, entre otras actividades, para promover la equidad de género. La única forma de presentar este argumento es demostrar resultados de mujeres y niñas; y la única forma de hacer esto es rastrear y monitorear (por Misiones).

En el corto plazo, los datos deben consolidarse y deben ser compartidos/difundidos. El HEP también debe realizar evaluaciones rápidas cada seis meses para garantizar que las capacitaciones sean efectivas y que los/las participantes estén implementando lo que aprenden. En la programación futura, el próximo proyecto debe incluir los nuevos indicadores F estándar sobre género y debe incluirse un Especialista en Género e Inclusión Social como personal clave para impulsar el esfuerzo. Deberán considerarse personas con capacitación y experiencia en el contexto de El Salvador en el análisis de sensibilidad de género y la inclusión social. Además, puede hacerse más con respecto a la inclusión social; específicamente, la programación futura debe incluir a estudiantes con discapacidades en las universidades. Por último, los hombres deben ser incluidos en los esfuerzos ya que la única forma de generar un verdadero cambio social es si todas las partes interesadas están involucradas. USAID debería exigir la participación de hombres y mujeres en actividades que promuevan la equidad de género.

## 5.4 RECOMENDACIÓN 4

<b>Recomendación 4: El HEP debería incluir más al gobierno en el proceso de reforma de políticas de educación superior y el HEP debería hacer que el proceso sea más abierto <sup>22</sup>.</b>	
<b>Respaldado por las siguientes conclusiones</b>	I 0. Es necesario mantener el proyecto basado en la realidad del país/contexto.
	I 1. La política tiene el potencial de ser compartida más abiertamente con los/las participantes.

Los logros se han dado en un sentido práctico más amplio, más allá de los mandatos y las acciones detalladas del HEP, junto con las universidades y el sector privado. Hasta cierto punto, el gobierno ha sido incluido y está satisfecho con los resultados. Sin embargo, se requiere una mayor inclusión de la gama de actores, incluido el MINED. La política está redactada. El gobierno debe participar para que la reforma sea un hecho. En el corto plazo, esto incluye, al finalizar el proceso de elecciones presidenciales de febrero de 2019, trabajar más estrechamente con el GOES. A largo plazo, USAID necesita redactar la SOW para un contrato futuro, detallando resultados específicos y, a su vez, indicadores cuantificables, que indiquen: la capacidad fortalecida del gobierno para gestionar la calidad de la educación superior y la coordinación con la industria con un resultado y RI claros (se crearán indicadores para guiar el proyecto).

## 5.5 RECOMENDACIÓN 5

<b>Recomendación 5: El HEP debe mejorar la gestión de datos, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje en todo el sistema y crear un centro de intercambio de información u observatorio.</b>	
<b>Respaldado por las siguientes conclusiones</b>	7. Existe una sólida colaboración en la investigación, pero la falta de implementación oportuna, el apoyo en la redacción de publicaciones y el intercambio de conocimientos podría comprometer el impulso de la colaboración.
	I 2. Se requieren más datos para evaluar el impacto final de la capacitación DCHI.
	I 4. El HEP desempeña un papel de liderazgo en términos de ejemplificar cómo incorporar género, y más investigación y datos continuarán demostrando logros y haciendo argumentos convincentes para la sociedad en general.
	I 8. Existe la oportunidad de sacar provecho de la gira por EE.UU. para que los CDC en El Salvador aprendan unos de otros y colaboren de manera más efectiva y oportuna <sup>23</sup> .

<sup>22</sup> Una vez completada la recopilación de datos y el alcance de esta evaluación, la convocatoria a participar de acuerdo con HEP fue amplia: el 75 por ciento de las 41 instituciones de educación superior (IES) participaron. El Comité Estratégico también participó con personal de: Ministerio de Educación, Ministerio de Economía, el Concejo de Educación Superior (CES) y la Comisión para la Acreditación de la Calidad en la Educación Superior (CDA). En todos los talleres, hubo participación del gobierno, el sector privado, las IES y los estudiantes.

<sup>23</sup> Después del período de evaluación, se desarrolló un plan de sostenibilidad para el modelo de Clúster. Las unidades/laboratorios de investigación han identificado y desarrollado estrategias para la sostenibilidad a través de sus vínculos con la industria.

Como parte de la nueva política de MEA (Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje) de USAID (actualizada en 2016), se está haciendo un mayor esfuerzo para compartir resultados y aprender de manera más amplia. La captura y el intercambio de datos e información de, por ejemplo, los estudios de investigación aplicada (según lo previsto del 20 al 21 de marzo de 2018) es esencial para argumentar a favor de las inversiones de la industria. Además, como se señaló anteriormente, compartir los resultados de las mujeres es crucial para argumentar a favor de su inclusión en la industria y en la universidad. Además, los resultados de los CDC deberían capturarse a través de datos y monitoreo en los CDC, que deberían filtrarse al HEP. En el corto plazo, el proyecto debe trabajar estrechamente con las universidades para consolidar todos los datos e investigaciones para el DEC de USAID. En la programación futura, debe crearse un tablero/console con un observatorio o repositorio para las investigaciones y los informes generados por los/las investigadores(as), docentes y otros para compartir con la industria y otras universidades.

Por último, USAID debería considerar una modificación contractual que permita una "extensión sin costo". Dadas las demoras en la implementación (debido a la rotación de personal y especialmente a las demoras en la aprobación de las reformas curriculares, que a su vez influyeron en la implementación de las becas), la divulgación de los resultados de la investigación aplicada podría compartirse ampliamente con las partes interesadas si el Proyecto continuara por otros seis meses. Esto se vería facilitado por el Proyecto y a bajo costo. Garantizaría que la inversión del Proyecto en actividades de investigación se capitalice al compartir los resultados. Ahora, con las universidades, el sector privado y, en cierta medida, el GOES a bordo, es el momento de aprovechar el impulso creado y compartir el conocimiento generado a través del HEP. Existe un caso para una extensión sin costo para compartir más conocimiento.

# ANEXOS

Anexo 1: Declaración de trabajo

Anexo 2: Declaraciones de Conflictos de Interés del Equipo

Anexo 3: Instrumentos / Protocolos

Anexo 4: Documentos consultados

Anexo 5: Calendario de EIC

Anexo 6: Suplemento de la pregunta 3

Anexo 7: Indicadores ilustrativos de género

Anexo 8: Plan de evaluación

Anexo 9: Declaración de diferencia

## **ANEXO I: DECLARACIÓN DE TRABAJO**



# DECLARACIÓN DE TRABAJO (SOW)

## USAID/El Salvador

### Evaluación final de desempeño del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico

#### A. Propósito de la evaluación

El propósito de la Evaluación Final de Desempeño del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico de USAID es informar a USAID de: a) los logros y desafíos del proyecto hasta la fecha, para enfocar la implementación para cumplir o superar los objetivos del contrato y asegurar la sostenibilidad; b) enfoques principales y actividades respaldadas por el Proyecto que han sido valiosas para lograr el objetivo del Proyecto; c) en base a las lecciones aprendidas, qué funcionó bien y qué no; y d) proporcionar recomendaciones que servirán como insumo para el diseño de cualquier proyecto futuro de Educación Superior para el Crecimiento Económico de USAID. La evaluación proporcionará evidencia empírica para apoyar el aprendizaje y la mejora continua en el trabajo de USAID en éste y en futuros proyectos. Los resultados de la evaluación se utilizarán para informar a los interesados, como el Gobierno de El Salvador (GOES), los representantes del sector privado y el mundo académico.

La audiencia principal de esta evaluación internamente será USAID, particularmente la Oficina de Crecimiento Económico, la Oficina Regional de Programas y la Oficina Principal de la Misión de El Salvador; y la Oficina para el Crecimiento Económico, Educación y Medio Ambiente de USAID en la sede de USAID.

La evaluación se llevará a cabo a través de un enfoque colaborativo centrado en la utilización<sup>24</sup>. Los principales participantes en la evaluación serán el principal socio implementador, RTI International; beneficiarios de proyectos (universidades-academia, asociaciones del sector privado, empresas), MINED, DNES, MINEC, estudiantado y USAID.

Esta Evaluación Final de Desempeño está programada para realizarse en el punto de dos terceras partes del período de implementación, comenzando durante el primer trimestre del año fiscal 2018, con aproximadamente un año y medio restante de implementación (el Proyecto finalizará en junio de 2019). La evaluación abarcará el período comprendido entre el 6 de junio de 2014 y el 30 de septiembre de 2017.

#### B. Antecedentes sobre el proyecto de educación superior para el crecimiento económico <sup>25</sup>

Proyecto	Socio Implementador	Número de premio y fechas	financiamiento
Educación superior para el crecimiento económico	RTI International	AID-519-C-14-00004 6 de junio de 2014 - 5 de junio de 2019	\$22,000,000

Dentro de la CDCS 2015-2017, el proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico contribuye al OD 2 "Oportunidades de crecimiento económico en comerciables ampliadas". Específicamente, contribuye al Resultado Intermedio (RI) 2.2 "Productividad de negocios específicos aumentada" y, en conjunto con el Proyecto Puentes para Empleo de USAID, el Proyecto Industria Joven

<sup>24</sup> La evaluación debe planificarse y llevarse a cabo de tal manera que mejore tanto la utilización de los hallazgos y del proceso en sí para que esta información sea útil para decisiones y para mejorar el desempeño.

<sup>25</sup> El Equipo de Evaluación tendrá acceso al contrato y sus enmiendas antes de partir para El Salvador y antes de la preparación del Plan de Evaluación.

y el proyecto de Competitividad Económica de USAID al Sub-RI 2.2.1, "Competencias de educación superior y fuerza de trabajo fortalecidas".

El Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico contribuye al logro del Objetivo I de la Estrategia CEN de "Prosperidad e Integración Regional" (Educación y Desarrollo de la Fuerza Laboral) y a la segunda línea de acción estratégica en el Plan de la Alianza para la Prosperidad en el Triángulo Norte<sup>26</sup> "Desarrollo de oportunidades para nuestra gente" (creación de capital humano). El Proyecto contribuye a la Meta 2 de la Estrategia Educativa de USAID "Capacidad mejorada de los programas de desarrollo terciario y de la fuerza de trabajo para generar habilidades de mano de obra relevantes para los objetivos de desarrollo de un país" y armonizado con la línea de acción del Plan Quinquenal del GOES, "Fortalecer la cobertura y la calidad de la educación superior, articulándola con otros niveles del sistema educativo y fomentando la investigación y la generación de conocimiento".

La hipótesis de desarrollo del proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico establece que *"Si el sistema de educación superior de El Salvador se fortalece y se alinea con las necesidades del sector prioritario productivo privado, entonces la competitividad y la productividad mejorarán, lo que contribuirá al crecimiento económico a largo plazo y de amplia base"*. La hipótesis de desarrollo asume que si el sector de educación superior de El Salvador mejora la capacidad del personal docente, alinea los planes de estudio y la investigación con la demanda del mercado laboral, permitirá reformas educativas institucionales y sistémicas clave, y mejora la colaboración entre institutos de educación superior locales e internacionales, públicos y de sectores privados y los donantes, entonces aumentará la pertinencia y la calidad de la respuesta del sistema de educación superior a las necesidades prioritarias del sector, se mejorará la productividad y se mejorará el crecimiento económico a largo plazo.

El proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico crea socios entre los sectores industriales y las IES locales para desarrollar programas educativos e investigación orientados a la demanda para formar profesionales altamente calificados y contribuir al crecimiento y a la productividad de la industria para ayudar a estimular la economía y el desarrollo social.

El proyecto fortalece el sistema de educación superior para responder a las necesidades del sector productivo del país mejorando la pertinencia y la calidad de los planes de estudio y la investigación aplicada, centrándose en programas académicos que respondan a las necesidades del mercado laboral y brinden oportunidades a los profesores y profesionales para avanzar en el conocimiento de su industria.

El proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico está implementando un modelo educativo basado en la demanda de la industria a través de cuatro grupos de educación superior industrial en cuatro sectores:

1. Tecnología de la información y las comunicaciones
2. Energía y eficiencia energética;
3. Manufactura liviana; y
4. Agroindustria y procesamiento de alimentos.

Cada grupo incluye al sector privado, una universidad ancla e IES asociadas. También incluye la participación del gobierno. La colaboración entre la industria y las IES ayudará a crear y actualizar planes de estudio que articulen los requisitos de habilidades definidos por la industria para carreras de alta demanda en sectores en crecimiento. Se crearán comités asesores industriales para fortalecer el vínculo entre educadores y líderes empresariales y compartir información sobre el trabajo mercado, planificación curricular, pasantías y capacitación práctica.

USAID / El Salvador también ayuda a desarrollar la capacidad de las IES para realizar investigación

---

<sup>26</sup> <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39224238>

aplicada, y así cumplir con los desafíos técnicos y tecnológicos de la industria salvadoreña. Ofrece becas a docentes e investigadores(as) salvadoreños para estudiar innovadores programas de maestría en ciencias profesionales.

### **C. Preguntas de evaluación**

Las siguientes preguntas de evaluación, **en orden de prioridad**, han sido identificadas por USAID/El Salvador. Deben ser respondidas por el Equipo de Evaluación (EE) y claramente presentadas en el Informe Final en términos de cómo se relacionan con el propósito de la evaluación. Además, para cada una de las siguientes preguntas, el EE debería incorporar, en la medida de lo posible, análisis de las posibles diferencias asociadas con género o con grupos sociales, en particular los grupos históricamente excluidos (jóvenes y mujeres/niñas), y deberían reportarse por separado para hombre y mujer.

¿Cuáles han sido los resultados intencionados y no intencionados más importantes logrados hasta la fecha?

¿Cuáles han sido los principales factores internos y externos que han influido en el logro o no logro de los resultados esperados del Proyecto según lo planificado?

¿En qué medida el modelo impulsado por la demanda (modelo de clústeres) ha sido un espacio efectivo para entablar un diálogo dentro del sector privado, la academia y el GOES con el fin de responder a las necesidades y prioridades del sector privado? ¿Ya son sostenibles los cuatro clústeres?

¿En qué medida el modelo de clúster ha sido atractivo para involucrar al sector privado y obtener su compromiso a través del apalancamiento?

¿Qué cambios se han realizado en las IES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro? ¿Qué cambios se han realizado en el GOES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro?

¿Cómo se integraron la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la inclusión social en la implementación de intervenciones del Proyecto?

¿En qué medida el Proyecto está propiciando cambios en la participación de género en la educación superior?

¿Qué enfoques utilizados y resultados logrados por el Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico tienen el potencial de continuar existiendo después de finalizado el financiamiento de USAID? ¿Cuáles deberían seguir siendo apoyados?

### **D. Metodología de evaluación, recopilación de datos y análisis**

Para la evaluación de desempeño, se recomienda un diseño no experimental de métodos mixtos que combine un análisis exhaustivo y riguroso de datos cuantitativos existentes con técnicas cualitativas personalizadas diseñadas para obtener datos primarios de una amplia gama de contrapartes, socios, beneficiarios y partes interesadas. Este enfoque permite la triangulación de datos complementarios para dilucidar los vínculos entre insumos, logros y resultados del proyecto. El EE debe considerar una gama de posibles métodos y enfoques para recopilar y analizar los datos para abordar las preguntas de evaluación a fondo. Se requiere el uso de métodos participativos y actividades que mejoren la colaboración y el diálogo entre contrapartes. Además, los métodos de recopilación y análisis de datos deben ser sensibles a las posibles diferencias relacionadas con sexo y/o condición social y deben seguir las directrices de la Junta de Revisión Institucional sobre seguridad de datos para garantizar la seguridad y confidencialidad de todas las personas que proporcionan datos o información en y para la evaluación. Además, estos métodos, en la medida de lo posible, deberían ser capaces de identificar las consecuencias no intencionadas tanto positivas como negativas para mujeres y/o niñas.

Los métodos y enfoques de evaluación completados, el plan de recopilación de datos y el análisis se incluirán en el Plan de Evaluación enviado a USAID para su revisión y aprobación antes de comenzar las visitas de campo y la recopilación de datos (ver la sección Entregables a continuación). El (los) método(s) propuesto(s) debe(n) cumplir con la Política de Evaluación de USAID (<http://www.usaid.gov/evaluation/policy>).

El plan de recopilación de datos para esta evaluación incluirá, **como mínimo**: una revisión de escritorio de documentos relevantes tales como el contrato y los planes de trabajo; revisión del monitoreo de desempeño del Proyecto y datos de contexto; entrevistas con informantes clave y/o discusiones de grupos focales promoviendo la participación igualitaria de mujeres y hombres; y observación directa a través de visitas de campo a los sitios. USAID/El Salvador espera que se recopilen datos tanto cualitativos como cuantitativos; y los resultados serán codificados, triangulados y analizados por su contenido. Se alienta al EE a proponer métodos de recopilación de datos y análisis adicionales/alternativos en el Plan de Evaluación que consideren puedan proporcionar evidencia estimulante y sólida al responder cada una de las preguntas de la evaluación.

La recolección de datos debe ser sistemática y los datos deben cumplir con los cinco estándares de calidad de datos de validez, integridad, precisión, confiabilidad y puntualidad<sup>27</sup>. Se adjuntarán al Plan de Evaluación, entrevistas específicas, encuestas y/o grupos focales y finalizará con la aprobación de USAID; las preguntas deben usarse para responder cada una de las preguntas de evaluación enumeradas en este documento y abordar el objetivo de esta evaluación.

Todos los datos recopilados en respuesta a las preguntas de evaluación deben tener el mayor nivel de desagregación posible. Como mínimo, y según la Política de Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer de USAID<sup>28</sup>, todos los datos deben ser desagregados y analizados por sexo, así como analizados por cualquier diferencia entre los efectos en hombres y mujeres o la participación masculina y femenina.

