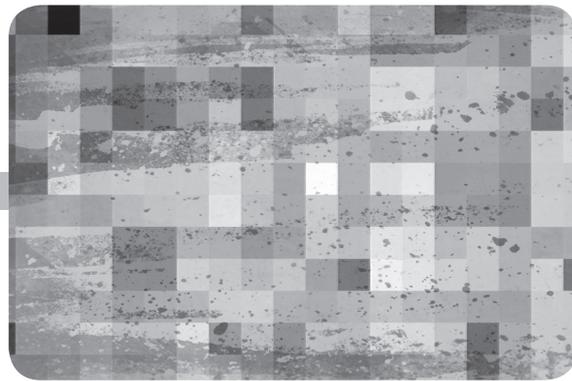




Hacia una cultura de la evaluación de programas y proyectos

Hacia una cultura de la evaluación de programas y proyectos



ISBN: 978-987-549-509-8
© Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
Ministerio de Educación
Gerencia Operativa de Evaluación Educativa, 2013
Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Dirección General de Evaluación de Calidad Educativa
Gerencia Operativa de Evaluación Educativa
Esmeralda 55, 7º piso
C1035ABA - Buenos Aires
Teléfono/Fax: 4339-1730
Correo electrónico: evaluacioneducativa@buenosaires.gob.ar

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ministerio de Educación. Dirección General de Evaluación de la Calidad Educativa. Hacia una cultura de la evaluación de programas y proyectos. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dirección General de Evaluación de la Calidad Educativa, 2013.

36 p. ; 30x21 cm.

ISBN 978-987-549-509-8

1. Educación. 2. Evaluación del Programa. 3. Calidad de la Educación. I. Título.
CDD 379.153

Permitida la transcripción parcial de los textos incluidos en este documento, hasta 1.000 palabras, según ley 11.723, art. 10º, colocando el apartado consultado entre comillas y citando la fuente; si este excediera la extensión mencionada, deberá solicitarse autorización a la Gerencia Operativa de Evaluación Educativa. **Distribución gratuita. Prohibida su venta.**

Jefe de Gobierno

Mauricio Macri

Ministro de Educación

Esteban Bullrich

Subsecretaria de Inclusión Escolar y Coordinación Pedagógica

Ana María Ravaglia

Subsecretario de Gestión Económica Financiera y Administración de Recursos

Carlos Javier Regazzoni

Subsecretario de Políticas Educativas y Carrera Docente

Alejandro Oscar Finocchiaro

Subsecretaria de Equidad Educativa

María Soledad Acuña

Directora General de Evaluación de la Calidad Educativa

Silvia Montoya

Hacia una cultura de la evaluación de programas y proyectos

Elaboración del material

Natalia Apel (coordinación)

Mariana Novas

Colaboración

María Ferraro

Cristina Gorosito

Iliana Rodríguez Villoldo

Malena Saguier

Edición a cargo de la Gerencia Operativa de Currículum

Coordinación editorial: María Laura Cianciolo

Edición: Gabriela Berajá, Marta Lacour y Sebastián Vargas

Diseño gráfico: Patricia Leguizamón, Alejandra Mosconi y Patricia Peralta

Índice

Introducción	7
La evaluación de programas y proyectos	9
Los desafíos en la gestión de políticas públicas	9
¿Qué es la evaluación de políticas y programas?	11
El valor de la evaluación como herramienta de gestión de programas y proyectos educativos	13
La puesta en práctica de la evaluación de programas y proyectos	15
Los momentos de la evaluación de programas y proyectos y sus objetivos	15
Las metodologías utilizadas para evaluar	18
La evaluación de programas y proyectos desde la Gerencia Operativa de Evaluación Educativa	21
La Gerencia Operativa de Evaluación Educativa del MEGCBA: un impulso a la cultura de la evaluación	21
La evaluación de programas y proyectos desde la GOEE	22
La fase inicial de la evaluación de programas y proyectos en el Ministerio de Educación de la Ciudad	25
Tres instancias clave de la evaluación de programas y proyectos en el MEGCBA: diseño, implementación y difusión	26
Las aplicaciones de la evaluación de programas y proyectos en el Ministerio de Educación de la Ciudad	29
Algunas aplicaciones de evaluación dentro del Ministerio de Educación del GCBA	29
Una mirada hacia el futuro: el fortalecimiento de la cultura de la evaluación de programas y proyectos educativos de la CABA	33
Bibliografía	35

Introducción

A partir de la creación de la Dirección de Evaluación Educativa (en diciembre de 2007),¹ la evaluación de programas y proyectos del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires adquirió un lugar institucional particular, pues se reconoció su importancia para la implementación y desarrollo de diversas iniciativas institucionales. Promover y sostener una cultura evaluativa en el ámbito del Ministerio de Educación permite alcanzar un conocimiento en profundidad de las distintas etapas de desarrollo de las actividades encaradas dentro de su campo de acción.

La planificación estratégica de toda gestión de políticas públicas debe contemplar instancias evaluativas que den cuenta de la evolución de los procesos que se ponen en marcha. En ese sentido, “instalar” sistemáticamente una cultura de la evaluación de programas y proyectos es un desafío compartido.

En función de ello, este documento propone:

- Constituirse en una herramienta de trabajo y discusión entre referentes ministeriales, promoviendo **la evaluación de programas y proyectos como una herramienta necesaria y significativa para la toma de decisiones desde la gestión**. Es decir, se busca de algún modo, a partir de su circulación y socialización, poner en diálogo las distintas perspectivas y acuerdos alcanzados a nivel institucional en torno de la evaluación de programas y proyectos, en función de optimizar el seguimiento de los procesos educativos que tienen lugar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Poner a disposición algunos conceptos y prácticas que describen los lineamientos que orientan y promueven una cultura de la evaluación de programas y proyectos dentro del ámbito del Ministerio de Educación de la jurisdicción.

