

# MÓDULOS DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE AGENTES EDUCATIVOS EN PLANIFICACIÓN / PROGRAMACIÓN Y MONITOREO / EVALUACIÓN

## I. Antecedentes

Las diversas aplicaciones del IACE en las provincias permitieron detectar carencias de los agentes de los niveles centrales y de los establecimientos educativos, en capacidades metodológicas de planificación / programación, así como en técnicas de monitoreo y evaluación.

Ante tales evidencias se diseñaron actividades que permitan fortalecer a esos agentes educativos de los diferentes estamentos, para mejorar la formulación de los planes de acción de las escuelas, así como para el monitoreo y evaluación de sus implementaciones.

Se pensaron como jornadas de taller, donde la primera, sobre metodologías y técnicas de planificación / programación, se debería realizar al promediar el proceso autoevaluativo IACE en las escuelas, justo antes de la realización del ejercicio básico n° 6 (formulación del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa); la siguiente jornada (sobre metodologías y técnicas de monitoreo / evaluación) se debería realizar luego de formulados los planes, antes de su implementación, o bien al inicio de la misma.

## II. Objetivos y destinatarios

La capacitación que acá se propone se encuentra directamente vinculada al IACE y tiene como finalidad central incrementar la calidad, pertinencia y viabilidad política y técnica de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa, así como fortalecer las acciones de acompañamiento, monitoreo y evaluación durante la etapa de la implementación de esos planes.

Está dirigida a los funcionarios educativos de los niveles centrales provinciales, incluyendo los/las directores/as de nivel, el grupo de supervisores/as, los equipos técnicos provinciales y locales encargados de implementar el IACE; también se orienta al fortalecimiento de los integrantes de los Grupos Promotores (GP) de las escuelas que se involucran en las aplicaciones del IACE en cada una de las escuelas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> En el caso que los GP de las escuelas estén constituidos por un número mayor a dos personas, se requerirá que en cada establecimiento seleccionen uno o dos de sus miembros para asistir a los talleres de capacitación. En el caso de que alguna escuela no hubiera constituido dicho GP, deberá designar a uno o dos docentes que se responsabilicen de la elaboración preliminar del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa y que por ende serán los destinatarios de esta capacitación. Para un mayor impacto, quienes asistan a los talleres deberán replicar posteriormente en sus propias escuelas los contenidos brindados, contando para ello con el apoyo

El propósito de la capacitación es brindar a los participantes un marco conceptual y metodológico que les permita:

- Conocer distintos modelos de programación, monitoreo y evaluación, especialmente aquellos que refieren a temáticas socio – educativas.
- Formular adecuadamente los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa (ejercicio básico N° 6 del IACE).
- Contar con las capacidades para monitorear y evaluar la implementación de dichos Planes.
- Formar una masa crítica de agentes educativos y equipos técnicos locales que sean capaces de transferir y replicar los contenidos del curso/taller a otros integrantes de los planteles de las escuelas.

### **III. METODOLOGÍA**

La dinámica de la capacitación aconsejable es la de taller, e implicará la participación activa de los participantes en la discusión de los conceptos y herramientas presentadas.

Los talleres serán teórico – prácticos e incluirán exposiciones a cargo de los docentes, acompañadas por materiales audiovisuales y mediante trabajo grupal de los y las participantes para el análisis de Planes de Acción desarrollados en la propia jurisdicción o en otras donde el IACE se haya aplicado. En el caso que la provincia se encuentre atravesando una segunda o tercera etapa de la aplicación del IACE, se podrá convocar a representantes de las escuelas que hayan ya implementado sus Planes, a fin de que puedan transferir la experiencia de su formulación e implementación.

Asimismo se entregarán documentos y referencias bibliográficas para apoyo y consulta de los temas tratados.

### **IV. CARACTERÍSTICAS CENTRALES DE LA CAPACITACIÓN**

El programa básico o “nuclear” incluye dos módulos. Aquí se presentan sus principales atributos; el detalle de contenidos se desarrolla en el siguiente ítem.