### **Revisión de escritorio de documentos relevantes**

USAID proporcionará al EE todos los documentos relevantes y específicos de la estrategia y del Proyecto, como el contrato entre USAID/El Salvador y RTI International y su(s) enmienda(s) incluyendo los resultados esperados, informes de desempeño que indiquen resultados obtenidos, cualquier evaluación previa si corresponde, etc. El EE E debe revisar estos documentos y otros documentos existentes proporcionados por USAID/El Salvador y otros en preparación para las reuniones iniciales de planificación del equipo y antes de reunirse con las partes interesadas locales para las entrevistas. Se espera que el EE los revise y realice su propia investigación y revisión de literatura contextual, y cree una Matriz de Revisión para entregar a USAID como parte del Informe de Evaluación final, que indique cómo la información clave extraída de los documentos revisados y otras metodologías utilizadas vinculan a cada pregunta de evaluación.

Como mínimo, el Equipo de Evaluación deberá revisar el siguiente documento relevante para la Evaluación Final del Desempeño del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico:

- Estrategia de cooperación para el desarrollo del país 2013-2017
- Contrato del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico y enmiendas
- Plan de Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Planes de trabajo anuales del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Informes anuales y trimestrales de progreso del Proyecto de Educación Superior para el

---

<sup>27</sup> [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadw118.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadw118.pdf)

<sup>28</sup> USAID Gender Equality and Female Empowerment Policy ([https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/GenderEqualityPolicy\\_0.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/GenderEqualityPolicy_0.pdf))

### Crecimiento Económico

- Informes de capacitación de participantes del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Manual de Subvenciones del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Análisis de género del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Informes de perfiles para clústeres del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Estrategia CEN
- Plan de Alianza para la Prosperidad en el Triángulo Norte
- Estrategia educativa de USAID 2012–2016
- Ley de Educación Superior de El Salvador
- Propuesta de política para la educación superior preparada con el apoyo del Proyecto.
- USAID/El Salvador proporcionará al equipo de evaluación acceso a estos documentos. Algunos de ellos pueden estar disponibles públicamente en el Centro de Documentación de Experiencias de Desarrollo (DEC por su acrónimo en inglés) de USAID: <http://dec.usaid.gov>

### Revisión de indicadores de desempeño

El Proyecto HEP tiene un Plan de Monitoreo y Evaluación específico del Proyecto y ha recopilado datos sobre una serie de indicadores estándar y personalizados durante su implementación. Los datos de monitoreo recopilados proporcionarán una fuente de datos sobre el progreso hacia los objetivos y resultados. El EE puede usar datos de monitoreo sobre indicadores de desempeño como parte del análisis de evaluación y debe reportarlos en el Informe Final tanto en cuanto a cómo se relacionan con las preguntas de evaluación indicadas anteriormente y cómo cumple con los estándares de calidad de datos relevantes.

Los datos de contexto, como el subcomponente de Educación Superior y Capacitación del Índice de Competitividad Mundial, deben analizarse e incluirse en la mayor medida posible al responder las preguntas de evaluación.

### Entrevistas con informantes clave, encuestas, discusiones de grupos focales

El EE entrevistará a las partes interesadas, mediante entrevistas con informantes clave, entrevistas grupales, encuestas breves y/o entrevistas a grupos focales. El EE incluirá hombres y mujeres en los procesos de consulta de las partes interesadas. USAID y/o RTI International proporcionarán información de contacto del informante clave una vez comenzada la evaluación.

Como mínimo, el EE entrevistará:

- Personal clave de USAID/El Salvador: Representante del Oficial de Contrato (COR por su acrónimo en inglés), Líder de equipo bilateral, Director de la Oficina de Crecimiento Económico, representantes de la Oficina Regional de Programas.
- Personal RTI International.
- Socios clave del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico: *Rutgers University, World Learning, FEDISAL.*
- Contrapartes del Gobierno de El Salvador, incluido el Ministerio de Educación (incluyendo la DNES) y el Ministerio de Economía.
- Representantes del sector privado de los clústeres del Proyecto: ASI, CAMAGRO, CASATIC y ASER.
- Institutos de educación superior participantes.
- Universidades ancla: UCA, UNICAES, UDB y UFG. Otras universidades: como UES y UNIVO.

Se alienta al EE a entrevistar a otros donantes y partes interesadas clave, según sea necesario, involucradas con programas de cooperación relacionados con el desarrollo de la fuerza de trabajo o la fuerza de trabajo y otros actores que puedan proporcionar una idea de los impactos programáticos de USAID.

Un plan de muestreo que describa el proceso de selección; enfoques intencionales, aleatorios o una combinación de enfoques;<sup>29</sup> para las organizaciones y partes interesadas, para las entrevistas con informantes clave, se espera que las encuestas y las discusiones de los grupos focales (incluida la desagregación por sexo) sean incluidas en el Plan de evaluación y en el Informe final.

### Visitas de campo y observación directa

El EE, en consulta con USAID/El Salvador y RTI International, seleccionará las visitas in situ relevantes basadas en un plan de muestreo desarrollado para el Plan de Evaluación e incluido en el Informe Final. Como mínimo, el EE debe esperar visitar el campus de las IES beneficiarias:

Instituto de Educación Superior	Municipalidad
UCA	San Salvador
UES	San Salvador
UFG	San Salvador
UDB	Soyapango (Área metropolitana de San Salvador)
UNICAES	Santa Ana (64 kilómetros al noroeste de San Salvador)
UNIVO	San Miguel (138 kilómetros al este de San Salvador)

Las IES están ubicados en 4 de los 50 municipios priorizados por el GOES bajo su plan de seguridad ciudadana de tres fases denominado "Plan El Salvador Seguro". San Salvador, Soyapango y Santa Ana son parte de la Fase I del Plan; y San Miguel es parte de la Fase II.

Todas las instalaciones de estas IES están ubicadas en áreas urbanas y son fácilmente accesibles en automóvil desde San Salvador. Algunas universidades, como la UES y UNICAES, tienen un campus principal, pero también, tienen sucursales en otros municipios. El EE realizará visitas in situ sólo en los campus principales de las universidades.

El EE puede asistir a eventos organizados o patrocinados por el proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico durante el período de trabajo de campo de la evaluación. Para realizar observación directa El EE puede aprovechar estos eventos para hablar con las partes interesadas, realizar entrevistas y recopilar datos adicionales como evidencia para responder las preguntas de evaluación. USAID/El Salvador y RTI International proporcionarán al EE una lista de eventos una vez que comience la evaluación.

### Reuniones de planificación del equipo

Se realizará una reunión inicial de planificación/inicio del equipo en El Salvador, entre USAID/El Salvador y el EE antes de la presentación del Plan de Evaluación para que USAID/El Salvador aclare cualquier pregunta del EE, expectativas y pautas. Los resultados esperados de esta reunión son:

- Aclarar el papel y las responsabilidades de cada persona miembro del equipo;
- Confirmar el cronograma preliminar y los entregables;
- Discutir herramientas y metodologías de recopilación de datos mediante una pregunta de evaluación que se presentará en el Plan de evaluación; e
- Identificar la logística de las comunicaciones y cómo el EE, USAID/El Salvador y RTI International

<sup>29</sup> Algunos métodos de muestreo incluyen el muestreo de cuota, el muestreo de proximidad, el muestreo de conveniencia, el muestreo teórico, el muestreo típico de casos, etc.

se comunicarán entre sí.

Se pueden realizar reuniones adicionales según USAID/El Salvador y/o el EE lo consideren necesario.

## E. Entregables

Se estima que no se requerirán más de 70 días hábiles de servicios a partir de la fecha de inicio de la evaluación para completar una evaluación de alta calidad como se requiere en esta SOW. Durante ese tiempo, el EE deberá presentar los siguientes entregables:

Un **plan de evaluación**, en fuente Gill Sans de Word <sup>30</sup> deberá ser completado por el EE sobre las Reuniones de Planificación del Equipo, a más tardar 15 días calendario después del día de inicio de la evaluación. USAID/El Salvador recibirá el Plan de Evaluación por correo electrónico y lo revisará para proporcionar comentarios a más tardar 5 días hábiles después de recibir el documento. El Plan de Evaluación proporcionará detalles sobre cómo se llevarán a cabo los diversos entregables, tareas y actividades. Debe incluir al menos:

- Descripción y lógica del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico (teoría del cambio/hipótesis de desarrollo);
- Diseño de evaluación,<sup>31</sup> y la explicación de por qué un diseño o combinación de diseños propuestos es la más apropiado, sus limitantes y cómo se abordarán estas limitaciones;
- Una matriz que resume la siguiente información por cada pregunta de evaluación:
  - Método(s) para la recopilación de datos, fuente de datos, la explicación de por qué un método o combinación de métodos es el más apropiado, sus limitaciones y las formas de abordarlos;
  - Técnica(s) para el análisis de datos,<sup>32</sup> la explicación de por qué una técnica de análisis o combinación de técnicas es la más adecuada, sus limitaciones y las formas de abordarlas.
- Plan de gestión de datos que describe la captura de datos (por ejemplo, notas de entrevistas o grabación en vivo), almacenamiento y transferencia, y cómo se manejarán todos los datos de manera que se proteja la identidad de los informantes en cualquier situación donde haya comentarios. potencialmente tener un impacto negativo en su empleo o seguridad;
- Cronograma y/o Plan de hitos, incluido el tiempo inicial tentativo para la recopilación de datos y la duración de cada actividad realizada en virtud de la evaluación;
- Borradores de protocolos de recopilación de datos, como cuestionarios o guías del moderador del grupo focal, guiones de entrevistas, formulario de consentimiento,<sup>33</sup> etc.;
- Composición y roles del equipo de evaluación; y
- Ubicación para la evaluación y el plan de visitas al sitio.

Si el plan de evaluación incluye entrevistas con informantes clave, encuestas y/o discusiones de grupos focales, el plan de evaluación debe incluir la siguiente información:

1. ¿Cómo las entrevistas/encuestas ayudarán a responder las preguntas de evaluación?; ¿Quién conducirá las entrevistas / encuestas y por qué están calificados para hacerlo ?;
2. ¿Cuáles son los fundamentos y los métodos para decidir el número, el momento y la ubicación

---

<sup>30</sup> Si el Equipo de evaluación no tiene disponible la familia de fuentes Gill Sans, deberá usar cualquier otra fuente aprobada según el *USAID Graphic Standards Manual and Partners Co-Branding Guide* (<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1869/USAID%20Graphics%20Standards%20Manual%20and%20Partner%20Co%20Branding%20Guide%20February%202016.pdf>)

<sup>31</sup> Algunos ejemplos de diseños de evaluación para evaluaciones de desempeño incluyen diseño de instantáneas (*snapshot*), diseño intersectorial, diseño de antes y después, diseño de series temporales, diseño de estudios de casos, diseño de paneles, etc.

<sup>32</sup> Algunos ejemplos de técnicas de análisis de datos incluyen paralelo, conversión, secuencia, multinivel, síntesis de datos, análisis de contenido, análisis de contribución, etc.

<sup>33</sup> Si personas menores de edad (menores de 18 años) participan en esta evaluación de desempeño, el Equipo de Evaluación debe asegurarse de cumplir con todas las reglamentaciones nacionales relacionadas con la Protección de Menores.

- de las entrevistas / encuestas?;
3. ¿Cómo serán seleccionados y reclutados los/las participantes?;
  4. ¿Cómo se grabarán las entrevistas/encuestas?; y
  5. ¿Cómo se analizarán y presentarán los datos de la entrevista / encuesta?

El Plan de evaluación, en particular, los protocolos de recopilación y análisis de datos, así como las guías y guías de grupos focales, deben ser aprobados por USAID / El Salvador antes del inicio de la recopilación de datos y el trabajo de campo. Todos los protocolos de entrevista deben enviarse en inglés y español. El equipo de evaluación tendrá otros cinco días hábiles para el experimento. Una vez que se aprueba el Plan de Evaluación, el Equipo de Evaluación enviará a USAID / El Salvador una copia electrónica en PDF. Cualquier cambio posterior en el Plan de Evaluación debe estar aprobado por USAID / El Salvador. El Equipo de Evaluación proporcionará una USAID / El Salvador y el RTI Internacional una sesión informativa preliminar sobre el Plan de Evaluación antes del comienzo de la recopilación de datos.

Breve **informe semanal de actividades**, presentado al COR de esta evaluación por correo electrónico, todos los lunes al cierre del negocio.

Un **Borrador del Informe Final** en Word, fuente Gill Sans tamaño 12, enviado para revisión a más tardar 42 días calendario después de la aprobación del Plan de Evaluación por correo electrónico. USAID / El Salvador será responsable de distribuirlo al socio implementador y otras partes interesadas para comentarios. USAID / El Salvador consolidará todos los comentarios y enviará el borrador al Equipo de Evaluación dentro de los 10 días hábiles. Como mínimo, y de acuerdo con la Política de Evaluación de USAID y el ADS 201, el Informe Final y sus versiones preliminares deben incluir las siguientes secciones:

- Un resumen de no más de 250 palabras que describa brevemente lo que se evaluó, preguntas de evaluación, métodos y hallazgos o conclusiones clave. El resumen debe aparecer en su propia página inmediatamente después de la portada del informe de evaluación;
- Un resumen ejecutivo de 2-5 páginas de longitud que resume los puntos clave (propósito y antecedentes, preguntas de evaluación, hallazgos y conclusiones). Cualquier información proporcionada en el resumen ejecutivo aparece en el informe completo;
- Propósito de la evaluación, audiencia y uso (s) anticipado (s) de la evaluación;
- Descripción del proyecto que se evaluará incluyendo (si está disponible) los números de adjudicación, las fechas de adjudicación, los niveles de financiación y los socios implementadores;
- Breve información de antecedentes. Esto debería incluir el contexto del país y/o sector; problema específico u oportunidad que aborda la intervención; y la hipótesis de desarrollo, la teoría del cambio, o simplemente cómo la intervención aborda el problema;
- Preguntas de evaluación;
- Descripción exhaustiva del diseño de la evaluación y cualquier desafío/limitación<sup>34</sup>, con énfasis en la puntualidad y los métodos para la recopilación de datos y el análisis de datos;
- Tablas de análisis de datos relevantes;
- Hallazgos (hechos) y conclusiones extraídas del análisis de los hallazgos relacionados con las

---

<sup>34</sup> El equipo de evaluación debe identificar: a) los pasos tomados para mitigar las limitaciones; y b) cómo/si las limitaciones afectan algún hallazgo, conclusión o recomendación en particular.



preguntas de evaluación;<sup>35</sup>

- Recomendaciones orientadas a la acción, prácticas y específicas extraídas de las conclusiones con la responsabilidad definida asignada para la acción;
- Un plan de difusión de hallazgos, conclusiones y recomendaciones para los usuarios previstos de la evaluación; y
- Apéndices:
  - SOW original, anotado con cualquier cambio aprobado por USAID / El Salvador
  - Composición del equipo de evaluación y evaluación (calificaciones, experiencia y roles), con revelaciones de conflictos de intereses para todos los conflictos de intereses reales o percibidos
  - Protocolos e instrumentos de recopilación de datos, incluidos cuestionarios y listas de verificación
  - Revisar la matriz de los documentos consultados
  - Notas de la reunión
  - Programa completo de actividades de la evaluación, reuniones y entrevistas
  - Lista de personas y organizaciones contactadas y sitios visitados
  - Tablas, gráficos, imágenes tomadas durante las visitas al sitio, mapas
  - Resumen detallado y organizado de los hallazgos de las encuestas, incluyendo estadísticas resumidas y un resumen de los encuestados

Un **Borrador de Informe Informativo** para USAID/El Salvador y otras partes interesadas que USAID considera necesario sobre los contenidos, hallazgos, conclusiones y recomendaciones incluidas en el Informe Final. De acuerdo con la audiencia, la sesión informativa del Draft Report puede realizarse en inglés o español. Solo el Líder del equipo debe estar presente para este resumen; sin embargo, los miembros del equipo de evaluación local / regional también pueden asistir. El Equipo de Evaluación usará el Borrador de Informe Informativo como un ejercicio de retroalimentación para ajustar el Informe Final.

Informe final en PDF, fuente Gill Sans tamaño 12, no más de 40 páginas en su cuerpo, excluyendo la página de portada; Tabla de contenido; Lista de acrónimos; y Apéndices. El Informe Final aprobado debe cumplir con la Política de Evaluación de USAID y el ADS 201 y debe enviarse en inglés y español, y debe haber incorporado los comentarios de USAID, según corresponda. El informe final se deberá entregar a USAID 10 días hábiles después de que el equipo de evaluación reciba los comentarios sobre el borrador y, a más tardar, 90 días calendario después del inicio de la evaluación. Cinco copias impresas encuadradas de alta calidad en inglés y español del Informe final deberán enviarse a USAID / El Salvador dentro de los 10 días calendario posteriores a la aceptación del Informe final.

Un resumen de **dos páginas** del propósito de la evaluación, hallazgos, conclusiones y recomendaciones. El resumen de una página se preparará en inglés y español en PDF.

Cualquier información en bruto (cualitativa o cuantitativa) recopilada en formato electrónico (DVD o unidad flash, en formato original de Word, Excel, etc.) se debe enviar a más tardar 100 días calendario después de la fecha de inicio de la evaluación. Según ADS 540, el Equipo de Evaluación debe enviar a la Biblioteca de Datos de Desarrollo (DDL) a [www.usaid.gov/data](http://www.usaid.gov/data), en un formato no propietario legible por máquina, una copia de los conjuntos de datos que se utilizan (o de calidad suficiente) para producir un Trabajo intelectual.

---

<sup>35</sup> El informe distingue claramente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y los diferencia claramente en relación con cada pregunta de evaluación. Las conexiones lógicas entre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones son claras para el lector. Cada conclusión se basa en hallazgos específicos, y cada recomendación está claramente relacionada con una conclusión. Al pasar de los hallazgos a las conclusiones, el análisis debe ser claro en cuanto a cómo se sintetizan los hallazgos a través de diferentes técnicas, como la divergencia, la convergencia y la amalgamación; propensión; ponderación; etc.