La organización de la información contenida en este material será presentada en cuatro apartados:

- I. **La evaluación de programas y proyectos.** Aquí se presentará una breve reseña a nivel internacional y nacional del lugar que ocupa hoy en día en el ámbito público la evaluación de programas y proyectos, y sus alcances.
- II. **La puesta en práctica de la evaluación de programas y proyectos.** En este apartado se desarrollarán aspectos netamente técnicos y conceptuales respecto de la evaluación de programas y proyectos.
- III. **La evaluación de programas y proyectos desde la Gerencia Operativa de Evaluación Educativa.** Aquí se expresarán los objetivos y tareas que hoy en día se propone el área de Evaluación de Programas y Proyectos del Ministerio, así como también se mencionarán los distintos

1

A través del decreto N° 500/08, publicado en el Boletín Oficial N° 2929 el 14/05/2008, se creó dentro de la órbita de la Dirección General de Planeamiento Educativo, la Dirección de Evaluación Educativa. En el año 2012, a través del decreto N°226/12 se creó la Dirección General de Evaluación de la Calidad Educativa (DGECE) dependiente del Ministerio de Educación (publicado en el Boletín Oficial N° 3916 el 22/05/12). En función de cambios producidos en el organigrama del Ministerio de Educación del GCBA, la Dirección Operativa de Evaluación Educativa (denominada “Gerencia Operativa” a partir de 2012) pasó a funcionar bajo la DGECE en donde se desarrolla el equipo de Evaluación de Programas y Proyectos.

actores e instancias que se consideran pertinentes en las prácticas evaluativas vigentes.

IV. Las evaluaciones de programas y proyectos en el Ministerio de Educación de la Ciudad. Finalmente, aquí se detallarán las evaluaciones realizadas hasta el momento desde la Gerencia Operativa de Evaluación Educativa y además se indicarán los principales desafíos a superar en el mediano y largo plazo en lo que compete a la evaluación de programas y proyectos dentro del ámbito institucional.

Cabe aclarar que este documento no pretende agotar el desarrollo conceptual sobre la evaluación de programas y proyectos, sino que intenta iniciar un camino de construcción colectiva, aportando en esta instancia orientaciones para el diseño, desarrollo e implementación de evaluaciones de programas y proyectos que fortalezcan la cultura de la evaluación como un insumo valioso para la toma de decisiones en el Ministerio de Educación de la Ciudad.

La evaluación de programas y proyectos

Los desafíos en la gestión de políticas públicas

Hace más de dos décadas,² la evaluación de programas y proyectos (P&P) surgió en el ámbito público como una de las principales herramientas para revisar las acciones emprendidas, planificadas y/o a planificar. En ese sentido, la evaluación de P&P se constituye como uno de los instrumentos que contribuyen a hacer las políticas públicas más transparentes y adecuadas a las necesidades sociales.

La tendencia a la institucionalización de los mecanismos de evaluación de políticas públicas posiciona a este recurso como parte significativa de las responsabilidades del Estado y supone un cambio hacia una perspectiva más proactiva. En función de ello, las evaluaciones de los programas y proyectos asumen un rol protagónico como herramientas para la gestión, dando cuenta de la marcha de las acciones impulsadas desde los organismos públicos y, a su vez, confrontando los resultados obtenidos en la evaluación con los previstos en la planificación. De este modo, posibilitan a los actores institucionales interactuar a tiempo –si fuera necesario– para revisar o ajustar las acciones planificadas oportunamente.

Las prácticas de evaluación serán valiosas en la medida en que permitan ajustar procedimientos, trabajar sobre debilidades para lograr una mayor aproximación a los resultados esperados y, asimismo, en la medida en que provean material relevante al momento de diseñar nuevas políticas.

En el marco de las políticas públicas, la evaluación de una acción es una práctica posible, incluso en el ámbito de la educación. Es así como la evaluación de programas y proyectos educativos constituye un camino para la retroalimentación y la mejora en la gestión de las políticas educativas. También posibilita conocer la cercanía o el distanciamiento entre los objetivos propuestos, los lineamientos o las normativas que dan soporte al P&P y aquello que sucede en la práctica concreta.

A nivel internacional, se observan casos que dan cuenta del rol que cumple esta tarea en el desarrollo de proyectos ligados a la enseñanza y al aprendizaje. Un ejemplo reciente de aplicación en el ámbito educativo lo brinda la evaluación del Programa Ceibal, de Uruguay.

“Este programa, denominado ‘Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea’, parte de la introducción de una computadora laptop por alumno en la escuela, en procura de contribuir

2

A partir del desembarco de financiamientos internacionales para programas y proyectos sociales durante la década de 1990, la evaluación forma parte de esos programas como requerimiento para los respectivos desembolsos exigidos por organismos internacionales.

a la calidad educativa, promover la igualdad de oportunidades en el Nivel Primario, desarrollar una cultura colaborativa y promover la literacidad y criticidad electrónica en la comunidad pedagógica.

Desde su inicio, una de las fases previstas fue la evaluación a través de la participación de los involucrados (maestros, alumnos, familias, maestros del área de informática, supervisores y demás integrantes de la comunidad educativa) para producir información relevante para la toma de decisiones. La evaluación prevista analiza las prácticas educativas, considera el apoyo brindado a los docentes (cursos, talleres, asesoramiento en línea, entre otros) y estudia los recursos que sostienen la implementación del proyecto (conectividad, mantenimiento tecnológico, etc., así como también la frecuencia de utilización de PC en clase o en el hogar y la capacidad del niño para la búsqueda y organización de información”.³

A fines del año 2009 se presentaron los resultados de la primera evaluación del Ceibal.⁴

En la Argentina, se verifica también la tendencia a la incorporación de la evaluación como herramienta de gestión educativa, especialmente a partir de la década de 1990.

Podemos citar como ejemplo local la evaluación del Programa Integral para la Igualdad Educativa (PIIE) del Ministerio de Educación de la Nación.

“El Programa PIIE, implementado en el año 2004, propone dar respuesta al impacto del proceso de empobrecimiento sobre la escolarización que se produjo a partir de la crisis económica del 2001. Su foco está puesto en la intervención sobre las deterioradas condiciones de enseñanza en escuelas que atienden a sectores vulnerables.

Este proyecto incluye como parte de su accionar un componente de evaluación cuyo objetivo general es analizar los aspectos críticos y las potencialidades del PIIE para fortalecer las condiciones de enseñanza en las escuelas primarias bajo el programa.

