

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRÍCOLA



Memoria de Prácticas para Optar al Título de Máster en Economía y Desarrollo Territorial

Tema: “Propuestas de mejora del sistema de Monitoreo y
Evaluación de Fundación Crisálida o Glasswing Nicaragua
aplicadas al período 2015-2019”

SUSTENTANTE:

Lic. María Alejandra Reina Herrera

Tutor:

Dr. Mario López

Fecha

Managua, 27 de octubre de 2019

Memoria de Prácticas para Optar al Título de Máster en Economía y Desarrollo Territorial

Tema:

“Propuestas de mejora del sistema de Monitoreo y
Evaluación de Fundación Crisálida o Glasswing Nicaragua
aplicadas al período 2015-2019”

Sustentante:

María Alejandra Reina Herrera

Tutor:

Dr. Mario López

Fecha

Octubre, 2019

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	ii
Carta Aval Tutor Académico.....	iii
Carta Aval Tutor Práctico.....	iv
Resumen Ejecutivo	v
Capítulo I.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivo General y Específicos	3
1.4 Marco Teórico.....	4
1.5 La Institución y su entorno	6
1.5.1. Historia.....	6
1.5.2 Misión.....	7
1.5.3. Visión	7
1.5.4. Sobre el nombre	7
1.5.5 Sobre Glasswing International	8
1.5.6. Programas de Educación	8
1.5.7 Programas de Salud.....	9
1.5.8 Empleabilidad y Emprendimiento.....	10
1.5.9 Revitalizaciones: Mejora de Infraestructura.	11
1.5.10 Organigrama a nivel local:	11
1.5. 11 Escuelas Comunitarias	13
1.5.12 Plan de Monitoreo y Evaluación Actual	36
1.5.13 Roles de Monitoreo y Evaluación	54
Capítulo II.....	55
2.1 Detalle de actividades realizadas	55

2.2 Resultados Obtenidos	55
2.3. Relación Máster-Prácticas y Opinión Personal	58
Capítulo III	60
3.1 Conclusiones y recomendaciones	60
4.2 Referencias Bibliográficas	64
4.3 Anexo	65
Capítulo IV	74
4.1 Propuesta Creación de Sistema SARGLASS	74

Índice de Tablas

Tabla 1: Descripción y objetivos de clubes extracurriculares	24
Tabla 2: Cálculo de mínimo de voluntarios.....	29
Tabla 3: Estructura de análisis de habilidades.....	41
Tabla 4: Línea de tiempo de captura de información	44
Tabla 5: Valores asignados para alternativas de respuesta.....	49
Tabla 6: Nivel de autoeficacia en habilidades sociales	50
Tabla 7: Calendario de toma de instrumentos	52
Tabla 8: Roles de Monitoreo y Evaluación	54

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Modelos de Monitoreo y Evaluación en Glasswing.....	5
Ilustración 2: Mapa de oficinas Glasswing	8
Ilustración 3: Organigrama interno.....	12
Ilustración 4: FODA implementación de sistema Sarglass	76

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios principalmente, por brindarme la salud, las fuerzas y sobre todo la sabiduría para culminar con éxito el esfuerzo de estos meses de estudios. A mis padres por motivarme siempre a continuar especializándome y a mis maestros por las enseñanzas que me transmitieron, por su valioso tiempo y por haberme guiado en el desarrollo de este trabajo.

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo durante el transcurso de esta maestría, en especial a Dios por darme sabiduría, paciencia, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad. A mis padres por el apoyo moral en todo momento, sobre todo por ser un ejemplo a seguir. A mis maestros por ser pilares y ejemplo de superación en mi camino y quienes me han impulsado al desarrollo de mi formación profesional, a mis compañeros de clase por todo su apoyo incondicional y a Fundación Crisálida, por brindarme todos los insumos necesarios y el soporte para presentar este trabajo.

Carta Aval Tutor Académico



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA AGRICOLA
"2019: AÑO DE LA RECONCILIACION"

Aval de defensa de tesis

Por este medio otorgo el aval de tutor de tesis memoria para que sea sometido a defensa por parte de la maestrante Licda. María Alejandra Reina Herrera número de cedula: 001- 170989-0001F. La maestrante Reina Herrera ha cumplido con los requisitos y obligaciones que la normativa para la modalidad de graduación exige.

Por lo tanto, se somete al Programa de Maestría en Economía y Desarrollo Territorial la tesis memoria titulada: ""Propuestas de mejora del sistema Monitoreo y Evaluación de Fundación Crisálida o Glasswing Nicaragua aplicadas al período 2015-2019""

Dado en Managua, a los 25 días del mes de octubre del año dos mil diecinueve

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'MRL'.

Dr. Mario Ramón López
Docente Titular Departamento de Economía Agrícola
Tutor
CC. Archivo
CC. Sustentante

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA AGRICOLA

TEL:2249-7069

Carta Aval Tutor Práctico



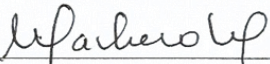
MSc. Alfredo Canales
Coordinador Postgrado
Dpto. Economía Agrícola
F.F.C.C.E.E./UNAN-Managua

Mediante la presente, certifico que la Lic. María Alejandra Reina Herrera, quien se identifica con cédula número 001-170989-0001F, cumplió de manera satisfactoria sus prácticas en Fundación Crisálida o Glasswing Nicaragua, con RUC número J0810000225594, en los meses de marzo a mayo 2018, finalizando un total de 300 horas en el área de monitoreo y evaluación, el cual físicamente no posee un espacio específico u oficina, pero el trabajo es supervisado por la oficina de monitoreo y evaluación de El Salvador y el área de educación en Nicaragua, encargada de ejecutar los proyectos y llevar todos los registros correspondientes para generar informes cuantitativos y cualitativos a donantes. Aunque por la naturaleza del trabajo y el conocimiento previo adquirido en nuestra organización desde el año 2015, se han cumplido más horas y se ha podido dar un seguimiento a todos los cambios en los procesos de trabajo.

Avenida Jean Paul Genie
Residencial Mirasol, Casa D5
Managua, Nicaragua
info.nicaragua@glasswing.org
Tel: 2232-1935

Por ello, mostramos nuestro agradecimiento y felicitamos la gestión realizada por la Universidad para que estas actividades continúen en beneficio de la vinculación de la academia con el mundo laboral.

Se extiende la presente para los fines que la parte interesada convenga a los 25 días del mes de noviembre del 2019 en la ciudad de Managua.


Msc. Mercedes Llanet Pacheco Malta
Coordinadora de Educación-Nicaragua
Correo: mpacheco@glasswing.org
Celular: 7821-5794



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
Tesis para optar el grado de:
Máster en Economía y Desarrollo Territorial

Tema: “Propuestas de mejora del sistema de Monitoreo y Evaluación de Fundación Crisálida o Glasswing Nicaragua aplicadas al período 2015-2019”

Autor: María Alejandra Reina Herrera

Tutor: Dr. Mario López

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo “Propuestas de mejora del sistema de Monitoreo y Evaluación de Fundación Crisálida o Glasswing Nicaragua aplicadas al período 2015-2019”, tiene como propósito crear una propuesta para satisfacer las necesidades de los procesos necesarios para llevar el control y monitoreo de los programas educativos. Esto a través de la creación de un sistema eficaz y adaptado a necesidades locales, con herramientas que garanticen la agilización, estandarización de este proceso y que genere información complementaria para la toma de decisiones.

Se presentan distintas formas en las que se ha venido recopilando y manejado la información desde el año 2015 hasta el 2019, logrando identificar las deficiencias y puntos a mejorar. Los resultados evidencian que no ha existido una mejora continua o adaptada a las necesidades locales y que es necesario un sistema que ofrezca una visión amplia del manejo y recopilación de la información en tiempo y forma.

Capítulo I

1.1 Introducción

El presente trabajo se desarrolló en la organización no gubernamental Glasswing Nicaragua o Fundación Crisálida (nombre legal), la cual está abocada al desarrollo comunitario centrado en la niñez, implementando programas integrales de salud, educación, infraestructura, entre otros. Este estudio se enfocó en las oficinas de Nicaragua, área de educación, encargada de ejecutar los programas y llevar todos los registros y documentación correspondiente para generar informes cuantitativos y cualitativos a donantes.

Las prácticas realizadas en las oficinas de Glasswing, que está ubicada en Residencial Mirasol, del club terraza 2 c este, 2 c al norte, 1 cuadra al oeste, se realizaron en un período de 2 meses (marzo-mayo 2018) cumpliendo 300 horas, en el área de monitoreo y evaluación, el cual físicamente no posee un área específica u oficina, pero el trabajo es supervisado por la oficina de monitoreo y evaluación de El Salvador.

Aunque por la naturaleza del trabajo y el conocimiento previo adquirido, se cumplieron más horas y se ha podido dar un seguimiento a todos los cambios en los procesos de trabajo. La tutoría de las prácticas estuvo a cargo de la Coordinadora de Educación, M.sc Mercedes Pacheco Malta, quien también supervisa el trabajo de monitoreo y evaluación.

El área de educación, presenta la necesidad de crear un sistema que satisfaga las necesidades de automatización de los procesos necesarios para llevar el control y monitoreo de los registros de las niñas, niños y adolescentes.

Ha sido necesaria una herramienta que garantice la agilización y estandarización de este proceso, con información complementaria para la toma de decisiones y evaluación del desempeño.

Este estudio que lleva por nombre “Propuestas de mejora del sistema de Monitoreo y Evaluación de Fundación Crisálida o Glasswing Nicaragua durante el período 2015-2019”, presenta cinco capítulos, en los cuales se mostrará la evolución y las deficiencias del sistema o procedimiento utilizados, los desafíos que representa para el programa de educación y las mejoras que se pueden incorporar según el contexto local, lo que debería ser relevante a nivel regional.

El primer capítulo se refiere a la información general de la organización, necesaria para entender, su actuar, limitantes y posibilidades, la estructura utilizada para llevar el registro de los componentes de los proyectos de educación y cuáles han sido sus debilidades. En el segundo capítulo se detallan las actividades realizadas y se realiza un resumen de los resultados obtenidos, en el que se contempla la propuesta de un sistema de control. El tercer capítulo aborda la relación entre el contenido del Máster y las prácticas, así como la opinión personal sobre lo realizado y su relación con el Desarrollo Local. En el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y una serie de recomendaciones para mejorar de forma integral el proceso de M&E y la experiencia derivada de estas prácticas y, por último, en el capítulo quinto se presenta una propuesta de mejora, que es el fin de esta investigación.

1.2 Justificación

Glasswing Nicaragua es una fundación que ya cumplió cinco años ejecutando proyectos en Nicaragua, por lo que debería tener un sistema M&E adaptado a necesidades locales. El propósito central de este estudio radica en la elaboración de una propuesta de mejora para el sistema de M&E que permita a los colaboradores de los distintos niveles reconocer una estructura organizativa, los procesos, las responsabilidades, los procedimientos y los métodos necesarios para detectar y corregir las fallas, mejorar la eficiencia y reducir tiempos de solicitud de información necesaria.

Con la implementación de un nuevo sistema se pretende alcanzar avances significativos en todos los aspectos, principalmente en aquellos relacionados con la generación de informes generales y específicos para dar seguimiento a beneficiarios.

Esto permitirá la retroalimentación del sistema para un mejor desarrollo de la dirección, procesos, el análisis y medición de la mejora continua y para ser consistentes con los procesos y así poder obtener información rápida y confiable para generar reportes e informes eficientes a donantes.

1.3 Objetivo General y Específicos

Objetivo General

Analizar los procesos y sistema de Monitoreo y Evaluación- M&E- para los proyectos de educación de Fundación Crisálida o Glasswing Nicaragua, enfocado en la mejora administrativa y la toma de decisiones aplicado al período 2015-2019.

Objetivos Específicos

Caracterizar el sistema de información de Glasswing Nicaragua para el proceso de Monitoreo y Evaluación de proyectos de educación.

Determinar requerimientos funcionales para el adecuado desarrollo del sistema informático, de recopilación y sistematización de la información.

Proponer un plan de Monitoreo y Evaluación que permita mejorar los procesos de valoración interna y externa de los programas de educación.

1.4 Marco Teórico

De acuerdo a Gosparini Russo, Sirtori y Valmarana (2004, pag.3), en el manual de monitoreo y evaluación de las ONG de Forum Solint, durante las últimas décadas, la evaluación ha pasado de ser un ejercicio unidimensional, realizado por un solo profesional, a ser un ejercicio multidimensional, que se realiza por más de una persona. Se han desarrollado varios enfoques y métodos de M&E para responder a la necesidad de algunos países industrializados de entender cómo se gastaba el dinero en programas sociales y educativos, y para justificar los gastos frente a los donantes.

Muchos conceptos de M&E relacionados con el tema del desarrollo empezaron a ser utilizados en respuesta a la exigencia de las grandes agencias bilaterales de mejorar la gestión y el control de sus proyectos. En los años 60 y 70 se concebía el desarrollo como algo fácilmente medible y tangible y eso llevó a un predominio del análisis costo-beneficio. M&E eran sobre todo herramientas de control relacionadas con datos cuantitativos y les dedicaban una atención mínima a los aspectos cualitativos.

Una segunda generación de métodos de M&E se concentró más en la consecución de los objetivos y en el análisis de las debilidades y potencialidades de los proyectos. Durante los años 90, la evolución de los enfoques y prácticas de M&E han reflejado los cambios considerables que se han dado en las estrategias de la cooperación al desarrollo, en sus herramientas de intervención y de gestión.

Una redefinición del M&E y de su uso potencial resultó indispensable para enfrentar nuevos desafíos. El estudio del impacto de las acciones sobre los beneficiarios y de sus resultados ganó importancia y los principales donantes empezaron a buscar una manera para mejorar el rendimiento de sus estrategias y políticas globales. Dicha situación originó la definición e introducción de sistemas más eficaces de M&E, para apoyar la implementación de proyectos y programas y para proveer información útil para el diseño de nuevas iniciativas y alimentar el proceso de aprendizaje a partir de las experiencias realizadas.

Ilustración 1: Modelos de Monitoreo y Evaluación en Glasswing



Fuente: Elaboración propia

En esta figura se observa esta evolución del manejo de la información en Glasswing desde el año 2015. El cual solamente de acumulaba información y se proporcionaban datos cuantitativos y puntuales para reportes.

Hemos migrado recientemente hacia un sistema de M&E en el que se puede introducir la información necesaria, pero aún no se generan reportes eficientes y se propone para el futuro, un sistema en el que se haga un manejo efectivo de datos y exista un aprendizaje por parte de nuestros beneficiarios y socios.

Los datos permiten negocios más ágiles, competitivos y de mayor respuesta. Tradicionalmente, los grandes aumentos de la productividad impulsados por la TI que hacían crecer nuestra economía y elevaban nuestros estándares de vida se limitaban solo a unos pocos sectores de la economía -como el propio sector de la tecnología.