Una presentación final con diapositivas de PowerPoint a USAID (y potencialmente a cualquier otra parte interesada que USAID considere relevante) en inglés y español ya que el informe final se está finalizando a más tardar 100 días calendario después de la fecha de inicio de la evaluación. Solo el Líder del equipo debe estar presente para la presentación final; sin embargo, los miembros del Equipo local de evaluación también pueden asistir. El Equipo de Evaluación cargará la presentación final al DEC y enviará una copia electrónica de la presentación final al COR de esta evaluación.

**Otros entregables** identificados durante la Reunión del Equipo y acordados por USAID y el Equipo de Evaluación.

Todos los informes y documentos serán considerados versiones preliminares hasta que sean aprobados por USAID. Estos borradores de documentos deben estar etiquetados con la palabra "DRAFT" en la marca de agua.

Los hallazgos deben presentarse como hechos analizados, fuertes pruebas y datos cuantitativos y cualitativos, y no basados en anécdotas, rumores o la compilación de las opiniones de las personas. Para garantizar resultados imparciales, no hay garantía de que los hallazgos se modifiquen según las sugerencias de USAID. El Equipo de Evaluación investigará, investigará y corroborará como objetivo cualquier sugerencia antes de que se incorpore en los hallazgos, y el cambio se anotará en el borrador del documento para tener un registro del cambio.

Todos los informes y presentaciones deben ser documentos bien pensados, bien investigados y bien organizados, y responder objetivamente a las preguntas de evaluación. Al redactar el informe, el Equipo de evaluación debe recordar las diferentes audiencias. El estilo de escritura debe ser fácil de entender y conciso, al tiempo que se asegura de abordar las preguntas y problemas de evaluación con hallazgos precisos y basados en datos, conclusiones justificables y recomendaciones prácticas<sup>36</sup>. El equipo de evaluación debe enumerar claramente cualquier sesgo o limitación que exista durante la recopilación y el análisis de datos (sesgo de selección, sesgo de recuerdo, diferencias no observables entre los grupos de comparación, etc.). Además, todos los miembros del equipo de evaluación deben revelar todos los conflictos de intereses reales o posibles por escrito.

Al citar a un individuo en cualquier informe, el Equipo de evaluación siempre debe proporcionar el contexto o las circunstancias de la cita. Corregir un error gramatical en la cita puede ser válido, pero no reescribir una frase completa. Al traducir citas de un idioma a otro, el equipo de evaluación debe hacerlo de forma idiomática y se debe tener cuidado para garantizar que el tono de la traducción sea equivalente al tono del original. Las citas deben presentarse en su idioma original en los textos del informe.

Todos los informes deben cumplir con el Manual de estándares gráficos de USAID y la Guía de co-branding para socios.

<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1869/USAID%20Graphics%20Standards%20Manual%20and%20Partner%20Co%20Branding%20Guide%20February%202016.pdf>) y la Guía de estilo y formato de ADS (<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/501mac.pdf>).<sup>37</sup> Once Una vez que el informe final haya sido aprobado por USAID, el equipo de evaluación lo cumplirá y lo presentará al DEC<sup>38</sup>. El Equipo de Evaluación enviará por correo electrónico a USAID el enlace DEC donde están disponibles los informes de evaluación. USAID evaluará la calidad de todos los informes de evaluación

---

<sup>36</sup> Para obtener información adicional sobre criterios que garanticen la calidad de los informes de evaluación, ver Anexo I de la Política de Evaluación de USAID (<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/USAIDEvaluationPolicy.pdf>)

<sup>37</sup> El equipo de evaluación puede usar la plantilla de informe de evaluación disponible en <http://usaidelearninglab.org/library/evaluation-report-template>

<sup>38</sup> Apegado al Sistema Automatizado de Directrices 540, los documentos y materiales de proyectos de asistencia para el desarrollo producidos o financiados por USAID deben ser presentados para su inclusión en el DEC: <https://dec.usaid.gov/dec/content/Create.aspx?ctID=ODVhZjk4NWQeM2YyMi00YjRmLTkxNjktZTcxMjM2NDNmY2Uy>

utilizando la Lista de verificación del informe de evaluación y la Plantilla de revisión ([https://usaidearninglab.org/sites/default/files/resource/files/template\\_-\\_evaluation\\_report\\_checklist\\_and\\_review\\_august\\_2017.pdf](https://usaidearninglab.org/sites/default/files/resource/files/template_-_evaluation_report_checklist_and_review_august_2017.pdf)). Si es necesario, el informe final puede incluir una Declaración de diferencias como anexo si las diferencias significativas de opinión no resueltas por parte de USAID / El Salvador, RTI International y / o miembros del Equipo de evaluación permanecen en la versión final.

## **Gestión de la evaluación**

### **Equipo de evaluación**

El equipo de evaluación debe tener una combinación adecuada de habilidades técnicas para llevar a cabo esta evaluación del desempeño que utilizará una combinación de expertos multidisciplinarios internacionales, regionales y locales. El equipo de evaluación debe incluir como mínimo:

### **Líder del equipo de evaluación**

#### **Calificaciones mínimas**

**Educación:** Se requiere una maestría en desarrollo o campos de desarrollo relacionados, tales como economía, ciencias políticas, administración pública, administración de empresas u otras disciplinas relacionadas con la asistencia para el desarrollo. Doctorado en Filosofía. o doctorado o profesional con postgrado de doctorado es un plus. Se prefiere la capacitación formal en monitoreo y evaluación.

**Competencia lingüística:** Nivel de inglés americano IV y nivel III de español

**Experiencia laboral:** Al menos 10 años de experiencia previa relevante realizando / liderando evaluaciones rigurosas utilizando métodos tanto cuantitativos como cualitativos para objetivos de desarrollo y proyectos y programas de monitoreo, preferiblemente en América Latina. La experiencia en Centroamérica es una ventaja. Al menos ocho años de experiencia en gestión de proyectos. La experiencia con la gestión de equipos multidisciplinarios es un plus. Debe estar familiarizado con los objetivos, enfoques, operaciones y políticas de USAID, particularmente en lo que se refiere a las evaluaciones (Política de Evaluación de USAID, Política de Igualdad de Género y Empoderamiento Femenino de USAID, ADS 201).

**Descripción del Puesto:** El Líder del Equipo de Evaluación será responsable de supervisar y coordinar todas las actividades relacionadas con esta evaluación de desempeño y de garantizar la producción y finalización de entregables de calidad de manera profesional, de conformidad con esta SOW.

### **Dos (2) especialistas en educación superior**

#### **Calificaciones mínimas**

**Educación:** Máster en Educación, Administración Académica, Investigación, Administración de Empresas, Economía y otros campos de Desarrollo Económico. Doctor en Filosofía. o doctorado o profesional con postgrado de doctorado es un plus. Se prefiere tener capacitación formal en monitoreo y evaluación.

**Dominio del idioma:** Español Nivel IV e Inglés Americano Nivel IV.

**Experiencia laboral:** Al menos ocho años de experiencia profesional progresivamente responsable en la evaluación de cualquiera de los siguientes campos: diseño de currículos de educación superior; acreditación / articulación del mercado laboral y del sector privado; Ciencia, Tecnología e Innovación, e Investigación Aplicada; preferiblemente en América Central o América Latina. Al menos uno de los Especialistas debe tener experiencia o conocimiento de las cuestiones y entidades de educación superior de El Salvador. Preferiblemente con familiaridad con los objetivos, enfoques y operaciones de USAID, particularmente en lo que se refiere a las evaluaciones.

**Descripción del Puesto:** Los especialistas brindarán orientación al Líder del equipo de evaluación sobre el desarrollo del capital humano de la facultad, la articulación del sector productivo y la reforma del sistema de educación superior de los institutos de educación superior.

El equipo de evaluación debe tener una experiencia considerable en el diseño, monitoreo y evaluación de programas de asistencia para el desarrollo. Deben tener excelentes habilidades de presentación oral y escrita, sólidas habilidades interpersonales, capacidad para conceptualizar y escribir clara y concisamente, y excelentes habilidades de investigación cualitativa/cuantitativa y capacidad para sintetizar grandes cantidades de información dispar. Es necesario comprender el contexto latinoamericano, con preferencia por el personal con experiencia laboral específicamente en América Central. Al menos un miembro clave del personal debe tener experiencia trabajando en cuestiones de género e inclusión social en un contexto de desarrollo, transformando datos cualitativos, analizando datos cuantitativos y produciendo visualización de datos en un formato fácilmente digerible. Todos los miembros del equipo deberán proporcionar a USAID / El Salvador una declaración firmada que indique cualquier conflicto de intereses. El Líder del equipo debe ser alguien externo a USAID. Ningún personal clave debe haber estado directamente involucrado en la implementación del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico. Cualquiera que haya trabajado directamente con USAID / El Salvador o RTI International en los últimos cinco años no debe ser considerado como parte del Equipo de Evaluación.

### **Logística**

El Evaluador será responsable de todo el apoyo logístico bajo esta SOW, incluida la administración de la oficina local, todos los arreglos de viaje (con las autorizaciones necesarias de USAID), facilitación de planificación de equipos y programación de citas, coordinación con todos los socios y partes interesadas, servicios administrativos (soporte informático, impresión y copia), edición y difusión de informes, y para cumplir con las disposiciones establecidas en esta SOW.

USAID / El Salvador proporcionará apoyo limitado al Equipo de Evaluación. Este apoyo, de ser necesario, incluye asistencia para organizar reuniones de alto nivel; acceso al recinto de la Embajada de EE. UU.; recomendaciones sobre alojamiento en el país; y acceso a todos los informes, datos y otros documentos relevantes creados por RTI International bajo el Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico.

Los representantes de USAID / El Salvador pueden acompañar al Equipo de Evaluación para una parte o la totalidad de la evaluación. Se espera que el Equipo de Evaluación lo considere al hacer arreglos logísticos.

## **ANEXO 2: FUNCIONES DEL EQUIPO Y COMUNICACIÓN Y DIVULGACIONES DE CONFLICTO DE INTERESES**

## **Roles**

El equipo de evaluación estuvo compuesto por tres personas, Megan Gavin, Ana Cristina Accioly y Óscar Picardo, con el apoyo de las coordinadoras de logística Katia Zepeda y Cindy Abarca.

La Líder del equipo, Megan Gavin, fue responsable de coordinar las actividades del Equipo de evaluación y de garantizar la finalización de entregables de calidad de manera oportuna. Ella sirvió como el principal punto de contacto entre USAID y la Plataforma MEA con respecto a esta evaluación. El Líder del equipo redactó el diseño final de la evaluación, supervisó y apoyó el desarrollo de instrumentos de evaluación, participó en la recopilación y análisis de datos, integró los hallazgos de los diferentes miembros del equipo y coordinó la preparación del informe final.

La Especialista en Educación Superior, Ana Cristina Accioly, apoyó la Pregunta de Evaluación 2, sobre el modelo de clúster impulsado por la demanda. Además, ella apoyó la recolección de datos en particular. La Sra. Accioly conceptualizó los instrumentos de evaluación, la estrategia de muestreo y los métodos de análisis de datos por pregunta para la matriz de diseño de la evaluación, y apoyó el análisis general.

El Especialista 2 en Educación Superior, Óscar Picardo, apoyó la Pregunta de Evaluación 3, con énfasis en la política y la capacidad del GOES. El Sr. Picardo apoyó la recopilación de datos, conceptualizó los instrumentos de evaluación, la estrategia de muestreo y los métodos de análisis de datos por pregunta para la matriz de diseño de la evaluación, y apoya el análisis general. También apoyó el análisis de datos cuantitativos.

Los coordinadores de logística trabajaron con socios locales para planear viajes y programar la recopilación de datos, entrevistas y actividades de evaluación según sea necesario, y apoyaron a la líder del equipo en todos los aspectos logísticos y administrativos de la evaluación. Este papel fue ocupado por Katia Zepeda y Cindy Abarca.

## **Perfil, experiencia y conflicto de interés**

La Dra. Megan Gavin tiene 15 años de experiencia trabajando en el sector de educación internacional. Ella condujo evaluaciones de desempeño con USAID y ha utilizado técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Ella es altamente conocedora de la política de evaluación de USAID y la política educativa de USAID. Ha trabajado con múltiples clientes, incluidos el BID, el Banco Mundial, USAID, la UNESCO y UNICEF, y ha trabajado en Belice, República Dominicana, El Salvador, Egipto, Etiopía, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Nigeria, Panamá y Tayikistán, y ha trabajado proyectos apoyados en Ecuador, Ghana y Liberia. La Dra. Gavin tiene un Doctorado en Educación de la Nueva Escuela. No existen conflictos de intereses reales o percibidos para el Dr. Gavin en relación con esta evaluación.

Ana Cristina Accioly de Amorim es especialista en educación superior con 17 años de experiencia en desarrollo internacional. Tiene una amplia experiencia en la gestión y la conducción de programas y evaluaciones financiados por USAID para mejorar las oportunidades educativas para niños y jóvenes que viven en contextos posteriores a conflictos y crisis. Ella ha demostrado una experiencia analítica diseñando e implementando estudios de investigación para una evaluación rigurosa utilizando metodologías cuantitativas y cualitativas. Recientemente completó una evaluación de desempeño de mitad de período del programa Educación para Niños y Jóvenes (ECY) en El Salvador. Anteriormente fue Especialista Senior en Educación en la Escuela Preparatoria Cristo Rey Boston, implementando programas de recuperación e investigación para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes en riesgo. Ella se desempeñó como directora de proyectos para Global IQC de Evaluación y Monitoreo de USAID, brindando gestión y aseguramiento de la calidad de las actividades de los programas de educación para USAID en la región de América Latina. Ella tiene una Especialidad en Política de Educación Internacional de Harvard. No hay un conflicto de intereses real o aparente para Ms. Accioly.


Óscar Picardo Joao es investigador en ciencias sociales, con una gran experiencia en diseño, implementación y evaluación de políticas educativas en Centroamérica y la República Dominicana. Fue

responsable de compilar las experiencias de la Reforma Educativa en El Salvador 1994-2000, EDUCO y EDUCAME. También dirigió las secciones técnicas de planificación estratégica y análisis organizacional educativo en la República Dominicana y en Honduras. Además, se desempeñó como Asesor Académico del Colegio García Flamenco, Asesor de Educación Superior del Ministerio de Educación y Director Nacional de Educación Superior de junio a noviembre de 2004, y como Rector Asistente de ISEADE-FEPADE (2006-2012); Director del Centro de Investigación en Ciencias y Humanidades de la Universidad Dr. "José Matías Delgado" (2006-2011); y Director del Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad Francisco Gavidia (2012-2014). El Dr. Picardo tiene una Maestría en Educación de la Universidad de Louisville y un postgrado en Educación a Distancia y Redes Digitales de la Universidad de Murcia, España. Más tarde recibió un postgrado en Finanzas Educativas de Harvard (2002) y una Maestría en Sociedad de la Información y el Conocimiento en la Universitat Oberta de Catalunya. Terminó sus estudios de doctorado en la Universitat Oberta de Catalunya, en "*Information and the Knowledge Society*".


Nota: Como se indicó en el Informe de Evaluación, se tomaron medidas especiales para mitigar una posible percepción de conflicto de interés con respecto a la inclusión en el equipo del Dr. Picardo, porque había participado en el HEP a través de una subvención a UFG (la Universidad Francisco Gavidia). Estos pasos fueron los siguientes: el Dr. Picardo no realizó la visita al sitio de UFG; sus reflexiones fueron filtradas (a través de los otros miembros del equipo); todos los hallazgos fueron documentados por lo que se basaron en evidencia en lugar de opiniones; y el Dr. Picardo se centró en PE 3 y el papel del gobierno en lugar de las universidades.

<b>Name</b>	Megan Gavin
<b>Title</b>	<b>Final Performance Evaluation of the Higher Education for Economic Growth project</b>
<b>Organization</b>	USAID Monitoring, Evaluation and Learning Initiative (ME&A)
<b>Evaluation Position?</b>	<input type="checkbox"/> X Team Leader <input type="checkbox"/> Team member
<b>Evaluation Award Number</b> (contract or other instrument)	AID-OAA-I-15-00024/AID-519-TO16-00002
<b>USAID Project(s) Evaluated</b> (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	Project Evaluated: Higher Education for Economic Growth project
<b>I have real or potential conflicts of interest to disclose.</b>	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<b>If yes answered above, I disclose the following facts:</b> <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. 4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

<b>Signature</b>	
<b>Date</b>	3/26/2018

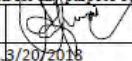


<b>Name</b>	OSCAR CARLOS PICARDO JOAO
<b>Title</b>	Final Performance Evaluation of the Higher Education for Economic Growth project
<b>Organization</b>	USAID Monitoring, Evaluation and Learning Initiative (ME&A)
<b>Evaluation Position?</b>	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
<b>Evaluation Award Number (contract or other instrument)</b>	AID-OAA-I-15-00024/AID-519-TO16-00002
<b>USAID Project(s) Evaluated (include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)</b>	Project Evaluated: Higher Education for Economic Growth project
<b>I have real or potential conflicts of interest to disclose.</b>	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<b>If yes answered above, I disclose the following facts:</b> <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</li> <li>3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</li> <li>4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</li> <li>6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</li> </ol>	
<p>I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.</p>	
<b>Signature</b>	
<b>Date</b>	3/20/2018

**DISCLOSURE OF CONFLICT OF INTEREST FOR USAID EVALUATION TEAM MEMBERS**

Name	Ana Cristina Accioly de Amorim
Title	Final Performance Evaluation of the Higher Education for Economic Growth
Organization	USAID Monitoring Evaluation and Learning Initiative
Evaluation Position?	Team Leader <input type="checkbox"/> Team member <input checked="" type="checkbox"/>
Evaluation Award Number (contract or)	AID-OAA-I-15-00024IAID-519-TO 16-00002
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s)).	Project Evaluated: Higher Education for Economic Growth
I have real or potential conflicts of interest to	Yes No X
If yes answered above, I disclose the following facts: Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to: 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	3/20/2016

**ANEXO 3: PROTOCOLOS / INSTRUMENTOS**

### 3.1 Principios de la escala de aprendizaje de adultos (PALS)

Desarrollado por Gary J. Conti

#### INSTRUCCIONES

La siguiente encuesta contiene varias cosas que un maestro de adultos podría hacer en un salón de clases. Personalmente, algunas de estas cosas podrán parecerle deseables y otras indeseables. Para cada ítem, responda de la forma en que **más frecuentemente practica** la acción descrita. Sus opciones son: Siempre, Casi siempre, A menudo, Frecuentemente, Raramente, Casi nunca y Nunca. Si el ítem **no se aplica** a usted, circule el número 5 para nunca.