Una vez cumplimentada, esta evaluación permite identificar una multiplicidad de logros y nudos críticos. Se mencionan a continuación algunos:

Logros

- La combinación de recursos técnicos y políticos por parte de la gestión nacional posibilitó la puesta en marcha del PIIE en tiempos cortos –2004/2006– en todo el territorio nacional y en un contexto político de alta complejidad, como fue la salida de la crisis.
- Es significativa la mejora de las condiciones materiales de trabajo

–infraestructura, equipamiento y recursos didácticos–, en especial si se compara con el universo de escuelas no PIIE.

Nudos críticos y desafíos

- Resulta necesario fortalecer la formación docente para que los recursos sean puestos en uso en estrategias pedagógicas pertinentes a través de estrategias de capacitación lo más cercanas al trabajo cotidiano en las aulas.
- Entre los docentes persiste aún la idea que asocia sin mediaciones institucionales “situación de pobreza” a “dificultades para aprender”. Es necesario desarrollar estrategias de intervención que avancen desde la apropiación discursiva de los principios del programa por parte de los docentes hacia el trabajo pedagógico cotidiano en las aulas.”⁵

A partir del análisis de la tendencia internacional y de los ejemplos expuestos a nivel regional y nacional, se evidencia que el desafío que representa la “naturalización” de la incorporación de la evaluación como parte de la gestión de los programas y proyectos implica una inversión importante, tanto en términos netamente económicos como en la formación de recursos humanos y capacidades técnicas.

Sin embargo, **el esfuerzo más trascendente que condicionará ineludiblemente la instauración de una cultura de la evaluación de programas y proyectos corresponderá en un principio al impulso y compromiso de apropiarse y consolidar esta herramienta de gestión al interior de las instituciones.** El apoyo y difusión que le impriman los niveles superiores de las respectivas gestiones resulta esencial para conferir legitimidad y prioridad al enfoque evaluativo, aportándole tanto respaldo político como administrativo (en términos de recursos suficientes y adecuados) para lograr su desarrollo.

¿Qué es la evaluación de políticas y programas?

Como hemos referido, existe en los países desarrollados y en muchos países en desarrollo consenso acerca de la utilidad de la evaluación de proyectos para optimizar la gestión pública y una progresiva integración de esta herramienta a la dinámica propia del Estado. Pero, ¿cómo definiríamos en términos generales la evaluación?

Una definición frecuente de la palabra *evaluación*, que ofrece una aproximación inicial al espíritu que guía estas acciones en el espectro gubernamental, es: “La adquisición de información para proveer una retroalimentación valiosa acerca de un objeto”.⁶

Ajustando más el término a la evaluación de políticas públicas, la Organización Europea para la Cooperación Económica y Desarrollo (OECD) define en términos generales estos procedimientos: “Evaluación consiste

5

DINIECE, Evaluación del Programa Integral para la Igualdad Educativa, 2008.

6

Smutylo, Terry: *Positioning Evaluation in your Organization*. IPDET /Carleton University/The World Bank, 2009.

en el proceso de determinar el valor o significación de una actividad, política o programa, de forma tan sistemática y objetiva como sea posible; puede apuntar a una intervención planificada, en curso o ya concluida”.⁷

En este marco de evaluación de políticas públicas, la evaluación de programas y proyectos es una actividad que:

- genera información;
- incrementa la transparencia;
- constituye una vía para la reforma de las prácticas de la administración pública;
- legitima la intervención del Estado;
- impulsa el aprendizaje y la innovación.

Dentro de los procesos legitimados que remiten a la evaluación de políticas públicas, se pueden mencionar el monitoreo y la evaluación en sí misma.

- El **monitoreo** implica el seguimiento permanente de un programa o proyecto a través de la sistematización de sus principales indicadores de desempeño, con la finalidad de registrar las acciones que se desarrollan en el marco del P&P. Su valor para la gestión es alto, en la medida que propone un panorama actualizado y permite la toma de decisiones, cambios y refuerzos en determinadas facetas del proyecto sin esperar a instancias de mediano o largo plazo.⁸
- La **evaluación** “en sí misma” representa, en cambio, una instancia de análisis más acotada temporalmente, cuya finalidad es revisar las representaciones, las prácticas, la marcha o resultados de algunas facetas/ acciones de instituciones, programas, proyectos y/o actividades.

Constituye una mirada menos permanente que el monitoreo, en el sentido en que es más espaciada (no tan continua) temporalmente. Sin embargo, es más abarcativa y profunda, conlleva un análisis “macro” del estado de los proyectos, relacionándolos incluso con el contexto donde se insertan.

Si bien su objetivo común es proveer información que conduzca a la reflexión y toma de decisiones sobre políticas y proyectos, estas dos modalidades presentan diferencias relevantes:

El **monitoreo** registra sistemáticamente los “movimientos” de los indicadores principales de los programas hacia el logro de determinadas metas preestablecidas.

La **evaluación** se realiza en momentos puntuales de cada proyecto; se orienta a un punto de vista más amplio, considerando el progreso de los objetivos planteados originalmente, la lógica de su implementación y sus consecuencias.

Tanto el monitoreo como la evaluación representan estrategias de reflexión y balance valiosas para mejorar la administración y gestión de políticas, programas y proyectos.

El valor de la evaluación como herramienta de gestión de programas y proyectos educativos

La evaluación de programas y proyectos constituye un camino para la retroalimentación y la mejora de las políticas educativas. Los emergentes y aprendizajes surgidos en estos procesos tienen como finalidad “volver” hacia los proyectos para optimizar y enriquecer sus distintas aristas.

