

**Monitoreo y Evaluación de Planes,  
Programas y Proyectos del  
Ministerio de Educación  
(Corrientes, 2011)**



**Gobierno Provincial**

**Provincia de Corrientes**

**Ministerio de Educación**

**Dirección de Planeamiento e Investigación Educativa**

## **Monitoreo y evaluación de Planes, Programas y Proyectos**

### **Coordinación General:**

Ana María D'Andrea

### **Auxiliar:**

Natalia Gabriela Lencina

### **Equipo de Nivel Inicial:**

Apolonia Victoriana Pereyra

María del Carmen Almirón

Mirtha Gladis Dichtiar

### **Equipo de Nivel Primario:**

Irma Costa

Patricia Ferrigno

Marta Cristina Sánchez

María Griselda Pereira

Sergio Daniel Rubiola

### **Equipo de Nivel Secundario:**

Dante Román Perucca

Hugo W. Blasco

Stella Maris Tressens Ripoll

María Laura Iriarte

### **Equipo de Nivel Superior:**

José Martín Dieringer Lacava

Luisa Graciela Benítez

Néstor Iván Vázquez



## INTRODUCCIÓN

Para abordar el complejo tema de la evaluación de planes, programas y proyectos haremos previamente un recorrido por distintos conceptos que suelen obstaculizar la comprensión de uno de los actos fundamentales de la gestión educativa.

El concepto de **gestión** proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de una institución.

El concepto de **gestión educativa** se relaciona con las decisiones de política educativa en una escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. La gestión educativa, en particular, implica impulsar la conducción del sistema educativo hacia determinadas metas a partir de la planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades, experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de **planificación** cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión.

**Planificar** implica utilizar diversos procedimientos, con el fin de introducir una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí. Dichas acciones se prevén de antemano para alcanzar objetivos y metas, mediante el uso eficiente de los recursos.

La **evaluación**, en el marco del planeamiento estratégico situacional, reconoce que toda línea de acción/intervención que se propone, es una hipótesis de trabajo respecto al camino a transitar para el logro de objetivos.

Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2000) señalan que el proceso de evaluación viene a ser como una imagen en un espejo del proceso de planificación: mientras la planificación mira hacia adelante, planea previsiones de la acción en los escenarios



posibles y deseables, la evaluación enfatiza la mirada hacia atrás, buscando aprender de lo hecho, de los errores y los aciertos, valorando lo positivo y lo negativo, para poder recomendar giros o refuerzos en la acción futura. Hay un momento en el cual la planificación y la evaluación tienen su intersección: es justamente en el punto de las recomendaciones evaluativas para la acción futura, las que deberán retomarse en el momento de la reprogramación.

Siguiendo a Nirenberg (2001), podemos afirmar que si bien antes la evaluación se planteaba como la última etapa de un proceso, no se puede negar la importancia de contar con elementos de juicio acerca del impacto de planes y programas.

Otro modelo de evaluación se fue imponiendo a raíz de las metodologías de planificación estratégica y/o participativa. Este proceso de planificación/programación no responde a una racionalidad lineal; todo el proceso de la gestión social está signado por grandes dosis de incertidumbre, en gran parte como producto de la naturaleza de los contextos en que la acción se desarrolla. La evaluación puede ser útil también para reducir esa incertidumbre en cada uno de los momentos de la acción, para reconocer si los esfuerzos están "correctamente" encaminados; brinda una retroalimentación continua en la implementación para ir corrigiendo sobre la marcha los cursos de la acción. Pasa a tener importancia la evaluación de proceso, además de la evaluación final. Por otra parte, no sólo los técnicos evalúan como en el modelo lineal sino todos los actores involucrados en el plan o programa (funcionarios, destinatarios, beneficiarios, etc.).