No obstante, a medida que más sectores generan más formas de datos, los datos están ahora preparados para producir mejores análisis en los sectores que solían quedar rezagados como el de educación.

Con frecuencia, la comprensión de los conocimientos presentes en los datos se puede lograr únicamente mediante el ingenio de los seres humanos.

Actualmente, hay una escasez mundial de analistas y administradores de datos especializados que puedan ayudar a comprender los datos. Según McKinsey, solo en Estados Unidos existe una falta de entre 140.000 y 190.000 personas con la capacidad de análisis profundo necesaria para descubrir el poder que se esconde en los datos, y 1,5 millones de administradores y analistas con la capacidad de comprender y tomar decisiones sobre la base del análisis de la economía de los datos.

Esto influye significativamente también en las distintas organizaciones que ejecutan proyectos y necesitan analizar los datos obtenidos en un período de tiempo.

1.5 La Institución y su entorno

1.5.1. Historia

Glasswing como ONG, fue fundada en el año 2007, por Celina de Sola, su hermano Diego de Sola y Ken Baker, esposo de Celina en San Salvador, El Salvador. Su propósito principal era fomentar el cambio, invirtiendo en los recursos ya existentes en las comunidades donde se pretendía actuar y generar otros recursos necesarios, como escuelas comunitarias.

Los fundadores son personas altruistas, que han vivido mucho tiempo en la región Centroamericana y han identificado que la educación es la clave para salir de la pobreza, por lo que, es precisamente el enfoque en la educación el pilar de la organización.

Han estado involucrados en el ámbito de desarrollo, por su parte, Diego trabajaba en el sector privado y era Líder Global del Foro Económico Mundial, Ken y Celina han trabajado en sectores públicos y sin fines de lucro, por lo que decidieron que empoderar a las personas de las comunidades de los países centroamericanos para ser agentes de cambio.

Así nació Glasswing, con una perspectiva global y la visión de expandirse en toda la región centroamericana para transformar comunidades, ofreciendo soluciones locales y eficaces.

1.5.2 Misión

Promover la inversión social estratégica mediante la creación de "redes de acción" - entre empresas, fundaciones, gobierno y organizaciones sin fines de lucro - con el objetivo de fomentar una mayor participación de la sociedad en la mejora de la calidad de vida.

1.5.3. Visión

Crear una sociedad más íntegra en la cual las personas unidas promuevan un ambiente de solidaridad y respeto mutuo, basado en la creencia fundamental del respeto a la dignidad humana; un ambiente en el cual cada persona pueda utilizar sus habilidades para ser un agente de cambio.

1.5.4. Sobre el nombre

El logo de la organización es una mariposa crisálida, símbolo de transformación positiva. Esta mariposa es originaria de Centroamérica y México. Sus alas transparentes representan el compromiso para trabajar con transparencia y su transformación simboliza el cambio que se quiere hacer dentro de las comunidades.

1.5.5 Sobre Glasswing International

Glasswing, una organización sin fines de lucro que trabaja en 16 países de América Latina, implementa el programa “Escuelas Comunitarias” con el objetivo de empoderar a la juventud y miembros de la comunidad. Estas iniciativas se fortalecen a través de alianzas corporativas y la dedicación de sus empleados.

Ilustración 2: Mapa de oficinas Glasswing



Fuente: <https://glasswing.org/>

1.5.6. Programas de Educación

Glasswing como organización trabaja con el concepto de programa y en esa línea de accionar, el programa de Escuelas Comunitarias busca el desarrollo positivo de la juventud, promueve la educación holística, integración y participación comunitaria, liderazgo estudiantil, revitalización de la infraestructura escolar y equipamiento.

Se considera que la pobreza y la violencia extrema obstaculizan el acceso a una educación de calidad, así como a otros servicios básicos y oportunidades. Estas se ven agravadas por las escuelas públicas con pocos recursos, con una infraestructura inadecuada, hacinamiento y muchas preocupaciones de seguridad. Se invierte en escuelas públicas de toda la región, a través de iniciativas que incluyen: programas extracurriculares, comités de salud mental, prácticas restaurativas, atención plena y revitalización extrema.

Se proporciona a los niños de las comunidades marginadas oportunidades que les permiten permanecer en la escuela y lejos de la violencia. El objetivo es crear entornos seguros, saludables, dinámicos y estimulantes que respondan a los intereses de los estudiantes (es decir, deportes, artes, académicos, liderazgo y servicio, ciencia y tecnología) y desarrollen habilidades básicas para la vida en niños y jóvenes.

Estos programas también integran y empoderan a las comunidades, fortaleciendo el tejido social mediante la movilización de estudiantes, maestros, padres y voluntarios, como socios en el desarrollo.

Los clubes son organizados por un coordinador escolar e implementados por educadores voluntarios, quienes generan además un efecto de modelos a seguir (role models) para los estudiantes. El programa también capacita, equipa y moviliza a los padres, voluntarios comunitarios y corporativos para orientar a los estudiantes, quienes sirven como modelos a seguir y que son fundamentales para el desarrollo de los jóvenes.

1.5.7 Programas de Salud

Como parte de sus programas, Glasswing también implementa programas de salud. En Glasswing, se cree que todas las personas tienen el potencial de mejorar los resultados de salud pública de las comunidades. Se invierte en salud en toda la región para mejorar la calidad de la atención médica en clínicas, hospitales y comunidades, y se proporciona a niños, jóvenes y adultos servicios que mejorarán su salud física, mental y emocional en general.

Se implementan clubes para niñas, con el objetivo de cambiar paradigmas de género, desarrollar la confianza de niñas y mujeres jóvenes y otras habilidades sociales clave como brindar educación integral en salud reproductiva y desarrollar sus capacidades financieras y empresariales.

También se asocian con empresas locales, el gobierno y las comunidades para mejorar la calidad de los servicios materno-infantiles, nutricionales y de salud comunitaria en las comunidades rurales. Se forman a profesionales de la salud y personal de primera respuesta en soporte vital básico y avanzado, así como atención basada en el trauma.

Asimismo, se implementa “Sanando Heridas”, un programa de prevención de la violencia en el hospital, cuyo objetivo es romper el ciclo de la violencia educando a las sobrevivientes de hechos violentos sobre las consecuencias fisiológicas y emocionales del trauma y proporcionándoles las herramientas para manejarlas.

1.5.8 Empleabilidad y Emprendimiento

Debido a la tasa relativamente baja de crecimiento económico en la región en la última década, las oportunidades de empleo son escasas y la generación de ingresos es difícil, especialmente para los jóvenes entre las edades de 16 a 29 años. Como resultado, se estima que uno de cuatro jóvenes no estudia ni trabaja.

Esta falta de oportunidades económicas, junto con las tasas extremas de violencia, extorsión y la consiguiente falta de movilidad, hace que miles de jóvenes sean desplazados de sus comunidades y forzados a emigrar. Los programas de desarrollo de la fuerza de trabajo desarrollan las habilidades para la vida de los jóvenes y mejoran su empleabilidad, preparándolos mejor para integrarse a la economía formal.

A través de estos programas se trabaja con los jóvenes para que crean en su propio potencial, puedan reintegrarse al sistema escolar, participar en proyectos de servicio comunitario y adquirir las habilidades que necesitan para acceder a empleos con salario digno. Además de la capacitación técnica, también se les proporciona apoyo socioemocional continuo para ayudarlos a manejar los desafíos múltiples y complejos que enfrentan.

1.5.9 Revitalizaciones: Mejora de Infraestructura.

El espacio público es un componente vital de una ciudad próspera. Los espacios públicos bien diseñados y administrados son un activo clave para la funcionalidad de una ciudad y tienen un impacto positivo en su economía, salud, clima, seguridad, integración y conectividad.

Trabajando en algunas de las regiones más violentas del mundo, las altas tasas de homicidios y crímenes aumentan el temor de los ciudadanos, particularmente en el transporte público y espacios públicos, lo que contribuye a los bajos niveles de participación cívica, junto con la polarización y desconfianza social y política extrema.

A través de estos programas de revitalización del espacio público, se empodera a los ciudadanos a participar activamente en la creación, revitalización y mantenimiento de parques públicos, escuelas y centros de salud.

1.5.10 Organigrama a nivel local:

Existe poco personal dentro de la organización, el cual nunca ha sobrepasado los 15 integrantes (ver ilustración 3).

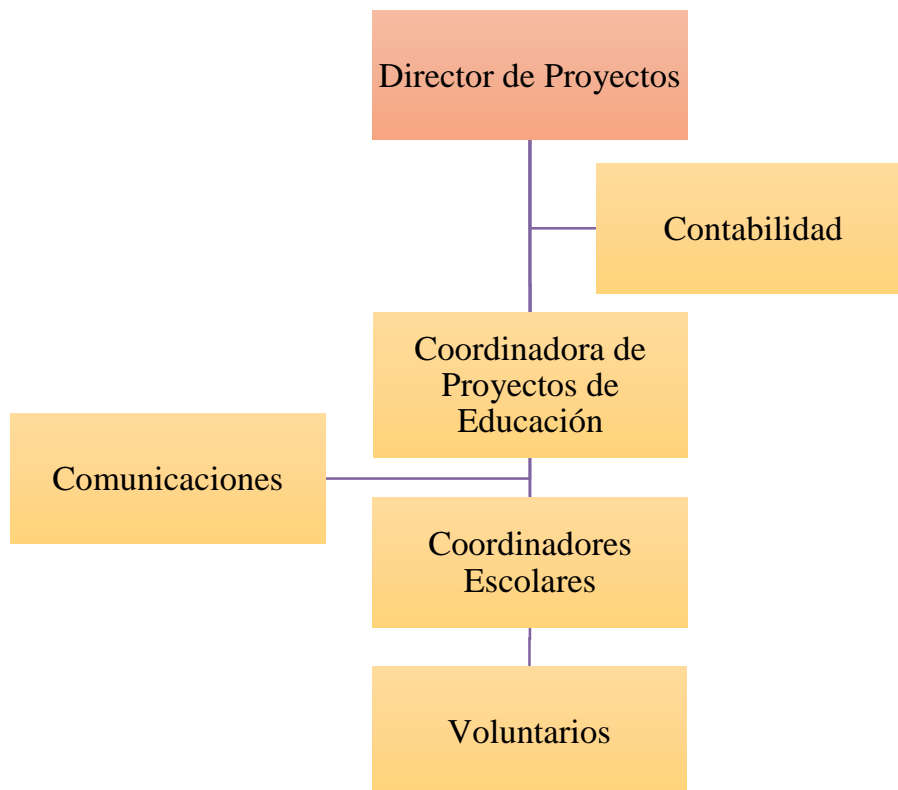
En tanto, desde su fundación en Nicaragua en el año 2013, Glasswing ha tenido los siguientes proyectos:

- Futuro Brillante: Clubes Extracurriculares en escuelas de Managua-UNICOMER.

- Aulas Samsung: Aulas tecnológicas en escuelas de Managua-Samsung.
- English for Tomorrow: Inglés para call centers-Convergys.
- Programa de Género-Clubes de enfoque de género-SUMMIT.
- Clubes Extracurriculares en escuelas de Rivas, León y Managua-One Link-UPS
- Revitalizaciones y proyectos ambientales, empresas locales y regionales como 3M, Femsa

En resumen, Glasswing es una organización que a pesar que ya lleva más de cinco años en el país y ha ejecutado varios proyectos, no ha crecido mucho a nivel interno y no se ha incluido a una persona encargada del proceso de M&E, por lo que se necesita tener un mejor control de sus logros y metas para proyectarse de una manera más eficiente en el futuro.

Ilustración 3: Organigrama interno



Fuente: Elaboración propia

1.5. 11 Escuelas Comunitarias

Glasswing emplea el concepto de “Escuela Comunitaria”, que implica la idea de que juntos se pueden enfrentar más desafíos, si se unen esfuerzos que si se hace por separado.

Es por ello que la estrategia de las Escuela Comunitaria implica el apoyo a escuelas públicas por parte de otras instituciones – comunitarias, gubernamentales, privadas - para promover la inclusión estudiantil y la participación familiar y comunitaria a través de alianzas y programas de educación y desarrollo juvenil.

Una escuela comunitaria, es entonces, una estrategia que ofrece un espacio donde diferentes actores trabajan en conjunto para mejorar la experiencia educativa de los estudiantes a través de programas y servicios adicionales para los estudiantes y sus familias.

Además de mejoras a la infraestructura escolar, equipamiento mobiliario, y acceso a clubes extracurriculares, también se facilita talleres vocacionales, talleres para las familias y docentes que buscan brindarles herramientas para que puedan proveer un mayor apoyo a los estudiantes.

El entorno y las experiencias que viven los niños, niñas y adolescentes durante su vida tienen una gran influencia sobre su desarrollo físico, social, emocional y cognitivo. Los niños y niñas que crecen en entornos con altos niveles de pobreza, falta de acceso a servicios básicos, violencia, etc., enfrentan mayores obstáculos y riesgos sociales para alcanzar un desarrollo pleno.

Desde su inicio, Glasswing International ha creído que la mejor manera de enfrentar cualquier tipo de reto u obstáculo, es a través de la integración y participación de todos los sectores de la sociedad - ciudadanos, empresas, fundaciones, gobierno y organizaciones sin fines de lucro. Esta creencia es la base para apostar a las Escuelas Comunitarias.

Los objetivos principales son:

Establecer y fortalecer la colaboración entre las comunidades, instituciones públicas y privadas para mejorar la experiencia educativa de estudiantes.

Potenciar el desarrollo personal, social y académico de los estudiantes a través de su participación en los programas de educación.

Promover un ambiente escolar adecuado e inclusivo que contribuya a reducir la exclusión escolar.

Promover la participación social a través de la acción directa de la comunidad y voluntarios de la sociedad.

Apoyar a los Ministerios de Educación en el logro de sus objetivos estratégicos relacionados con los programas nacionales.

Lo anterior se desarrolla directamente a través de lo que se conoce como *componentes programáticos*. Un componente programático señala las maneras prácticas que se van a ir desarrollando para alcanzar los objetivos arriba enunciados. Los componentes principales de las Escuelas Comunitarias Glasswing, son:

1. Desarrollo juvenil y educación
2. Integración y participación social
3. Revitalización y adecuación de infraestructura escolar

Es importante tener en cuenta que cada escuela, cada comunidad, cuenta con diferentes recursos y sus necesidades también pueden ser diferentes. Por lo tanto, aunque el concepto de Escuela Comunitaria sea el mismo, ninguna escuela será idéntica a otra escuela.