- a. El primer módulo: “Planificación y Formulación de Programas y Proyectos” refiere específicamente a la actividad de programación que culmina en la formulación del Plan de Acción y cuya secuencia lógica para llegar a la formulación del mismo parte desde el análisis colectivo del ejercicio N° 1

---

de los y las supervisores/as, los integrantes de los equipos técnicos locales y con los materiales didácticos usados.

(Datos de la escuela para los últimos 5 años), incorporando todos los siguientes, en particular el ejercicio N° 5 (Valorización de dimensiones y variables de la calidad educativa) y la reflexión sobre los resultados de la encuesta a familiares de los alumnos.

El formato de programación que se utilizará como base durante la capacitación en el primer módulo será el que propone el IACE en el ejercicio básico n° 6, ya que, como se dijo, la actividad se orienta sobre todo a mejorar la formulación del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa

- b. El segundo módulo: "Monitoreo y Evaluación", brinda herramientas conceptuales y prácticas sobre esta temática, contenidas en gran parte en las herramientas que provee el cuadernillo de Recomendaciones para los niveles jurisdiccionales (véase en esta página web). Al igual que en el primer módulo, se brindará material bibliográfico y otros modelos o formatos de monitoreo y evaluación.

Aunque en cada localización se podrá poner foco en las dificultades específicas hayan sido detectadas, se prevé contemplar los contenidos que se detallan en el siguiente ítem.

## **V. CONTENIDOS DE LOS MÓDULOS**

### **V.1. Módulo I: Planificación / programación**

- La actividad de programación para mejorar la gestión de las instituciones educativas y la calidad de sus desempeños. Hacia una concepción actualizada de la planificación.
- Nociones de plan, programa y proyecto: aspectos comunes y específicos. Orientación estratégica del plan, visión de mediano y largo plazo. El plan como idea superadora de proyectos puntuales y fragmentados.
- El programa/proyecto como proceso de interacción social: actores que intervienen; modalidades participativas de planificación. La articulación, negociación y concertación para la viabilización de las acciones.
- El proceso de la programación / planificación y su secuencia lógica
  - . La elaboración y los contenidos básicos de un documento de proyecto. La formulación del proyecto/programa en términos de su vinculación con una o varias situaciones problemáticas.
  - . Identificación, explicación y modo de nombrar los problemas detectados y la población objetivo. Recortes y criterios para priorización o selección

de problemas a abordar y relaciones o encadenamientos existentes entre los mismos

- . La formulación de objetivos a alcanzar para la superación o alivio de los problemas identificados y priorizados.
- . Identificación y caracterización de los actores sociales significativos o estratégicos en el escenario de gestión del programa/proyecto.
- . La estrategia general del programa o proyecto: Identificación y enunciación de las principales líneas de acción o componentes.
- . El plan de trabajo: actividades y tareas para alcanzar los objetivos planteados (para resolver o aliviar los problemas identificados y priorizados). Articulación y complementación entre las líneas de acción. Análisis de viabilidad.
- . El plan de trabajo: Identificación de los recursos (humanos, materiales, temporales y financieros) necesarios para desarrollar las acciones y alcanzar los objetivos.
- . La consistencia interna y externa del plan, programa o proyecto. Coherencia entre medios y fines: entre problemas, objetivos, acciones propuestas y recursos requeridos. Pertinencia en relación con los problemas y el contexto.
- . La duración y secuencialidad / simultaneidad de las actividades; el cronograma.
- . Sustentabilidad del programa / proyecto formulado.
- . Modalidades de monitoreo y evaluación de la ejecución y efectos del programa / proyecto.

La duración del módulo será alrededor de 8 horas y en cada caso se acordará con las autoridades jurisdiccionales si conviene realizarlo en forma desdoblada o en una sola jornada.

Se reitera la sugerencia de que este módulo se implemente antes de la cumplimentación del ejercicio básico nº 6 de Formulación del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad educativa.

## **V.2. Módulo II: Monitoreo / Evaluación**

- El monitoreo y seguimiento del plan:
  - . Actividades específicas para el seguimiento de la ejecución de las acciones programadas y su periodicidad.
  - . Técnicas e instrumentos simples para el registro del estado de avance en la ejecución de los planes: cumplimiento de actividades y del uso de recursos, cumplimiento de metas de producción y cobertura.