A tal fin, a principios de julio de 2011 se constituyó el equipo de monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos del Ministerio de Educación con los siguientes objetivos:

- Proveer información sobre los resultados parciales y finales de las acciones prioritarias que se están ejecutando en el Ministerio de Educación.
- Visibilizar los aspectos positivos a fin de fortalecerlos.
- Sugerir propuestas de cambio a partir de las dificultades detectadas.

El trabajo se organizó siguiendo la lógica de Chaves (1993) en las siguientes fases:

- Fase 1: Análisis de la demanda de evaluación y diseño operativo de la evaluación



- Fase 2: Análisis de la consistencia interna del proyecto
- Fase 3: Análisis de la direccionalidad del proyecto educativo
- Fase 4: Seguimiento y evaluación de los productos educativos esperados
- Fase 5: Evaluación de los resultados finales del proyecto educativo
- Fase 6: Elaboración del informe de evaluación.

Se evaluó un proyecto de cada nivel del sistema educativo. Fueron seleccionados los siguientes:

- Nivel Inicial: Trayecto de Formación para Equipos Directivos
- Nivel Primario: Desarrollo Profesional en Alfabetización Inicial en Lengua
- Nivel Secundario: Planes de Mejora Institucional: Los Estudiantes
- Nivel Superior: Postítulo de Especialización Docente en Educación Rural para el Nivel Primario.

Cada equipo de nivel estuvo constituido con, por lo menos, un evaluador externo de la Dirección de Planeamiento e Investigación Educativa, un supervisor y un técnico del nivel.

A partir del mes de julio se realizaron reuniones mensuales para cumplir con el siguiente cronograma:

<b>Fases</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>
<b>1</b>	X						
<b>2</b>		X					
<b>3</b>			X				
<b>4</b>				X	X		
<b>5</b>						X	
<b>6</b>							X

El presente informe da cuenta de la evaluación que realizaron los técnicos que participaron en el monitoreo. El enfoque adoptado se apoya en una concepción teórica que revaloriza la perspectiva de los actores en la construcción de la sociedad. La visión según la cual las políticas se diseñan, se ejecutan y luego se evalúan los resultados, resulta estrecha si no tiene en cuenta que los actores que la ejecutan se comportan según sus expectativas y sus estrategias (Marchand, 1995).



### **DISPOSITIVO METODOLÓGICO**

El trabajo realizado fue de autoevaluación. A tal fin, se contestó el cuestionario que figura en el Anexo.

El equipo estuvo conformado por diecisiete (17) personas pero sólo diez (10) estuvieron hasta el final de la presentación de los informes. Fueron estas personas quienes contestaron el cuestionario.



## **RESULTADOS**

En la Tabla Nº 1 se observan los resultados positivos según los integrantes del equipo de monitoreo y evaluación.

Más allá de los objetivos establecidos para el equipo de monitoreo, los integrantes señalan que este trabajo permitió un mayor conocimiento de los distintos niveles del sistema educativo.

En las reuniones mensuales, cada grupo exponía los resultados del trabajo del mes y los demás participantes aportaban sugerencias. El debate siempre resultaba muy rico y productivo. Fue así como encontramos problemas comunes como, por ejemplo: las falencias en lecto-escritura a lo largo de todo el sistema educativo, inclusive en los formadores de formadores; las dificultades en la enseñanza y el aprendizaje de Matemáticas tanto en estudiantes como en docentes; la demanda de control y supervisión de los docentes de nivel primario del ámbito urbano como del rural.

Otro resultado positivo fue el trabajo articulado con los niveles. Cada microgrupo de monitoreo estuvo constituido por integrantes de la Dirección de Planeamiento y un técnico y un supervisor del nivel. Cada integrante tenía trayectorias formativas y laborales diferentes, lo que le permitía un conocimiento del nivel de una forma diversa y complementaria. Los que pertenecían al nivel conocían ciertos códigos y pautas culturales que les permitían una mayor comprensión de lo que allí sucedía pero los que no pertenecían al nivel, tenían la visión del extranjero, al que todo le sorprende y podían visibilizar ciertas cuestiones que permanecían ocultas para los otros por estar naturalizadas. Como dice Ballart (1992: 81) "un evaluador externo puede tener la libertad de enjuiciamiento y competencia necesarias, pero encontrarse con dificultades para reunir información pertinente". Pero también es cierto que si la evaluación la realizaba sólo el personal del programa "podría convertirse en una evaluación-justificación". Por eso, coincidimos con el autor en que la evaluación siempre tiene que ser mixta.