**Siempre**      **Casi siempre**                      **Frecuentemente**      **Raramente**      **Casi nunca**                      **Nunca**  
**S**                      **CS**                                              **F**                      **R**                      **CN**                                              **N**

Pregunta / ítem	Categoría de respuesta						Valor
	S	CS	F	R	CN	N	
1. Permiso a los estudiantes participar en el desarrollo de los criterios para evaluar su desempeño en clase.	S	CS	F	R	CN	N	
2. Utilizo medidas disciplinarias cuando es necesario.	S	CS	F	R	CN	N	
3. Permiso a los alumnos mayores más tiempo para completar tareas cuando lo necesitan.	S	CS	F	R	CN	N	
4. Animo a los estudiantes a adoptar valores de clase media.	S	CS	F	R	CN	N	
5. Ayudo a los estudiantes a diagnosticar las brechas entre sus metas y su nivel actual de rendimiento.	S	CS	F	R	CN	N	
6. Ofrezco conocimiento en lugar de servir como una persona de recursos.	S	CS	F	R	CN	N	
7. Me apego a los objetivos de instrucción que escribo al comienzo de un programa.	S	CS	F	R	CN	N	
8. Participo en el asesoramiento informal de estudiantes.	S	CS	F	R	CN	N	
9. Uso conferencias como el mejor método para presentar mi material de estudio a estudiantes adultos.	S	CS	F	R	CN	N	
10. Arreglo el salón de clases para que sea fácil interactuar para los estudiantes.	S	CS	F	R	CN	N	
11. Yo determino los objetivos educativos para cada uno de mis alumnos.	S	CS	F	R	CN	N	
12. Planifico unidades que difieren ampliamente de los antecedentes socioeconómicos de mis estudiantes.	S	CS	F	R	CN	N	
13. Logro que un alumno se motive confrontándolo(a) en presencia de compañeros de clase durante las discusiones grupales.	S	CS	F	R	CN	N	
14. Planeo episodios de aprendizaje para tener en cuenta las experiencias previas de mis alumnos.	S	CS	F	R	CN	N	
15. Permiso a los estudiantes participar en la toma de decisiones sobre los temas que se tratarán en clase.	S	CS	F	R	CN	N	
16. Utilizo un método básico de enseñanza porque he descubierto que la mayoría de los adultos tienen un estilo de aprendizaje similar.	S	CS	F	R	CN	N	
17. Utilizo diferentes técnicas dependiendo de los estudiantes que están siendo enseñados.	S	CS	F	R	CN	N	
18. Fomento el diálogo entre mis alumnos.	S	CS	F	R	CN	N	
19. Utilizo pruebas escritas para evaluar el grado de crecimiento académico en lugar de nuevas directrices para el aprendizaje.	S	CS	F	R	CN	N	
20. Utilizo las muchas competencias que la mayoría de los adultos ya poseen para lograr objetivos educativos.	S	CS	F	R	CN	N	
21. Uso lo que la historia ha demostrado que los adultos deben aprender como mi principal criterio para planificar episodios de aprendizaje.	S	CS	F	R	CN	N	

22. Acepto los errores como parte natural del proceso de aprendizaje.	S	CS	F	R	CN	N	
23. Tengo conferencias individuales para ayudar a los estudiantes a identificar sus necesidades educativas.	S	CS	F	R	CN	N	
24. Dejo que cada estudiante trabaje a su propio ritmo sin importar la cantidad de tiempo que le lleva aprender un nuevo concepto.	S	CS	F	R	CN	N	

Pregunta/ítem	Categoría de						Valor
25. Ayudo a mis alumnos a desarrollar objetivos de corto y largo alcance.	S	CS	F	R	CN	N	
26. Mantengo un aula bien disciplinada para reducir la interferencia al aprendizaje.	S	CS	F	R	CN	N	
27. Evito la discusión de temas controversiales que involucran juicios de valor.	S	CS	F	R	CN	N	
28. Permito a mis alumnos tomar descansos periódicos durante la clase.	S	CS	F	R	CN	N	
29. Utilizo métodos que fomentan el trabajo de escritorio silencioso y productivo.	S	CS	F	R	CN	N	
30. Utilizo las pruebas como mi principal método de evaluación de estudiantes.	S	CS	F	R	CN	N	
31. Planeo actividades que alentarán el crecimiento en cada estudiante de la independencia disminuyendo la dependencia a los demás.	S	CS	F	R	CN	N	
32. Adapto mis objetivos de instrucción para que coincidan con las habilidades individuales y las necesidades de los estudiantes.	S	CS	F	R	CN	N	
33. Evito problemas que se relacionan con el concepto de sí mismo de los alumnos.	S	CS	F	R	CN	N	
34. Animo a mis alumnos a hacer preguntas sobre la naturaleza de su sociedad.	S	CS	F	R	CN	N	
35. Permito que los motivos de un estudiante para participar en la educación continua sean un factor determinante en la planificación de los objetivos de aprendizaje.	S	CS	F	R	CN	N	
36. Mis alumnos identifican sus propios problemas que deben ser resueltos.	S	CS	F	R	CN	N	
37. Le doy a todos los alumnos en mi clase la misma tarea sobre un tema determinado.	S	CS	F	R	CN	N	
38. Utilizo materiales que fueron diseñados originalmente para estudiantes en escuelas primarias y secundarias.	S	CS	F	R	CN	N	
39. Organizo episodios de aprendizaje de adultos según los problemas que encuentran mis alumnos en la vida cotidiana.	S	CS	F	R	CN	N	
40. Mido el crecimiento educativo a largo plazo de un alumno comparando su rendimiento total en clase con su rendimiento esperado, según lo medido por las normas nacionales de las pruebas estandarizadas.	S	CS	F	R	CN	N	
41. Animo a la competencia entre mis alumnos.	S	CS	F	R	CN	N	
42. Uso materiales diferentes con diferentes estudiantes.	S	CS	F	R	CN	N	
43. Ayudo a los alumnos a relacionar los nuevos aprendizajes con sus experiencias previas.	S	CS	F	R	CN	N	
44. Enseño a las unidades sobre los problemas de la vida cotidiana.	S	CS	F	R	CN	N	

***Siempre***    ***Casi siempre***    ***Frecuentemente***    ***Raramente***    ***Casi nunca***    ***Nunca***  
**S**            **CS**                            **F**                            **R**                            **CN**                            **N**

## Puntuación PALS

### Preguntas positivas

Números de preguntas 1, 3, 5, 8, 10, 14, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 28, 31, 32, 34, 35, 36, 39, 42, 43, y 44 son ítems positivos. Para preguntas positivas, asigne los siguientes valores: Siempre=5, Casi siempre=4, Frecuentemente=3, Raramente=2, Casi nunca, =1, y Nunca=0.

### Preguntas negativas

Números de preguntas 2, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 16, 19, 21, 26, 27, 29, 30, 33, 37, 38, 40, y 41 son ítems negativos. Para preguntas negativas, asigne los siguientes valores Siempre=0, Casi siempre=1, Frecuentemente=2, Raramente=3, Casi nunca=4 y Nunca=5.

### Preguntas faltantes

Las preguntas omitidas tienen asignado un valor neutral de 2.5.

#### Factor 1: Actividades centradas en el alumno

Pregunta #	2	4	11	12	13	16	19	21	29	30	38	40	Puntaje total
Puntuación													

#### Factor 2: Personalización de la instrucción

Pregunta #	3	9	17	24	32	35	37	41	42	Puntaje total
Puntuación										

#### Factor 3: Relativo a la experiencia

Pregunta #	14	31	34	39	43	44	Puntaje total
Puntuación							

#### Factor 4: Evaluar las necesidades de los estudiantes

Pregunta #	5	8	23	25	Puntaje total
Puntuación					

#### Factor 5: Construcción del Clima (ambiente)

Pregunta #	18	20	22	28	Puntaje total
Puntuación					

#### Factor 6: Participación en el proceso de aprendizaje

Pregunta #	1	10	15	36	Puntaje total
Puntuación					

#### Factor 7: Flexibilidad para el desarrollo personal

Pregunta #	6	7	26	27	33	Puntaje total
Puntuación						

### Cálculo e interpretación de puntajes

Los puntajes de los factores se calculan sumando el valor de las respuestas para cada ítem/pregunta en el factor. Compare sus valores de puntuación de factor con sus respectivos promedios (consulte la tabla a continuación). Si su puntaje es igual o mayor que cada media respectiva, esto sugiere que tales factores son indicativos de su estilo de enseñanza. A partir de esos factores, comenzará a identificar qué estrategias utiliza para ser coherente con su filosofía (del Inventario de Filosofía de la Educación de Adultos, PAEI). Esos puntajes que son menores que la media indican áreas posibles para mejorar un enfoque de enseñanza más centrado en el alumno.

El puntaje total de un individuo en el instrumento se calcula al sumar el valor de cada uno de los siete factores (ver tabla a continuación). Los puntajes entre 0-145 indican que su estilo está "centrado en el maestro". Los puntajes entre 146-220 indican que su estilo está "centrado en el alumno".

---

Para una descripción completa de PALS y cada uno de los siete factores, ver Conti, G.J. (1998) Identificando su estilo de enseñanza (Capítulo 4). En M.W. Galbraith (Ed.), *Adult Learning Methods* (2nd ed., Pp. 73-84). Malabar, FL: Krieger Publishing Company.

Factor	Promedio	Desviación estándar	Su puntuación
1	38	8.3	
2	31	6.8	
3	21	4.9	
4	14	3.6	
5	16	3.0	
6	13	3.5	
7	13	3.9	
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>20</b>	

### 3.2 Entrevista con el informante clave: partes interesadas

**Nombre:**

**Fecha:**

**Rol:**

**Organización:**

Preséntese, explique el propósito de estudio y su confidencialidad.

1. Reflexione sobre los principales resultados del proyecto de educación superior (HEP) hasta la fecha.

Sondeo 1... ¿Eran intencionados o no intencionados?

Sondeo 2... ¿Qué factores están asociados con estos resultados?

Sondeo 3... Por favor, reflexione sobre las calificaciones de la facultad/personal.

Sondeo 4... Por favor, reflexiona sobre el plan de estudios y la investigación aplicada.

2. Por favor, reflexione sobre el modelo de clúster. ¿Es efectivo? ¿Por qué o por qué no?

Sondeo 1... ¿Responde a las necesidades del GOES?

Sondeo 2... ¿Responde a las necesidades del sector privado?

Sondeo 3... ¿Cómo se ha involucrado el sector privado?

Sondeo 4... ¿El modelo es sostenible, es decir, continuará más allá de la duración del proyecto?

3. ¿Qué cambios se han realizado en la capacidad institucional de las instituciones?

Sondeo 1... ¿Qué cambios se han realizado en el GOES para apoyar a estas instituciones?

Sondeo 2... ¿Cómo estaban las cosas antes y cómo están ahora?

Sondeo 3... ¿Puede compartir más?

4. Por favor reflexione sobre la equidad de género (¿hombres y mujeres tienen igualdad de oportunidades?). ¿Cómo lo ha visto en este Proyecto?

Sondeo 1... Reflexione específicamente sobre el empoderamiento de las mujeres (¿las mujeres tienen autonomía para tomar decisiones?).

Sondeo 2... Por favor describa cómo el HEP ha influenciado la participación femenina en la educación superior.

Sondeo 3... Por favor, reflexione sobre la situación antes del HEP.

Sondeo 4... Por favor comparta cómo.

5. Por favor, comparta su perspectiva sobre qué aspectos del HEP continuarán existiendo una vez que ya no haya más inversión de USAID. ¿Por qué por, qué no?

Sondeo 1... ¿Qué aspectos recomienda que deberían continuar en el futuro?

Sondeo 2... ¿Qué aspectos deberían abordarse ahora en este Proyecto actual para la sostenibilidad futura?



Sondeo 3... ¿Qué aspectos del proyecto aún están pendientes y requieren más apoyo? ¿Qué aspectos van por buen camino?

Gracias. Si hay más que quisiera compartir, siéntase libre de hacerlo.

### 3.3 Guía para discusión del grupo focal

**Institución:**

**Ubicación:**

**Fecha:**

**Número de participantes (hombres, mujeres)**

Preséntese, explique el propósito de estudio y su confidencialidad.

1. Por favor reflexione sobre los resultados principales del proyecto HEP a la fecha.

Sondeo— Por favor comparta más

2. Por favor reflexione sobre el modelo de clúster ¿Es efectivo? ¿Funciona? ¿Porqué o por qué no?

Sondeo— Por favor comparta más

3. ¿Qué cambios se han realizado en la capacidad institucional de las instituciones? ¿Cómo estaban las cosas antes? ¿Cómo están ahora?

Sondeo— Por favor comparta más

4. Reflexione sobre la equidad de género. ¿Cómo lo ha visto en esta actividad? ¿Las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades? ¿Son tratados de la misma manera? ¿Son tratados de manera diferente? ¿Por qué o por qué no?

Sondeo— Por favor comparta más

5. Por favor comparta su perspectiva sobre los aspectos del HEP continuarán existiendo una vez que ya no haya más inversión de USAID. ¿Por qué o por qué no?

Gracias. Si hay más que quisiera compartir, siéntase libre de hacerlo

## **ANEXO 4: DOCUMENTOS CONSULTADOS**

Estrategia de Cooperación al Desarrollo del País 2013-2017

Contrato y enmiendas del HEP

Plan de M&E del HEP

Planes anuales de trabajo del HEP

Informes anuales y trimestrales de progreso del HEP

Informes de capacitación de participantes del HEP

Manual de Donaciones (*grants*) del HEP

Análisis de género del HEP

Informes de perfiles de clústeres del HEP

Estrategia CEN

Plan de Alianza para la Prosperidad en el Triángulo Norte

Estrategia de Educación de USAID 2012 – 2016

Ley de Educación Superior de El Salvador

Propuesta de política para la educación superior preparada con el apoyo del Proyecto

Otros documentos relacionados con la educación superior en El Salvador incluyen:

"Retos, problemas y perspectivas de las universidades en El Salvador: opiniones circunstanciales y pensamiento pedagógico (1997-2007) (Ed. Delgado 2008).

"Historia de las universidades en El Salvador" (Picardo, 2011).

