

# Proyecto de Asociación Estratégica



Agosto 2010

## INCIDENCIA EN LA POLÍTICA PARA LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA EDUCACIÓN EN HONDURAS

En el marco de una convocatoria realizada el año 2008 por el Programa de Promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe (PREAL) para desarrollar programas que puedan influir en las políticas educativas, la Fundación para la Educación Ricardo Ernesto Maduro Andreu (FEREMA) presentó el proyecto “Incidencia en la política para la calidad y eficiencia de la educación en Honduras”. A través de él se generaron aportes en dos líneas consideradas críticas para el desarrollo educativo del país:

- La formulación y aplicación de estándares para la evaluación del desempeño docente.
- El logro de una mayor eficiencia de la inversión en educación en el nivel local.

Este documento sintetiza el proceso y resultados de este proyecto.

### IDENTIFICAR CAMINOS PARA CUMPLIR LA LEY

La legislación educativa de un país orienta los caminos para resolver las aspiraciones sociales frente a la educación, para consensuar y ordenar los aprendizajes que deberían alcanzar las personas y para regular el trabajo de los profesionales que se desempeñan en este campo. El proyecto “Incidencia en la política para la calidad y eficiencia de la educación en Honduras”, que se resume a continuación, se propuso colaborar con acciones para cumplir con las exigencias de los cuerpos legales hondureños, teniendo como horizonte el logro de las metas y programas comprometidos en las iniciativas de Educación para Todos, Objetivos del Milenio y la Estrategia de Reducción de la Pobreza.

#### ¿Cuál es el contexto en que se desarrolla este proyecto?

El Estado de Honduras ha venido realizando reformas e iniciativas para garantizar una educación para todos, con calidad. Entre las más recientes están la implementación del currículo nacional básico, estándares de aprendizaje, nuevos textos escolares, proyectos de innovación pedagógica, gestión escolar, merienda escolar, matrícula gratis y programas de incentivos a docentes. Sin embargo, todavía no se logra mejorar los indicadores de calidad y eficiencia, y Honduras ha avanzado muy poco en educación en relación con algunos países de la región. En el marco de los múltiples desafíos, el proyecto (cuyos objetivos se detallan en el recuadro 1) aborda dos aspectos críticos para el desarrollo educativo del país:

- **La formulación y aplicación de estándares para la evaluación del desempeño docente**, considerando que gran parte del éxito de un sistema educativo depende de la calidad del desempeño de sus docentes. Si bien la legislación hondureña establece el proceso a seguir para la evaluación del desempeño docente y especifica la creación y funciones de los organismos participativos de la evaluación, esto aún no se ha llevado a la práctica. El proyecto hace aportes concretos para avanzar en este campo.
- **El logro de una mayor eficiencia de la inversión en educación en el nivel local**, observándose que en general las municipalidades poseen un débil nivel de coordinación con los esfuerzos de inversión que realiza la Secretaría de Educación, pero hay casos de buenas prácticas que pueden ofrecer lecciones útiles para otras localidades del país. El proyecto crea mecanismos para identificar, premiar y sistematizar esas buenas prácticas.

### ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DOCENTE

En Honduras, el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SINECE) contempla entre sus componentes la evaluación del desempeño docente, la que tiene como propósito “determinar la calidad y el rendimiento en el desempeño del puesto” (artículo 85). Esto se especifica en el Estatuto del Docente Hondureño (Decreto del Poder Legislativo N° 136 del año 1997) y en su Reglamento General (Acuerdo Ejecutivo N° 0760-SE del año 1999). El reglamento precisa cómo se compone la evaluación, define quiénes son responsables de aplicarla y detalla algunos de sus procedimientos.



Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe /  
Santa Magdalena 75, of. 1002. • Santiago - CHILE • Tel: (562) 3344302.  
Fax: (562) 3344303 • [www.preal.org](http://www.preal.org)

## Recuadro 1

### Proyecto de incidencia en la política de calidad y eficiencia de la educación en Honduras

#### OBJETIVO GENERAL

Contribuir a elevar la calidad de la educación mediante la formulación y aplicación de estándares que viabilicen la evaluación del desempeño docente y mejorar la eficiencia de la educación mediante el diseño de una estrategia básica de inversión en educación a nivel local.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Incidir en los tomadores de decisiones y grupos claves para que la Secretaría de Educación:

- Formule, divulgue y aplique los estándares del desempeño docente.
- Diseñe y aplique una estrategia básica para mejorar la eficiencia de la inversión en educación en el nivel local mediante la coordinación entre gobiernos municipales y direcciones distritales de educación.

De acuerdo con estas normas, para desarrollar esta evaluación se requiere aprobar previamente un Manual de Evaluación del Desempeño Docente y constituir los organismos encargados de aplicarla. Para cumplir con el primero de estos mandatos, en el año 2008 la Dirección General de Evaluación de la Calidad de la Educación (DIGECE) elaboró una primera versión del manual, aprovechando la experiencia adquirida en la ejecución de un proyecto piloto que se desarrolló en municipios del departamento de Intibucá durante los años 2006-2007, con la asistencia técnica del PRODES/GTZ. Cumpliendo con lo que manda el Estatuto del Docente, la DIGECE sometió esta versión preliminar del manual a la consideración de la Junta Nacional de Evaluación, instancia que lo aprobó provisoriamente por considerar que era necesario validarlo antes de proceder a su aprobación final.

**En este contexto, FEREMA firmó un convenio con la DIGECE orientado a apoyar en la elaboración, validación y aplicación de este manual, mediante la formulación de los estándares de desempeño docente contemplados en el proyecto.** Con este fin se constituyó un Comité Técnico Consultivo integrado por personal técnico de FEREMA, de la Secretaría de Educación, direcciones departamentales y distritales, docentes con experiencia y reconocimiento por su trayectoria en el centro educativo y en el aula de clase, y profesionales vinculados a las organizaciones magisteriales. Este comité analizó la versión preliminar del manual, enriqueciéndolo con aportes de la investigación que se ha realizado en América Latina en este ámbito.

Tomando como base los criterios que establece el artículo 87 del SINECE para evaluar el desempeño docente (pedagógicos, profesionales y personales) y las matrices de evaluación contenidas en la versión previa del manual, se elaboraron propuestas preliminares de estándares para:

- *Los docentes*, comprendiendo cuatro aspectos de desempeño: pedagógico, personal-profesional, institucional y de proyección comunitaria.
- *Los directivos*, abordando los siguientes ámbitos de

desempeño: el liderazgo directivo, la gestión institucional (incluyendo la gestión pedagógica, de recursos, administrativa, financiera y del clima institucional), la administración de los recursos humanos y la proyección social comunitaria.

Para cada uno de estos aspectos se establecieron criterios que especifican el ámbito que abarcan (ver recuadro 2). Además, siguiendo la tendencia de especificar los criterios para facilitar su evaluación, se establecieron descriptores para cada uno de ellos (ver un ejemplo en recuadro 3).

**La propuesta preliminar de estándares fue validada por 100 docentes organizados en 11 grupos de discusión y 50 directores y directoras organizados en 5 grupos, todos ellos provenientes de 30 centros educativos de diferentes regiones del país.** La consulta abarcó para cada estándar:

- Comentarios acerca de su redacción.
- Interpretación sobre el grado de dificultad para aplicarlo.
- Identificación de los factores que dificultan la aplicación.
- Condiciones para su aplicación.

Los docentes y los directivos participantes concuerdan en la validez y necesidad de aplicar estándares de desempeño, ya que ello permitiría que su labor profesional fuese reconocida y que se apliquen medidas para superar las deficiencias profesionales y actitudinales observadas. Destacan que antes de evaluar el desempeño de acuerdo a estos estándares, se les debe capacitar para asegurar su dominio, aunque llaman la atención sobre el hecho de que los procesos de capacitación en servicio no han dado resultados, sobre todo por la forma tradicional de abordarlos. Señalan también que entre las principales dificultades para su aplicación están las deficiencias en la formación en aspectos pedagógicos y manejo de contenidos en los docentes y debilidades en temas de liderazgo y de gestión educativa en el caso de los directivos.