La diversidad también provocó algunas dificultades de articulación al inicio pero la sistematización del trabajo muestra los acuerdos a los que se ha llegado, desde la elección del objeto de evaluación hasta la producción del informe final.





**Tabla N° 1. Aspectos positivos del trabajo de monitro y evaluación según los integrantes del equipo (Corrientes, 2011)**

	<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1	Conocimiento de los niveles	5	50
2	Trabajo articulado con otros niveles	5	50
3	Sistematización del trabajo	3	30
4	Abordaje científico de la evaluación	2	20
5	Acercamiento a la realidad	2	20
6	Contenidos procedimentales	2	20
7	Dinámica de trabajo	2	20
8	Formación de técnicos	2	20
9	Articulación entre niveles	1	10
10	Contenidos actitudinales	1	10
11	Contenidos conceptuales	1	10
12	Cumplimiento del cronograma	1	10

La mayoría de los integrantes del equipo no señaló aspectos negativos o, por lo menos, no señalaron los tres que pedía el cuestionario. Lo que sí señaló la mayoría fue la evidencia de distintos niveles de compromiso por parte de los integrantes del equipo. En general, fue menos la participación de los técnicos y supervisores de algunos de los niveles. En ciertos casos, fue prácticamente nula. También fue diferente la participación de los distintos equipos de nivel. Algunos, a pesar de sus diferencias, lograron consolidarse con el tiempo y transformaron en aspecto positivo algo que originariamente fue negativo. Así el trabajo resultó enriquecedor para todos porque se potenciaron las diferentes miradas.

Otro aspecto negativo fue el tiempo. Al respecto y como complemento de la explicación de los distintos niveles de compromiso, hay que señalar que el financiamiento de la mayoría de las acciones llegó en el mes de octubre. Esto hizo que los técnicos de los niveles tuvieran una superposición de acciones y responsabilidades (Ver Tabla N° 2).



**Tabla N° 2. Aspectos negativos del trabajo de monitoreo y evaluación según los integrantes del equipo (Corrientes, 2011)**

	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1	Distintos niveles de compromiso	7	70
2	Escaso tiempo	4	40
3	Sin presupuesto	1	10
4	Tardía conformación de los equipos	1	10

Como propuesta se sugiere difundir ampliamente los resultados, no solamente a los funcionarios y técnicos del Ministerio sino a todos los que directa o indirectamente están vinculados al proyecto. Al efecto, proponemos subir los informes a la página web del Ministerio y hacer talleres de difusión e intercambio con los distintos actores de la comunidad.

En segundo lugar, el equipo sugiere una distribución de las responsabilidades de manera diferenciada. Esto implica una división de tareas dentro de cada microgrupo acorde a las posibilidades de cada uno.

En tercer término, se propone empezar con el trabajo a principio de año, así no se superponen tareas en el segundo semestre que es cuando llegan los fondos (Ver Tabla 3).

**Tabla N° 3. Propuestas para el trabajo de monitoreo y evaluación realizadas por los integrantes del equipo (Corrientes, 2011)**

	<b>PROPUESTAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1	Difusión de los resultados	3	30
2	Distribución de responsabilidades de manera diferenciada	3	30
3	Más tiempo	2	20
4	Ampliación del equipo de monitoreo	1	10
5	Articulación con investigación	1	10
6	Destinar horarios fijos para el trabajo semanal	1	10
7	Financiamiento	1	10
8	Lecturas de marcos teóricos y discusión	1	10



### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El principal aspecto positivo del proyecto de monitoreo fue el conocimiento de los otros niveles, lo que posibilitó el trabajo en equipo de una manera articulada. Es deseable extrapolar estos resultados para todas las acciones del Ministerio, así se capitalizan los esfuerzos y se optimizan los resultados.