Todas las escuelas deben contar con un coordinador escolar que gestione y coordine relaciones entre aliados comunitarios y la escuela. Y todas las escuelas deben estar abiertas y dispuesta en convertirse en un espacio comunitario donde sean bienvenidos todos los sectores interesados para mejorar la experiencia educativa de los estudiantes, y ayudar a sus familias a superar algunas barreras que se interponen a esa experiencia.

Componentes Programáticos

Componente 1 Desarrollo Juvenil y Educación:

Se desarrollan programas innovadores que apoyen al desarrollo integral de la niñez y juventud con quienes trabajamos. A través de diferentes iniciativas de desarrollo juvenil y educación, apoyamos a los estudiantes en su desarrollo físico y emocional, rendimiento académico y participación cívica. Las principales iniciativas dentro de esta área son:

Clubes Extracurriculares

Los clubes son integrados por grupos de 15 – 20 estudiantes que se reúnen, en promedio, una o dos veces por semana durante el año lectivo. Los estudiantes escogen libremente en cuál inscribirse y participar. Estos clubes son liderados por educadores voluntarios, previamente capacitados por Glasswing, y quienes generalmente son estudiantes universitarios, profesionales o miembros de la misma comunidad.

A través de los clubes se busca educar y orientar personas comprometidas con su desarrollo personal y el de su comunidad. Como complemento y a manera de mantener motivados a los estudiantes y voluntarios, cada año se programan salidas de estudio en las que se combina la diversión con la educación, explorando nuevos lugares y ampliando nuestra cultura en general.

Los clubes se dividen en cinco áreas:

1. Liderazgo Constructivo
2. Arte y Cultura
3. Recreación y Deporte
4. Ciencia y Tecnología
5. Talleres Vocacionales

Apoyo Académico

Esta categoría se refiere a las competencias específicas de la educación formal que recibe el estudiante en la escuela. Esto puede incluir tutoría, clubes de refuerzo escolar, apoyo con tareas, asistencia con retorno al sistema educativo, y promoción de becas u otras oportunidades de formación dentro y fuera de la escuela. Este servicio se debe coordinar cercanamente con el personal docente para asegurar que los servicios que se ofrecen sean los necesarios y adecuados para las poblaciones que se atienden.

El tipo de servicios que se ofrece será de acuerdo a los recursos y necesidades presentes en cada centro escolar. Como mínimo, Glasswing asegurará de que el aula club cuente con una computadora, una mesa de trabajo para estudiantes, y libros de consulta general para que los estudiantes puedan contar con un espacio adecuado, y recursos para elaborar sus tareas en horas fuera de clase.

Consejería y apoyo social:

Este servicio se refiere a sesiones individuales o grupales informales de apoyo/consejería entre los coordinadores escolares, educadores voluntarios o personal autorizado por Glasswing, con el objetivo de proporcionar a los estudiantes habilidades prosociales de comportamiento, estrategias de afrontamiento, y un espacio para que el estudiante o estudiantes puedan expresarse en confianza, ser escuchados y recibir apoyo. Este tipo de servicio puede darse informalmente en una conversación en el pasillo o más formalmente, durante “horas de oficina” del coordinador escolar o en sesiones de círculo para atender a grupos.

Resolución de Conflicto y Prevención de Violencia

A través de los diferentes clubes y eventos de convivencia se enseña y se ponen en práctica herramientas de resolución creativa al conflicto, principalmente utilizamos la metodología de círculos restaurativos.

Buscamos que los círculos se conviertan en una herramienta de uso habitual para los estudiantes y que puedan utilizar también en sus casas con sus familias. Durante el año se desarrollarán además sesiones sobre prevención de violencia y derechos de la niñez y adolescencia. Los métodos pueden incluir pequeños talleres grupales, salones de clase, o asambleas escolares más grandes.

Habilidades para la Vida y Orientación Vocacional

Este incluye talleres o actividades que cubran temas generales de habilidades para la vida, tales como autoestima, resolución de conflictos, comunicación asertiva, sexualidad, educación financiera, higiene, hábitos para una vida sana, técnicas de estudio y orientación vocacional. Algunos de estos temas son reforzados en los clubes, pero se recomienda que se haga un sondeo entre docentes y estudiantes sobre los temas que más les interese para ser desarrollados durante el año lectivo. Los talleres pueden ser desarrollados en horas clases con apoyo de docentes, en asambleas generales, o con el apoyo de especialistas/empresas gestionados por el coordinador escolar, escuela o Glasswing para el apoyo.

Componente 2. Integración y participación social

A través de este componente, se busca involucrar a toda la sociedad, en particular la comunidad educativa y vecinos de las escuelas participantes, en el desarrollo físico, intelectual, y moral de los estudiantes con el fin de crear una comunidad sana, activa y más integrada. Dentro de este componente se contemplan las siguientes acciones:

Creación de redes de apoyo para el centro escolar:

La base principal de una escuela comunitaria es la relación que existe y que se fomenta entre la escuela y la comunidad o comunidades a la que pertenece. Todos nuestros esfuerzos dentro

y fuera de la escuela deben aportar a crear y fortalecer redes de apoyo para la escuela, y sus estudiantes. El coordinador escolar desempeña un rol muy importante en esto ya que se convierte en un puente de comunicación y relación entre todos los actores. ¿Quiénes son o pueden ser estos actores? Cualquier persona, empresa, iglesia, institución, etc. que desea ser parte de la comunidad y se identifica con nuestros objetivos de mejorar la experiencia educativa a estudiantes de las escuelas, garantizándoles el derecho a una educación de calidad que les permita adquirir conocimientos, divertirse sanamente y tener mejores oportunidades para su desarrollo.

Para iniciar a fortalecer esta red de apoyo lo primero que debe hacer el coordinador escolar con el apoyo de la comunidad educativa y equipo de Glasswing, es levantar una ficha Comunitaria para conocer la estructura de la comunidad, su capacidad organizativa, y actores claves con sus respectivos contactos. Luego de haber realizado ese mapeo es importante, especialmente al inicio de la intervención, hacer las visitas respectivas para presentarse como proyecto y explorar oportunidades de alianza.

Cafés Comunitarios

El Café Comunitario es una metodología adaptada de World Café, que posibilita espacios de dialogo, favoreciendo la comunicación y el intercambio de experiencias entre un amplio número de personas, sobre temas que son de suma importancia para la comunidad. El Café Comunitario permite generar ideas, acuerdos y caminos de acción creativos e innovadores. Dentro de las escuelas comunitarias se aplica esta metodología para integrar a docentes, responsables de estudiantes y estudiantes en un dialogo sobre un rango de temas que refuerza las habilidades de las familias y promueve la participación activa en la educación de sus hijos.

Esta metodología se imparte a docentes quienes a la vez impartirán a los padres de familia de los estudiantes de la escuela respectiva, iniciando un efecto multiplicador en la comunidad.

Cada equipo de país es capacitado en la metodología y recibe un manual para la implementación. Así mismo cada docente cuenta con su manual y las cartas didácticas a desarrollar en las sesiones. Para el 2015 ya se desarrollaban sesiones de Café Comunitario en

cada escuela participante en los otros países. Las actividades de este componente son registradas en las Actividades de Café Comunitario del sistema.

Voluntariado

Con el interés de fortalecer el tejido social de nuestras comunidades, y brindar oportunidad a todas las personas de involucrarse en la transformación de las escuelas, la Escuela Comunitaria hará un enorme esfuerzo por promover la participación de familias, y vecinos de las comunidades en el voluntariado.

Glasswing opera con tres clases de educadores voluntarios: corporativos, comunitarios, e individuales. Los voluntarios corporativos forman parte de la planilla de empleados de empresas aliadas. Incluye entre sus filas a quienes manifiestan tener la libre disposición de colaborar en la realización de campañas temáticas, de 1 a 2 días de duración, como jornadas de educación financiera, o en la ejecución de clubes.

El propósito de este voluntariado es desarrollar nuevas habilidades en los empleados, generar solidaridad entre equipos empresariales y comunidades, y abordar necesidades e intereses expresados por la comunidad.

Las empresas, aparte de sufragar directamente los proyectos de inversión social por ellas escogidos, absorben el costo del tiempo de la jornada laboral dedicado por los empleados a las actividades de voluntariado en las escuelas.

Los voluntarios comunitarios son todos aquellos que son parte de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres/madres de familia) y vecinos de la comunidad. Los estudiantes líderes, al ser parte de la comunidad educativa, cuentan dentro de la categoría de voluntarios comunitarios.

Los voluntarios individuales son todos aquellos que no son parte de planilla de una empresa aliada, y tampoco caen dentro de ninguna de las segregaciones de la categoría del voluntario comunitario.

Componente 3. Revitalización y Adecuación de Infraestructura Escolar

La calidad de la infraestructura escolar y la conexión con los servicios públicos básicos son factores que influyen en el aprendizaje y desarrollo de los niños, niñas, y adolescentes (BID, 2013). Este componente busca promover el orgullo en los alumnos de acudir a una escuela dotada de un entorno físico digno, limpio, y bonito.

Como mínimo, las escuelas comunitarias recibirán una revitalización básica al iniciar el programa y trabajos de infraestructura para áreas prioritarias como baños, techos, cocinas, e instalaciones de agua y saneamiento.

El centro escolar recibirá una capacitación sobre uso y mantenimiento básico de infraestructura e instalaciones, y deberá comprometerse a darle el cuidado adecuado para garantizar el máximo uso de ellas.

Revitalización Básica

Incluye pintura institucional, murales educativos, construcción de juegos de piso, pintura y adecuación de espacios recreativos, jardinería y ornamentación con materiales reciclables.

Revitalización básica + reparaciones

Incluye todo el trabajo de una revitalización básica, más trabajo de adecuación de espacios como cocinas, baños, bodegas de almacenamiento, etc. Según necesidad del centro escolar y disponibilidad de fondos.

Revitalización y equipamiento de espacios de apoyo al aprendizaje

Esto se refiere a espacios para uso de docentes y estudiantes que apoyen al aprendizaje de los estudiantes tales como: laboratorios de ciencias, centros de cómputo, y bibliotecas. En todo momento Glasswing hará el esfuerzo para que las Escuelas Comunitarias – en la medida posible – vayan contando con los espacios y recursos necesarios para garantizar una educación de calidad para nuestros estudiantes.

Selección y Funcionamiento de Escuelas

Los criterios base de selección para una escuela comunitaria son:

Necesidad: El centro escolar no cuenta con otro patrocinador o aliado para programas similares.

Disposición y compromiso a largo plazo (5 años): La comunidad educativa, representada a través de los Comités directivos escolares, u otro tipo de administración escolar local, está de acuerdo con los requisitos y acepta los compromisos según Carta de Acuerdo.

- **Accesibilidad:** Este criterio se refiere al grado en que las personas pueden visitar la escuela sin mayor dificultad por medio de transporte público o privado. Esto es para garantizar el acceso a los educadores voluntarios y el equipo de Glasswing.
- **Liderazgo e iniciativa:** Se refiere a la capacidad del centro educativo para gestionar recursos (humanos, financieros o físicos) para llevar a cabo iniciativas educativas, recreativas o sociales que beneficien a sus estudiantes.
- **Seguridad:** Se refiere al grado en que las personas pueden movilizarse hacia, dentro y fuera del centro educativo sin poner en riesgo su vida. Así mismo, el grado en que los materiales y equipo del programa puedan estar guardados en un área segura.

- Infraestructura: El centro educativo debe contar con infraestructura propia o comunitaria adecuada en áreas recreativas y salones de clases para el desarrollo de los clubes.
- Población Mínima: El centro educativo debe contar con una población mínima de 200 estudiantes y cubrir al menos 6 niveles de educación (1ero a 6to grado).

Además de los criterios de selección del centro escolar, es importante también tener en cuenta ciertos aspectos operativos necesarios para alcanzar los objetivos generales de las Escuelas Comunitarias. Para ser considerada una escuela comunitaria se debe contar, como mínimo, con los siguientes aspectos:

- 1 Coordinador Escolar a tiempo completo que permanezca in situ. La escuela debe estar de acuerdo con la presencia de este coordinador a tiempo completo.
- 1 espacio asignado para Aula Club (aproximadamente un área de 4mt cuadrados)
- Oferta de clubes variada y estimulante para estudiantes del centro educativo de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes, y los recursos disponibles. Dentro de esta oferta debe incluir los clubes base de Glasswing: Glee, Liderazgo, Discovery, Robótica, Comunicaciones, Fútbol, y Debate. Esta oferta no excluye cualquier otra iniciativa que sea de beneficio para los estudiantes y abone al logro de metas del programa.

Luego que se haya seleccionado el centro escolar, se procede con la socialización del programa con todos los docentes de la escuela, y posteriormente a la firma de la Carta de Entendimiento, este paso ha sido clave para asegurar un buen inicio y desarrollo del programa. En este espacio se hace una presentación general de los componentes de la intervención, se detalla los objetivos tanto del programa como de cada club, y se abre el espacio para que docentes hagan preguntas y sugerencias

Selección de Estudiantes

Los programas que ofrece Glasswing en las escuelas comunitarias son abiertos para todos y cualquier estudiante inscrito y que atiende regularmente a una de las escuelas participantes. Algunos puntos a tomar en cuenta para la inscripción de estudiantes son:

- La inscripción a los clubes es por orden de llegada y sin costo para el estudiante.
- Los estudiantes deben inscribirse voluntariamente a un club haciendo uso de la Ficha de inscripción de estudiantes. Esta ficha la tiene el coordinador escolar y debe ser propiamente llenada y firmada por un responsable del estudiante para participar en los clubes.
- Solamente se permite 1 club base por estudiante – esto es para darle oportunidad a más estudiantes a participar en dichos clubes, y evitar choque de actividades entre estos clubes.
- Pueden inscribirse en más de un club si ambos no son clubes base y si su horario se lo permite.