- . Ajustes y revisiones de la programación inicial y de la secuencia de actividades.
- La evaluación de procesos y de resultados: cumplimiento de actividades y objetivos, efectos y cambios (esperados y no esperados) en las variables relevantes. La influencia del contexto social y educativo en la estimación de los resultados obtenidos.
- Tipos de evaluación según los momentos y según quiénes la realizan. La evaluación y autoevaluación participativa. Ventajas y limitaciones.
- Determinación de las dimensiones, los indicadores y las fuentes informativas para la evaluación. La matriz síntesis para la evaluación.
- Algunas técnicas útiles y rápidas para recopilar o recoger información necesaria.
- La reprogramación, la toma de decisiones y la formulación de políticas y líneas de acción en base al monitoreo y la evaluación.

Tal como en el caso del módulo anterior, la duración será de 8 horas y en cada caso se acordará con las autoridades jurisdiccionales si conviene realizarlo en forma desdoblada o en una sola jornada.

Se reitera la sugerencia de que este módulo se implemente una vez que se hayan formulado la mayoría de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa en las escuelas que implementaron el IACE, a fin de utilizar algunos de esos planes como "casos" para la ejemplificación de métodos y técnicas de monitoreo y evaluación.

Se anexan las dos agendas básicas a desarrollar para cada uno de los módulos, independientemente de que en cada caso se especificarán los temas y los tiempos respectivos.

Las presentaciones en Power point que se utilizan para cada uno de los módulos pueden descargarse desde esta misma página.

## **VI. PERFIL DE LOS DOCENTES/CAPACITADORES**

Es aconsejable que en estas capacitaciones intervengan en forma protagónica docentes locales con formación en disciplinas sociales y experiencia acreditada en programación, ejecución y evaluación de intervenciones sociales (preferentemente en el campo educativo), quienes trabajarán en forma coordinada con los miembros del equipo UNICEF-CEADEL para la especificación de los contenidos, la inclusión de ejercicios prácticos y las dinámicas de dichos talleres.