Entre los aspectos negativos se destaca la participación diferenciada de los integrantes del equipo. Cabe destacar los distintos niveles de formación de cada uno. Si bien, la actitud demostrada hizo que muchos (la mayoría) aprendiera a sistematizar un trabajo de evaluación, no todos tuvieron esta misma predisposición. Esto generó algunos roces en los equipos, producto de los que sí estaban comprometidos con la tarea y se vieron desbordados de trabajo a fin de año.

Pero se logró una buena sistematización de los resultados. A tal punto que la mayoría sugiere una amplia difusión de los mismos. Es deseable que constituyan insumos para repensar los planes, programas y proyectos que se ejecutarán en el 2012.

En todos los niveles quedan pendientes otros aspectos de la evaluación:

- En el Nivel Inicial, habría que monitorear el proyecto "Trayecto de Formación para Equipos Directivos" ya que lo que se hizo hasta ahora fue un diagnóstico.
- En el Nivel Primario se podría seguir con el proyecto "Alfabetización Inicial en Matemáticas" (se trata de una propuesta jurisdiccional, isomórfica a la de Lengua de carácter nacional).
- En el Nivel Secundario, habría que monitorear a los docentes, que son los principales mediadores de los "Planes de Mejora", ya que este año se trabajó con los estudiantes.
- Y en el Nivel Superior, a los docentes del "Postítulo de Especialización Docente de Nivel Superior en Educación Rural para el Nivel Primario" porque este año se trabajó con los docentes destinatarios (los maestros de escuelas de 3ª y 4ª categorías).

También tenemos pendiente trabajar con las distintas modalidades. Al efecto, proponemos el siguiente orden, en función de la cantidad de beneficiarios:

- Educación Rural
- Educación Técnico-Profesional



- Educación Permanente para Jóvenes y Adultos
- Educación en Contextos de Privación de la Libertad
- Educación Especial
- Educación Domiciliaria y Hospitalaria
- Educación Intercultural Bilingüe
- Educación Artística

Somos conscientes de nuestras capacidades y sabemos que no podremos con más de cuatro proyectos. Por lo tanto, sugerimos continuar con los niveles o tomar cuatro de las modalidades, pero no ambas.



### **BIBLIOGRAFÍA**

- Ballart, X. (1992). *Cómo Evaluar Programas y Servicios Públicos. Aproximación Sistemática y Estudios de Caso*. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Chaves, P. (1993). *Metodología para la Formulación y Evaluación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa*. Caracas, CINTERPLAN (centro Interamericano de Estudios e Investigaciones para el Planeamiento de la Educación).
- Marchand, O. (1995). *El Desempleo, Políticas de Empleo y Evaluación: La Experiencia Francesa*. Buenos Aires, PIETTE. Mimeo.
- Nirenberg, O. (2001). Nuevos Enfoques en la Evaluación de Proyectos y Programas Sociales. Ponencia presentada en VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reformar del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aries, 5-9. En: [http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/129/Evaluacion\\_proyectos\\_y\\_programas\\_sociales\\_Olga\\_Nirenberg.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/129/Evaluacion_proyectos_y_programas_sociales_Olga_Nirenberg.pdf) [en línea].
- Nirenberg, O.; Brawerman, J.; Ruiz, V. (2000). *Evaluar para la Transformación*. Buenos Aires, Paidós.



**ANEXO**

1. Señalar tres aspectos positivos del trabajo de monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos del Ministerio de Educación:

1.....

.....

2.....

.....

3.....

.....

2. Señalar tres aspectos negativos:

1.....

.....

2.....

.....

3.....

.....

3. Señalar tres propuestas de cambio:

1.....

.....

2.....

.....

3.....

.....