El esquema siguiente presenta solo algunas de las dimensiones sobre las que la evaluación de P&P educativos permitirá indagar, reflexionar y tomar decisiones hacia el futuro. Cabe señalar que en una evaluación podrá hacerse foco sobre uno, varios o sobre todos los siguientes aspectos:

EN LO INSTITUCIONAL	EN RELACIÓN CON LOS BIENES Y SERVICIOS BRINDADOS	EN RELACIÓN CON LA POBLACIÓN BENEFICIARIA
<p>Estudio de las condiciones facilitadoras e inhibidoras de la gestión. Principales aspectos favorables y obstáculos detectados.</p> <p>Análisis de la eficiencia en los procesos y en la utilización de bienes y recursos. Evaluación económica-financiera de los recursos/insumos comprometidos y ejecutados por el P&P.</p>	<p>Análisis de la calidad de los servicios y/o bienes producidos bajo proyecto. Evaluación de los tiempos de entrega.</p> <p>Análisis de la pertinencia de los productos o servicios brindados por el P&P. Su correlación con las necesidades de la comunidad educativa o instituciones receptoras.</p>	<p>Evaluación de los efectos de las políticas sobre las condiciones educativas y/o la calidad de vida de los destinatarios (establecimientos educativos, supervisores, directivos, docentes, alumnos, familias, ministerio).</p>

Un análisis responsable y riguroso de estas facetas contribuirá en el corto y mediano plazo a **APROXIMAR LOS RESULTADOS DE LA ACCIÓN A LOS ORIGINALMENTE PREVISTOS POR EL PROYECTO.**

Mientras que en el largo plazo una cultura institucional de evaluación de programas y proyectos aportará a **TRANSPARENTAR LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS, FORTALECER EL COMPROMISO HACIA UNA ADECUADA GESTIÓN y MEJORAR LAS CONDICIONES DEL SISTEMA.**

Como otro modo de ilustrar el valor de la evaluación de programas y proyectos, se transcriben a continuación algunos **usos de los informes de resultados de evaluación** de acuerdo con el *International Program for Development Evaluation*.⁹

- Dan respuesta a demandas de funcionarios y público en general para conocer el estado y desempeño de los proyectos.
- Promueven la focalización en determinados problemas del desempeño de una intervención e identifican los ajustes necesarios.
- Fortalecen la motivación del personal para trabajar en las mejoras del programa.
- Monitorean el desarrollo de un programa o proyecto en relación con los resultados previstos inicialmente.
- Proveen datos para futuras evaluaciones.
- Ayudan a formular y justificar requerimientos presupuestarios por parte de los proyectos evaluados.
- Colaboran en la asignación de recursos operativos para los proyectos evaluados.
- Respaldan nuevas estrategias y planificaciones a largo plazo.
- Fomentan la confianza pública a través de la difusión de los resultados.

De lo expresado hasta aquí, se desprende que resulta ineludible mencionar el valor que adquiere la evaluación de programas y proyectos educativos en la visión integral de la gestión de políticas públicas.

La puesta en práctica de la evaluación de programas y proyectos

Los momentos de la evaluación de programas y proyectos y sus objetivos

El momento del “ciclo de vida” en que se encuentra un programa y/o proyecto condiciona el abordaje que resulta más conveniente y enriquecedor para su evaluación. Según cuándo se produzca la demanda, la tarea adquirirá diferentes características, modificándose los objetivos en los que se pone énfasis.

Existen cuatro instancias tradicionales para realizar la evaluación de un proyecto:

- i) la revisión de su planificación (**evaluación ex-ante**);
- ii) el diagnóstico de la problemática a abordar antes de la intervención (**evaluación de línea de base**);
- iii) la evaluación al promediar su ciclo de vida (**evaluación de medio término**);
- iv) la **evaluación ex-post o final** (de resultados y de impacto).

i) La evaluación ex-ante o de viabilidad

Esta instancia se propone revisar las principales características asignadas a un programa o proyecto en el estadio de su planificación, de modo de detectar potenciales puntos de ajuste en su elaboración antes de que se ponga en marcha.

Este ejercicio analizaría aspectos de la propuesta del P&P tales como su viabilidad económico-financiera, política, institucional, pedagógica y de sustentabilidad.

ii) La evaluación de línea de base

Se lleva a cabo en la primera etapa, cuando un proyecto nace. A diferencia de la evaluación “ex-ante”, la mirada no está puesta sobre la propuesta en sí, sino en lograr un conocimiento acabado del estado de la problemática al momento de la iniciación de las acciones. Por esta razón se la denomina también “situación en tiempo cero”.

Su valor esencial es la provisión de un insumo para la comparación cuando el programa haya comenzado a funcionar. Este diagnóstico servirá como parámetro para medir *a posteriori* su evolución, especialmente en términos de resultados e impacto.

iii) La evaluación intermedia o de “medio término”

Se realiza cuando el programa está en marcha y promedia aproximadamente su gestión. Los aprendizajes que resulten de la

evaluación en este momento del P&P coadyuvarán a decidir ajustes –si fueran necesarios– sobre los planes/objetivos propuestos inicialmente, así como en los mecanismos de ejecución del programa.

El acercamiento en este estadio permite a los responsables revisar dos aspectos de la acción emprendida: la **gestión institucional** y el **resultado de la tarea** sobre la situación y/o la población objetivo.

- o Las dimensiones que se tienen en cuenta cuando se **evalúa la gestión** tienen que ver con los diversos **aspectos institucionales** necesarios para el cumplimiento de los procesos.

Si se piensa en programas y proyectos relativos al área de educación, podrían mencionarse algunos ejemplos como los siguientes.

Condiciones para la enseñanza y para el aprendizaje:

- las instancias de capacitación y/o asistencia técnica;
- las dinámicas institucionales y prácticas escolares desarrolladas en los establecimientos educativos en el marco del proyecto;
- los lineamientos pedagógicos y curriculares otorgados a la tarea escolar;
- las condiciones de infraestructura y equipamiento;
- los materiales para desarrollar las tareas del proyecto;
- el personal disponible para que se lleve adelante la tarea, sus roles y responsabilidades.

Comunicación y articulación:

- los canales de comunicación/articulación existentes dentro de la estructura del proyecto y hacia la comunidad;
- el nivel de accesibilidad-amplitud de la comunicación que se realiza acerca del programa, requerimientos de documentación, entre otros.

Organización administrativa:

- el registro y seguimiento de sus destinatarios.

Recursos financieros:

- las estructuras financieras y de costos (especialmente en proyectos con financiamiento compartido o con financiamiento externo).

