

**Monitoreo y Evaluación de Planes,
Programas y Proyectos del
Ministerio de Educación
(Corrientes, 2012)**



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

Auxiliares:

Natalia Gabriela Lencina

Elba Ester Meana

Equipo de monitoreo y evaluación de la modalidad de Educación para Jóvenes y Adultos (EPJA):

Sandra Mabel Carbajal

Carmen Isabel López

Analía E. Zambiasio

Aurora Emilce Pino

Equipo de monitoreo y evaluación de la modalidad de Educación Técnico-Profesional:

Laura Manauta

Alba Fernández

Stella Maris Tressens Ripoll

María del Carmen Almirón

Diana Beatriz Torres

Equipo de monitoreo y evaluación de la modalidad de Educación Especial:

Virginia Araceli Pérez

Miriam González Escalante

Mirtha Gladis Dichtiar

Dolores Ramírez

Equipo de monitoreo y evaluación de la modalidad de Educación Rural:

Silvia Canteros

Marta Beatriz Zamudio

Néstor Iván Vázquez

Andrea Josefina de la Cruz Gil

José Martín Dieringer Lacava



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), se puede 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 mediados del 2012 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 la DiNIECE (Pascual y Chiara, 2009) en las siguientes fases:

- Fase 1: Conformación del equipo evaluador.
- Fase 2: Reconstrucción de las coordenadas del programa a evaluar.
- Fase 3: Identificación de los actores involucrados.
- Fase 4: Recorte y descripción del problema focal.
- Fase 5: Definición de las preguntas y enunciación de los objetivos.
- Fase 6: Operacionalización de las preguntas. Construcción de instrumentos.
- Fase 7: Relevamiento de los datos.
- Fase 8: Procesamiento, análisis e interpretación de los datos.
- Fase 9: Elaboración del informe.
- Fase 10: Devolución de los resultados.

Se evaluó un proyecto de por modalidad. Para el 2012 se seleccionaron cuatro:

- Educación Permanente de Jóvenes y Adultos: "Plan Nacional de Finalización de Estudios Primarios y Secundarios (FinEs) Línea 2"
- Educación técnico-profesional: "Diseño institucional de prácticas profesionalizantes"
- Educación Especial: "Punto por teclas I"
- Educación Rural: "Capacitación en ludotecas"

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:

Fases	J	J	A	S	O	N	D	F
1	X							
2		X						
3			X					
4			X					
5			X					



6				X				
7					X			
8						X		
9							X	
10								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 veintiún (21) personas pero sólo doce (12) estuvieron hasta el final de la presentación de los informes. Fueron estas personas quienes contestaron el cuestionario.



RESULTADOS

En la Tabla N° 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 y evaluación, los integrantes señalan que este trabajo permitió el trabajo articulado con las modalidades. Cada microgrupo de monitoreo y evaluación estuvo constituido por integrantes de la Dirección de Planeamiento, una técnica de la modalidad y una supervisora. Cada integrante tenía trayectorias formativas y laborales diferentes, lo que le permitía un conocimiento de la modalidad de una forma diversa y complementaria. Los que pertenecían a la modalidad conocían ciertos códigos y pautas culturales que les permitían una mayor comprensión de lo que allí sucedía pero los que no pertenecían a la modalidad, 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". 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.

En segundo lugar, algunos integrantes del equipo señalan que el trabajo permitió un mayor conocimiento de las distintas modalidades 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 algunas cuestiones comunes como, por ejemplo: la superposición de actividades de los distintos niveles y modalidades, la necesidad de acompañamiento de los supervisores a las modalidades, la necesidad de formulación de normativa específica acorde a la modalidad, la necesidad de una evaluación permanente que permita utilizar los



resultados en la planificación de acciones futuras, la falta de fortalecimiento de los equipos técnicos en número y en formación.

Tabla N° 1. Aspectos positivos del trabajo de monitoreo y evaluación según los integrantes del equipo (Corrientes, 2012)

	Aspectos positivos	N	%
1	Articulación	8	67
2	Conocimiento del sistema	7	58
3	Intentos de cambio	5	42
4	Mediación de Planeamiento	4	33
5	Equipo humano	3	25
6	Fundamentos para futuras planificaciones	2	17
7	Oportuno, atinado, provechoso	1	8
8	Relación entre teoría y práctica	1	8
9	Trabajo de los técnicos de las modalidades	1	8
10	Trabajo serio	1	8

La mayoría señala como principal aspecto negativo los distintos niveles de compromiso por parte de los integrantes del equipo de monitoreo y evaluación. En general, fue menos la participación de las técnicas y casi nula la de las supervisoras. También fue diferente la participación de los distintos equipos de cada modalidad.