Descripción y objetivos de clubes

Para la descripción y objetivo específico de cada club ver siguiente tabla:

Tabla 1: Descripción y objetivos de clubes extracurriculares

Club	Descripción	Objetivo	Otras Especificaciones
DISCOVERY	Desarrollo de experimentos científicos y actividades de exploración cultural y educativa que contribuyan al aprendizaje de los niños.	Promover en los estudiantes el interés por la ciencia a través de talleres que estimulen su curiosidad y deseo de aprender e investigar.	<ul style="list-style-type: none"> · Club base · Mínimo 2 horas a la semana · 1° - 3° grado · 4° - 6° grado
ROBOTICA	Estudiantes aprenden como armar y programar los robots de la serie Lego. Estudiantes reciben retos o desafíos y deben programar su robot para superar los obstáculos.	Promover en los estudiantes la capacidad de razonamiento lógico, realización de tareas y resolución de problemas a través de la construcción y programación de robots.	<ul style="list-style-type: none"> · Club base · Mínimo 2 horas a la semana · 6° -9° grado
FUTBOL	Práctica de deportes a través de entrenos semanales y partidos amistosos entre clubes de la misma escuela y otras escuelas.	Promover el juego limpio, el trabajo en equipo y la sana convivencia a través de la práctica de deportes	<ul style="list-style-type: none"> · Club base · Mínimo 2 horas a la semana · 10 – 13 años

GLEE	Practicar el canto y baile por medio de diferentes canciones, preparar presentaciones aproximadamente cada 3 meses y actividades de diálogo para hablar de temas importantes para el grupo	Desarrollar habilidades de expresión corporal y desenvolvimiento escénico a través del canto y baile.	<ul style="list-style-type: none"> · Club base · Mínimo 2 horas a la semana · 6° - bachillerato
LIDERAZGO	Desarrollar al joven mediante habilidades de liderazgo útiles para la vida, el motivar a un protagonismo de ellos mismos y de beneficio en sus comunidades.	Potenciar el liderazgo juvenil a través del desarrollo de habilidades personales e interpersonales y mediante su participación protagónica a nivel comunitario	<ul style="list-style-type: none"> · Club base · Mínimo 2 horas a la semana · 7° - 9° grado
TAREAS/REFUERZO	Asistencia con tareas y refuerzo en materias	Orientar a los estudiantes de manera motivante para que despierten interés y puedan crear el hábito de responsabilidad en la elaboración y presentación de sus tareas académicas dentro del centro escolar.	<ul style="list-style-type: none"> · Participación libre y gratuita a estudiantes con necesidad de apoyo en refuerzos o tareas escolares. · No requiere mínimo de horas o sesiones de participación, a menos que sea un curso de refuerzo especializado. · Todos los niveles

Fuente: *Guía Operativa de Escuelas Comunitarias. Equipo de M&E El Salvador Glasswing International 2015*

Cultura y Principios de Aprendizaje de los Clubes

La experiencia de los estudiantes en los clubes no debería ser una simple continuación de sus clases formales. Si bien es cierto que los clubes buscan fortalecer algunos conocimientos y competencias relacionadas con los planes de estudio formal, esto no quiere decir que se deba de perpetuar las mismas prácticas pedagógicas que lamentablemente predominan en las escuelas.

A través de los clubes se cree que es posible despertar en los estudiantes el placer por aprender, conociéndose a sí mismos, su entorno, y adquiriendo competencias que le ayuden para la vida. Para esto es importante introducir en las escuelas una nueva forma de relacionarse con los estudiantes, y poco a poco establecer una nueva cultura de aprendizaje que parta del reconocimiento a la educación como un derecho de todos.

Algunos de los principios son:

Participación Activa: Todo proceso que involucre la participación activa aumenta la motivación individual y la capacidad para aprender; es decir que el club es más eficaz si aprendemos haciendo.

Los estudiantes pasan por diferentes niveles de participación a medida avanzan su involucramiento en el club y aumentan la confianza. La dinámica de un club puede ser positiva si desde el inicio entre todos comparten:

- Objetivos comunes y permanentes.
- Procedimientos claros para alcanzar los objetivos.
- Reglas o normas de convivencia.

Circularidad: Como símbolo de comunidad, los círculos son una de las formas más distintivas y flexibles para crear comunidad y manejar tensiones y conflictos. Algunos de los beneficios del uso de los círculos incluyen:

- Genera sentido de comunidad y pertenencia
- Favorece la comunicación y reflexión
- Desarrolla empoderamiento individual y colectivo
- Promueve la responsabilidad
- Fortalece la autoestima y ambientes de resiliencia
- Desarrolla empatía por los demás
- Promueve horizontalidad en las relaciones

Estima y Eficacia: Si los estudiantes sienten que no son buenos para aprender, la frustración, la pena o el temor del fracaso puede prevenir que se involucren completamente. Ayudamos a los estudiantes a creer en su potencial y crear un fuerte autoconcepto para no rendirse a pesar de los obstáculos.

Propósito No Poder: La comunicación se emite desde una plataforma de Propósito, no Poder (jerarquía, autoridad). El propósito es la Lógica o por qué – el cual debe ser expresado constantemente.

Elección: Se reconoce a toda persona como sujeto de derechos y con capacidades para tomar decisiones. Siempre hay una elección, y la elección le pertenece a cada quien. La participación en los clubes es elección del estudiante, tal como la participación como educadores voluntarios es elección propia.

Atmósfera: La atmósfera es la energía y emoción que se crea durante interacciones comunitarias. Una atmósfera positiva y un ambiente de trabajo aumentan la motivación y el deseo de aprender del estudiante. Las tres propiedades de la atmósfera son: seguridad, apoyo y sentido de pertenencia.

Zona de Aprendizaje: Se es consciente del punto de equilibrio en que coincide el desafío por adquirir un nuevo conocimiento y la habilidad y recursos personales con que cuenta el estudiante. Cuando se presenta un desajuste, no se cumplen los objetivos esperados. Si el desafío supera la habilidad, el estudiante se agobia y si la habilidad supera al reto, se aburre.

Voluntariado

Más que representar una alternativa práctica para viabilizar una mayor integración sectorial de las comunidades y el cumplimiento de la RSE de las empresas aliadas, la figura del educador voluntariado aporta tiempo de calidad, mano de obra calificada “gratuita” y liderazgo positivo a la ejecución de los clubes.

Dicho de una forma figurada, las y los educadores voluntarios proveen al programa de “los pies necesarios para caminar”, pues ellas y ellos desempeñan la función locomotora de poner a diario en movimiento los clubes de actividades extraescolares. Sin su sacrificio y entrega continua quizás el programa no tendría el alcance deseado en cobertura y resultados.

Como se detalló al inicio, Glasswing tiene tipos de educadores voluntarios: corporativos, comunitarios, e individuales.

- Los voluntarios corporativos forman parte de la planilla de empleados de empresas aliadas.
- Los voluntarios comunitarios son todos aquellos que son parte de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres/madres de familia) y vecinos de la comunidad. Los estudiantes líderes, al ser parte de la comunidad educativa, cuentan dentro de la categoría de voluntarios comunitarios.
- Los voluntarios individuales son todos aquellos que no son parte de planilla de una empresa aliada, y tampoco caen dentro de ninguna de las segregaciones de la categoría del voluntario comunitario.

Por lo general, la mayoría los candidatos provienen principalmente de universidades y de las mismas comunidades donde se localizan los centros de intervención; sin embargo, no son casos aislados en número o en horas invertidas, los profesionales de diversas disciplinas, nacionales e internacionales, anuentes a servir como voluntarios para compartir sus conocimientos y habilidades especiales.

Se ha llegado a acuerdos con universidades e institutos técnicos para que sus estudiantes, mayores de 18 años, puedan cumplir con sus horas de servicio social a través del voluntariado con Glasswing. Cada universidad tiene sus propios formatos de registro y documentación. Cuando se haya hecho un acercamiento a las oficinas de servicio social o estudiantil en la institución, es recomendable elaborar una carta de acuerdo o convenio con dicha institución para respaldar la colaboración y dejar un registro de los compromisos asumidos por ambas partes.

Los voluntarios estudiantiles son todos aquellos voluntarios que están matriculados dentro del mismo centro escolar donde se desarrolla el programa, y deben pasar por un proceso de selección y capacitación como el de todos los educadores voluntarios.

Fases del Proyecto

Fase 1: Planificación

Esta fase se refiere al periodo de planificación previo a iniciar el proceso y debe iniciarse al menos 3 meses antes de que se desea iniciar con los clubes. Lo primero que se debe tomar en cuenta es el número de escuelas que se pretende atender en el año y el número de clubes que se pretende abrir en cada una de las escuelas, tomando en cuenta la disponibilidad de días y horarios para el desarrollo de cada uno.

Con el tiempo se conoce la dinámica de cada escuela y su capacidad para tener más o menos clubes/voluntarios que las demás, pero haciendo un ejercicio del mínimo de 7 clubes para una Escuela Comunitaria, se hace un cálculo rápido del mínimo de voluntarios que necesitamos reclutar:

Tabla 2. Cálculo de mínimo de voluntarios

10 escuelas	7 clubes	2 voluntarios x cada club =	140 voluntarios
-------------	----------	-----------------------------	-----------------

Fuente: Guía Operativa de Escuelas Comunitarias. Equipo de M&E El Salvador Glasswing International 2015

Esto refleja que se necesita un promedio de 20 educadores voluntarios para cada una de las escuelas. En el caso de que una escuela sea corporativa es importante tener estas cifras desde un inicio y hacérselo saber a las empresas para trabajar en base a esa meta y que no se apunten más de los que se puede atender.

Esto sucede típicamente con empresas que por primera vez ofrecen a sus empleados esta oportunidad. Se entusiasman mucho, y por no decirles que no, nos toca abrir más clubes de lo planificado y presupuestado, poner 4-5 voluntarios por club, y esto ya lo comprobamos que a la larga nos afecta negativamente al programa.

Si se cuenta con presupuesto para abrir otro club, y existe demanda estudiantil por dicho club, entonces se puede ir incorporando voluntarios adicionales.

Fase 2 - Reclutamiento:

Teniendo en cuenta la cantidad de voluntarios que se necesita para el programa en el año, se inicia el proceso de reclutamiento. Este proceso incluye la promoción de las oportunidades de voluntariado a través de diferentes acciones señaladas abajo, el llenado de ficha de interés y desarrollo de sesiones informativas para interesados.

Acciones para la promoción del voluntariado:

- Visitas a universidades e institutos
- Gira promocional por medios de comunicación como radio y televisión.
- Promoción de clubes y oportunidades de voluntariado en las redes sociales de Glasswing
- Asistencia a eventos comunitarios, asambleas generales de inicio de año escolar en las escuelas, ferias de voluntariado y foros empresariales.
- Reuniones con organizaciones comunitarias existentes como por ejemplo iglesias, casas de la juventud, municipalidades, etc.
- Pegar carteles de reclutamiento en las escuelas para miembros de familia que se acercan a la escuela.
- Pegar afiches en las empresas socias – con previa autorización de la empresa.

Para estas actividades de reclutamiento se lleva información general de los clubes, ubicaciones de las escuelas, y ayuda contar con material visual como fotos, roll-ups, videos promocionales, etc. Todas las personas interesadas en ser educador voluntario deben llenar una solicitud general de voluntariado, la cual está disponible en línea y en copia física en las oficinas de Glasswing y en las aulas clubes.

Existe una hoja de solicitud para voluntarios generales, una para estudiantes, y otra para corporativos – ésta puede ser personalizada para cada empresa.

Fase 3 – Selección y Capacitación:

El primer paso de la fase 3 es la participación del interesado en la Orientación de Educadores Voluntarios (2 horas) y su respectiva sesión de capacitación del club (2 horas) al que es asignado.

La Orientación es una sesión introductoria donde se profundiza a detalle el rol del educador voluntario, y se dan técnicas generales de manejo de aula, resolución de conflictos, etc., para apoyar al desempeño del voluntario.

Los temas que incluyen la orientación son:

- Enfoque tradicional vs. Enfoque centrado en el estudiante
- Enfoque en derechos
- Estilos de aprendizaje
- Manejo del aula y ventana de la disciplina social
- Introducción a prácticas restaurativas
- Responsabilidad y rol del educador voluntario – Ser educador en un privilegio y una gran responsabilidad. Educador voluntario = modelo positivo.
- Clubes – selección de clubes
- Mi primer día de clases.
- Recomendaciones finales

Fase 4 - Incorporación:

Media vez el voluntario haya cumplido con todos los requisitos, el voluntario firma su Acta de Compromiso y recibe su respectivo kit de voluntario.

Este kit de voluntario incluye: 1 camiseta, 1 carné/ID, 1 copia de la Política del Educador Voluntario, y 1 mochila u otro tipo de incentivo contemplado. Esta fase se completa el mismo día que el voluntario completa la capacitación del club.

Fase 5 - Desarrollo:

En general se recomienda que una persona del equipo de Glasswing acompañe al voluntario el primer día que se presenta a la escuela. En caso sea una zona accesible y segura, o que sea un voluntario ya familiarizado con la zona, pueden valorar que no sea necesario. En cualquier caso, los coordinadores escolares deben de estar informados previamente de la incorporación de cualquier voluntario y estar pendiente de su llegada para recibirlo cordialmente, darle la bienvenida, y presentarlo con sus estudiantes del club.

Fase 6 - Reconocimiento:

Al finalizar el año escolar se realizan diferentes eventos de reconocimiento para los voluntarios. El desarrollo de estos eventos depende de la disponibilidad de fondos, especificaciones de empresas, o dinámicas de cada país. Independientemente, el objetivo es que al final del año se haga un reconocimiento público a todos los educadores voluntarios por su tiempo y dedicación. El reconocimiento de los voluntarios corporativos se hace aparte y en coordinación con la empresa. Por ejemplo, Empresa A siempre hace un desayuno o almuerzo en un hotel (Empresa A paga el servicio), se hace una presentación de logros y se entrega un reconocimiento físico – típicamente una medalla o placa (Glasswing desde el inicio asigna de los fondos de Empresa A una parte para la compra de estos reconocimientos).

Fase 7 - Desvinculación:

El educador voluntario es desvinculado al cierre del año o cuando el voluntario o Glasswing decide terminar su voluntariado.

Acompañamiento y Evaluación:

El manejo de voluntarios y su motivación requiere de mucho tiempo y recursos para que el programa funcione. El rol del coordinador de voluntarios es clave en este proceso, y es más importante aún en los países donde no hay asesores, ya que, en coordinación con los coordinadores escolares, será responsable de su seguimiento. Dicho seguimiento empieza desde el primer día de club del voluntario:

Coordinación para que alguien ya sea el coordinador de proyecto o coordinador de voluntarios acompañe al voluntario a la escuela el primer día de clases. Si es primera vez que va y dependiendo de la situación de riesgo en la comunidad.

Correo/llamada por teléfono después del primer día para preguntar cómo le fue, si tuvo todos los materiales que necesito, etc.

En la escuela, el coordinador escolar debe darse una ronda por cada aula de club al inicio de la jornada para hacer un “chequeo” con el voluntario y confirmar que cuenta con todo lo que necesita para su club. Y una vez 5 minutos antes de la hora que termina la sesión para avisar que ya faltan 5 minutos, y esta es una señal que deben ir cerrando, limpiando y guardando materiales.

Llevar base de datos actualizada de voluntarios con sus datos principales y contactos. Hay una base general que la lleva el coordinador escolar, y cada coordinador escolar maneja su mini-base con los voluntarios de su escuela.

Monitorear asistencia diaria de voluntarios. Los coordinadores escolares "suben" a un google drive la asistencia diaria del voluntario. El Registro de Asistencia de Voluntarios se encuentra en una carpeta en línea (Google Drive) de M&E que se proporciona al inicio de cada proyecto. A la primera falta o llegada tarde de un voluntario - el coordinador escolar notifica al coordinador voluntario de la falta del voluntario.