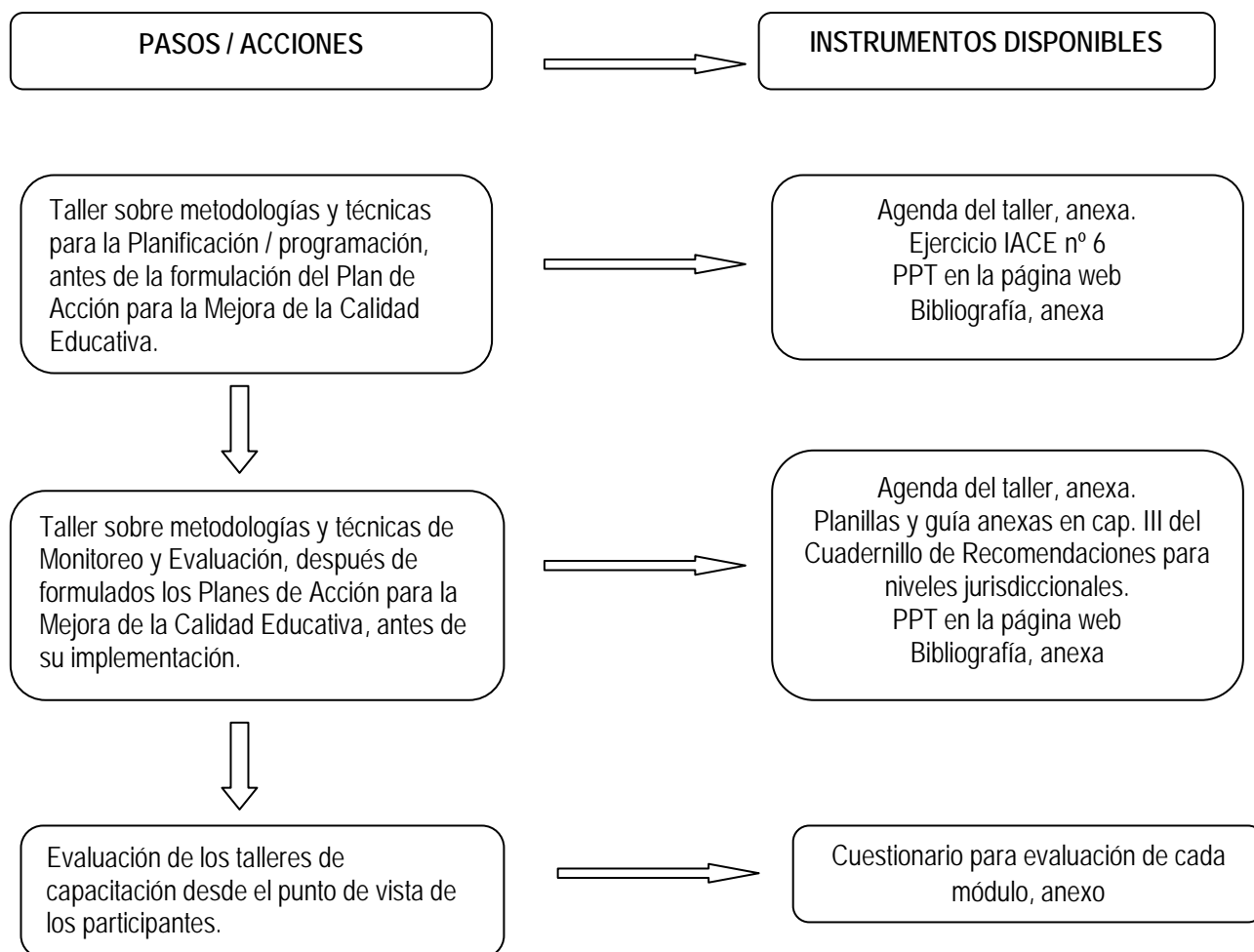
Se reitera la posibilidad de invitar a directivos, supervisores y/o docentes que hayan elaborado e implementado planes de acción en las aplicaciones anteriores del IACE (en las provincias en que esta situación sea posible), para que transfieran sus experiencias.

## **VII. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN REALIZADA**

Al culminar la capacitación de cada uno de los módulos es recomendable que los participantes evalúen dichas actividades, de modo de contar con insumos útiles para la mejora del dictado ulterior de los mismos.

A tal efecto se anexa un cuestionario a aplicar, sin desmedro de realizar también una evaluación presencial al culminar el proceso de capacitación, como mínimo sobre los mismos ejes que el cuestionario indaga.

## ESQUEMA DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN



## **ANEXOS**

- Agenda de actividades para el módulo de capacitación en planificación / programación**
- Agenda de actividades para el módulo de capacitación en monitoreo y evaluación**
- Cuestionario para la evaluación de los módulos de capacitación en planificación / programación y monitoreo / evaluación.**
- Lista de bibliografía recomendada.**

<b>AGENDA DE ACTIVIDADES PARA EL MÓDULO DE CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN / PROGRAMACIÓN</b>
---

**Provincia:**

**Propósito:** brindar a los participantes un marco conceptual y metodológico que les permita conocer distintos modelos de programación, especialmente aquellos que refieren a temáticas socio – educativas, y en particular formular adecuadamente los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa (ejercicio Nro. 6 del IACE).

**Fecha y horario:** a definir

**Lugar:** a definir

**Participantes:** alrededor de 100 asistentes<sup>2</sup>:

- Integrantes del equipo provincial que monitorea la aplicación del IACE.
- Otros profesionales del nivel central que requieran capacitación en el tema.
- El nivel de supervisión.
- 1 ó 2 integrante/s de los grupos promotores de las escuelas involucradas.

**Dinámica:**

Se combinarán momentos expositivos con apoyo de power point, intercambios entre docentes y asistentes y trabajos en grupo. Se distribuirán documentos impresos o bibliografía de apoyo y ejemplos prácticos.