**Los productos de este componente del proyecto que pueden tener incidencia en la definición de políticas educativas son:**

- Un estudio sobre los fundamentos y el marco legal de la evaluación del desempeño docente.
- Un documento con los resultados de la consulta que se realizó a docentes y directores de centros educativos.
- Un esbozo de la ruta crítica que se debería seguir para aplicar los estándares en la evaluación del desempeño docente.

## EFICIENCIA DE LA INVERSIÓN LOCAL EN EDUCACIÓN

En Honduras, el Reglamento Interno de las Direcciones Departamentales de Educación (Acuerdo 1198 de la Secretaría de Educación del año 2004) establece que el Director Municipal de Educación tendrá, entre otras funciones, la de "promover ante los representantes de la Corporación Municipal y otros sectores sociales que operan en el Municipio, la conformación de un Consejo Municipal de Desarrollo Educativo para que en forma participativa se planifiquen y ejecuten los Programas Educativos de Centro" (Artículo 38, N° 3). Esto exige crear espacios de acción conjunta entre las direcciones distritales o municipales de educación (dependientes de la Secretaría de Educación) y las Corporaciones Municipales, considerando además que el 3,5%

## Recuadro 2

### Aspectos y criterios de los estándares de desempeño del docente

#### ASPECTO PEDAGÓGICO

1. Planifica sus clases tomando como base el diseño curricular, estándares, programaciones y considerando las particularidades y necesidades de sus estudiantes.
2. Considera el grado, el área y los contenidos de tipo conceptual, procedimental y actitudinal correspondiente, tomando en cuenta las condiciones del centro educativo y de la comunidad.
3. Domina los contenidos de la disciplina que enseña.
4. Utiliza prácticas pedagógicas innovadoras, significativas y pertinentes para generar procesos de aprendizajes en los estudiantes.
5. Fomenta un clima adecuado para el aprendizaje de los estudiantes.
6. Utiliza métodos y técnicas para monitorear el aprendizaje de los estudiantes.

#### ASPECTO PERSONAL/PROFESIONAL

1. Participa activamente en espacios en los que se analiza críticamente la práctica profesional.
2. Muestra interés y compromiso por su actualización permanente.
3. Muestra interés y compromiso para la investigación y la innovación que mejoren los aprendizajes de los estudiantes.
4. Demuestra un comportamiento ético en el desempeño de sus labores.
5. Cumple normas, principios y políticas educativas.
6. Muestra una presentación personal limpia, ordenada y decorosa.
7. Promueve un ambiente seguro, limpio, ordenado y motivador para el aprendizaje de los estudiantes.

#### ASPECTO INSTITUCIONAL

1. Participa activamente en la planificación y gestión del centro educativo.
2. Mantiene relaciones interpersonales que promueven un clima laboral favorable.
3. Participa del trabajo en equipo con colegas, autoridades, estudiantes y comunidad local.

#### ASPECTO PROYECCIÓN COMUNITARIA

1. Participa activamente en proyectos o actividades de desarrollo comunitario.

del presupuesto que le entrega el Estado a los municipios debe destinarse a la educación.

En ese contexto, el proyecto se proponía generar mecanismos de coordinación entre estas direcciones distritales y los municipios, que contribuyeran a hacer más eficiente el uso de los fondos que estos últimos destinan al sistema educativo, introduciendo el diseño de un plan estratégico orientado a lograr las metas nacionales de Educación para Todos, los Objetivos del Milenio y la Estrategia de Reducción de la Pobreza. Esta motivación original