*Department of Trade and Industry (2004). Practical Guide to Cluster Development, DTI Publication, London* Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (1997)

*Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations. Continuum: London; Guimón, Jose (2013).*

*Promoting University-Industry Collaboration in Developing Countries.*

*Policy Brief. The World Bank Publication, Washington, DC.; Mourshed, M., Farrell, D., and Barton, D. (2012). Education to employment: Designing a system that works. McKinsey & Company.*

**ANEXO 5: CALENDARIO DE ENTREVISTAS INFORMANTE CLAVE**

Fecha	Nombre	Organización
20-02-2018	Sandra Duarte, COR; Carlos Arce, COR; Gabriela Vélez, Especialista de M&E; Yolanda Martínez, Especialista en Asistencia para el Desarrollo	USAID
20-02-2018	Julio Segovia, Karla Segovia, Annie Valencia: Equipo de Programa	USAID
15-02-2018	Reina Durán, Directora	RTI
14-02-2018	Ernesto Martín Montero, Sub director	RTI
14-02-2018	Edmundo Echegoyén, Especialista en M&E	RTI
15-02-2018	Gino Costa, Especialista en Capital Humano	RTI
15-02-2018	Xiomara Hernández, Especialista en Sistemas Educación Superior	RTI
14-02-2018	Luis Rivera, Especialista del sector productivo	RTI
26-02-2018	Jim Simon, Rodolfo Juliani	Rutgers
26-02-2018	Neil O'Flaherty, Christopher Iverson	World Learning
20-02-2018	Héctor Quiteño	FEDISAL
21-02-2018	Erlinda Hándal, Viceministra de Ciencia y Tecnología	MINED
23-02-2018	Francisco Marroquín, Director	DNES
19-02-2018	Francisco Martínez, Viceministro	Ministerio de Economía
16-02-2018	Mario Panameño	ASI
27-02-2018	Agustín Martínez	CAMAGRO
15-02-2018	Gracia Rossi	CASATIC
20-02-2018	Carlos Saade	ASER

**ANEXO 6: ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE LA PREGUNTA 3**

No hay evidencia sólida	La evidencia es débil	Hay evidencia
<p>3.1 Desarrollar un <u>sistema de información y monitoreo</u>, incluyendo su plan de sostenibilidad, con indicadores críticos dentro de las organizaciones relevantes para la política y la toma de decisiones de Educación Superior.</p> <p>3.2 Desarrollar la visión y la acción estratégica del <u>plan de la Comisión de Acreditación</u> (para incluir tendencias regionales o internacionales).</p> <p>3.4 Facilitar la colaboración y los vínculos entre las IES locales e internacionales, para <u>incluir acreditación e institutos del idioma inglés</u>.</p> <p>3.6 Desarrollar la visión y el <u>plan de acción estratégico del Consejo de Educación Superior</u>, como se evidencia en la evaluación de HEP.</p>	<p>3.8 Desarrollar programas de pasantías con organizaciones y compañías que trabajan en sectores prioritarios, ofreciendo un enfoque experimental o práctico para programas académicos en sectores clave prioritarios.</p> <p>3.10 Actualizar el diagnóstico inicial/original y la información de referencia e implementar un plan para la recopilación de datos de referencia adicionales. Se requerirá la participación y aprobación de USAID para nuevos indicadores.</p> <p>3.11 Crear un Comité Directivo, con la función de coordinar actividades para mejorar la educación superior, el cual recomendaría o aprobaría actividades externas para el apoyo del Proyecto HEP. La estructura y composición de este comité requerirá la aprobación de USAID.</p> <p>3.12 Abordar el tema de promover la importancia de la educación superior con actores clave, como un elemento crítico en la Agenda de Competitividad de El Salvador.</p>	<p>3.3 Facilitar el establecimiento de asociaciones y la promoción de la colaboración entre las IES locales ya que este es un factor clave en la sostenibilidad de la meta de la actividad.</p> <p>3.5 Realizar capacitación para el personal de IES involucrado en la gestión financiera, la gobernanza y otros asuntos relevantes para el desarrollo de las capacidades locales y la sostenibilidad.</p> <p>3.7 Colaborar y establecer asociaciones entre las IES y el sector privado para abordar conjuntamente el fortalecimiento institucional o sectorial.</p> <p>3.9 Facilitar la creación de centros de carrera en las IES participantes y la capacitación del personal para ubicar a los estudiantes en pasantías y trabajos, lo que requiere la colaboración de empresas privadas.</p>



## **ANEXO 7: EJEMPLOS ILUSTRATIVOS DE INDICADORES DE GÉNERO**

Indicador	<b>Género-2 Porcentaje de mujeres participantes en los programas del Gobierno de los Estados Unidos, diseñados para aumentar el acceso a los recursos económicos productivos (activos, crédito, ingresos o empleo)<sup>39</sup></b>
Definición	<p>Los recursos económicos productivos incluyen: activos-tierra, vivienda, negocios, ganado o activos financieros tales como ahorros; crédito; salario o autoempleo; y el ingreso.</p> <p>Los programas incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de micro, pequeña y mediana empresa;</li> <li>• Programas de desarrollo de la fuerza de trabajo que tienen actividades de colocación laboral;</li> <li>• Programas que crean activos tales como redistribución o titulación de tierras; titulación de vivienda; programas agrícolas que proporcionan activos tales como ganado; o programas diseñados para ayudar a las adolescentes y mujeres jóvenes a establecer cuentas de ahorro.</li> </ul> <p>Este indicador NO rastrea el acceso a los servicios, como los servicios de desarrollo empresarial o la capacitación para el empleo independiente (por ejemplo, capacitación laboral que no incluye la inserción laboral luego de la capacitación).</p> <p>La unidad de medida será un porcentaje expresado como un número entero.  <b>Numerador</b> = Número de participantes mujeres del programa  <b>Denominador</b> = Número total de participantes hombres y mujeres en el programa. El porcentaje resultante se debe expresar como un número entero. Por ejemplo, si el número de mujeres en el programa (el numerador) dividido por el número total de participantes en el programa (el denominador) arroja un valor de .16, el número 16 debería ser el resultado reportado para este indicador. Los valores para este indicador pueden variar de 0 a 100.  <b>El numerador y el denominador también se deben informar como desagregados.</b></p>
Enlace primario de SPS	Como un indicador transversal de género, este indicador puede utilizarse para informar sobre actividades aplicables en cualquiera de las Categorías del Programa en la Estructura del Programa Estandarizado y Definiciones (SPSD).
Vínculo con el resultado o impacto a largo plazo	La falta de acceso a los recursos económicos productivos se cita frecuentemente como un impedimento importante para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y es un factor particularmente importante para hacer que las mujeres sean más vulnerables a la pobreza. Poner fin a la pobreza extrema, una meta descrita en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Visión de USAID para acabar con la pobreza extrema, sólo será alcanzable si las mujeres tienen poder económico.
Tipo de indicador	Resultado
Tipo de informe	Por ciento

<sup>39</sup> Este indicador es transversal y está vinculado a todos los resultados dentro del HEP (y/o programación futura de USAID).

Uso del indicador	La información generada por este indicador se usará para monitorear e informar sobre los logros vinculados a resultados más amplios de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y será utilizada por los administradores de programas a nivel de agencia, a nivel de agencia y en el país para planificar e informar. Específicamente, este indicador informará los informes anuales requeridos o revisiones de la Política de Igualdad de Género y Empoderamiento Femenino de USAID y los informes del Plan Estratégico Conjunto en el Plan Anual de Desempeño/Informe Anual de Desempeño (APP por su acrónimo en inglés/APR por su acrónimo en inglés) y las revisiones de la cartera de la Oficina u Oficina. Además, la información informará una amplia gama de productos de comunicación e informes públicos relacionados con el género y facilitará respuestas a consultas relacionadas con el género de partes interesadas internas y externas como el Congreso de los EE. UU., ONG y organizaciones internacionales.
Frecuencia de informes	Informes anuales
Fuente de datos	IPs
Propietario de la oficina	<u>Agencia:</u> USAID <u>Bureau/Oficina:</u> PPL/P <u>Punto de contacto:</u> Catherine Cozzarelli (712-1891, ccozzarelli@usaid.gov)
Desagregado(s)	Numerador Denominador

Indicador	<b>Género-4 Porcentaje de participantes que reportaron un mayor acuerdo con el concepto de que los hombres y las mujeres deberían tener igual acceso a los recursos y oportunidades sociales, económicos y políticos</b>
Definición	<p>Este indicador se utilizará para medir la efectividad de los esfuerzos del gobierno de los EE. UU. Para promover la igualdad de género al medir los cambios en las actitudes sobre si los hombres y las mujeres deben tener acceso equitativo a los recursos y las oportunidades en los ámbitos social, político y económico. Los cambios en las actitudes se miden a través de la encuesta Igualdad de Oportunidades (ver Fuente de datos a continuación para las instrucciones de la encuesta) administrada junto con capacitación o programas en cualquier sector que incluyen metas u objetivos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Los proyectos que apuntan a cambiar las actitudes generales de los participantes sobre la igualdad de género son particularmente relevantes.</p> <p>Género-4 es aplicable a programas en múltiples sectores diseñados para crear conciencia sobre los derechos humanos de las mujeres y/o aumentar la aceptación de la igualdad de género entre mujeres y / o hombres (o niñas / niños), incluyendo: programas que capacitan a los periodistas para informar más responsablemente en cuestiones de género; programas de educación o cambio social y conductual diseñados para cambiar las normas y roles de género; programas diseñados para aumentar la participación política o económica de las mujeres; y programas del sector de la salud diseñados para impulsar cambios en las actitudes y conductas basadas en el género, entre otros. Tenga en cuenta que no es necesario que los programas se centren en los sectores reflejados en las preguntas que comprenden el indicador (es decir, político, económico) para informar</p>

	<p>contra Género-4. Cualquier programa que pueda alterar las actitudes sobre la igualdad de género de manera factible debe informar en contra de este indicador.</p> <p>La unidad de medida será un porcentaje expresado como un número entero.  <b>Numerador</b> = el número de participantes cuyas puntuaciones en la encuesta han mejorado con el tiempo</p> <p><b>Denominador</b> = el número total de participantes que participaron en la capacitación/programación relevante</p> <p>Por ejemplo, si el número de participantes cuyos puntajes mejoraron con el tiempo (el numerador) dividido por el número total de participantes en el entrenamiento / programa (el denominador) arroja un valor de .40, el número 40 debería ser el resultado informado para este indicador. Los valores para este indicador pueden variar de 0 a 100.  <b>El numerador y el denominador también se deben informar como desagregados. Este indicador también debe estar desglosado por sexo; consulte el cuadro de desagregación a continuación para obtener detalles.</b></p>
Enlace primario de SPS	Como un indicador transversal de género, este indicador se puede utilizar para informar sobre actividades aplicables bajo cualquiera de las Categorías de Programas en el SPSD.
Vínculo con el resultado o impacto a largo plazo	Este indicador mide los cambios en las actitudes y normas individuales sobre la igualdad de género que pueden ser un sustituto de cambios estructurales más profundos en las esferas social, política y económica.
Tipo de indicador	Resultado
Tipo de informe	Porcentaje
Uso del indicador	La información generada por este indicador se usará para monitorear e informar sobre los logros vinculados a resultados más amplios de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y será utilizada por los administradores de programas a nivel de agencia, a nivel de agencia y en el país para planificar e informar. Específicamente, este indicador informará los informes anuales requeridos o las revisiones de la Política de Igualdad de Género y Empoderamiento Femenino de USAID, así como los informes del Plan Estratégico Conjunto Plan Anual de Desempeño/Informe Anual de Desempeño. Además, la información reportará una amplia gama de productos de comunicación e informes públicos relacionados con el género y facilitará respuestas a consultas relacionadas con el género de partes interesadas internas y externas como el Congreso de los EE. UU., ONG y organizaciones internacionales.
Frecuencia de informes	Informe anual

Fuente de datos	<p>Los datos para este indicador se recopilarán antes y después de la encuesta, una vez al comienzo de la capacitación / programación financiada por el gobierno de EE.UU. y una segunda vez al final de la capacitación / programación. Por lo tanto, los resultados para Género-4 deben informarse al final del entrenamiento / programa cuando se puedan calcular los cambios en las actitudes. Las encuestas deben ser administradas a personas que pueden identificarse claramente como participantes del programa y deben traducirse al idioma (s) hablado (s) por los participantes, si es necesario. La encuesta se puede leer a los beneficiarios del programa que sean analfabetos. Cada COR o Representante del Oficial Administrativo sería responsable de garantizar que los implementadores recopilan estos datos. Se les preguntará a los encuestados: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? * Las mujeres deben tener los mismos derechos que los hombres y recibir el mismo trato que los hombres. * En general, los hombres son mejores líderes políticos que las mujeres y deberían ser elegidos en lugar de mujeres. (r) * Cuando los trabajos son escasos, los hombres deberían tener más derecho al trabajo que las mujeres. (r) Escala: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo. Para calificar la medida de oportunidad, las respuestas se codifican de la siguiente manera: -2 = Muy en desacuerdo, -1 = No estoy de acuerdo, 0 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, +1 = De acuerdo, +2 = Totalmente de acuerdo. Los ítems con un (r) deben tener una puntuación inversa, es decir, aquellos ítems seguidos por una "r" que tienen un puntaje de -1 se recodifican como +1. Por ejemplo, para el ítem 2 ("En general, los hombres son mejores líderes políticos que las mujeres y deben ser elegidos en vez de mujeres" (r), una respuesta de "muy de acuerdo" se vuelve a codificar como "- 2". . Un puntaje más alto indica un mayor acuerdo en que los hombres y las mujeres deberían tener las mismas oportunidades.</p>
Propietario de la oficina	<p><u>Agencia:</u> USAID  <u>Bureau/Oficina:</u> PPL/P  <u>Punto de contacto:</u> Catherine Cozzarelli (712-1891, ccozzarelli@usaid.gov)</p>
Desagregado(s)	<p><b>Numerador</b> = el número total de participantes cuyas puntuaciones en la encuesta han mejorado con el tiempo  <b>Denominador</b> = el número total de participantes</p> <p>Hombre (es decir, el porcentaje de participantes masculinos que mostraron un mayor acuerdo con los conceptos de igualdad de género) y Mujer (es decir, el porcentaje de mujeres participantes que mostraron un mayor acuerdo con los conceptos de igualdad de género)</p>

**ANEXO 8: PLAN DE EVALUACIÓN**



# **USAID/El Salvador**

## **Evaluación final de desempeño del proyecto de educación superior para el crecimiento económico**

### **Plan de evaluación**

**30 de enero de 2018**

#### **DESCARGA DE RESPONSABILIDAD**

Las opiniones de los autores expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del gobierno de los Estados Unidos.

Esta publicación fue producida para su revisión por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparada por Mendez England and Associates para la Iniciativa de USAID de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje, IDIQ No. AID-OAA-I-15-00024, Orden de Trabajo No. AID-519-TO-16-00002.

Cita recomendada: Orden de trabajo de los Servicios de Monitoreo y Evaluación de USAID El Salvador. 2018. Plan de Evaluación de la Evaluación Final de Desempeño del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico. Mendez England and Associates.

Mendez England and Associates Contact:

Randal Thompson

Chief of Party

Mendez England and Associates



# CONTENIDO

- 3.3 ENTREVISTAS Y DGF ..... 5
- 3.4 VISITAS de campo ..... 5
- 3.5 ANÁLISIS DE LOS DATOS ..... 6
- 3.6 LIMITACIONES..... 7
- 4.0 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES..... 7
  - 4.1 PE 1: ¿CUÁLES HAN SIDO LOS RESULTADOS INTENCIONADOS Y NO INTENCIONADOS MÁS SIGNIFICATIVOS LOGRADOS HASTA LA FECHA? ..... 7
    - 4.1.1 ¿Cuáles han sido los principales factores internos y externos que han influenciado el logro o no logro de los resultados esperados del Proyecto según lo planificado? ..... 13
  - 4.2 PE 2: ¿EN QUÉ MEDIDA EL MODELO DE CLÚSTER IMPULSADO POR LA DEMANDA HA SIDO UN ESPACIO AMPLIO PARA CONSTRUIR DIÁLOGO entre EL SECTOR PRIVADO, LA ACADEMIA Y EL GOES CON EL FIN DE RESPONDER A LAS NECESIDADES Y PRIORIDADES DEL SECTOR PRIVADO? ¿YA SON SOSTENIBLES LOS CUATRO CLÚSTERES? ..... 14
    - 4.2.1 ¿En qué medida el modelo de clúster ha sido atractivo para involucrar al sector privado y obtener su compromiso a través del apalancamiento? ..... 14
  - 4.3 PE 3: ¿QUÉ CAMBIOS SE HAN HECHO EN el GOES e IES EN TÉRMINOS DE SU CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA CONTINUAR PRESENTANDO Y/O RESPALDANDO REFORMAS EDUCATIVAS Y PROGRAMAS ACADÉMICOS EN EL FUTURO? ..... 20
  - 4.4 PE 4: ¿CÓMO SE INTEGRARON LA IGUALDAD DE GÉNERO, EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES Y LA INCLUSIÓN SOCIAL EN LA IMPLEMENTACIÓN?..... 24
    - 4.4.1 ¿En qué medida el proyecto está propiciando cambios en la participación de género en la educación superior? ..... 24
  - 4.5 PE 5: ¿QUÉ ENFOQUES Y RESULTADOS DEL HEP TIENEN EL POTENCIAL DE EXISTIR DESPUÉS DE FINALIZADO el financiamiento DE USAID? ¿CUÁLES DEBERÍAN seguir SIENDO APOYADOS? ..... 26
- 5.0 RECOMENDACIONES..... 30
  - 5.1 RECOMENDACIÓN 1 ..... 30
  - 5.2 RECOMENDACIÓN 2 ..... 30
  - 5.3 RECOMENDACIÓN 3 ..... 31
  - 5.4 RECOMENDACIÓN 4 ..... 32
  - 5.5 RECOMENDACIÓN 5 ..... 32
- ANEXOS ..... 34

# ACRÓNIMOS

ASI	Asociación Salvadoreña de Industriales
CAMAGRO	Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador
CASATIC	Cámara Salvadoreña de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
CDCS	Acrónimo en inglés para <i>Country Development Cooperation Strategy</i> (Estrategia de Cooperación para Desarrollo de País)
CEN	Acrónimo en inglés para <i>U.S. Government Strategy for Engagement in Central America</i> (Estrategia del Gobierno de EE. UU. para el Compromiso con América Central)
COR	Acrónimo en inglés para <i>Contracting Officer's Representative</i> (Representante del Oficial de Contrato)
DCHI	Desarrollo de la Capacidad Humana e Institucional
DNES	Dirección Nacional de Educación Superior
DGF	Discusión de Grupo Focal
EE	Equipo de Evaluación
EIC	Entrevista con Informante Clave
ES	Educación Superior
FEDISAL	Fundación para la Educación Integral Salvadoreña
GOES	Gobierno de El Salvador
HEP	Acrónimo en inglés para <i>Higher Education Project for Economic Growth</i> (Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico)
IPs	Acrónimo en inglés para <i>Implementing Partner</i> (Socio implementador)
MEA	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
RI	Resultado Intermedio
RTI	RTI Internatioal
SOW	Acrónimo en inglés para <i>Scope of Work</i> (Declaración de Trabajo)
UCA	Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”
UDB	Universidad Don Bosco
UES	Universidad de El Salvador
UFG	Universidad Francisco Gavidia
UNICAES	Universidad Católica de El Salvador
UNIVO	Universidad de Oriente
USAID	Acrónimo en inglés para <i>United State Agency For International Development</i> (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

# RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la evaluación es tener aportes para mejorar el Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico (HEP, por su acrónimo en inglés) y también insumos para la programación futura de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por su acrónimo en inglés) en el sector de educación superior. La evaluación proporcionará evidencia empírica para apoyar el aprendizaje y la mejora continua en el trabajo de USAID en este proyecto y en proyectos futuros. Los resultados de la evaluación se utilizarán para informar a partes interesadas como el Gobierno de El Salvador (GOES), representantes del sector privado y la academia. Consiste en cinco preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles han sido los resultados intencionados y no intencionados más significativos logrados hasta la fecha?
  - 1.1 ¿Cuáles han sido los principales factores internos y externos que han influenciado el logro o no logro de los resultados esperados del Proyecto según lo planificado?
2. ¿En qué medida el modelo impulsado por la demanda (modelo de clústeres) ha sido un espacio efectivo para entablar un diálogo dentro del sector privado, academia y el GOES con el fin de responder a las necesidades y prioridades del sector privado ¿Ya son sostenibles los cuatro clústeres?
  - 2.1 ¿En qué medida el modelo de clúster ha sido atractivo para involucrar al sector privado y obtener su compromiso a través del apalancamiento?
3. ¿Qué cambios se han realizado en las IES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro? ¿Qué cambios se han realizado en el GOES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro?
4. ¿Cómo se integraron la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la inclusión social en la implementación de intervenciones del Proyecto?
  - 4.1 ¿En qué medida el Proyecto está propiciando cambios en la participación de género en la educación superior?
5. ¿Qué enfoques utilizados y resultados logrados por el Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico tienen el potencial de continuar existiendo después de finalizado el financiamiento de USAID? ¿Cuáles deberían seguir siendo apoyados?