Sin embargo, se recomienda que sea el coordinador escolar directamente quien se comunique con voluntario para recordarle lo importante que es su asistencia, el impacto negativo a los chicos y al programa, y reconfirmar su compromiso.

A la segunda, se vuelve hacer lo mismo y se le avisa que si suma una falta más, lamentablemente queda fuera del programa.

A la tercera, el coordinador de voluntarios debe enviar un correo formal notificando de la baja del voluntario e invitarlo (según la circunstancia de su ausencia) a volver inscribirse en un futuro que tenga más tiempo.

Los kits de voluntarios: camisetas, mochilas y carnés - son muy importantes para la identificación y fidelización de los voluntarios con el programa, y deben ser entregados a tiempo (máx. 2 semana después de haber iniciado club).

Si es posible, se le entrega el día que completa la capacitación o su primer día de clases para que vaya ya identificado. Al voluntario debe dársele respuesta a cualquier consulta en un periodo de 24 horas.

En El Salvador ha funcionado tener un grupo de facebook de educadores voluntarios para avisos de cancelaciones, fechas importantes o compartir noticias y artículos de interés.

Es importante respetar el proceso que se establezca para reclutar y seleccionar voluntarios. Quizás haya variaciones en cada país, pero lo más importante es garantizar la seguridad de la niñez y adolescencia, y nuestros voluntarios.

El proceso puede ser un poco largo, pero es un proceso que nos ayuda a filtrar a las personas que verdaderamente están interesadas en ser educador voluntario y comprende la importancia de su compromiso.

Financiamiento y Presupuesto

El costo anual de una escuela comunitaria con todos los componentes en marcha, incluyendo el salario del coordinador escolar y costos indirectos, oscila entre los \$35,000 – 40,000 para el primer año de ejecución, y entre \$25,000 – \$30,000 los siguientes años. El costo puede ir variando según la cantidad de aliados y otros apoyos que se gestionen.

A continuación, se detalla los rubros que generalmente deben de ser incluidos para una Escuela Comunitaria:

- Salarios y prestaciones laborales
- Materiales para clubes
- Materiales para Educadores Voluntarios (Camisetas, mochilas, carnets)
- Capacitaciones y reuniones (materiales, impresiones, refrigerios, honorarios facilitadores)
- Incentivos a Voluntarios (reuniones trimestrales, fiesta de fin de año)
- Incentivos a Estudiantes (incluye eventos de clubes como gleeffest)
- Transporte Estudiantes
- Transporte Supervisión
- Equipamiento Aula Club
- OTROS: Internet aula club, Comunicaciones (saldo celular)

Sumado a lo anterior, cada escuela debe de contar con un diagnóstico que permita realizar un presupuesto de inversión en infraestructura. Este variará dependiendo del estado que se encuentra cada escuela.

Es responsabilidad de cada gerente de Educación coordinar con la persona responsable del área de infraestructura de cada país para el levantamiento de diagnóstico, generación de presupuesto y búsqueda de fondos.

1.5.12 Plan de Monitoreo y Evaluación Actual

Logros o resultados esperados

- Incrementar la participación de estudiantes en actividades extracurriculares, ampliando el tiempo de permanencia en la escuela, contribuyendo así, al uso del tiempo en actividades más sanas.
- Mejorar el ambiente escolar, incrementando el sentimiento de seguridad, relaciones, redes de apoyo entre otros aspectos.
- Fortalecer las habilidades de los estudiantes, para que sean capaces de poner en práctica aspectos que contribuyan a su desarrollo.

Indicadores de logro

- Número de estudiantes que participan en clubes.
- Numero de clubes en ejecución
- Número de Voluntarios involucrados
- Número de horas aportadas por voluntarios
- Porcentaje de personas que perciben un cambio en el ambiente escolar de la escuela.
- Porcentaje de estudiantes que mejoran sus habilidades para potenciar su propio desarrollo.
- Porcentaje de estudiantes que mejoran su rendimiento académico.

Descripción de Indicadores

Número de estudiantes que participan en clubes

Propósito: Busca conocer la cantidad de beneficiarios del programa.

Definición operacional: Cantidad de estudiantes que participan en actividades extracurriculares.

Método de cálculo: Suma de estudiantes inscritos por primera vez en clubes.

Variables de cálculo: Estudiantes inscritos por primera vez en clubes.

Desagregación:

- Sexo
- Tipo de club
- Ciclo académico

Instrumento de verificación. Listas de asistencia.

Procedimiento. La recolección se realiza diariamente a través de la recolección de firmas de asistencia. La coordinadora escolar será responsable de la recolección.

El criterio para establecer si un estudiante se cuenta como activo o inactivo será que únicamente los estudiantes que alcancen el 60% de participación.

Número de clubes en ejecución

Propósito: Busca conocer la cantidad y el tipo de espacios de participación habilitados para el desarrollo de actividades de sano esparcimiento.

Definición operacional. Suma de espacios de participación creados a través de la figura de club.

Desagregación:

Tipo de club

Instrumento de medición. Archivo Excel con identificación de clubes. Google Drive

Procedimiento. La recolección se realizará conforme se vayan creando los espacios de participación.

El coordinador escolar será responsable de la recolección y de ingresar esa información en un archivo Excel o Drive.

Número de voluntarios involucrados

Propósito: Busca monitorizar el grado de involucramiento de voluntarios.

Definición operacional: Es la suma de voluntarios que desarrollan los clubes.

Desagregación:

Sexo

Tipo de voluntarios (Comunitario, Individual, Corporativo)

Instrumento de medición. Listas de asistencia y escala de satisfacción de participación.

Procedimiento: La recolección se realizará diariamente a través de la obtención de firmas de asistencia.

El coordinador escolar será responsable de la recolección y de ingresar la información en un documento de google Drive administrado por la coordinación general de voluntariado de Glasswing International.

Número de horas aportadas por voluntarios.

Propósito: Conocer el aporte de contrapartida del proyecto a través de las horas voluntario.

Definición operacional: Número de horas aportadas.

Método de cálculo: Suma de horas reales aportadas.

Desagregación:

Tipo de voluntario (Individual, comunitario, corporativo)

Instrumento de medición: Listas de asistencia.

Procedimiento: Se recolecta la información diariamente a través de listas de asistencia la recolección está a cargo de la coordinación escolar.

Porcentaje de personas que perciben un cambio en el ambiente escolar de la escuela.

Propósito: Conocer el grado de variación en la percepción que tiene la población estudiantil sobre el ambiente escolar. Este incluye criterios de relaciones entre las personas de la escuela (estudiantes, personal docente y otras personas adultas), redes de apoyo y percepción de seguridad.

Definición operacional: Número de personas que perciben que el clima escolar ha mejorado después de la intervención de los clubes.

Para catalogar si existe un buen clima escolar se han definido 5 criterios de evaluación los cuales son:

1. Generación de contextos más seguros y estables
2. Existencia de buenas relaciones entre sujetos de la comunidad escolar (percepción de estudiantes).
3. Existencia de buenas relaciones entre sujetos de la comunidad escolar (percepción de docentes).
4. Existencia de buenas relaciones entre sujetos de la comunidad escolar (percepción padres y madres)
5. Creación de relaciones afectuosas positivas, de forma que se facilite la creación de redes de apoyo entre el alumnado y personal docente.
6. Motivación por asistir a la escuela

Dependiendo de la cantidad de criterios alcanzados se coloca el centro escolar en las siguientes categorías:

Ambiente escolar óptimo: Si cumple con los 6 criterios.

Ambiente escolar medio: Si cumple de 3 a 5 criterios

Ambiente escolar bajo: Si cumple con 2 o menos criterios

Método de Cálculo:

- Numerador: Número de personas que perciben mejora en el ambiente escolar.
- Denominador: Total de personas a las que se les aplicó la encuesta

Desagregación:

Nivel académico

Sexo

Tipo de persona (estudiantes, docente, padres/madre de familia)

Participa de club (si/no)

Instrumento de medición:

Encuesta inicial de ambiente escolar, la cual está compuesta por escalas nominales

Encuesta de contraste de la percepción del ambiente escolar.

Procedimiento: Se recolecta la información con toda la población escolar. Para el caso de los estudiantes y personal docente se realiza desde el 4°. Inicialmente la encuesta era suministrada aula por aula con la orientación de una persona quien explicaba la escala y leía una a una las preguntas bajo el protocolo de administración de encuestas en el aula.

Para el caso de padres y madres de familia la encuesta se suministra a la población involucrada en el proyecto y se convocan a través de la coordinadora escolar una vez estos ya se encuentren participando. Se recoge a inicio a del proyecto, al final del año uno y a final del año dos.

Porcentaje de estudiantes que fortalecen sus habilidades para potenciar su propio desarrollo.

Propósito: Conocer si se ha contribuido al desarrollo y/o fortalecimiento de habilidades sociales de los estudiantes.

Definición operacional. Número de estudiantes que mejoran habilidades para su propio desarrollo, para ello se evaluara a través de instrumentos aplicados a los estudiantes. Dichos instrumentos ofrecerán resultados de “Autoeficacia en el área de habilidades sociales”.

Desagregación:

- Sexo
- Nivel académico
- Tiempo de participación en el programa
- Participa de club (si/no)
- Tipo de club en el que participa

Instrumento de medición.

Para el criterio de autoeficacia se utilizará un test psicométrico (ven anexo) propiedad de la universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador que fue desarrollado en 2004 por castellano, Bonilla, González el cual considera la siguiente estructura de análisis de habilidades:

Tabla 3: Estructura de análisis de habilidades

Habilidad
Grupo 1: Primeras habilidades sociales
Grupo 2: Habilidades sociales avanzadas
Grupo 3: Habilidades relacionadas con los sentimientos
Grupo 4: Habilidades alternativas a la agresión

Fuente: Guía Operativa de Escuelas Comunitarias. Equipo de M&E El Salvador Glasswing International 2015

Procedimiento. Las encuestas se realizan bajo la modalidad de autoadministración bajo la orientación de personas del equipo de Monitoreo y Evaluación de Glasswing, o en caso de los países que no tienen personal en ese rol lo lleva el coordinador escolar.

Se realizan tres levantamientos, el primero al inicio del proyecto, el segundo a final del año escolar y el tercero al final del año 2.

Porcentaje de estudiantes que mejoran su rendimiento académico.

Propósito: Conocer la incidencia de los clubes en la mejora de rendimiento académico de los estudiantes.

Definición operacional: Porcentaje de estudiantes que mejoran su rendimiento académico. Para ello se evaluará el promedio de notas obtenidas por los estudiantes y la autopercepción que tienen de sus resultados.

Desagregación:

Sexo

Nivel académico

Tipo de club

Instrumento de medición.

Escala de autopercepción de desempeño académico.

Tabla de control de notas.

Procedimiento: La recolección de información de notas se realiza en coordinación con el centro educativo y se hace haciendo uso de una muestra representativa de la población estudiantil que participa de clubes y se llena una tabla de control de notas.

Para este indicador es sumamente importante que se haga uso de cartas de aprobación del centro escolar y que la información se maneje de manera confidencial.

Pueden existir casos en los que se deba contar con la aprobación de padres de familia para obtener dicha información. Se deberá revisar la legislación disponible en materia de derechos de la niñez de cada país para definir el nivel de autorización.

Para la recolección de notas el procedimiento será el siguiente:

1. Análisis de modalidad de obtención de notas (Esta puede ser a través de registros de docentes y/o boletas de notas de estudiantes)
2. Una vez se defina la modalidad de obtención de notas se procede a revisar la base de datos de estudiantes inscritos en clubes y se hace una suma por subgrupos de análisis. No se consideran estudiantes del último grado académico habilitado en la escuela. Por ejemplo: Si una escuela solo se llega hasta 6° solo se consideran estudiantes de 4° y 5°.
3. Una vez se tengan la suma de los subgrupos, se procederá a realizar el cálculo de la muestra para ello se hará un muestreo estratificado proporcionado, utilizando una proporción de $\frac{1}{2}$ por cada subgrupo. Cuando se tenga la cantidad de la muestra se procederá a escoger aleatoriamente a los estudiantes inscritos en clubes cumpliendo con la cantidad de la muestra por subgrupo.
4. Como la información de las notas obtenidas por los estudiantes es información que nos permite hacer análisis retroactivos, se recolectará información de los siguientes momentos:
 - a. Información de notas del primer periodo antes del inicio del proyecto.
 - b. Información de notas del primer periodo después del inicio del proyecto.
 - c. Información de notas del segundo periodo después del inicio del proyecto.
 - d. Información de notas de cuarto periodo después del inicio del proyecto.
 - e. Información de notas un periodo antes de finalizar el año escolar 2.

Ejemplo:

Se presenta a continuación la línea de tiempo de captura de información para un estudiante “A”, suponiendo que los clubes iniciaron en junio de 2015 el cual coincide con el final del periodo 2 de entrega de notas. La recolección de la información se haría de la siguiente forma:

Tabla 4: Línea de tiempo de captura de información

Periodos del centro escolar	Primer periodo 2015	Segundo Periodo 2015	Tercer periodo 2015	Cuarto periodo 2015	Primer periodo 2016	Segundo periodo 2016	tercer periodo 2016 (A un periodo de terminar el año escolar 2)
	EJECUCIÓN DE CLUBES						
Periodos de captura de Glasswing		Primer periodo capturado	Segundo periodo capturado	Tercer periodo capturado		Cuarto periodo capturado.	Captura final

Fuente: Fuente: Guía Operativa de Escuelas Comunitarias. Equipo de M&E El Salvador Glasswing International 2015

Adicional al final de cada año escolar a la muestra de estudiantes se le asignará el logro académico alcanzado.

Para la recolección de la escala de autopercepción se propone desarrollarla en la hora club. La escala no demora más de 10 minutos en su llenado y se realizará con la muestra de estudiantes.

En particular, este indicador fue descartado en su totalidad, ya que muchas difícil obtener esta información por parte del centro escolar. Además, una mejora de notas o una percepción de mejora no es determinada solamente por la asistencia o participación de los estudiantes en clubes, a menos que sea específicamente en clubes de refuerzo escolar de una materia determinada. Para mejorar el rendimiento académico es necesario evaluar otros factores externos y el hecho de pertenecer a un club no garantiza el cumplimiento de este indicador en un año o menos.

Evaluación de la intervención.

Para evaluar la intervención, además de llevar control de los indicadores de producto, se evaluarán aspectos que permitan conocer los logros en la mejora del ambiente escolar y el

desarrollo de habilidades sociales. A continuación, se presentan la evaluación de la intervención concentrada en estos tres aspectos:

Evaluación de la intervención: Ambiente escolar

Conocer la percepción que tiene la población estudiantil sobre el ambiente de la escuela.