Valoraciones en torno al proyecto:

- las actitudes y representaciones sobre el desarrollo del proyecto.

- o En tanto, cuando se evalúan **resultados intermedios**, se pone atención a dimensiones como:

Focalización: en qué medida el programa está llegando a la población que resultaba inicialmente su objetivo. Ejemplos: programas destinados a alumnos de segundo ciclo de Nivel Primario, o proyectos destinados a docentes de cierta área curricular, entre otros.

Cobertura: qué proporción de la población a la que tiene que cubrir la propuesta ha logrado contener efectivamente.

Productos: calidad, cantidad y adecuación de los bienes o servicios que está proveyendo el programa.

Ejemplos: cantidad y calidad nutricional de las viandas de un programa para refuerzo de comedores escolares; selección y calidad de contenidos de un programa de capacitación en herramientas tecnológicas para docentes; selección, cantidad y calidad de libros de literatura infantil distribuidos entre alumnos de segundo ciclo de Nivel Primario.

Resultados “en sí”: capacidad para modificar las condiciones o situación que se pretende mejorar.

Ejemplos: incidencia en las condiciones de educabilidad para la actividad lectora, entre alumnos de segundo ciclo de Nivel Primario destinatarios de libros para su biblioteca personal; nivel de manejo de herramientas tecnológicas alcanzado por los docentes a partir de un programa de capacitación en TIC.

iv) La evaluación ex-post o final

Se realiza una vez que el proyecto ha cumplido el tiempo establecido para su implementación o la acción ha cesado.

A esta altura se pondrá énfasis en los resultados obtenidos para valorar: en qué medida se alcanzaron los objetivos previstos y cuáles han sido los resultados esperados de la acción y también aquellos que no se esperaban al inicio del proyecto.

Las evaluaciones finales se centran en dos tipos de análisis:

- o **De resultados:** estas evaluaciones se realizan inmediatamente después a la finalización de un programa y/o proyecto; suelen focalizarse en sus resultados y, en caso de existir evaluaciones previas, servirán como un parámetro comparativo.

En esta instancia se prioriza evaluar la eficacia o efectividad global de un P&P considerando para ello en qué medida se cumplieron sus objetivos específicos, cómo contribuyó a modificar la situación que dio origen al mismo, identificar los efectos esperados y no esperados, así como también los factores que contribuyeron a producir los resultados obtenidos.

Analizan los cambios en las condiciones y los cambios de actitudes, comportamientos, estilos y formas de interacción focalizando en la población destinataria del programa (sean individuos y/o instituciones).

- o **De impacto:** este tipo de evaluación se realiza tiempo después de la finalización de las acciones del P&P, con la intención de determinar en qué medida los cambios observados son producto de esa intervención y además indagar acerca de la evolución de las modificaciones en las condiciones de vida de la población beneficiaria del P&P.

Consideran los efectos a largo plazo de los P&P e incluyen aspectos que tienen en cuenta a los destinatarios directos de sus acciones y, a su vez, a toda la sociedad en su conjunto (beneficiarios indirectos).

Las **evaluaciones finales brindan herramientas para las decisiones políticas** en relación con la conveniencia de continuar implementando programas y/o proyectos en la línea del evaluado, así como también identificar concretamente aspectos que optimicen posibles futuras intervenciones.

Las metodologías utilizadas para evaluar

Independientemente del tipo de evaluación que se proponga, los evaluadores cuentan en general con **tres grandes recursos metodológicos** para elaborar diagnósticos:

a. Las fuentes de datos secundarios

Son datos preexistentes que han sido recabados por otras fuentes oficiales o privadas.

La riqueza de los datos secundarios reside en que, sobre todo en el caso de aquellos provistos por organismos públicos “expertos”, constituyen información estadística confiable y capaz de brindar un diagnóstico legítimo de la situación.

El Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires posee en este aspecto un recurso: la Gerencia Operativa de Investigación y Estadística, que nuclea al Departamento de Estadística y al Centro de Información Documental Educativa (CINDE), dependencias a cargo de reunir, sistematizar y generar estadísticas e información del ámbito educativo de la ciudad de Buenos Aires.

b. Las fuentes primarias de naturaleza cualitativa

Se las denomina **primarias** en la medida en que requieren que la **información sea relevada específicamente en el transcurso de la evaluación.**

La recolección de datos primarios mediante metodologías cualitativas se ajusta a **diseños exploratorios** en los que no se cuenta con información previa, o se necesita orientación o profundizar y explorar ideas y nuevos conceptos.

Asimismo, se relacionan con **enfoques causales** que permiten en muchos casos complementar instancias cuantitativas. A través de métodos cualitativos se logra **interpretar** resultados de un sondeo cuantitativo, así como conocer las razones subyacentes o motivadoras de los datos cuantitativos.

Su naturaleza es **poco estructurada y flexible**. El instrumento de recolección, la **guía de pautas u observación**, no requiere respetar estrictamente las formas o el orden de las preguntas. La herramienta se irá ajustando de acuerdo con la dinámica del trabajo de campo y los emergentes de información.

Las muestras cualitativas son pequeñas y debe tenerse en cuenta que sus resultados no son proyectables a la población total. Proveen una aproximación sustantiva a la problemática, no un diagnóstico dimensionado. Es incorrecto extraer resultados o tendencias cuantitativas de datos recabados a través de metodologías cualitativas.

Las principales técnicas cualitativas utilizadas en evaluación son la observación, las entrevistas en profundidad y los grupos focales.

c. Las fuentes primarias de naturaleza cuantitativa

También son **primarias debido a que la información debe recabarse *ad hoc*** para dar respuesta a los interrogantes de la evaluación en curso.

Se relacionan especialmente con los abordajes **descriptivo y causal**. Son útiles para **dimensionar** las características de un escenario social, institucional o educativo. Permiten confeccionar una “radiografía” que **muestra el peso que adquieren las diversas variables en la población o escenario estudiado**. También sugieren o prueban **relaciones causa-efecto**.