## Recuadro 3

### Ejemplo de descriptores de un criterio

#### 5. FOMENTA UN CLIMA ADECUADO PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES.

- 5.1 Establece y comunica altas expectativas sociales, de comportamiento y académicas a los estudiantes.
- 5.2 Establece un clima de relaciones interpersonales respetuosas, afectivas y empáticas con sus estudiantes y entre ellos, promoviendo la integración e inclusión.
- 5.3 Construye con sus estudiantes normas de comportamiento y de autorregulación, dentro y fuera del aula y el centro educativo, que favorecen los aprendizajes.
- 5.4 Identifica los motivos de situaciones de conflicto, el contexto en el que se producen y propone alternativas participativas y reflexivas, para llegar a acuerdos, tomando como base las normas de convivencia en el aula y en el centro educativo.
- 5.5 Estimula el trabajo en equipo, favorece la comunicación, el intercambio, la confrontación y discusión de ideas.
- 5.6 Utiliza mecanismos efectivos y permanentes de comunicación con las madres y los padres de familia para que estos apoyen el proceso de aprendizaje de sus hijas e hijos.
- 5.7 Selecciona estrategias con participación de los estudiantes para lograr que todos participen en el proceso enseñanza aprendizaje.
- 5.8 Realiza actividades que promueven el crecimiento social, emocional y académico de los estudiantes.
- 5.9 Propicia un ambiente de reflexión, participación y toma de decisiones en conjunto.

fue reorientándose progresivamente hacia una preocupación por el mejoramiento de la calidad de la oferta educativa, lo que se concretó en tres grandes iniciativas:

#### 1. Premio nacional a las municipalidades que impulsan la educación.

Fue institucionalizado mediante un convenio de FEREMA con las Secretarías de Estado de Gobernación, Justicia y Educación, la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) y el Comité Coordinador de Redes Educativas (CONCORDE). El premio se otorga mediante un concurso donde la municipalidad es postulada por una organización reconocida localmente, adjuntando documentación sobre las acciones realizadas para impulsar las buenas prácticas en educación en los dos últimos años. Las categorías son:

- *Innovación educativa*, calificando prácticas creativas con impacto social que ayudan a mejorar el rendimiento académico, la equidad, la cobertura, la retención y la permanencia en el sistema.
- *Eficiencia de la inversión*, identificando el impacto en cobertura y metas en relación al monto invertido y ejecución del plan estratégico de la municipalidad en el sector educación en los años correspondientes.
- *Gestión*, destacando la capacidad para realizar una administración participativa, con transparencia en el manejo del financiamiento y aplicación de mecanismos de seguimiento y evaluación.

#### Recuadro 4

### Buenas prácticas de coordinación entre alcaldías y direcciones distritales de educación

El proyecto ha documentado 12 casos de buenas prácticas en gestión local en educación:

- Municipalidad de Puerto Cortés: gestión educativa comprometida con las metas de Educación para Todos (EFA) y la erradicación del analfabetismo en la población mayor de 15 años.
- Municipalidad de Orocuina: estrategias que combinan esfuerzos de entidades locales, nacionales y de personas particulares, agrupadas en el Consejo de Desarrollo Educativo Municipal, para ampliar el acceso a una educación de calidad.
- Municipalidad de Yamaranguila: gestiones para ofrecer más y mejores oportunidades educativas a los niños, jóvenes, adultos y personas con necesidades especiales.
- Municipalidad de Jesús de Otoro: alianzas con actores locales, nacionales, internacionales y las ONG para incrementar los niveles educativos de la población, con énfasis en la eficiencia de la inversión.