Instrumentos

- *Encuesta inicial de percepción de ambiente escolar*
- *Ficha de contraste de percepción de ambiente escolar*
- *Encuesta de verificación para la adjudicación de resultados.*

Modalidad de recolección: Autoadministración en el aula.

Población objetivo: Población estudiantil a partir del 4°

Administración del instrumento en aula:

Las fichas que serán administradas en el aula será la “Encuesta inicial de ambiente escolar” esta se distribuirá a los estudiantes a través del personal a cargo de la recolección de las encuestas.

Los estudiantes son quienes llenan la encuesta bajo la modalidad de autoadministración y lo hacen siguiendo las instrucciones de llenado del personal a cargo del levantamiento.

La encuesta es llenada con la previa autorización del director y la llenan únicamente los estudiantes que tienen el deseo de participar de la encuesta.

Administración de instrumento a personal docente:

Al ingresar al aula mientras los estudiantes llenan su encuesta se distribuye la encuesta al personal docente y se brindan las indicaciones para su llenado.

Administración de instrumento a padres de familia:

Los padres de familia involucrados en el proyecto serán convocados a una sesión en la que se administrará el proyecto, este se planifica una vez se cuente con padres/madres o personas de otro parentesco que se involucren en las actividades.

Validación de encuestas:

Existirán por cada aula personas miembros de Glasswing cuya función principal es observar actitudes de los estudiantes durante el proceso de llenado. Las encuestas de aquellos estudiantes que por alguna razón se estuvieron realizando bajo comportamientos que no garanticen la confiabilidad de la información brindada, se descartaran del análisis.

Al momento de recibir las encuestas el equipo a cargo de la recolección es responsable de verificar que no se encuentren preguntas sin marcar o con marcas dobles, en caso que existan estos casos, el personal a cargo debe verificar la información con la persona encuestada.

Se hace una segunda revisión en la oficina antes de entregar la documentación al equipo de digitadores. Se garantiza que las encuestas que no deben ser consideradas estén fuera del paquete de digitación.

Procesamiento de datos:

Sistema de introducción de datos: La ficha inicial se ingresará en sistema SPSS cuidando de ingresar correctamente la codificación de variables.

Control de calidad de la digitación: Al terminar los archivos de digitación, el responsable del proceso de digitación toma una muestra aleatoria de encuestas para que se revisen contra la base de datos. Con una encuesta que este mal digitado, el digitador debe procesar nuevamente las encuestas.

Tabulación de datos: Se utilizarán tablas de frecuencia, agregando la representación porcentual de los resultados.

Análisis de datos: Se realizará una comparación en la variación porcentual de las percepciones obtenidas a través de la ficha inicial analizando los siguientes criterios:

- Generación de contextos más seguros y estables (Clubes)
- Existencia de buenas relaciones entre sujetos de la comunidad escolar (percepción de estudiantes).
- Existencia de buenas relaciones entre sujetos de la comunidad escolar (percepción de docentes).
- Existencia de buenas relaciones entre sujetos de la comunidad escolar (percepción padres y madres)
- Creación de relaciones afectuosas positivas, de forma que se facilite la creación de redes de apoyo entre el alumnado y personal docente.

Se realizará un reporte de línea base haciendo uso de los resultados obtenidos a través la “Encuesta inicial de ambiente escolar” (Anexo 1) y un reporte de contraste al final del año escolar haciendo uso de la Encuesta de contraste ambiente escolar (Anexo 2).

Los resultados que indiquen una mejora en la percepción del ambiente escolar, serán contrastados con los resultados que se obtendrán a través de la Encuesta de adjudicación de resultados (Anexo 3). Es decir que por cada persona que afirme que el ambiente en la escuela ha mejorado, se contrastará si su percepción se debe a la existencia de los clubes.

Cabe recalcar que actualmente con el uso de ODK (Open Data Kit es un conjunto de herramientas de código libre y abierto que ayuda a las organizaciones a crear, implantar y administrar soluciones de recopilación de datos móviles) las encuestas son completadas en un menor tiempo, permite verificar en el momento que se hayan contestado todas las respuestas, pero la dificultad siempre está en el nivel de comprensión de las preguntas y la posibilidad de cometer errores al marcar otra casilla.

Evaluación de la intervención: Autoeficacia en Habilidades Sociales

Autoeficacia: Conocer el nivel de autoeficacia alcanzado por los estudiantes que participan de clubes.

Instrumentos: Test de autoeficacia (Anexo 4)

Modalidad de recolección: Autoadministración.

Población objetivo: Estudiantes de clubes

Administración del instrumento: Se convocará a los estudiantes que participan de clubes a un espacio dentro de un aula y se aplicará el instrumento bajo el protocolo de administración de encuestas en el aula. Para los casos de los estudiantes con dificultad de lectura se hará una administración individual apoyada por un encuestador.

Las indicaciones que se le dan a los/as alumnos/as deben apegarse a las presentadas en la primera parte de cada escala. Debe evitarse brindar ayuda adicional una vez comenzada la prueba, por lo tanto, es importante asegurarse que los/as alumnos/as han comprendido claramente lo que deben hacer antes de iniciar el trabajo.

Validación de encuestas:

Existirán por cada aula personas miembros de Glasswing cuya función principal es observar actitudes de los estudiantes durante el proceso de llenado. Las encuestas de aquellos estudiantes que por alguna razón se estuvieron realizando bajo comportamientos que no garanticen la confiabilidad de la información brindada, se descartaran del análisis.

Al momento de recibir las encuestas el equipo a cargo de la recolección es responsable de verificar que no se encuentren preguntas sin marcar o con marcas dobles, en caso que existan estos casos, el personal a cargo debe verificar la información con el estudiante.

Se hace una segunda revisión en la oficina antes de entregar la documentación al equipo de digitadores. Se garantiza que las encuestas que no deben ser consideradas estén fuera del paquete de digitación.

Procesamiento de datos:

Calificación de encuestas: Una vez se cuente con las encuestas llenadas el personal calificara las encuestas para conocer el puntaje obtenido en la prueba. En la calificación se utilizarán los siguientes valores asignados a cada alternativa de respuesta.

Tabla 5: Valores asignados para alternativas de respuesta

Alternativas de respuesta	Valoración
No puedo hacerlo	1
Tal vez puedo hacerlo	2
Sí puedo hacerlo	3

Fuente: Fuente: Guía Operativa de Escuelas Comunitarias. Equipo de M&E El Salvador Glasswing International 2015

Sistema de introducción de datos: La información obtenida en el test se ingresará en un documento de Excel cuidando de ingresar correctamente la codificación de variables.

Control de calidad de la digitación: Al terminar los archivos de digitación, el responsable del proceso de digitación toma una muestra aleatoria de encuestas para que se revisen contra la base de datos. Con una encuesta que esté mal digitada, el digitador debe procesar nuevamente las encuestas.

Tabulación de datos: Se utilizarán tablas de frecuencia, agregando la representación porcentual de los resultados y los datos se agruparán en las categorías “Baja” “Moderado” y “Alta”

Análisis de datos: Se realizará una comparación de los resultados entre el “antes de implementar el programa” y el “después de la implementación”.

Para asignar el tipo de autoeficacia a los estudiantes se utilizarán rangos de puntuación directa establecidos para cada nivel de autoeficacia en el área de habilidades sociales los cuales se presentan a continuación:

Tabla 6: Nivel de autoeficacia en habilidades sociales

	Nivel de autoeficacia en habilidades sociales		
Área	Bajo	Moderado	Alto
Habilidades Sociales	28-76	77-81	82-84

Fuente: Fuente: Guía Operativa de Escuelas Comunitarias. Equipo de M&E El Salvador Glasswing International 2015

Evaluación de intervención: Participación Voluntarios (Individuales, corporativos y Comunitarios).

Participación de voluntarios: Se busca conocer el grado de participación de las personas que fungen un rol como voluntarios y su compromiso en el desarrollo de actividades que permitan el involucramiento de los estudiantes en actividades más sanas.

Instrumentos:

- Escala de participación
- Guion de preguntas para grupo focal.
- Modalidad de recolección:
- Escala: Autoadministración.
- Grupo focal

Población objetivo: Voluntarios involucrados en el proyecto (comunitarios están comprendidos por: estudiantes, padres/madres y docentes)

Administración del instrumento: Al cierre del proyecto se recolectará información para inferir los resultados de la intervención. Se administrará a la población activa como voluntarios.

Procesamiento de datos: Los grupos focales se grabarán y se realizará la transcripción del audio a formato Word.

Para las escalas individuales se procesará la información en el programa SPSS.

Análisis de datos:

Se evaluará la participación de la comunidad en el proyecto bajo los siguientes criterios:

Criterios a ser abordados en la escala:

1. Autovaloración de su propia participación dentro del proyecto.
2. Percepción de impacto en la generación de contextos más seguros para los estudiantes. (Ambiente escolar)
3. Proyección del compromiso futuro de mantener y organizar actividades extracurriculares una vez finalice el financiamiento.

Criterios a ser abordados en grupo focal:

1. Valoraciones de participación antes y durante el proyecto.
2. Motivaciones para participar como voluntario/a en el proyecto
3. Percepciones sobre el impacto de su participación en la población escolar.
4. Compromiso de participación con el proyecto. (Actividades en las que se involucraron y el tipo de participación que sostuvieron)
5. Estrategias previstas por los grupos involucrados para mantener su nivel de participación una vez haya finalizado el proyecto.

Evaluación de intervención: Mejora del rendimiento académico

Instrumentos:

Ficha de control de notas de estudiantes.

Escala de autopercepción de rendimiento académico.

Modalidad de recolección:

Escala: Autoadministración.

Notas: La recolección se hace a través de los registros del centro escolar.

Población objetivo: Estudiantes de clubes.

Administración del instrumento: Se recolectará la información en cuatro momentos descritos en la definición del indicador.

Procesamiento de datos: La información se procesará en plantillas de Excel.

Tabla 7: Calendario de toma de instrumentos

Intervención	Línea base	Evaluación intermedia	Evaluación final	Propósito base	Línea	Propósito evaluación final
Ambiente escolar	Junio 2015	N/A	Octubre 2015	Conocer si existe la percepción inicial que la población tiene del ambiente escolar.		Conocer si existe un cambio en la percepción del ambiente escolar.
Habilidades sociales (autoeficacia)	Junio 2015	Octubre 2015	Octubre 2016	Conocer el nivel de habilidades sociales en los estudiantes. (Autoeficacia)		Conocer si se han fortalecido habilidades sociales en los estudiantes
Participación	N/A	N/A	Octubre 2016	Conocer el grado de participación y compromiso en la ejecución de actividades extracurriculares.		Conocer el grado de participación y compromiso en la ejecución de actividades extracurriculares

Mejora del rendimiento académico	Primer periodo o antes del inicio de clubes	Segundo periodo antes del inicio de clubes. Cuarto periodo antes del inicio de clubes	Periodo final antes del cierre del año 2 de intervención.	Conocer el desempeño académico de los estudiantes antes de la influencia de los clubes.	Conocer si los estudiantes que participan de los clubes han mejorado su rendimiento académico.
---	---	--	---	---	--

Fuente: Fuente: Guía Operativa de Escuelas Comunitarias. Equipo de M&E El Salvador Glasswing International 2015

Análisis de datos: La información será analizada a través de tabulaciones de la información en la cual se hará una triangulación de las fuentes de datos en la que se espera concluir sobre el porcentaje de estudiantes que mejora sus notas y la mejora en la autopercepción de su rendimiento académico.

La condición favorable para el indicador será alcanzar el mayor número de estudiantes que mejoran sus notas por su participación en los clubes.

Por la modalidad de ejecución se cuenta con un tiempo de operación equivalente a 8 meses, dado que dos de las tres evaluaciones se realizan entre mayo y junio, no se desarrollará evaluaciones intermedias. Solo se utilizará el monitoreo de los indicados de producto.

1.5.13 Roles de Monitoreo y Evaluación

Tabla 8: Roles de Monitoreo y Evaluación

Fuente: Fuente: Guía Operativa de Escuelas Comunitarias. Equipo de M&E El Salvador Glasswing International 2015

Personal	Rol y Responsabilidades de Monitoreo y Evaluación	Muestreo para revisión.	Frecuencia de Verificación
Gerente Regional	<ul style="list-style-type: none"> -Recopilación de recursos para informe regional. -Elaboración de informe regional. -Seguimiento de actividades generales de proyecto. 	N/A	Trimestral
Especialistas M&E El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar en la aplicación de las herramientas de registro y seguimiento para los equipos técnicos de los centros escolares o sedes. -Elaborar en conjunto con el coordinador de proyecto un plan de aplicación de las herramientas de registro y seguimiento. -Revisión de los medios de verificación de los instrumentos para el 25% de los beneficiarios de las sedes. (Si es posible se verificará 100%) -Verificación de la data del país. - Entregar insumos de estado de indicadores para reporte semestral y anual. 	25% de los formularios de las sedes	Trimestral
Director de programa	<ul style="list-style-type: none"> -Asegura la implementación de las herramientas de registro de beneficiarios en tiempo. -Asegura que se cumpla el plan de seguimiento a la totalidad de los beneficiarios de las escuelas o sedes de formación. -Asegura que los medios de verificación están recolectados para sus beneficiarios. (Hace verificación aleatoria al 40% de la muestra) -Verificación mensual de ingreso de data en sistema drive. -Visitas de campo para observar y retroalimentar las actividades. -Consolidación de data para reportes. 	40% de los participantes	Mensual
Coordinador/a Escolar	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicar formularios de registro y seguimiento de beneficiarios, al inicio y en el seguimiento (según programación de país) -Aplicar encuestas según lineamientos M&E -Aplicar formulario de asistencia a actividades de manera diaria. -Recolectar medios de verificación de población participante en los diferentes componentes. Realizar seguimientos para garantizar la incorporación o mantención de personas en el programa. 	100% de los participantes	Según tipo de herramienta puede ser diaria, semanal o mensual.

Capítulo II

2.1 Detalle de actividades realizadas

En el transcurso del 2019 se han realizado dos reuniones con el equipo de monitoreo y evaluación, sede El Salvador, para hablar sobre la incorporación de una nueva plataforma en donde se introducirán todos los datos necesarios y para fijar los momentos en que se aplicarán línea base y línea de contraste de un nuevo club de enfoque de género, así como encuesta de satisfacción para estudiantes participantes de los proyectos existentes.

En vista de que la autora de este estudio es también coordinadora de proyecto, se ha garantizado la presencia *in situ* de las escuelas en donde se ejecuta el proyecto, así mismo, se han realizado reuniones mensuales con la asistente de proyecto y la coordinadora de educación para abordar también las dificultades que se han presentado al aplicar las distintas encuestas o recopilar información.