**Agenda:**

Horario	Temas	Modalidad de trabajo
8,30 a 9,00 hs	Apertura por parte de la autoridad provincial	Expositiva
9,00 a 9,30 hs	Presentación de los asistentes	Intercambio en plenario
9,30 a 10,30 hs	Concepciones y abordajes metodológicos de la Programación	Expositiva
10,30 a 10,45 hs	Café	
10,45 a 12,30 hs	La secuencia lógica de la programación: plan de trabajo (problemas, objetivos, actividades, resultados, recursos...)	Expositiva con intercambio en plenario
12,30 a 13,30 hs	El formato del plan de acción IACE	
13,30 a 14,00 hs	Lunch	
14,00 a 15,00 hs	Análisis de Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa	Trabajo grupal
15,00 a 16,30 hs	Exposición de los grupos	Intercambio en plenario
16,30 a 17,30 hs	Síntesis y cierre	Expositiva con intercambio en plenario

<sup>2</sup> Se aconseja no superar esa cifra de asistentes y en caso que quedaran escuelas sin poder asistir, se replicará la actividad.

## AGENDA DE ACTIVIDADES PARA EL MÓDULO DE CAPACITACIÓN EN MONITOREO Y EVALUACIÓN

**Provincia:**

**Propósito:** brindar a los participantes un marco conceptual y metodológico que les permita conocer metodologías y técnicas de monitoreo y evaluación de intervenciones sociales y en particular de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa en las escuelas.

**Fecha y horario:** a definir

**Lugar:** a definir

**Participantes:** alrededor de 100 asistentes<sup>3</sup>:

- Integrantes del equipo provincial que monitorea la aplicación del IACE.
- Otros profesionales del nivel central que requieran capacitación en el tema.
- El nivel de supervisión;
- 1 ó 2 integrante/s de los grupos promotores de las escuelas involucradas.

**Dinámica:** Se combinarán momentos expositivos con apoyo de power point, intercambios entre docentes y asistentes y trabajo grupal. Se distribuirán documentos impresos, a modo de bibliografía de apoyo y ejemplos prácticos. Se darán consignas para el desarrollo de una formulación para las respectivas áreas de trabajo.

**Agenda:**

Horario	Temas	Modalidad de trabajo
8,30 a 9,00 hs	Apertura por parte de autoridad provincial	Expositiva
9,00 a 9,15 hs	Presentación de los asistentes	Intercambio en plenario
9,15 a 10,15 hs	El significado de la evaluación. Definición y características.	Expositiva con intercambio en plenario
10,15 a 10,30 hs	Café	
10,30 a 12,00 hs	El proceso de la evaluación. Diseño del modelo evaluativo: dimensiones, variables, indicadores. La matriz síntesis.	Expositiva con intercambio en plenario
12,00 a 13,00 hs	Ejemplos de dimensiones, variables e indicadores para la evaluación.	Trabajo grupal e intercambio en plenario
13,00 a 14,00 hs	Lunch	
14,00 a 15,00 hs	Tipos de evaluación: según quienes evalúan y según momentos o focos. Monitoreo. Sistematización de experiencias.	Expositiva con intercambio en plenario
15,00 a 16,00 hs	Aspectos metodológicos de la evaluación. La triangulación. Las técnicas.	Expositiva con intercambio en plenario
16,00 a 17,00 hs	Análisis de los instrumentos para monitoreo del IACE	Trabajo grupal e intercambio en plenario
17,00 a 17,30hs	Evaluación y cierre	Llenado de un cuestionario y actividad plenaria.

<sup>3</sup> Se aconseja no superar esa cifra de asistentes y en caso que quedaran escuelas sin poder asistir, se replicará la actividad.

<p style="text-align: center;"><b>CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS ASISTENTES</b></p>
--

*Salvo en las preguntas 9 y 10, puede tildar una sola opción de respuesta en cada pregunta relativa a cada módulo.*

**PROVINCIA:** .....

1. Señale el taller que está evaluando

- Planificación / Programación
- Monitoreo / Evaluación

2. ¿Qué le parecieron en general los **TEMAS O CONTENIDOS** tratados?