Esta herramienta metodológica es de características **formales y estructuradas**. Se administra a través de un **cuestionario**, que requiere de un orden y un modo estricto de formular las preguntas y aplicar de igual modo a todas las personas encuestadas. Cualquier mínima modificación en estos aspectos del trabajo de campo puede influir o sesgar los resultados.

Requieren una importante cantidad de casos para mostrar tendencias estadísticamente significativas. Las mediciones cuantitativas en base a muestras probabilísticas son expandibles al universo en estudio y connotan –en general– precisión en el diagnóstico.

Las principales técnicas cuantitativas utilizadas en evaluación son la encuesta personal, telefónica u *online*.

Estos tres recursos metodológicos son de carácter complementario. Su sensibilidad diversa aporta riqueza para acceder a información de distinta naturaleza y con distinto nivel de profundidad. Por este motivo, es habitual que en un mismo diseño de evaluación se combinen varias de estas herramientas.

La evaluación de programas y proyectos desde la Gerencia Operativa de Evaluación Educativa

La Gerencia Operativa de Evaluación Educativa del MEGCBA: un impulso a la cultura de la evaluación

En 2008, con la finalidad de avanzar en la institucionalización de una cultura de la evaluación y fomentar la apropiación de esta herramienta en el ámbito educativo de la Ciudad, se creó dentro del Ministerio de Educación la Dirección de Evaluación Educativa, posteriormente devenida en Gerencia Operativa de Evaluación Educativa (GOEE).

Su creación se orientó a la instauración de una “cultura de la evaluación”, a través del fomento de su práctica activa en los distintos ejes que conforman el sistema: instituciones educativas, desempeño docente, aprendizajes y programas y proyectos.

El fortalecimiento de esta cultura se ligará asimismo a su transmisión entre los diversos actores, procurando que estos atribuyan un sentido constructivo y transformador a los ejercicios de monitoreo y evaluación. Su internalización implica como condición necesaria el involucramiento de los actores del ámbito educativo en la adaptación y aplicación de los resultados de los procesos evaluativos.

Entre los equipos que conforman la GOEE se encuentra el área de Programas y Proyectos, ocupada específicamente en el apoyo y seguimiento de este tipo de acciones del Ministerio.

Su misión es contribuir a la implementación de una cultura de la evaluación de P&P, entendiendo que la información aportada por las evaluaciones debe constituir un insumo estratégico para la gestión y mejoramiento de las acciones.

En ese sentido, desde el área de evaluación de P&P de la GOEE se propone:

- Incorporar, promover y socializar una práctica activa de evaluación de programas y proyectos entre las distintas dependencias y áreas del Ministerio que permitan consolidar una cultura de la evaluación como herramienta continua de gestión, a través de la cual se obtiene información que representa un insumo en la toma de decisiones y legitima las acciones de los programas y proyectos.
- Generar un espacio de diálogo orientado a la evaluación de programas y proyectos del Ministerio que den seguimiento a las acciones y decisiones.
- Construir en forma conjunta con las direcciones/dependencias/áreas intervinientes del programa y/o proyecto las propuestas de evaluación

- acordes a sus necesidades y según la instancia de ejecución de los mismos.
- Asistir técnicamente a equipos del Ministerio en el diseño e implementación de evaluaciones.
 - Desarrollar e implementar las evaluaciones que estudien las condiciones de base para la implementación, la marcha, los resultados e impactos de los programas.
 - Promover y facilitar –institucionalmente– el seguimiento de la evolución y resultados de las iniciativas encaradas por el Ministerio.

Para llevar adelante estos objetivos, las principales actividades a desarrollar por el equipo son:

- Elaboración y presentación de propuestas de evaluación confeccionadas *ad hoc*, según las respectivas demandas de los referentes del programa y/o proyecto y/o áreas de las que dependen cada uno de ellos.
- Diseño de instrumentos para la recolección de datos.
- Conducción del trabajo de campo y aplicación de los instrumentos.
- Sistematización de la información recolectada.
- Elaboración de informes de resultados de la evaluación.
- Comunicación y difusión de los resultados.

Las tareas desarrolladas por el área tienen como finalidad, en cierto modo, generar un sistema de legitimación de los programas, viabilizando su coherencia con los ejes estratégicos macro del GCBA en las fases de planificación, implementación y resultados obtenidos.

La evaluación de programas y proyectos desde la GOEE

Frente a la existencia de un área del Ministerio de Educación abocada a la práctica activa de la evaluación de programas y proyectos, resulta relevante reflexionar acerca del significado concreto de esta actividad. ¿En qué consistiría en la práctica una evaluación de programas y proyectos desde la Gerencia Operativa de Evaluación Educativa?

Dentro del ámbito educativo, instancias tales como la evaluación de los aprendizajes de los alumnos o la supervisión del desempeño docente aparecen como “naturales”, necesarias e inherentes a la función del Ministerio de Educación. Sin embargo, la cultura de una evaluación de programas y proyectos educativos resulta bastante “joven”. Los procesos de seguimiento de gestión y resultados de las políticas educativas no se encuentran aún imbricados como instancias enriquecedoras de los programas.

La evaluación aparece a veces para la coordinación de los programas

como una palabra demasiado amplia u “omnipotente”, que podría responder cualquier interrogante, dar cuenta de cualquier contenido. En otras ocasiones, puede resultar amenazante, asociándose a instancias de “control”, valoración de desempeño individual, o incluso con auditorías. Muchas otras veces, remite a una noción simplemente desconocida en la práctica para el funcionario.

Actualmente, la evaluación de P&P en el Ministerio de Educación de la Ciudad no constituye un procedimiento sistemático. Su realización se vincula esencialmente a demandas puntuales y espontáneas planteadas por los referentes de los programas. Es decir que aún la evaluación de un P&P educativo no forma parte del diseño inicial de las actividades contempladas en el “ciclo de vida” del proyecto.