- Municipalidad de San José de Colinas: estrategias para cumplir con las metas EFA, incluyendo proyectos de construcción y mejoramiento de edificios escolares, programas de becas y apoyo a la merienda escolar, para mejorar los índices de retención, disminuir la repitencia y que los niños completen el sexto grado a los 12 años, entre otros.
- Municipalidad de Comayagua: efectiva gestión ante organismos del Estado y las ONG para lograr mejoras educativas.
- Municipalidad de Guajiquiro: estrategias para alcanzar las metas EFA, mejorando las condiciones de aprendizaje de niños y jóvenes. Ha logrado la colaboración de entidades como la Cooperativa de Remesas al Exterior (CARE), el Programa Mundial de Alimentos, FEREMA y el Programa de Asignación Familiar.
- Municipalidad de La Ceiba: gestiones para una mayor eficiencia en la inversión de apoyo a la educación local.
- Municipalidad de Concepción del Norte: galardonada en la categoría *Eficiencia de la Inversión* mediante acciones que maximizan los recursos financieros en su labor de apoyo a la

educación. La Municipalidad provee financiamiento para mejorar la cobertura de la educación media apoyando a los adolescentes y jóvenes a través de programas de educación a distancia y modalidades alternativas.

- Municipalidad del Distrito Central: fomento a iniciativas de innovación para favorecer con una educación de calidad a niños y jóvenes de los cinco mercados de la zona urbana y del botadero municipal, y apoyar los Centros de Estimulación Temprana.
- Municipalidad de Dolores: maximizado del uso de recursos financieros, incluyendo inversión en becas para alumnos de escasos recursos económicos, premios e incentivos para alumnos en competencias sociales, pagos a docentes de centros educativos públicos, apoyo a centros de educación prebásica y obras de infraestructura escolar.
- Municipalidad de Tomalá: iniciativas innovadoras para mejorar los índices educativos de la población, con énfasis en la erradicación del analfabetismo.

El año 2009 se recibieron 62 postulaciones de las que fueron seleccionadas las 40 que presentaron la documentación completa. Estas fueron agrupadas en las categorías del concurso, otorgando finalmente 11 premios y 10 menciones honoríficas.

**2. Estudio sobre formas y estrategias de coordinación entre Alcaldías y Direcciones Distritales de Educación en apoyo a la educación.** Se identificaron 21 experiencias educativas de Alcaldías Municipales que apoyan la educación y se sistematizaron las mejores experiencias. Con este material se ha preparado un documento sobre “Buenas Prácticas de coordinación entre Alcaldías y Direcciones Distritales de Educación” (ver recuadro 4).

**3. Desarrollo de un plan de coordinación.** Se realizó una experiencia de generación de un proceso de convergencia entre las direcciones distritales de educación (dependientes de la Secretaría de Educación) y las Corporaciones Municipales de Puerto Cortés, San José de Colinas, Guajiquiro, Orocuina y Danlí, centrada en una planificación estratégica educativa municipal y la conformación de Consejos Municipales de Desarrollo Educativo. Para su realización, se trabajó en alianza con las ONG con trayectoria y presencia local en esos municipios.

#### Los productos de este componente que pueden tener incidencia en la definición de políticas educativas son:

- El premio nacional a las municipalidades que impulsan la educación.
- La experiencia de generación de un proceso de convergencia entre direcciones distritales de educación y Corporaciones Municipales, mencionada en el punto 3.
- La identificación y puesta en marcha de un proceso para lograr que los municipios formulen un plan estratégico –con participación de actores claves de las comunidades– con metas e indicadores orientados a que los niños y jóvenes tengan acceso a la educación y calidad en la educación que reciben, haciendo un uso eficiente de los recursos que aportan el gobierno central, la alcaldía municipal, las ONG y los proyectos que financia la cooperación internacional.
- El documento “Buenas Prácticas de coordinación entre Alcaldías y Direcciones Distritales de Educación”.
- La incidencia para que la Secretaría de Educación y proyectos como Mejorando el Impacto del Desempeño Estudiantil de Honduras (MIDEH-USAID) apliquen en otros municipios del país un modelo de planificación estratégica que logre la coordinación entre alcaldía municipal y dirección distrital de educación. ©



Esta publicación es posible, como otras actividades de PREAL, gracias al apoyo de la United States Agency for International Development (USAID), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la GE Foundation, la International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA) y el Banco Mundial, entre otros donantes. Las opiniones vertidas en este trabajo son de responsabilidad de los autores y no comprometen necesariamente a PREAL ni a las instituciones que lo patrocinan.