Participación directa en la recolección de datos e introducción de los mismos en la plataforma Glasswing, enviando constantemente sugerencias de mejoras y reportando problemas de uso. He recibido diferentes capacitaciones desde el año 2015, incluyendo las de uso de SPSS para vaciado de encuestas, uso de ODK collect para recolección de datos y en metodologías para elaboración de informes, que han permitido analizar los procesos de mejora y poder dar recomendaciones.

2.2 Resultados Obtenidos

Glasswing Nicaragua inició en 2015 con un sistema de monitoreo sencillo, se solicitaba la información básica de los centros educativos y de los beneficiarios, solamente para tener un control no detallado, se llevaban al día las asistencias, número de beneficiarios y voluntarios en un formato de Excel, el cual luego se llevó paralelamente en un documento en Google Drive.

Esto en su momento, representaba algunas ventajas en el sentido de la visualización y los filtros de información que se pueden obtener según la necesidad, pero se vuelve tedioso al momento de querer recuperar información, ya que varias personas tenían acceso a modificar y manipular la información y muchas veces esta se perdía por completo o era difícil recuperar, lo que generaba atrasos e ineficiencias.

A partir del año 2016, en el caso de la aplicación de encuestas, se realizaban en un inicio de manera manual, de una a tres páginas que los estudiantes tenían que llenar (ver anexo). La mayoría de las preguntas eran de selección múltiple y contenía pocas preguntas abiertas que muchas veces el estudiante no contestaba o cuyas respuestas demostraban poca comprensión de la pregunta.

Se hacía un gran esfuerzo por parte del equipo de M&E en El Salvador para comprender las diferencias entre las líneas base y de contraste, ya que los alumnos se seleccionaban a través de una muestra, sin tomar en cuenta número de asistencias a las sesiones, contexto del estudiante u otros factores que puedan arrojar resultados no deseados, como que el alumno no mejorara sus habilidades sociales, rendimiento académico o no valorara positivamente todos los aspectos del programa.

Inicialmente, se destinaba para el coordinador escolar un espacio para evaluar cualitativamente estos aspectos, pero no eran tomados en cuenta. No existía una eficiente revisión de la información, ya que constantemente se tenía que enviar la información por otras vías o se pedía información que ya estaba en los registros y esto alargaba el proceso de consolidación de la información.

Las encuestas eran digitadas una por una por el coordinador escolar o algún voluntario, al inicio se enviaba una base de datos en Excel y luego ya se utilizó el programa estadístico SPSS para recopilar toda esta información y procesarla más fácilmente, siempre conservando el test de habilidades sociales y de satisfacción, eliminando cualquier indicador de mejora en rendimiento académico, ya que, a pesar de que este sería un excelente logro, no es viable en

el corto plazo, hay que tomar en cuenta muchos factores externos y esto requiere una intervención más a profundidad, que la organización no tiene capacidad de asumir.

Posteriormente en el año 2018, se incorporó un método para realizar encuestas, a través de la aplicación ODK (open data kit) de uso libre, con la cual los beneficiarios pueden llenar las encuestas utilizando una Tablet o celular sin necesidad de tener internet en el momento, ya que se pueden enviar los formularios posteriormente.

Se elaboró un manual que va orientado a coordinadores escolares y personal técnico de los proyectos, puesto que la estructura de la aplicación, aunque es muy intuitiva, es necesario documentarla para una mejor referencia sobre su uso.

Con esto, se mejoró mucho el proceso de recolección de esta información, ya que se realiza una encuesta en menor tiempo. Aunque las dificultades están en la comprensión lectora del estudiante y las opciones de contestación, ambiguas muchas veces. He podido constatar que por esta parte no es del todo eficiente y sería necesario una atención personalizada para obtener una información correcta de la opinión del estudiante.

Para el registro de datos, también se realizó el lanzamiento de una plataforma nueva, que genera una ventaja significativa, ya que todos los datos que se suben a esta plataforma están siempre disponibles y se puede actualizar la información de los beneficiarios los siguientes años, sin tener que generar una base de datos nueva.

Pero esto supone muchas modificaciones, constantes cambios y trabajo en detalle de programación, que a la fecha no se ha realizado, por lo que no se pueden generar reportes de ningún tipo, a nivel de beneficiario, por ejemplo, no se le puede dar seguimiento por número de sesiones y no se pueden utilizar filtros con información que se desee. Esto hace que el trabajo no se simplifique y no cumpla con uno de sus grandes objetivos, por el momento, se ha quedado en funciones sencillas.

Durante el proceso de Análisis de requisitos y requerimientos realizada en el año 2016, se hizo la recolección de información en base a las necesidades y exigencias expuestas por el personal de Glasswing, el Jefe de Proyectos y coordinadores de los proyectos que Glasswing ejecuta referente a educación.

Así mismo se analizó las actuales herramientas con las que cuenta la organización para el manejo y procesamiento de datos. Con el fin de poder definir los elementos y procesos necesarios para la elaboración del diseño del software, aumentando las posibilidades a Glasswing de seguir en el siguiente paso que sería el desarrollo y futuramente la implementación.

2.3. Relación Máster-Prácticas y Opinión Personal

La maestría cumplió el objetivo de estimular los procesos investigativos relacionados a las actividades propias como profesional y con ello, dar lugar a procesos de cambio positivo en los espacios de desempeño. Ha brindado las herramientas necesarias para desarrollar la capacidad de análisis y síntesis, gestión de la información, resolución de problemas y toma de decisiones.

Lo aprendido durante el tiempo que se ejecutó la maestría ha ayudado inicialmente para poder delimitar el tema durante las prácticas.

También, para poder identificar uno de los aspectos que necesita atención en la organización, como lo es el proceso de Monitoreo y Evaluación.

Dentro del módulo I, las asignaturas vistas fueron útiles para la ubicación en el contexto nacional, para reconocer la importancia de las distintas instituciones dentro de los territorios y brindó los fundamentos teóricos necesarios para poder realizar un análisis de las distintas situaciones que se han presentado en el entorno laboral.

Específicamente, la asignatura correspondiente a técnicas de investigación proporcionó las herramientas cuantitativas y cualitativas básicas para el análisis de la realidad del proyecto, constatando que en este tipo de proyecto sobre todo, la técnica cualitativa permitió reunir los acontecimientos más significativos de la biografía de los sujetos de estudio, en este caso los beneficiarios, con el propósito de identificar vivencias, experiencias, percepciones, representaciones que tienen sobre una situación en particular y esto se verá reflejado en un mejor recolección de datos, más confiables y contextualizados.

Dentro del módulo II, la asignatura de formulación de proyectos, en la cual se abordaron temas como los tipos de proyectos, áreas de influencia y sistemas de M&E, contribuyó a indagar un poco más sobre los proyectos de distintas organizaciones y cómo éstas manejan su sistema de recolección de datos y control de seguimiento para compararlas con la Fundación. En este caso, el proyecto de educación lleva una ejecución de más de tres años, por lo que el tema del monitoreo y la evaluación pareció pertinente abordarlo.

Las lecciones aprendidas de esta experiencia deberían ser institucionalizadas y utilizadas para mejorar las acciones futuras: una base de datos es el primer instrumento para la recolección y registro de los resultados a nivel institucional. Como se menciona anteriormente, las estrategias ideales de comunicación constituyen la base para mejorar el uso de los resultados del M&E y es necesario promover prácticas efectivas de difusión de las lecciones aprendidas para asegurar que las conclusiones más importantes del M&E sean disponibles y utilizadas para acciones futuras.

Capítulo III

3.1 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En el trabajo de esta tesis, se plantea como objetivo específico número uno, caracterizar el sistema de información de Glasswing Nicaragua para el proceso de M& E de proyectos de educación. Al respecto, se puede mencionar que con el sistema inicial y actual no existe un personal específico para organizar y analizar la información local, así mismo, no se realiza difusión de los resultados del monitoreo, lecciones aprendidas y mejores prácticas.

De igual manera se carece formatos de plan de monitoreo, de reportes estandarizados, reportes de actividades de recolección de datos y periodicidad adecuada y existen instrumentos de aplicación a beneficiarios para medir satisfacción y aprendizaje poco eficientes.

Como segundo objetivo, se propone determinar los requerimientos funcionales para un adecuado desarrollo de un sistema eficiente de M&E, entre los cuales podemos mencionar de manera general que este sería capaz de administrar (registrar y modificar) información de los colegios, profesores y estudiantes beneficiados, a la vez de las empresas patrocinadoras y de los voluntarios y/o pasantes que trabajen con Glasswing, permitiendo generar informes al instante.

El porcentaje de fracaso o de bajos logros obtenidos en muchos de los proyectos de educación, se deben fundamentalmente porque no ha habido un plan de seguimiento que haya sido diseñado para monitorear el proceso tanto en las acciones desarrolladas, como en los recursos humanos responsable de ejecutarlas que sean capaces de empoderarse del mismo y de líderes institucionales que lo acompañen tanto a nivel personal como técnico.

Es por eso que, como tercer objetivo, se plantea proponer acciones que permitan mejorar estos procesos, poder generar una recaudación de datos eficientes y confiables, es necesario crear una plataforma amigable con el usuario de la mano con los coordinadores de los proyectos, que son quienes recogen de primera mano la información y que los formatos en físico sean coherentes con la información que se subirá de forma digital.

Para poder hacer una evaluación de los proyectos, deben de tomarse en cuenta los plazos o sesiones (horas) establecidas, en dependencia del tipo de programa, al evaluar al beneficiario con una encuesta, esta debe contener preguntas acordes a la capacidad de contestación de la persona y al tiempo que recibió dicho beneficio.

Muchas veces se estandarizan este tipo de instrumentos ya que es más fácil generar un informe regional pero localmente las condiciones de cada país son muy distintas y al final no logramos obtener una posición clara que nos ayude a mejorar verdaderamente nuestro programa.

Es necesario incluir una valoración cualitativa. Al inicio se realizaba y quedaba claro el porqué de ciertas situaciones por las que se pasaba en el transcurso de la ejecución del proyecto que podían afectar los resultados obtenidos, pero no se le ha dado la importancia debida y sirve para explicar variables en los reportes finales.

El método de encuesta a través de ODK (opendata kit) supone muchas ventajas ya que se hace recolección de datos fuera de contacto con una red celular / Wi-Fi, para luego enviarlos al servidor, cuando se tenga acceso a internet.

Evidentemente es una ventaja muy importante en el desarrollo de esta actividad. Permite optimizar el tiempo de realización de la encuesta y los beneficiarios se sienten más cómodos realizándola de esta manera, aunque se debe evaluar también el margen de error de uso de aplicaciones y la capacidad del beneficiario de utilizarla.

Con todo esto, podemos concluir que el sistema actual es ineficiente en su fase uno, está bien arraigado y se necesita capacitación para que el personal adopte procesos adecuados. Glasswing ha iniciado a cambiar y transitar porque los donantes se lo exigen y es necesario para seguir obteniendo su apoyo queriendo demostrar el tener una buena responsabilidad social y rendición de cuentas.

Recomendaciones

Dedicar un tiempo anual a nivel regional (por país) para comparar los resultados de aplicación de las encuestas que generan datos de valoración de proyectos por parte de los beneficiarios y voluntarios. Esto, deberá hacerse en conjunto con los coordinadores escolares que obtienen de primera mano la información y tomando en cuenta las opiniones de los participantes, que puedan expresar poco entendimiento de lo que se solicita a nivel de contenido, incapacidad de uso del instrumento tecnológico o falta de comprensión lectora entre otras. Esto para crear un instrumento flexible que se pueda estandarizar pero que tome en cuenta estos aspectos que generan posteriormente cuellos de botella a la hora de analizar los datos y generar reporte a donantes.

Es necesario que, a nivel de recurso humano, exista una persona que esté completamente empapada del proceso de M&E y sea capaz de compartir efectivamente los procesos con los coordinadores escolares. En Nicaragua aún no existe una persona encargada de este proceso específicamente por tener pocas escuelas, pero es relevante para la efectiva comunicación con la oficina central.

Para la generación de informes es indispensable incluir en la plataforma una bitácora, o espacio para narrar hechos relevantes que indiquen por qué se cumplen o no con los objetivos propuestos en los proyectos. Por ejemplo, asistencias bajas debido a contexto sociopolítico, afectaciones climáticas, o algún problema que no esté indicado en las opciones de la plataforma. Esto ayudará a tener una mejor comprensión del contexto en el que se encuentra el beneficiario y la información estaría a la mano en el momento que se necesite.

Se podría tomar en cuenta a nivel local un sistema paralelo, que nos apoye en obtener los insumos que creamos necesarios y que el sistema actual no proporciona. Esto para generar reportes que funcionen para brindarles a posibles donantes locales toda la información que requieran.

En años anteriores, con apoyo de un antiguo colaborador y un practicante, se lanzó un piloto de plataforma local que incluía no sólo la recopilación de los datos de los centros escolares sino, de los posibles donantes y todos los proyectos paralelos generados en las escuelas.

El sistema de M&E ha tenido mejoras significativas durante estos últimos años, pero en temas de educación específicamente y al querer medir resultados a corto plazo basado en percepciones y opiniones, es muy difícil construir un indicador 100% confiable y veraz. Considero que se pueden lograr muchos más avances si tomaran en cuenta todas las valoraciones por país y se invirtiera el tiempo necesario en realizar las mejoras correspondientes y necesarias a los sistemas existentes.

4.2 Referencias Bibliográficas

- BSA sede central mundial. (2015). *BSA*. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de https://data.bsa.org/wp-content/uploads/2015/10/BSADataStudy_es.pdf
- Equipo M&E. (2015). *Plan de M&E Instrumentos de Eavluación Escuelas Híbridas*. Glasswing, El Salvador. Recuperado el 12 de Enero de 2018
- Forum Solit. (Enero de 2003). (D. –D. Network, Editor) Recuperado el 10 de Enero de 2019, de http://www.cosv.org/echotrain/materiale/0B_ITA/ECHOTrain_Documenti/ECHOTrain_Documenti_Manuali/ECHOTrain_Documenti_Manuali_SOLINT/Manuale%20M&E-%20Solint.pdf
- Gaitán, B. (2007). *Análisis y diseño de un sistema de información para Glasswin Internacional en Nicaragua*. Tesis de Pregrado, Mnagua. Recuperado el 11 de Enero de 2018
- Glasswing. (s.f.). Recuperado el 12 de Enero de 2017, de <https://glasswing.org/es/wp-content/uploads/2018/09/Reporte-Anual-ES-2017-final1.pdf>
- Glasswing International. (s.f.). *Glasswing International*. Recuperado el 12 de 2018 de Enero, de <https://glasswing.org/>
- Glasswing, E. M. (2015). *Guía Operativa de Escuelas Comunitarias*. Glasswing, El Salvador. Recuperado el 10 de Enero de 2018
- Lauriac, N. (2016). *Diseño e implementación de un Sistema de M&E*. Terre des hommes – ayuda a la infancia. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de https://www.tdh.ch/sites/default/files/161019_tdh_guidemonitoring_es_version_impression.pdf
- MIMDES. (2017). *Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales*. Ministerio de la mujer y desarrollo social, Dirección de promoción, asistencia técnica y capacitación. Lima: Editora Gráfica Peruana. Recuperado el 10 de Enero de 2018
- Virgilio, M. M. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Fundación CIPPEC. Buenos Aires: Fabian Repetto, director del Programa de Protección Social de CIPPEC. Recuperado el 10 de Enero de 2018, de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1415.pdf>

4.3 Anexo

Anexo 1: Encuesta inicial de ambiente escolar

ENCUESTA INICIAL ESTUDIANTES (II CICLO-4°-6°) ⁶

En estas páginas vas a encontrar una serie de preguntas para que nos des tu opinión sobre como es el ambiente en tu escuela. Esto no es un examen, no hay respuestas buenas o malas, solo nos interesa saber lo que piensas.