Entonces, cabe aquí preguntarse ¿en qué consiste hoy en la práctica una **evaluación de un programa o proyecto** al interior del Ministerio de Educación de la Ciudad? Consideraremos algunos elementos que contribuirán a una definición:

- a. **¿De qué se trata?** De un proceso de indagación, estudio o investigación empírica.
- b. **¿Cuál es su objeto de estudio?** Un programa, proyecto o acción del Ministerio de Educación del GCBA.
- c. **¿Cuál es su dinámica temporal?** Implica hacer cortes sincrónicos: posicionarse en un momento determinado y realizar un diagnóstico transversal de la propuesta.
- d. **¿Quién lo lleva a cabo?**
Siempre se trata de un trabajo que incluye tres actores, que cobrarán protagonismo en distintos momentos del proceso:
 - especialistas en evaluación del equipo de la GOEE;
 - especialistas en la problemática en estudio en cada caso (Gerencia Operativa de Currículum, GOC);
 - responsables de los programas.

Dada la diversidad de temas y tipos de intervención que ocupa la evaluación de proyectos en el Ministerio de Educación de la Ciudad –desde la evaluación de herramientas pedagógicas no tradicionales como “Boletín Abierto” hasta la implementación de recursos como “Una PC por alumno” o programas de Educación Especial–, la **construcción inicial de los objetivos de cada evaluación y de los resultados esperados o aceptables deberá ser el corolario de un diálogo fluido con los referentes del programa evaluado.**

e. ¿Qué procura la evaluación?

Elabora diagnósticos o aseveraciones valorativas acerca de la marcha o

de los resultados de un programa o proyecto.

Estas aseveraciones no tienen valor *per se*, solo van a tornarse relevantes si son comprendidas como elementos que pueden contribuir a:

- mejorar la gestión de un programa; o
- generar conocimientos que sumen a la experiencia en gestión educativa para la planificación de futuras acciones.

f. **¿Qué se comunica? ¿Por qué se comunican los resultados de la evaluación?**

Se elaboran informes de **resultados**, identificándose principales logros y dificultades encontradas que den cuenta de la evaluación global de los P&P.

Las **conclusiones** alcanzadas asumen un rol esencial en la toma de decisiones en futuras intervenciones de este tipo. En ese sentido, pueden entenderse las conclusiones como lecciones aprendidas en torno al P&P evaluado; y en función de ello, deben aportar sugerencias de acción relacionadas con los principales desafíos pendientes.

Las **recomendaciones** que se consideren en los informes deberán estar ligadas a las conclusiones, y basadas en resultados empíricos; deben ser útiles y operativas y dirigidas a destinatarios específicos.

La **comunicación y difusión** de estos resultados adquiere igual nivel de importancia que la evaluación en sí misma; de no comunicarse los resultados, pierde sentido esta instancia.

En síntesis, la **evaluación de programas y proyectos**, desde la GOEE, deberá resultar:

- o Una **reflexión sobre la acción**, sobre actividades que por uno u otro camino procuran modificar y mejorar las condiciones actuales de determinada población o institución (alumnos, docentes, escuelas, etcétera).
- o En **aseveraciones valorativas siempre fundamentadas desde la empiria**. Debido a su naturaleza y su objeto de estudio, la evaluación tendrá una fuerte impronta de contenido empírico: los resultados obtenidos se desprenderán básicamente del análisis de los datos relevados a partir de entrevistas y/o encuestas a sus “protagonistas” (tanto ejecutores como beneficiarios).
- o **Orientadora del accionar de programas y proyectos en relación con sus objetivos iniciales**. Los resultados deben dar cuenta del acercamiento o la distancia entre lo que se espera desde el programa o desde el Ministerio de Educación y la práctica concreta que de ello se realiza.
- o Un **aporte para el aprendizaje institucional**.

La fase inicial de la evaluación de programas y proyectos en el Ministerio de Educación de la Ciudad

El comienzo de una evaluación es sumamente relevante; representa, en sí mismo, una “investigación”, dado que es necesario comprender en profundidad la problemática a abordar. Es el momento donde se trazarán la dirección a seguir.

Esta es una de las instancias donde, como ya mencionamos, **resulta esencial el trabajo conjunto de evaluadores y responsables del programa**, con el fin de:

- i. Que los referentes del programa provean la mayor cantidad de **información disponible**.
- ii. Que se acuerden y se expliciten los principales **objetivos de la evaluación**.
- iii. Que se diseñe la **metodología de abordaje más adecuada** a los objetivos de indagación.
- iv. Que se establezcan el **cronograma y los costos** que implicará el proceso de evaluación.

i. QUE LOS REFERENTES PROVEAN LA MAYOR CANTIDAD DE INFORMACIÓN DISPONIBLE ACERCA DEL PROGRAMA, como antecedentes, plan de trabajo, objetivos y metas, características internas de funcionamiento, estudios previos si los hubiera, de modo que los evaluadores puedan tener el conocimiento más acabado posible de su objeto de estudio.

ii. QUE SE ACUERDEN LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN, para que los informes finales se correlacionen con las necesidades del programa y de las autoridades ministeriales. Los responsables de los proyectos no tienen necesariamente que tener experiencia en evaluación; muchas veces, formulan en primera instancia preguntas demasiado amplias o imposibles de responder en la práctica. En este caso, es necesario un acompañamiento de los especialistas en evaluación para acotar y acordar objetivos, y lograr así dimensiones realistas y sensibles de medir.

El espíritu de la tarea es recabar información que realmente sea utilizada posteriormente y que permita luego trabajar en la práctica sobre las condiciones, los productos y los resultados del programa.

iii. QUE SE DISEÑE LA METODOLOGÍA DE ABORDAJE MÁS ADECUADA A LOS OBJETIVOS DE INDAGACIÓN. Según los objetivos de evaluación consensuados, acordados al momento de desarrollo del programa, se definirán las herramientas metodológicas pertinentes a aplicar (ver ampliación en el punto anterior “Las metodologías utilizadas

para evaluar”).

iv. QUE SE ESTABLEZCA EL CRONOGRAMA Y LOS COSTOS QUE IMPLICARÁ LA EVALUACIÓN. Es imprescindible un esquema que considere los tiempos del diseño, trabajo de campo y la producción de informes, adecuándose a los plazos de información para la toma de decisiones del programa.

Debe organizarse asimismo un presupuesto que incluya tanto los requerimientos en insumos materiales, como de recursos humanos para completar exitosamente la tarea (en tiempo y en forma).