El plan completo detalla cada diseño de investigación, método y análisis propuesto. Comenzaremos con una revisión exhaustiva de la literatura y documentos relevantes. Luego analizaremos los datos secundarios y data del indicador de rendimiento (proporcionados por el Proyecto). Además, realizaremos trabajo de campo sustantivo. Esto incluye conducir entrevistas con informantes clave (EIC) con partes interesadas, incluyendo USAID, el Proyecto, Socios Implementadores (IPs) del Proyecto HEP, el Gobierno de El Salvador y las universidades. En las visitas de campo a las universidades también sostendremos discusiones de grupos focales (DGF) con la facultad y el personal, participaremos en eventos y observaremos/recopilaremos notas de campo de manera directa.

Utilizaremos métodos electrónicos de recopilación de datos para garantizar el rigor y el rápido procesamiento/depuración para dar tiempo al análisis. El software incluye *Dedoose* y *CommCare*. Se realizará una reunión informativa con USAID antes de comenzar el proceso de evaluación y se producirá un borrador durante el plazo de un mes. El borrador estará organizado por una pregunta de investigación y contendrá hallazgos de la base de datos, conclusiones y recomendaciones accionables.

Recibidos los comentarios y realizada una posible conversación virtual, el equipo presentará el borrador final el 30 de abril de 2018, o alrededor de esa fecha.

# ANTECEDENTES

## DESCRIPCIÓN Y LÓGICA

Dentro de la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo de País (CDCS) 2015-2017, el Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico contribuye al Objetivo de Desarrollo 2 "Oportunidades de Crecimiento Económico en Comerciables Ampliadas". Específicamente, contribuye al Resultado Intermedio (RI) 2.2 "Productividad de negocios específicos aumentada" y, en conjunto con el Proyecto Puentes para Empleo de USAID, el Proyecto Industria Joven y el Proyecto de Competitividad Económica de USAID, al Sub-RI 2.2.1 "Competencias de la educación superior y la fuerza de trabajo fortalecidas".

El Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico contribuye al logro del Objetivo I de la Estrategia del Gobierno de EE. UU. para el Compromiso con América Central (Estrategia CEN por su acrónimo en inglés) de "Prosperidad e Integración Regional" (Educación y Desarrollo de la Fuerza Laboral) y a la segunda línea de acción estratégica en el Plan de la Alianza para la Prosperidad en el Triángulo Norte<sup>40</sup> de "Desarrollo de oportunidades para nuestra gente" (Creación de capital humano). La actividad contribuye a la Meta 2 de la Estrategia Educativa de USAID "Capacidad mejorada de los programas de desarrollo terciario y de la fuerza de trabajo para generar habilidades de mano de obra relevantes para los objetivos de desarrollo de un país" y se alinea con la línea de acción del Plan Quinquenal de GOES "Fortalecer la cobertura y la calidad de la educación superior, articulándola con otros niveles del sistema educativo y fomentando la investigación y la generación de conocimiento".

La hipótesis de desarrollo del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico establece que "Si el sistema de Educación Superior de El Salvador se fortalece y se alinea con las necesidades del sector prioritario productivo privado, la competitividad y la productividad mejorarán, contribuyendo al crecimiento económico amplio y a largo plazo. "La hipótesis de desarrollo asume que si el sector de educación superior de El Salvador mejora la capacidad del personal docente, alinea los planes de estudio y la investigación con la demanda del mercado laboral, permite reformas educativas institucionales y sistémicas clave, y mejora la colaboración entre institutos de educación superior locales e internacionales, y los sectores privados y los donantes, entonces aumentarán la pertinencia y la calidad de la respuesta del sistema de educación superior a las necesidades prioritarias del sector, se mejorará la productividad y se mejorará el crecimiento económico a largo plazo.

El Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico crea socios entre los sectores industriales e instituciones de educación superior (IES) locales para desarrollar programas educativos e investigación orientados por demanda para formar profesionales altamente calificados y contribuir al crecimiento y a la productividad de la industria para ayudar a estimular la economía y el desarrollo social. El Proyecto fortalece el sistema de educación superior para responder a las necesidades del sector productivo del país mejorando la pertinencia y calidad de los planes de estudio y la investigación aplicada, centrándose en programas académicos que respondan a las necesidades del mercado laboral y brinden oportunidades a lo/las docentes y profesionales para avanzar en su conocimiento de la industria.

---

<sup>40</sup> <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39224238>

El Proyecto de Educación Superior y Crecimiento Económico está implementando un modelo educativo basado en la demanda de la industria a través de cuatro grupos de educación industrial superior en en cuatro sectores:

1. Tecnología de la información y las comunicaciones;
2. Energía y eficiencia energética;
3. Manufactura liviana; y
4. Agroindustria y procesamiento de alimentos.

Cada grupo incluye al sector privado, a una universidad anclada e IES asociadas. También incluye la participación del gobierno. La colaboración entre la industria y las IES ayudará a crear y actualizar planes de estudio que articulen los requisitos de habilidades definidos por la industria para carreras de alta demanda en sectores en crecimiento. Se crearán Comités Asesores de la Industria para fortalecer el vínculo entre educadores y líderes empresariales y compartir información sobre el mercado laboral, planificación curricular, pasantías y capacitación práctica.

USAID/El Salvador también ayuda a desarrollar la capacidad de las IES para llevar a cabo investigaciones aplicadas, cumpliendo así los desafíos técnicos y tecnológicos de la industria salvadoreña. Ofrece becas a docentes e investigadores salvadoreños(as) para estudiar en innovadores programas de maestrías en ciencias profesionales.

## **PROPÓSITO**

El propósito de la evaluación es tener aportes para mejorar el Proyecto HEP y también para tener insumos para la programación futura de USAID en el sector de educación superior. Específicamente, el propósito de la Evaluación Final de Desempeño del Proyecto HEP de USAID es informar a USAID sobre: a) los logros y desafíos del Proyecto hasta la fecha, para enfocar la implementación al cumplimiento de los objetivos del contrato o sobrepasarlos y asegurar la sostenibilidad; b) enfoques principales y actividades respaldadas por el Proyecto que han sido de gran valor para lograr la meta del Proyecto; c) en base a las lecciones aprendidas, qué funcionó bien y qué no; y d) proporcionar recomendaciones que servirán como insumo para el diseño de cualquier proyecto futuro de Educación Superior para el Crecimiento Económico de USAID. La evaluación proporcionará evidencia empírica para apoyar el aprendizaje y la mejora continua en el trabajo de USAID en esta actividad y en otras en el futuro. Los resultados de la evaluación se utilizarán para informar a las partes interesadas, como son el GOES, los representantes del sector privado y la academia.

## **PREGUNTAS DE EVALUACIÓN**

USAID identificó cinco preguntas clave de evaluación, en orden de prioridad. Estas se enumeran a continuación, junto con las subpreguntas sugeridas para aclarar la intención de las preguntas clave. La evaluación se centrará en las preguntas clave, tanto en el diseño de instrumentos y herramientas de análisis, como en los hallazgos generales, conclusiones y recomendaciones del informe de evaluación.

1. ¿Cuáles han sido los resultados intencionados y no intencionados más significativos logrados hasta la fecha?
  - 1.1 ¿Cuáles han sido los principales factores internos y externos que han influenciado en el logro o no logro de los resultados esperados del Proyecto según lo planificado?
2. ¿En qué medida el modelo impulsado por la demanda (modelo de clústeres) ha sido un espacio efectivo para entablar un diálogo entre el sector privado, la academia y el GOES con el fin de responder a las necesidades y prioridades del sector privado? ¿Ya son sostenibles los cuatro clústeres?

- 2.1 ¿En qué medida el modelo de clúster ha sido atractivo para involucrar al sector privado y obtener su compromiso a través del apalancamiento?
3. ¿Qué cambios se han realizado en las IES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro? ¿Qué cambios se han realizado en el GOES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro?
4. ¿Cómo se integraron la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la inclusión social en la implementación de intervenciones del Proyecto?
  - 4.1 ¿En qué medida el Proyecto está propiciando cambios en la participación de género en la educación superior?
5. ¿Qué enfoques utilizados y resultados logrados por el Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico tienen el potencial de continuar existiendo después de finalizado el financiamiento de USAID? ¿Cuáles deberían seguir siendo apoyados?

## DISEÑO, MÉTODOS, ANÁLISIS Y ORGANIZACIÓN

El equipo de evaluación utilizará una estrategia de métodos mixtos para realizar la evaluación de Educación Superior. Esto incluirá una revisión de documentos relevantes, análisis de datos de M&E y de indicadores de desempeño, EIC y encuestas para docentes/personal de las facultades, DGF y observación directa en sitios del Proyecto. Consulte el Anexo I para ver la Matriz de Diseño de Evaluación.

### ENFOQUE

El Equipo de Evaluación (EE) utilizará metodologías enfocadas en la utilización para garantizar que la información generada por la evaluación sea útil para USAID. El equipo aprovechó la reunión informativa inicial para confirmar las metas y objetivos de USAID/El Salvador y el tipo de información e ideas que serán más útiles para la toma de decisiones de USAID. El EE también explorará con USAID/El Salvador cómo la Misión utilizará los resultados de esta evaluación tanto en la actividad actual de Educación Superior como en la programación futura.

### PERSPECTIVA SENSIBLE AL GÉNERO

Siendo consistente con la política de evaluación de USAID y reconociendo que los efectos de la integración y el éxito del Proyecto pueden variar según el género, el EE aplicará una perspectiva de género a todo el proceso de evaluación. Comenzando con la revisión del documento de antecedentes, se examinarán los datos relacionados a resultados con variaciones basadas en género serán analizadas y los documentos del Proyecto serán revisados con lente sensible a género, logrando así informar una mejor comprensión de la dinámica de género en el entorno de implementación.

El EE incluirá investigadores(as) –hombres y mujeres– y se buscará un equilibrio de género entre las personas encuestadas durante la fase de reclutamiento, a medida que éstas estén disponibles. Durante el proceso de recopilación de datos, el EE se esforzará para garantizar que una evaluadora esté presente durante las entrevistas con mujeres encuestadas, y algunos grupos focales serán segregados por género a fin de alentar la participación activa de todas las personas encuestadas y limitar potenciar en la conversación la dominancia de un género a expensas del otro.

Durante la fase de análisis de datos, todos los datos a nivel de participantes (tanto cualitativos como cuantitativos) serán desagregados y reportados por sexo. Este análisis de los aspectos de género de la intervención del HEP y la discusión de los hallazgos, y, cuando sea apropiado, los hallazgos y las conclusiones, se incluirán en los informes de evaluación final (tanto escritos como orales).

## **MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **Revisión de literatura**

Durante la fase inicial de la evaluación, el equipo llevará a cabo una revisión exhaustiva de los documentos de antecedentes relacionados con la educación superior y su entorno de implementación. Estos documentos proporcionarán al equipo una comprensión más profunda de las operaciones del Proyecto hasta la fecha. Esto ayudará al equipo a finalizar el diseño de la evaluación y las herramientas de recopilación de datos, e informará el proceso general de evaluación del Proyecto incluido el desarrollo de hallazgos, conclusiones y recomendaciones para futura programación. Estos documentos incluirán lo siguiente:

- Estrategia de Cooperación para Desarrollo de País 2013-2017
- Contrato y Enmiendas del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Plan de Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Planes anuales de trabajo del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Informes anuales y trimestrales de progreso del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Informes de participantes en capacitaciones del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Manual de Donaciones del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Análisis de género del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Informes de perfiles de clústeres del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico
- Estrategia del Gobierno de EE. UU. para el Compromiso con América Central
- Plan Alianza para la Prosperidad en el Triángulo Norte
- Estrategia de Educación de USAID 2012–2016
- Ley de Educación Superior de El Salvador
- Política para la Propuesta de Educación Superior preparada con apoyo del Proyecto
- Otros documentos relacionados con la educación superior en El Salvador (evaluación interna, estudio del mercado laboral, documento de clúster y documento de sostenibilidad)

### **Revisión de indicadores y datos de rendimiento**

El Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico cuenta con un Plan de Monitoreo y Evaluación específico del Proyecto y ha recopilado datos sobre una serie de indicadores estándar y personalizados a lo largo de su implementación. Los datos de monitoreo recopilados proporcionarán una fuente de datos sobre el progreso hacia los objetivos y resultados. El EE podrá usar datos de monitoreo sobre indicadores de desempeño como parte del análisis de evaluación y deberá reportarlo en el Informe Final en cuanto se relacionen con las preguntas de evaluación arriba presentadas y cumplan con los estándares de calidad de datos relevantes.

Los datos de contexto, como el subcomponente de Educación Superior y Capacitación del Índice de Competitividad Mundial, deben analizarse e incluirse en la mayor medida posible al responder las preguntas de evaluación.

### **EIC y entrevistas grupales**

El EE propone realizar aproximadamente 25-30+ EIC/entrevistas grupales con USAID/El Salvador, personal de RTI International y socios del Proyecto HEP, el GOES, el sector privado e IES participantes.

Los protocolos de recopilación de datos que abordan las preguntas de evaluación guiarán las entrevistas pero serán semiestructurados (identificando sondeos para dar seguimiento a información relacionada con preguntas clave) permitiendo flexibilidad en la discusión y un flujo natural a la conversación, en casos que el EE Equipo identifique un punto de particular interés para las preguntas de investigación. Además, en las entrevistas grupales y en las individuales, todas las personas (docentes y personal de las facultades) completarán una breve encuesta. Se realizarán entrevistas grupales durante las visitas de campo con los/las docentes y personal de la universidad. Las entrevistas grupales incluirán entre 5-7 participantes – hombres y mujeres– cada una. Los datos se registrarán electrónicamente. A continuación, se incluye una lista de categorías de participantes, junto con la muestra total requerida por cada grupo de partes interesadas.

### Número de personas informantes por categoría

Tipo de Informante	No. Total de EIC dirigidas
<b>USAID/El Salvador</b>	
Representante del Oficial de Contrataciones	1
Líder de Equipo Bilateral	1
Director de la Oficina de Crecimiento Económico	1
Representante de la Oficina Regional de Programas	1+
<i>Subtotal</i>	4
<b>Personal de RTI International</b>	
Directora	1
Subdirector/a	1
Especialista en Monitoreo y Evaluación	1
Especialista en Capital Humano	1
Especialista en el Sector Productivo	1
Especialista en el Sistema de Educación Superior	1
<i>Subtotal</i>	6
<b>Socios del Proyecto HEP</b>	
Rutgers University	1
World Learning	1
FEDISAL	1
<i>Subtotal</i>	3
<b>Gobierno</b>	
Ministerio de Educación	1
Dirección Nacional de Educación Superior (DNES)	1
Ministerio de Economía	1
<i>Subtotal</i>	4
<b>Sector Privado</b>	
Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)	1
Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO)	1
Cámara Salvadoreña de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CASATIC)	1
Asociación Salvadoreña de Energías Renovables	1
<i>Subtotal</i>	4
<b>Universidades</b>	
Universidad Centroamericana Jose Simeón Cañas (UCA)	2
Universidad Católica de El Salvador (UNICAES)	2
Universidad Don Bosco (UDB)	2



Tipo de Informante	No. Total de EIC dirigidas
Universidad Francisco Gavidia (UFG)	2
Universidad Nacional de El Salvador (UES)	2
Universidad de Oriente (UNIVO)	2
<i>Subtotal (EICs)</i>	6
<i>Subtotal DGFs</i>	6

### Visitas de campo y observaciones directas

El EE en consulta con USAID/El Salvador y RTI International, seleccionará las visitas in situ relevantes basadas en un plan de muestreo desarrollado para el Plan de Evaluación e incluido en el Informe Final. Como mínimo, el EE espera visitar los seis campus de los institutos de educación superior beneficiarios identificados a continuación. Las EIC y DGF antes mencionadas se llevarán a cabo in situ. Además, el EE podrá asistir a eventos organizados o patrocinados por el HEP durante el período de trabajo de campo de la evaluación para realizar observación directa. El EE registrará las notas de campo, como datos de estos eventos, como insumos para el informe.

### SELECCIÓN DE SITIOS

Para capturar la efectividad de la intervención a profundidad dentro del tiempo estipulado de recolección de datos y el tamaño del equipo, nos enfocaremos en visitar IES en 4 de los 50 municipios prioritarios del GOES. El EE visitará seis sitios (universidades beneficiarias del HEP) en áreas relevantes para comprender las tendencias de implementación en diferentes lugares. Vea la siguiente tabla.

IES	Municipalidad
UCA	San Salvador
UES	San Salvador
UFG	San Salvador
UDB	Soyapango (área metropolitana de San Salvador)
UNICAES	Santa Ana (64 Kilómetros al noroeste de San Salvador)
UNIVO	San Miguel (138 Kilómetros al este de San Salvador)
<b>Total</b>	<b>6</b>

Los/las participantes para DGF/entrevistas grupales serán seleccionados por el punto de contacto de la universidad. Esto es una limitante debido a la tendencia de los/las representantes a elegir participantes que se expresen a favor del HEP. Sin embargo, también solicitaremos información sobre los desafíos y las áreas de mejora, lo que proporcionará datos más completos sobre la experiencia. Solicitaremos la misma cantidad de participantes mujeres y hombres.