El principal obstáculo que atentó contra la participación fue la superposición de actividades en el segundo semestre y la falta de supervisores nombrados por modalidad.

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 inicio tardío de las acciones de monitoreo y evaluación (Ver Tabla N° 2).



Tabla N° 2. Aspectos negativos del trabajo de monitero y evaluación según los integrantes del equipo (Corrientes, 2012)

	Aspectos negativos	N	%
1	Distintos niveles de compromiso	6	50
2	Superposición de actividades	5	42
3	Inicio tardío	2	17
4	Poca información de los proyectos	2	17
5	NC	2	17
6	Falta de articulación	1	8
7	Predomina la justificación sobre la discusión profesional	1	8
8	Poco intercambio entre los miembros de los equipos	1	8

A diferencia de los aspectos positivos y negativos, respecto a las propuestas no hubo mucho consenso.

Es así como un 25% de los integrantes del equipo sugiere empezar con el trabajo de monitoreo y evaluación a principios de año, así no se superponen tareas en el segundo semestre, cuando llegan los fondos.

Por otra parte, proponen la realización del monitoreo y evaluación sólo por la Dirección de Planeamiento e Investigación Educativa; y la utilización de los resultados como insumos de futuras acciones de planificación (Ver Tabla 3).

Tabla N° 3. Propuestas para el trabajo de monitero y evaluación realizadas por los integrantes del equipo (Corrientes, 2012)

	Propuestas	N	%
1	Inicio anticipado	3	25
2	Mayor responsabilidad de los equipos de Planeamiento	3	25
3	Utilización de los resultados	3	25
4	Fortalecimiento a los equipos técnicos	2	17
5	Más tiempo	2	17
6	Aclaraciones conceptuales previas	1	8
7	Ampliar y/o modificar la muestra	1	8
8	Autoevaluación	1	8



9	Cambiar la forma de monitorear	1	8
10	Consensuar temas ejes por modalidades	1	8
11	Difusión de los resultados	1	8
12	Encuestas menos estandarizadas	1	8
13	Evaluación externa	1	8
14	Ingresar al calendario escolar	1	8
15	Más conocimiento de los proyectos	1	8
16	Más reuniones de equipos de trabajo	1	8
17	Mayor dinámica de los encuentros	1	8
18	Seleccionar los mismos focos de monitoreo para las próximas reuniones	1	8



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según los técnicos que participaron en el proyecto, el principal aspecto positivo fue el trabajo articulado entre técnicos y supervisores de distintas dependencias del Ministerio. Cabe destacar los distintos niveles de formación de cada uno.

Entre los aspectos negativos destacan la participación diferenciada de los integrantes del equipo. 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.

Por eso algunos técnicos de las modalidades sugieren que el monitoreo y evaluación sólo lo haga la Dirección de Planeamiento, desconociendo lo que la mayoría consideró como el principal aspecto positivo.

En todas las modalidades quedan pendientes algunas cuestiones comunes:

- La planificación conjunta con los niveles y las otras modalidades a fin de evitar la superposición de actividades y capitalizar los esfuerzos en pos de los mismos objetivos.
- El acompañamiento de los supervisores de los distintos niveles que se especialicen en la modalidad.
- La sanción de normativa específica acorde a la modalidad.
- El fortalecimiento de los equipos técnicos en número y en formación.



BIBLIOGRAFÍA

- Ballart, X. (1992). *Cómo Evaluar Programas y Servicios Públicos. Aproximación Sistemática y Estudios de Caso*. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- 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 Aires, 5-9. En: http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/129/Evaluacion_programas_sociales_Olga_Nirenberg.pdf [en línea].
- Nirenberg, O.; Brawerman, J.; Ruiz, V. (2000). *Evaluar para la Transformación*. Buenos Aires, Paidós.
- Pascual, L.; Chiara, M. (2009). *Guía para la Evaluación de Programas en Educación*. Buenos Aires, Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa, Ministerio de Educación.



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.....
.....