- Muy importantes
- Importantes
- Medianamente importantes
- Poco Importantes

3. ¿Qué opina acerca del grado de **UTILIDAD** de los contenidos tratados, en términos de su **APLICABILIDAD** para la tarea que usted realiza?

- Muy útil / aplicable
- Útil / aplicable
- Medianamente útil / aplicable
- Poco útil / aplicable

4. ¿Cuál es su opinión acerca de la **PROFUNDIDAD** con que se trataron los temas dados?

- En general fue adecuada la profundidad
- Todos los temas requerirían mayor profundidad
- Algunos temas requerirían mayor profundidad; indique cuáles temas:

5. ¿Qué le pareció el **TIEMPO DESTINADO** al módulo?

- Excesivo
- Suficiente
- Escaso
- Muy escaso
- No asistió

6. ¿Qué opina sobre los **MATERIALES BIBLIOGRÁFICOS** recomendados?

- Muy Buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos
- No los leyó aún

7. ¿Cómo calificaría, en general, el **DESEMPEÑO DOCENTE**?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. En particular, ¿cómo calificaría el **LENGUAJE USADO** por los/las docentes?

- Muy comprensible
- Comprensible
- Poco comprensible

Incomprensible

9. Liste entre uno y tres otros **TEMAS SOBRE LOS QUE NECESITARÍA RECIBIR CAPACITACIÓN** en relación con las tareas que usted desempeña.

- 1.
- 2.
- 3.

10. Si tiene otras **OBSERVACIONES O SUGERENCIAS** que permitan mejorar la capacitación para oportunidades futuras, consígnelas a continuación:

*¡¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!*

## Bibliografía recomendada

- Ander Egg, Ezequiel. (s/fecha) *Introducción a la Planificación*. Ed. Siglo XXI. Argentina.
- Ander Egg, Ezequiel. (s/fecha). *Como elaborar un proyecto*. Ed. Lumen. España.
- Blejmar, Bernardo. 2008. *Gestionar es hacer... que las cosas sucedan*. Ed. Novedades Educativas. Argentina.
- Duro, Elena y Nirenberg, Olga. 2008. *Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE): un camino para mejorar la calidad educativa en escuelas primarias*. UNICEF Argentina. Buenos Aires, Argentina. En línea en: [http://www.unicef.org/argentina/spanish/resources\\_10848.htm](http://www.unicef.org/argentina/spanish/resources_10848.htm), o en: <http://www.ceadel.org.ar/unicef-iace/>
- Nirenberg, O. *Enfoques para la evaluación de políticas públicas*, 2010. Capítulo del libro compilado por Amaya, P., en edición por el Honorable Senado de la Provincia de Buenos Aires: "El Estado y las políticas públicas en América latina; avances y desafíos de un continente que camina en el fortalecimiento de la inclusión social".
- Duro, Elena y Nirenberg, Olga. 2009. *Autoevaluación y políticas públicas educativas: Una experiencia en escuelas primarias argentinas*. Volumen 3 de la Revista: "Gestión y Análisis de Políticas Públicas", del Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, España.
- Nirenberg, O. 2009. *Modelos para la evaluación de políticas: insumos para una mejora de la gestión*. "Capítulo del libro Gestión de la Política Social: conceptos y herramientas", Chiara, M. y Di Virgilio, M.M. (organizadoras). Universidad de General Sarmiento y Prometeo Libros. Argentina.
- Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V.; 2000. *Evaluar para la Transformación: innovaciones en evaluación de programas y proyectos sociales*, Ed. Paidós, colección Tramas Sociales, Vol. 8. Argentina.
- Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V.; 2003. *Programación y Evaluación de Proyectos Sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Capítulos 1 y 2. Ed. Paidós, colección Tramas Sociales, volumen 19. Argentina.
- Robirosa, Mario; Cardarelli, Graciela; Lapalma, Antonio. 1992. *Turbulencia y Planificación Social*. UNICEF y Ed. Sudamericana. Buenos Aires

- Rivas, Axel. *Radiografía de la Educación Argentina*. Fundación CIPPECC, Fundación Noble. Fundación Arcor, Buenos Aires, 2010
- Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa elaborados por distintas jurisdicciones en el marco del IACE