### ANÁLISIS

#### Datos cuantitativos

El análisis de los datos cuantitativos de la encuesta breve se realizará en Excel. Usaremos *tablets* para recopilar datos de encuestas utilizando CommCare, un *software* gratuito de código abierto. Los datos serán categóricos, de escala y/o numéricos, permitiendo su fácil descarga y análisis en Excel. Reportaremos los resultados cuantitativos usando tablas, gráficos y cuadros en el informe final de la evaluación. En la medida en que los datos del indicador de desempeño estén disponibles y sean relevantes, los analizaremos utilizando técnicas cuantitativas, como frecuencias y porcentajes.

#### Datos cualitativos

Codificaremos y analizaremos los datos cualitativos recopilados a través de EIC y DGF utilizando métodos cualitativos sistemáticos. Desarrollaremos un sistema de codificación para identificar y

responder a la información indagada en las preguntas clave de evaluación y orientaremos a cada persona del equipo en el proceso de codificación para aumentar la confiabilidad entre evaluadores. Además, codificaremos la información demográfica, como la relacionada a género, que también consideraremos durante el proceso de análisis e incluiremos en el informe de evaluación. Los datos cualitativos se cargarán y codificarán en *Dedoose* (un *software* gratuito de código abierto para codificación de datos cualitativos). Esto también permitirá que se descarguen extractos en Excel y que se generen frecuencias y porcentajes de códigos para las cifras.

## LIMITACIONES

El EE anticipa una serie de limitantes para llevar a cabo esta evaluación, tal como se resume a continuación.

Limitación	Resultado	Estrategia de mitigación
El miembro del equipo Óscar Picardo ha participado en el HEP a través de una subvención (UFG para TIC).	Esto podría influir en la objetividad.	Otras dos personas miembros del equipo validarán los resultados y revisarán el trabajo de Óscar Picardo.
Anunciando a las universidades que llegaremos a las visitas de campo.	Los/las participantes podrían cambiar sus comportamientos dado que estaremos visitándoles	Informar que llegaremos, pero no compartiremos instrumentos; usar técnicas de sondeo para obtener un panorama más completo.
Representantes de las universidades eligen a participantes para DGF.	Sesgo de selección – representantes podrían elegir participantes que se expresarán muy bien del Proyecto.	Para mitigar este riesgo, el EE trabajará en estrecha colaboración con el HEP en la selección de personas a encuestar, utilizando listas de personas participantes siempre que sea posible.

## CRONOGRAMA

El EE comenzará con una revisión de los documentos del Proyecto, incluidos documentos clave de programación y ejecución, informes de progreso, data cuantitativa, estudios de investigación y encuestas. El EE utilizará el período de revisión de escritorio y reuniones de planificación para perfeccionar los métodos y herramientas de recopilación de datos y para aclarar los procedimientos logísticos y administrativos. El equipo participó en una reunión inicial de planificación/inicio de proceso con USAID/El Salvador el 16 de enero de 2018.

## TRABAJO DE CAMPO

El EE comenzará el trabajo de campo en San Salvador el 12 de febrero de 2018. El EE entrevistará a USAID/El Salvador, personal del HEP, socios del HEP, GOES y el sector privado del 13 al 20 de febrero y las visitas in situ se realizarán entre el 21 y el 28 de febrero. Sin embargo, seremos flexibles si hay eventos universitarios a los que debemos asistir durante nuestro tiempo en el país. La líder del equipo y los/las Especialistas en Educación Superior trabajarán de manera independiente.

HORARIO ILUSTRATIVO DE TRABAJO DE CAMPO		
Día	Actividad	Ubicación
Lun. 12 de febrero	Viaje internacional	
Mar. 13 de febrero	Evento de presentación	Por determinarse
Mie. 14 de febrero	EIC con partes interesadas	Por determinarse

<b>HORARIO ILUSTRATIVO DE TRABAJO DE CAMPO</b>		
<b>Día</b>	<b>Actividad</b>	<b>Ubicación</b>
Jue.15 de febrero	EIC con partes interesadas	Por determinarse
Vie.16 de febrero	EIC con partes interesadas	Por determinarse
Sab.17 de febrero	Limpieza/generación de hallazgos	
<b>Dom.18 de febrero</b>	<b>DÍA LIBRE</b>	
Lun.19 de febrero	EIC con partes interesadas	Por determinarse
Mar.20 de febrero	EIC con partes interesadas	Por determinarse
Mie.21 de febrero *	Visitas de campo (in situ*) anunciar punto medio con COR propuestos	Por determinarse
Jue.22 de febrero	Visitas de campo	Por determinarse
Vie.23 de febrero	Visitas de campo	Por determinarse
Sab.24 de febrero	Limpieza generación de hallazgos	
<b>Dom.25 de febrero</b>	<b>DÍA LIBRE</b>	
Lun.26 de febrero	Visita de campo	Por determinarse
Mar.27 de febrero	Visita de campo	Por determinarse
Mie.28 de febrero	Interrogar-informar	USAID
Jue.marzo 1	Reunión de grupo	Iniciativa de MEA
Vie.2 de Marzo	Reunión de grupo	Iniciativa de MEA

## **REUNIÓN INFORMATIVA INICIAL Y ENTREGA DE INFORMES**

El equipo presentará los hallazgos iniciales durante una reunión informativa en USAID/El Salvador a realizarse poco después de haber completado la recolección de datos (**jueves 1 de marzo de 2018**).

El EE enviará el borrador del informe de evaluación a USAID/El Salvador incorporando los comentarios proporcionados durante la reunión informativa, el **lunes 2 de abril de 2018**. El EE estará disponible para discutir el borrador virtualmente. El informe responderá todas las preguntas de evaluación y aclarará cómo fue respondida cada una. Solicitamos que USAID proporcione comentarios sobre el borrador del informe para el **viernes 13 de abril de 2018**. El EE luego revisará el borrador del informe para reflejar, de manera completa, los comentarios y sugerencias de USAID, presentando el borrador final el **lunes 30 de abril, 2018**. Esto incluye el proceso de control de calidad y edición de parte de la Iniciativa de MEA. Estas fechas son flexibles y están sujetas a cambio, así como a la confirmación por aprobación final del plan de evaluación.

El bosquejo del informe es:

- I. Abstracto (250 palabras)

2. Resumen ejecutivo (2-5 pags.)
3. Antecedentes
4. Propósito y preguntas
5. Metodología
6. Cada pregunta de investigación y sus respectivos hallazgos y conclusiones basadas en evidencia.
7. En la pregunta cinco incorporar las recomendaciones accionables dirigidas al proyecto y las recomendaciones propuestas para futuras programaciones con USAID.
8. Anexos—SOW, equipo evaluador, protocolos, matriz, fuentes, calendario/horarios, tablas adicionales y gráficos no integrados en el informe.

## COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

El equipo de evaluación estará compuesto por cuatro posiciones:

- **Líder del equipo.** Responsable de coordinar las actividades del EE; tiene la autoridad para tomar decisiones programáticas con respecto a la evaluación. Ella servirá como el principal punto de contacto entre USAID y la Plataforma MEA con respecto a esta evaluación. La líder del equipo redactará el diseño final de la evaluación, supervisará y apoyará el desarrollo de los instrumentos de evaluación, participará en la recopilación y análisis de datos, integrará los hallazgos de los miembros del equipo y coordinará la preparación del informe final. Esta función será ocupada por Megan Gavin.
- **Especialista ES-1.** Proveer apoyo según sea necesario, especialmente con la recopilación de datos. Además, conceptualizará los instrumentos de evaluación, la estrategia de muestreo y los métodos de análisis de datos por pregunta para la matriz de diseño de la evaluación, y respaldará el análisis general. Este papel será ocupado por Ana Cristina Accioly.
- **Especialista ES-2.** Proveer el apoyo necesario a la pregunta 3 con la recopilación de datos. Además, conceptualizará los instrumentos de evaluación, la estrategia de muestreo y los métodos de análisis de datos por pregunta para la matriz de diseño de la evaluación, y respaldará el análisis general. Apoyará el análisis de datos cuantitativos. Este papel será ocupado por Óscar Picardo.
- **Coordinador de Logística.** Trabajar con socios locales para planear viajes y programar la recopilación de datos, entrevistas y actividades de evaluación según sea necesario. Apoyará al la Líder del equipo en todos los aspectos logísticos y administrativos de la evaluación. Este papel será desempeñado por Katia Zepeda y Cindy Abarca.

## **ANEXO I: MATRIZ DE DISEÑO DE EVALUACIÓN**

Preguntas de evaluación	Fuentes de datos/Método de análisis
<p>1. ¿Cuáles han sido los resultados intencionados y no intencionados más significativos logrados hasta la fecha?</p> <p>1.1 ¿Cuáles han sido los principales factores internos y externos que han influido en el logro o no logro de los resultados esperados del Proyecto según lo planificado?</p>	<p><b>Fuentes de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental de informes trimestrales de progreso y plan de MEA del HEP y línea base, evaluación interna reciente de RTI.</li> <li>• EIC con partes interesadas especialmente USAID, HEP, IPs, universidades, y encuestas breves.</li> <li>• DFG con facultad y personal.</li> </ul> <p><b>Método de análisis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos de DGF y EIC se ingresarán en un <i>software</i> de análisis de datos cualitativos en línea (<i>Dedoose</i>).</li> <li>• Los códigos se determinarán en consenso con el equipo basados en la literatura y los datos.</li> <li>• Los códigos se aplicarán a los datos.</li> <li>• Cada código será analizado.</li> <li>• Los resultados breves de la encuesta se recopilarán con <i>ComCare</i> y se analizarán en <i>Excel</i>.</li> <li>• Analizar/escribir por componente.</li> </ul>
<p>2. ¿En qué medida el modelo impulsado por la demanda (modelo de clústeres) ha sido un espacio efectivo para entablar un diálogo entre el sector privado, la academia y el GOES con el fin de responder a las necesidades y prioridades del sector privado? ¿Ya son sostenibles los cuatro clústeres?</p> <p>2.1 ¿En qué medida el modelo de clúster ha sido atractivo para involucrar al sector privado y obtener su compromiso a través del apalancamiento?</p>	<p><b>Fuentes de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos, especialmente e incluyendo el documento reciente sobre el modelo de clúster y un documento reciente sobre sostenibilidad.</li> <li>• EIC con partes interesadas especialmente, universidades, sector privado.</li> </ul> <p><b>Método de análisis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos de DGF y EIC se recopilarán electrónicamente.</li> <li>• Los códigos se determinarán en consenso con el equipo con base en la literatura y los datos.</li> <li>• Los códigos se aplicarán a los datos.</li> <li>• Cada código será analizado.</li> </ul>
<p>3. ¿Qué cambios se han realizado en las IES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y/o apoyando reformas educativas y/o programas académicos en el futuro?</p> <p>3.1 ¿Qué cambios se han realizado en el GOES en términos de su capacidad institucional para continuar introduciendo y / o apoyando reformas educativas y / o programas académicos en el futuro?</p>	<p><b>Fuentes de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental de informes trimestrales de progreso del HEP, evaluación inicial y estudios especiales, herramienta de DCHI-Desarrollo de la Capacidad Humana e Institucional (guía de USAID) e informes de proyectos.</li> <li>• EIC con partes interesadas-especialmente GOES.</li> <li>• Breve encuesta.</li> <li>• DGF con personal/Facultad.</li> <li>• Observación directa en eventos universitarios.</li> </ul> <p><b>Método de análisis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos EIC y DGF se ingresarán electrónicamente.</li> <li>• Los códigos se determinarán en consenso con el equipo con base en la literatura y los datos. Los códigos preliminares incluyen capacidad, alfabetización y aritmética.</li> <li>• Los códigos se aplicarán a los datos.</li> <li>• Cada código será analizado.</li> <li>• Se recopilarán notas de campo de observación directa.</li> </ul>

Preguntas de evaluación	Fuentes de datos/Método de análisis
<p>4. ¿Cómo se integraron la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la inclusión social en la implementación de intervenciones del Proyecto?</p> <p>4.1 ¿En qué medida el Proyecto está propiciando cambios en la participación de género en la educación superior?</p>	<p><b>Fuentes de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental de informes trimestrales y de progreso del HEP, evaluación inicial y estudios especiales, incluido el análisis de género.</li> <li>• EIC con partes interesadas, especialmente USAID, IPs, HEP.</li> <li>• DGF con personal/Facultad.</li> </ul> <p><b>Método de análisis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos EIC y DGF se ingresarán electrónicamente.</li> <li>• Los códigos se determinarán en consenso con el equipo con base en la literatura y los datos. Los códigos preliminares incluyen capacidad, alfabetismo/instrucción y habilidades numéricas.</li> <li>• Los códigos se aplicarán a los datos.</li> <li>• Cada código será analizado.</li> </ul>
<p>5. ¿Qué enfoques utilizados y resultados logrados por el Proyecto HEP tienen potencial de continuar existiendo después de finalizado el financiamiento de USAID? ¿Cuáles deberían seguir siendo apoyados?</p>	<p><b>Fuentes de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos de los planes del gobierno y documento de RTI sobre el mercado laboral.</li> <li>• EIC con partes interesadas, especialmente GOES y el sector privado (perspectivas de USAID y HEP).</li> </ul> <p><b>Método de análisis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EIC y datos se ingresarán electrónicamente.</li> <li>• Los códigos se determinarán en consenso con el equipo basado en la literatura y los datos. Los códigos preliminares incluyen capacidad, alfabetismo/instrucción y habilidades numéricas.</li> <li>• Los códigos se aplicarán a los datos.</li> <li>• Cada código será analizado.</li> </ul>

## **ANEXO II: TABLA DE GANTT Y CALENDARIO DE TRABAJO DE CAMPO**



## Calendarios de trabajo de campo

Feb 2018

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
28	29	30	31	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12 Viaje	13 Reunión de equipo	14 Evento de presentación	15 EIC	16 EIC	17 Depuración
18	19 EIC	20 EIC	21 Visitas de campo	22 Visitas de campo	23 Visitas de campo	24 Depuración
25	26 Visitas de campo	27 Visitas de campo	28 Reunión informativa/interrogativa	1 Reunión de equipo	2 Reunión de equipo	3

Sujeto a cambios según eventos universitarios

---

## Evaluación final de desempeño del Proyecto de Educación Superior para el Crecimiento Económico

### Plan preliminar

#### Cronograma del proyecto - Fecha de inicio propuesta: 15 de enero de 2017

Proyecto HEP	S1	S2	S3	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
Revisión de escritorio y presentación del plan de trabajo															
Proceso de edición (HQ) (3 días)															
Revisión del Informe Inicial por USAID															
Preparación del trabajo de campo															
Recopilación de datos															
Análisis de datos, redacción de informes y presentación del Borrador del informe															
Proceso de edición (HQ) y presentación del Borrador del Informe															
Revisión del Borrador del Informe (USAID)															
Finalización y presentación del Informe Final															
Proceso de edición (HQ) y Presentación del Borrador de Informe															
Presentación del Informe Final (Líder del Equipo)															

**Nota 1:** en naranja, se agregaron días de edición. Esto aumenta el proceso de 13 semanas a 16 semanas.

**Nota 2:** Se han agregado cinco días para la preparación del trabajo de campo necesario para organizar reuniones y otras gestiones.

## **ANEXO 9: DECLARACIONES DE DIFERENCIA DE RTI Y RESPUESTA DEL EE**

La declaración de diferencias de RTI proporciona una serie de desarrollos del Proyecto que describen algunas acciones posteriores a las descritas en la evaluación, que sugieren que ya están abordando algunas de las áreas destacadas en las recomendaciones de la evaluación. Otros comentarios de RTI cuestionan hallazgos que el EE informó que se basaron en entrevistas realizadas durante la evaluación. El Equipo de Evaluación (EE) cree que se requiere mantener estos hallazgos porque estos fueron válidos con base en la información disponible durante el período de evaluación. Estos hallazgos de ninguna manera menosprecian a RTI. La evaluación, por definición, se llevó a cabo en un momento dado y reflejó los hallazgos basados en entrevistas y documentos revisados en ese momento. Algunos ejemplos se resumen a continuación. El EE reconoce los avances logrados por RTI desde la ejecución de la evaluación. El EE mantendrá sus recomendaciones, que son precisamente eso, "recomendaciones" específicamente. No obligan de ninguna manera a USAID o a RTI a implementarlas.

Con respecto al Comentario 1, los hallazgos con respecto a las demoras se basaron en entrevistas con personal de RTI durante la evaluación. Por ejemplo, el personal superior del Proyecto dio la impresión de que las demoras en las becas se debieron al hecho que hubo retrasos en la aprobación de los programas curriculares revisados. Cuando el ET preguntó si las becas pudieron haber sido provistas para otros programas de estudio, el personal de RTI explicó que USAID prefirió que las becas se destinaran a los nuevos programas curriculares revisados y aprobados.

Con respecto al Comentario 4, la inclusión de actores gubernamentales en el proceso ha sido parte del proyecto desde su inicio; sin embargo, algunas entrevistas con informantes clave indicaron muy claramente que pensaban que el gobierno debería haberse involucrado más de cerca. Específicamente, un alto funcionario del gobierno señaló que deseaban haber participado más en el proceso. En el evento de iniciación las universidades participantes declararon que no habían visto ni participado en la elaboración del documento de política. Sin embargo, el EE comprende que ahora se han incluido.