DATOS PERSONALES:

Nombre: _____ Niño Niña

Edad: ____ Grado: ____ Sección: ____ Turno: ____ Escuela: _____

1. Piensas que la escuela es:



a. Nada segura



b. Algo segura



c. Segura



d. Muy segura

2. Piensas que tus compañeros y compañeras dedican su tiempo a actividades sanas.



b. Nunca



b. Casi Nunca



c. A veces



d. Siempre

3. Venir a la escuela me gusta:



a. Mucho



b. Algo



c. Poco



d. Nada

4. ¿Cómo se llevan tus compañeros/as?:



a. No muy bien



b. Normal



c. Bien



d. Muy bien

5. ¿Cómo se llevan tus compañeros/as con los profesores/as?



a. No muy bien



b. Normal



c. Bien



d. Muy bien

6. ¿Cómo se llevan tus compañeros/as con otros adultos/as?



a. No muy bien



b. Normal



c. Bien



d. Muy bien

7. Mis compañeros se ayudan:



a. Mucho



b. Algo



c. Poco



d. Nada

8. Los profesores/as ayudan a mis compañeros/as:



a. Mucho



b. Algo



c. Poco



d. Nada

¡Gracias por tu colaboración!

Anexo 2: Encuesta de contraste ambiente escolar

ENCUESTA DE CONTRASTE ESTUDIANTES (II CICLO) ⁷

En estas páginas vas a encontrar una serie de preguntas para que nos des tu opinión sobre como es el ambiente en tu escuela. Esto no es un examen, no hay respuestas buenas o malas, solo nos interesa saber lo que piensas.

DATOS PERSONALES:

Nombre: _____ Niño Niña

Edad: ____ Grado: ____ Sección: ____ Turno: ____ Escuela: _____

1. Piensas que la escuela es:



c. Nada segura



b. Algo segura



c. Segura



d. Muy segura

2. Piensas que tus compañeros y compañeras dedican su tiempo a actividades sanas.



d. Nunca



b. Casi Nunca



c. A veces



d. Siempre

3. Venir a la escuela me gusta:



b. Mucho



b. Algo



c. Poco



d. Nada

4. ¿Cómo se llevan tus compañeros/as?:



b. No muy bien



b. Normal



c. Bien



d. Muy bien

5. ¿Cómo se llevan tus compañeros/as con los profesores/as?



b. No muy bien



b. Normal



c. Bien



d. Muy bien

6. ¿Cómo se llevan tus compañeros/as con otros adultos/as?



b. No muy bien



b. Normal



c. Bien



d. Muy bien

7. Mis compañeros se ayudan:



b. Mucho



b. Algo



c. Poco



d. Nada

8. Los profesores/as ayudan a mis compañeros/as:



b. Mucho



b. Algo



c. Poco



d. Nada

Anexo 3: Encuesta de adjudicación de resultados de mejora de ambiente escolar a los clubes

Ahora te presentaremos unas frases a las que debes indicar con una X la opción "Falso" o "Verdadero"

	Falso	Verdadero
Pienso que desde que hay clubes Mi escuela es más segura		
Desde que hay clubes Me siento más motivado a venir a la escuela.		
Pienso que gracias a los clubes mis compañeros dedican su tiempo a actividades más sanas.		
Pienso que gracias a los clubes las relaciones entre mis compañeros y compañeras han mejorado.		
Pienso que gracias a los clubes las relaciones entre mis compañeros/as y los maestros/as han mejorado.		
Gracias a los clubes siento más apoyo en la escuela.		

Desde que hay clubes ¿Qué es lo que más ha cambiado en mi escuela?

¿Participas en algún club?

- No participo en clubes.
- Si participo en clubes

¡Gracias por tu colaboración!

Anexo 4: Test de Autoeficacia (Habilidades Sociales)

Test de Autoeficacia

A continuación se te presentan una serie de actividades. Léelas cuidadosamente y evalúa que tan seguro crees estar de poder hacerlo. Debes elegir marcando con una X sobre una de las siguientes alternativas de respuesta:

No puedo hacerlo

Tal vez puedo hacerlo

Si puedo hacerlo

Si tienes alguna duda o no conoces el significado de alguna palabra puedes preguntar.

Ejemplo:

- Pelar una naranja

No puedo hacerlo

Tal vez puedo hacerlo

Si puedo hacerlo

No se trata de un examen: aquí no hay respuestas buenas ni malas, una respuesta sincera es la mejor. Tu trabajo es anónimo y confidencial.

No dejes ninguna sin responder.

Gracias por tu colaboración.

1. **Iniciar una conversación con otro niño/a que no conozco**
 No puedo hacerlo Tal vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

2. **Pedirle al profesor una explicación de una tarea que me cuesta entender**
 No puedo hacerlo Tal vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

3. **Incorporarme a un juego cuando este ya ha comenzado**
 No puedo hacerlo Tal vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

4. **Decir “no” a un grupo de compañeros que me están presionando a hacer algo que no quiero hacer**
 No puedo hacerlo Tal vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

5. **Opinar sobre algún tema en clase**
 No puedo hacerlo Tal vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

6. **Pedir prestado un libro a un compañero/a**
 No puedo hacerlo Tal vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

7. **Contarle un chiste a varios de mis compañeros/as**
 No puedo hacerlo Tal vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

8. **Aceptar que he perdido en un juego**
 No puedo hacerlo Tal vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

9. **Decirle a un adulto que algo me asusta**
 No puedo hacerlo Tal vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

10. **Pedirle al profesor que me revise una nota con la que no estoy de acuerdo**
 No puedo hacerlo Tal vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

- 11. Ayudarle a un amigo con su tarea de matemática**
- No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo
- 12. Felicitar a un compañero/a cuando ha obtenido una buena calificación**
- No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo
- 13. Contarle a un compañero/a cuando me siento triste**
- No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo
- 14. Compartir mi refrigerio con un compañero/a**
- No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo
- 15. Decirle al profesor que me están molestando**
- No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo
- 16. Pedirle ayuda a un compañero/a con mis tareas cuando no entiendo**
- No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo
- 17. Sugerir un nuevo juego cuando estoy con mis compañeros/as**
- No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo
- 18. Pedirle a un compañero/a algo que me ha quitado**
- No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo
- 19. Decirle a un compañero/a que devuelva algo que ha tomado y no le pertenece**
- No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo
- 20. Detener una pelea entre dos de mis compañeros/as**
- No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

21. Escuchar a los demás sin interrumpir

No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

22. Presentarme ante una persona desconocida

No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

23. Pedirle perdón a un compañero/a por haberle jugado una broma pesada

No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

24. Perdonar a un compañero/a por haberse burlado de mí ante los demás

No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

25. Reconocer que algo me asusta

No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

26. Decirle a un compañero que me deje de molestar

No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

27. Llorar cuando hieren mis sentimientos

No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

28. Decirle a un adulto que no me grite

No puedo hacerlo T al vez puedo hacerlo Si puedo hacerlo

Capítulo IV

4.1 Propuesta Creación de Sistema SARGLASS

En el año 2017, uno de nuestros voluntarios realizó su tesis monográfica sobre el análisis y diseño de un sistema de información para Glasswing Nicaragua, con el objetivo de crear una herramienta tecnológica de carácter web, para el manejo de los datos de administración y de seguimiento operativo de los proyectos, así como controles estadísticos presentados en una dinámica de informes, que permitieran a Glasswing la administración efectiva, y oportuna de la información y datos para optimizar controles y estadísticas de los diferentes proyectos, esto alineado a nuestras necesidades para el proceso de M&E.

Este sistema contaría con los siguientes beneficios:

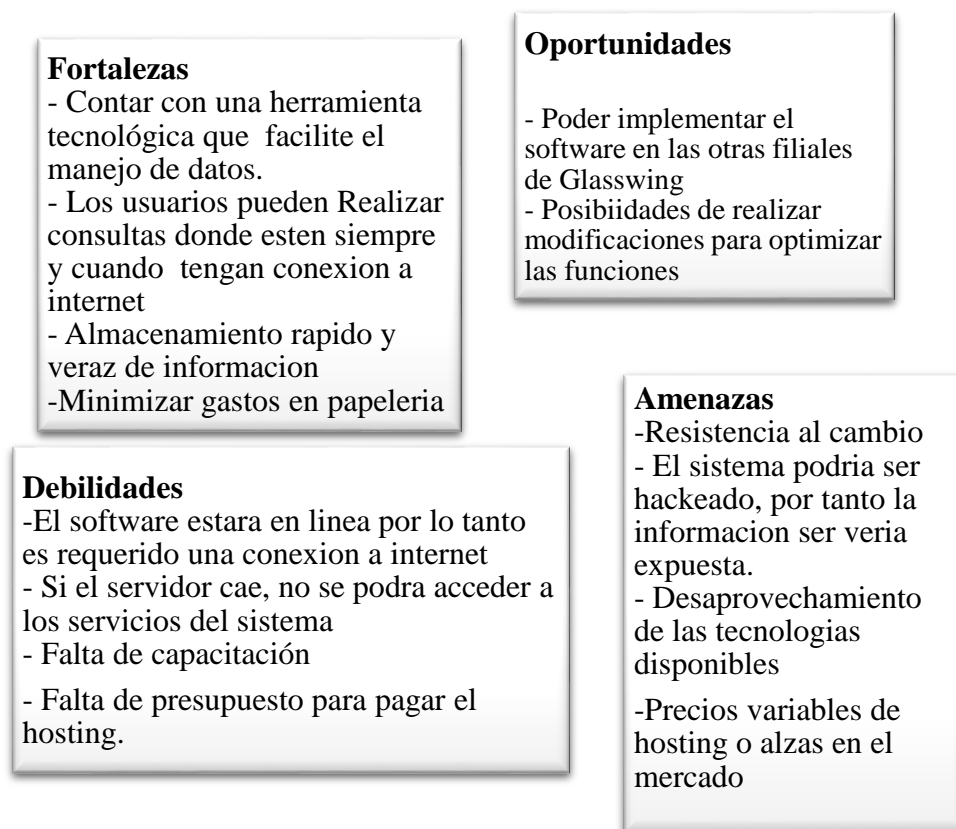
- Facilidad de almacenar información de manera rápida y segura
- Centralizar la información de voluntarios, coordinadores, escuelas beneficiadas, beneficiarios y patrocinadores en un sistema creado para las necesidades de la institución.
- Llevar control de los proyectos y actividades que la organización realiza
- Poseer un Sistema que pueda procesar informes estadísticos con las variables disponibles de la base de datos para toma de decisiones por parte de la gerencia.
- Facilidad de realizar informes para enviar o compartir con el resto de filiales de la organización.
- Reducción de tiempo para procesar informes que se producirán según el periodo de tiempo que se requiera.
- Facilidad de acceso al sistema desde cualquier parte, por ser un sistema en línea
- Permitirá respaldar la base de datos, impidiendo pérdida de esta.
- El sistema será capaz de administrar (registrar y modificar) información de los colegios, profesores y estudiantes beneficiados, a la vez de las empresas patrocinadoras y de los voluntarios y/o pasantes que trabajen con Glasswing.
- El sistema poseerá un módulo para el manejo y creación de usuarios, sus permisos, restricciones y privilegios.

- El sistema almacenará información sobre los proyectos, cantidad de clubs extracurriculares y otras actividades que la organización realiza, esto refiriendo a apertura de nuevos clubs o proyectos, o cierre de los que se están ejecutando (Las tareas mencionadas como parte de este requisito, podrán ser ejecutadas por los coordinadores y ciertas partes también podrá intervenir el Supervisor).
- El sistema deberá guardar o administrar información correspondiente a la ejecución de las campañas (proyectos, actividades, clubs, etc.) o planes de la organización. Además, deberá referir si es donación monetaria (cantidad, tipo de moneda, y donante) o donación de material (cantidad, costos, donante).
- El sistema controlará o gestionará posición que ocupen los colaboradores de la organización (trabajadores, pasantes o voluntarios).
- El sistema permitirá a los usuarios buscar y consultar información de la base de datos, sobre lo que se desea siempre y cuando el término exista.
- El sistema generará a través de la información almacenada estadísticas y reportes con las variables definidas por los usuarios que poseen el permiso. Ya sea, por ejemplo, acerca de la destinación de recursos, actividad de donantes, voluntarios/ pasantes; o algún otro criterio o variable.
- El sistema aceptará el acceso de una sola sesión por usuario al mismo tiempo.
- El sistema genera log o historial de todas las actividades que los usuarios realicen, por motivos de cualquier auditoría.
- El sistema permitirá llevar control de asistencia de los beneficiados y los voluntarios en las actividades y clubs que se realizan.
- El sistema poseerá la capacidad de visualizar la relación entre clubs y estudiantes, o estudiantes proyectos, clubs y voluntarios, empresas proyectos, así de otras variables relacionadas.
- El sistema genera un backup cada cierto periodo de tiempo, el cual será programado por solo un nivel de usuario.
- El sistema generará automáticamente reportes estadísticos cada vez que un proyecto se cierra.
- El sistema generará reportes a través de encuestas que se realizan a los beneficiados al finalizar cada proyecto, club o actividad programada.

- Los coordinadores serán capaces de registrar incidencias que ocurran a lo largo del calendario de cada proyecto, club o actividad.
- Los coordinadores serán capaces de generar informes contables, por ejemplo, presupuestos o facturas.
- El sistema será capaz de generar presupuestos a partir de indicaciones del usuario, en este caso los coordinadores para gastos de actividades de proyectos o clubes.

Análisis FODA acerca de la implementación del sistema:

Ilustración 4: FODA implementación de sistema Sarglass



Fuente: Gaitán, B. (2007) Análisis y diseño de un sistema de información para Glasswing Internacional en Nicaragua. (tesis de pregrado). Universidad Americana UAM. Nicaragua