El EE desearía reconocer específicamente los avances logrados en relación con el Comentario 2 sobre los clústeres. El EE acepta que los clústeres no son para investigación. Sin embargo, el EE cree que es encomiable que el HEP haya organizado eventos para compartir el conocimiento relacionado con el trabajo positivo de los clústeres.

Además, el EE felicita al HEP por los eventos realizados en marzo de 2018, luego del trabajo de campo para la evaluación que culminó en febrero de 2018. Además, el EE quisiera reconocer los avances con respecto al Comentario 3: indicadores de género. El EE está complacido de que ahora haya un debate sobre la incorporación de indicadores de género en la programación futura de USAID.

### **I. Comentarios relacionados con retrasos en las aprobaciones de programas académicos.**

*Página ii: "Hubo retrasos en la aprobación de los nuevos campos por parte del GOES; sin embargo, esto ha mejorado dentro de los 90 días posteriores a la presentación del plan de estudios revisado (ver PE 3)  
Página iv "10. El proyecto no era plenamente consciente de los desafíos diarios del GOES, lo que creó*

retrasos imprevistos”. Y comentarios relacionados, **“Sin embargo, el proceso burocrático para revisar el plan de estudios fue demorado y retrasó la aprobación del plan de estudios reformado. Legalmente, se supone que la aprobación ocurrirá dentro de los 90 días. Sin embargo, de acuerdo con EIC con el personal del Proyecto de RTI, el gobierno enviaría una carta dentro de los 90 días (a menudo cerca de la fecha límite) solicitando más información o modificaciones. Por lo tanto, esto amplió el proceso”.**

**Respuesta:**

El proyecto no registra demoras en las aprobaciones de la Dirección Nacional de Educación Superior Salvadoreña (DNES) del Gobierno de El Salvador. Como evidencia, puede observar el proceso de diseño - presentación/respuesta de la Universidad Francisco Gavidia para los programas académicos de TIC. El Anexo I *"Desarrollo Curricular de Tecnologías de la Información y Comunicación. Elaboración de Planes de Estudio e Implementación para ser aprobados por el MINED"* destaca el trabajo coordinado con el Ministerio de Educación y la prioridad otorgada para una rápida aprobación:

*Anexo I. Pág. 23. “La DNES/MINED se comprometió desde el mes de febrero del presente año, a reconocer la relevancia del esfuerzo curricular desarrollado en el marco del proyecto y buscar o aceptar opciones, para que, respetando la normativa, se garantizara el proceso de revisión de los planes de estudio y de implementación de manera expedita.”*

En realidad, previendo las posibles demoras, la coordinación técnica del proyecto propuso a DNES/MINED contratar temporalmente a un profesional dedicado (Página 23) exclusivamente para verificar y validar los programas. Este profesional fue seleccionado por DNES/MINED y asignado a los programas académicos de HEP dentro del Ministerio. El Proyecto creó una estrategia especial para resolver los retrasos potenciales burocráticos y administrativos.

Además, puede observar el breve período de tiempo en que el DNES/MINED respondió al primer envío de los programas y luego, la aprobación final.

*Pág. 23. “Las fechas de la primera entrega realizada a la DNES/MINED fueron el 22 y 25 de mayo del presente año. En la primera fecha se entregó el primer bloque de documentos, pertenecientes a UNICAES, ITCA/FEPAD y UNIVO y en la segunda fecha, se entregó el segundo bloque referidos a UFG, UGB y UTEC. Ver anexo 2. Cartas de primera entrega a la DNES/MINED, de los planes de estudio y de implementación. La devolución de los documentos con las respectivas observaciones por parte de la DNES/MINED, los recibió la coordinación técnica el 22 de junio y el segundo bloque el 4 de julio del presente año. Ver anexo 3. Observaciones de la DNES/MINED a los planes de estudio y de implementación.”*

<b>Primera presentación a la DNES/MINED por parte de las IES solicitando aprobación de los nuevos programas académicos.</b>				
<b>Institución de Educación Superior</b>	<b>Programa académico</b>	<b>Fecha Presentación a la DNES</b>	<b>Fecha Respuesta de la DNES</b>	<b>No. de días</b>

UNICAES	Ingeniería en Desarrollo de Software	22 de mayo 2017	22 de junio 2017	24 días hábiles
ITCA/FEPADE	Ingeniería en Desarrollo de Software	22 de mayo 2017	22 de junio 2017	24 días hábiles
UNIVO	Ingeniería en Desarrollo de Software	22 de mayo 2017	22 de junio 2017	24 días hábiles
UFG	Ingeniería en Diseño y Desarrollo de Videojuegos	25 de mayo 2017	22 de junio 2017	21 días hábiles
UTEC	Ingeniería en Gestión de Base de Datos	25 de mayo 2017	11 de julio 2017	34 días hábiles
UGB	Ingeniería en Manejo y Gestión de Bases de Datos	25 mayo 2017	04 julio 2017	29 días hábiles

En la primera respuesta de la DNES/MINED, las IES recibieron recomendaciones y ajustes que tuvieron que aplicar a los programas. La segunda presentación incluyó todas las recomendaciones de la DNES para agilizar la aprobación final:

<b>Segunda presentación a la DNES/MINED por parte de las IES solicitando aprobación de los nuevos programas académicos.</b>				
<b>Institución de educación superior</b>	<b>Programa</b>	<b>Fecha Presentación a la DNES</b>	<b>Fecha Respuesta de la DNES</b>	<b>No. de días</b>
ITCA/FEPADE	Ingeniería en Desarrollo de Software	30 de junio 2017	19 de julio 2017	13 días hábiles
UFG	Ingeniería en Diseño y Desarrollo de Videojuegos	30 de junio 2017	20 de julio 2017	19 días hábiles
UTEC	Ingeniería en Gestión de Base de Datos	21 de julio 2017	27 de julio 2017	5 días hábiles
UNIVO	Ingeniería en Desarrollo de Software	30 de junio 2017	19 de julio 2017	14 días hábiles

Como ejemplo, observamos que el ITCA/FEPADE tardó 37 días hábiles para aprobar Ingeniería en Desarrollo de Software, la UNIVO 38 días hábiles, la UFG 40 días hábiles, la UTEC 39 días hábiles. Esta estrategia fue altamente eficiente para evitar demoras y distanciamientos con el MINED.

Al mismo tiempo, como parte del Proyecto, se implementó un piloto dentro de la DNES para mejorar y el proceso de verificación y aprobación de nuevos programas académicos. Como puede verse en el Anexo II "Avance al 07 de febrero 2018. Pilotaje Revisión Electrónica de Planes de Estudio", se ha realizado un gran esfuerzo para mejorar y dinamizar este tipo de procesos.

Los mejores resultados obtenidos en este Piloto son: El DEA (Departamento de Estudios Académicos) ha logrado un nivel de retraso en el proceso de verificación equivalente a 0. (Página 4). Se ha empleado personal permanente con fondos del Proyecto; existe un excelente nivel de comunicación y coordinación entre las Instituciones de Educación Superior y el DEA; y los procesos de resolución se han acelerado.

## II. Comentarios relacionados con los clústeres y su responsabilidad con los productos de investigación aplicada.

*Página iii. "Los clústeres están retrasados para producir resultados como productos de investigación, pero la falta de implementación oportuna, el apoyo en la redacción de publicaciones y el intercambio de conocimientos podría comprometer el impulso de la colaboración".*

### Respuesta:

Los clústeres no tienen ninguna responsabilidad directa con el calendario y tiempos de los procesos de investigación. Como se puede ver en el anexo III, página 4, las investigaciones relacionadas con los objetivos del clúster son:

	Industria	IES
Metas a corto plazo	<p>Identificar las necesidades inmediatas, como áreas en las que se necesita certificación, temas.</p> <p>Identificar áreas de investigación aplicada.</p> <p>Proporcionar seminarios a profesores y estudiantes de último año con respecto al último desarrollo en sus respectivas áreas.</p> <p>Establecer grupos de trabajo funcionales y reunir a miembros de la industria universitaria</p>	<p>Revisar el plan de estudios para satisfacer las necesidades industriales y los estándares internacionales (pasando de programas de cinco a cuatro años)</p> <p>Patrocinar a la facultad para la educación superior en campos críticamente necesarios.</p> <p>Crear una atmósfera para alentar a los/las docentes a realizar investigaciones aplicadas, como la reducción de la carga de enseñanza.</p> <p>Encontrar una vía para capacitar a los/las graduados(as) para la finalización exitosa de los programas de certificación.</p>
Objetivos	<p>Mejorar la competitividad económica de El Salvador</p> <p>Apoyar el desarrollo de programas de investigación aplicada en colaboración con universidades</p>	<p>Desarrollar una fuerza de trabajo calificada capaz de tener un impacto en los clústeres de la industria.</p> <p>Mejorar continuamente la pedagogía, la investigación, el desarrollo y la tecnología, y las habilidades de inglés de la facultad.</p> <p>Desarrollar una base sólida de investigación</p>

		<p>aplicada, desarrollo e innovación alineada con los clústeres de la industria.  Desarrollar la capacidad institucional de las IES y facilitar la efectividad del sistema para responder a las necesidades de la facultad y los clústeres de la industria.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Los clústeres son la plataforma para proponer, compartir y validar información después de que el equipo de investigación produzca los resultados, en colaboración con su socio de la industria. La fertilización cruzada dentro y entre los grupos comenzó en marzo, con la difusión de los resultados preliminares en las mini conferencias, donde se presentaron afiches sobre cada proyecto de investigación aplicada. En el anexo IV se pueden encontrar los Puntos de Conversación utilizados para fertilizar y difundir los hallazgos preliminares de las investigaciones aplicadas. El 22 de marzo se realizó la presentación para el Clúster de Manufactura Ligeras, el 21 de marzo para Agroindustria y el Procesamiento de Alimentos, el 21 de marzo para TIC y el 20 de marzo para Energía y Eficiencia Energética.

Otra evidencia del intercambio de conocimiento aprovechando la colaboración es la siguiente lista de tweeters utilizados para difundir la información:

1. [https://twitter.com/Edusuperior\\_sv](https://twitter.com/Edusuperior_sv) - Se puede encontrar el registro de eventos relacionados con la disseminación de los resultados de HEP.

Evento de hallazgos preliminares de investigación:

2. [https://twitter.com/Edusuperior\\_sv/status/976843944762970113](https://twitter.com/Edusuperior_sv/status/976843944762970113) PET y moldes de corto plazo.
3. [https://twitter.com/unicaes\\_sv/status/976498405001383941](https://twitter.com/unicaes_sv/status/976498405001383941) Prototipo Ricotta.
4. [https://twitter.com/unicaes\\_sv/status/976496253595979777](https://twitter.com/unicaes_sv/status/976496253595979777) Alternativa de Reducción Agroindustrial.
5. [https://twitter.com/unicaes\\_sv/status/976494438666121216](https://twitter.com/unicaes_sv/status/976494438666121216) Propuesta de diversificación de Panela
6. [https://twitter.com/unicaes\\_sv/status/976492784772317186](https://twitter.com/unicaes_sv/status/976492784772317186) Recuperación de material biológico de especies locales de cacao.
7. [https://twitter.com/unicaes\\_sv/status/976487708255293440](https://twitter.com/unicaes_sv/status/976487708255293440) Café y material fitogenético relacionado a mejoras.
8. [https://twitter.com/unicaes\\_sv/status/976486068110405635](https://twitter.com/unicaes_sv/status/976486068110405635) Mejoras en la alimentación del ganado.
9. [https://twitter.com/unicaes\\_sv/status/976483431919050758](https://twitter.com/unicaes_sv/status/976483431919050758) La importancia de la investigación aplicada.
10. [https://twitter.com/Edusuperior\\_sv/status/976482451030728706](https://twitter.com/Edusuperior_sv/status/976482451030728706) Agroindustria y procesamiento de alimentos.
11. [https://twitter.com/unicaes\\_sv/status/976478244055732224](https://twitter.com/unicaes_sv/status/976478244055732224) Presentación general.

### III. Comentarios relacionados con la ausencia de un indicador de género específico.

*Página iv. No hay indicadores específicos de género en el Plan de MEA*

**Respuesta:**

Esto ya se está discutiendo con USAID para incluir un indicador de género.

#### **IV. Comentarios relacionados con la baja inclusión del GOES en la Política de Educación Superior.**

*Página v. Recomendación 4: USAID necesita incluir más al gobierno en el desarrollo de políticas de educación superior con USAID, y el proceso debe ser más abierto para incluir otras agencias gubernamentales, ONG, etc. Esto se basa en las conclusiones 10 y 11.*

#### **Respuesta:**

Las instituciones gubernamentales relacionadas con la Educación Superior han estado involucradas desde el principio y otras instituciones relacionadas.

Como puede verse en el anexo VI "Acuerdo Compromiso. Pacto Multisectorial para la Construcción de la Política Nacional de Educación Superior" firmado el 8 de abril de 2016, el Acuerdo establece:

*Página 1 "En el Marco del Proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) de Educación Superior para el Crecimiento Económico, nosotros representantes de la Dirección Nacional de Educación Superior y del Viceministerio de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación (MINED); el Viceministro de Industria y Comercio del Ministerio de Economía, la Universidad Francisco Gavidia, la Universidad Don Bosco, la Universidad Católica de El Salvador, la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, la Universidad de El Salvador, el Consejo de Educación Superior, el Consejo de Asociaciones Profesionales de El Salvador, la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, el Consejo Centroamericano de Acreditación, el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional y de Research Triangle Institute (RTI), implementador del Proyecto de USAID de Educación Superior para el Crecimiento Económico*

#### **CONSIDERAMOS:**

...

*V. Que las partes han expresado voluntad y están dispuestas a apoyar este esfuerzo con la representación de delegados de alto nivel definidos para conformar cada uno de los comités de trabajo.*

...

#### **PRIMERO: FIRMA DEL PRESENTE ACUERDO**

*Firmar el presente acuerdo con el objetivo de concretar y detallar los términos bajo los cuales se decide participar en el Pacto Multisectorial para la Creación de la Política Nacional de Educación Superior y apoyar el Memorando de Reconocimiento firmado en el evento público para tal fin, realizado el 8 de abril de 2016 en la ciudad de San Salvador, El Salvador.*

...

#### **TERCERO: PRINCIPIOS QUE REGIRAN LA CREACION DE LA POLITICA.**

*La política será realizada en cumplimiento de los siguientes principios:*

*d. Consenso: la política será construida con el consenso entre los actores, el cual ha de lograrse de manera armoniosa y razonada.*

*e. Inclusiva-participativa: La elaboración de la Política tomará en cuenta a todos los actores claves identificados a este momento y durante el proceso que tengan un rol en la educación superior del país.*

...

#### **CUARTO: CARACTERÍSTICAS DE LA POLITICA.**

*La política en su versión final será materializada en un documento único y de carácter oficial, que articule la visión en consenso de todas las partes y que regirá el qué hacer de la educación superior en el país...*

#### **SEXTO: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACION DE LA POLITICA.**



Las Partes conviene trabajar con una metodología basada en comités de trabajo, donde nombrarán a representantes según se requiera en los cuatro comités a formar.

- a. *Comité Estratégico: Dirigir la creación de la política y supervisar su ejecución para la rendición de cuentas según corresponda.*
- b. *Comité Técnico Coordinador: Ejecutar la iniciativa incorporando las directrices del Comité Estratégico de alto nivel cumpliendo con las metas requeridas asegurando la calidad de los productos.*
- c. *Comité Consultivo: Participar activamente en la elaboración de la política de acuerdo con los requerimientos del comité técnico aportando según su especialidad.*
- d. *Petit Comité: Coordinación integral de la ejecución de la iniciativa. Este equipo se constituye a través de un delegado de la Dirección Nacional de Educación Superior y un delegado del Proyecto de USAID de Educación Superior para el Crecimiento Económico.”*

En términos de las actividades relacionadas para asegurar una amplia participación de un público en general, para construir una Política de Educación Superior inclusiva, enumeramos algunos de los eventos más importantes utilizados para incluir y promover la participación y, como puede verse en el anexo VII, amplia participación de IES, Gobierno, Institutos Educativos, Ministerios, Sector Privado, consultores independientes, etc.

Fecha	Actividad
21/03/2017	Grupo Focal DNES- Consulta Presencial- Eje temático: Gobernanza.
22/03/2017	Taller de Gobernanza de la Educación Superior.
27/03/2017	Reunión Comité Técnico Coordinado – Consulta Internacional. Eje.
27/03/2017	Reunión Comité Estratégico – Taller sobre funciones de la educación superior.
28/03/2017	Taller Vinculación de la Docencia, Investigación y Proyección Social.
29/03/2017	Internacionalización de la Educación Superior
1/06/2017	Presentación de Avances Política Nacional de Educación Superior

El GOES, a través de su DNES, ha liderado el proceso en coordinación con HEP. El GOES ha sido siempre un actor central en la construcción de la Política Nacional de Educación Superior. En el anexo VII, puede encontrar las siguientes referencias:

*"Componente 3: Capacidad y efectividad institucional aumentadas*

*Jaime Valdez, congresista y presidente de la Comisión Nacional de Educación y Cultura del Congreso (Asamblea Legislativa) de El Salvador se unió a la Comisión de Diálogo Político de Alto Nivel. Uno de los objetivos clave del diálogo político de alto nivel es reunir a todas las partes interesadas de la educación superior, el gobierno e industria, para abordar los desafíos a nivel de sistema en la educación superior. El acuerdo firmado el 8 de abril de 2016 por USAID, MINED y otras trece partes interesadas relevantes en educación superior representa el compromiso de crear una política de educación superior y su hoja de ruta, por primera vez en la historia de El Salvador.*

*La Comisión de Diálogo sobre Políticas de Alto Nivel identificó la necesidad de incluir otras partes interesadas para apoyar el proceso. Jaime Valdez, congresista y presidente de la Comisión Nacional de Educación y Cultura en el Congreso Salvadoreño aceptó unirse a la Comisión.*