Como corolario de lo expresado en este apartado y dado que las evaluaciones de P&P del Ministerio –como ya se ha mencionado– surgen generalmente por una demanda puntual, debemos enfatizar que **toda evaluación de un programa y/o proyecto** dentro del Ministerio de Educación de la Ciudad requiere de un **trabajo articulado y fluido con los referentes** a cargo de la gestión. Esta articulación y diálogo “abierto” presentan algunos rasgos particulares:

- Los referentes de la evaluación atenderán los intereses y necesidades de quienes demanden la evaluación, con la finalidad de alinear su trabajo a los ejes de análisis esperados y comunicados oportunamente.
- La **concentración de evaluaciones de P&P en una única dependencia** facilitará una **mirada integral** de las acciones provenientes de distintos programas. En función de ello, al momento de evaluar se evitará involucrar en diversas instancias y por distintos motivos a un mismo informante clave.
- Los tiempos establecidos para la puesta en marcha y desarrollo de una evaluación deben contemplar la necesidad de disponer de espacios de diálogo en pos de lograr los acuerdos que orientarán el estudio.

Tres instancias clave de la evaluación de programas y proyectos en el MEGCBA: diseño, implementación y difusión

En el punto anterior se ha descrito en detalle una de las etapas fundamentales de la evaluación de P&P, su etapa inicial. Otras dos instancias complementan esta primera: su implementación y su difusión.

El esquema que sigue intenta graficar integradamente cada una de ellas así como también enunciar las principales ventajas y dificultades que involucra la evaluación de programas y proyectos dentro del Ministerio de Educación de la Ciudad:

Diseño de la evaluación: *Acuerdos*

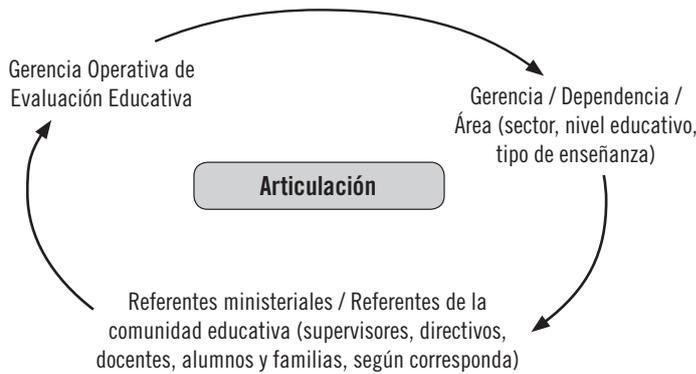
- Ventajas**
- Comprensión de la problemática
 - Adecuación de la evaluación



- Dificultades**
- Tiempos
 - Agenda

Implementación de la evaluación: *Datos*

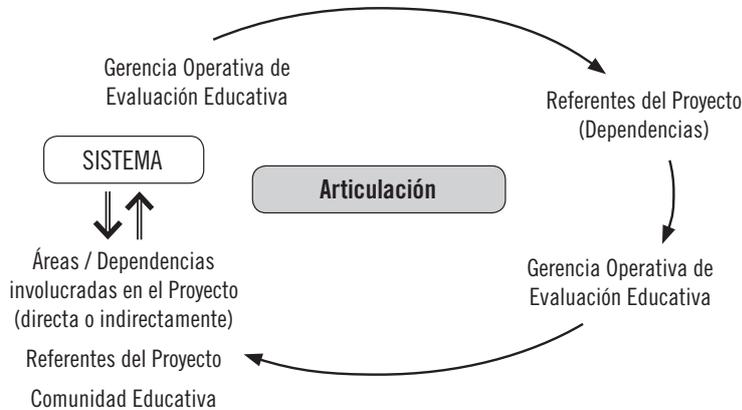
- Ventajas**
- Comunicación directa con informantes clave
 - Comprensión de la problemática (evidencia empírica)



- Dificultades**
- Agenda
 - Recursos humanos y financieros
 - Contexto sociopolítico

Diseño de la evaluación: *Usos*

- Ventajas**
- Disponer de datos empíricos que den cuenta de *drivers* (ejes) para la acción mediata e inmediata



- Dificultades**
- Articulación entre diversas áreas que involucra la gestión del Proyecto
 - Uso práctico de las evaluaciones como herramientas dinámicas para la gestión

Las aplicaciones de la evaluación de programas y proyectos en el Ministerio de Educación de la Ciudad

Algunas aplicaciones de evaluación dentro del Ministerio de Educación del GCBA

Desde su creación a fines del año 2007, la Dirección Operativa de Evaluación Educativa ha llevado adelante, conjuntamente con los equipos de los programas y en colaboración con especialistas de la Dirección Operativa de Currícula y Enseñanza, una serie de evaluaciones:

Programa/Proyecto/Actividad evaluada	Dependencia que solicita la evaluación	Fecha de realización	Características generales de la evaluación	Canal de acceso a la información
Actividad: “Boletín Abierto”	Dirección de Educación Primaria	2º semestre 2008	Estudio exploratorio con la intención de determinar los avances y obstáculos de la enseñanza y promoción del Boletín Abierto y principales representaciones en torno a esta actividad. Entrevistas a directivos, docentes y supervisores escolares así como referentes ministeriales. (Nivel Primario enseñanza común gestión estatal)	CINDE
Proyecto: “Fortalecimiento de los primeros años” Colegio N° 2 DE 1: D. F. Sarmiento	Unidad Ministro	2º semestre 2008	Abordaje mixto cuali/cuanti - Fase exploratoria: principalmente con el objetivo de identificar aspectos positivos y negativos en relación con el Proyecto así como también sugerencias para su optimización según directivos, docentes y alumnos de la institución. - Análisis datos secundarios cuantitativos. (Nivel Medio enseñanza común gestión estatal)	CINDE
Recursos Tecnológicos en el ámbito escolar	Coordinación del Proyecto “Tecnología en el aula” (Una computadora por alumno)	1º semestre 2009	Estudio exploratorio acerca del vínculo con las Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC– que presenta la población escolar y diferentes actores de escuelas, de Nivel Primario de la jurisdicción, de escuelas destinadas a la implementación del proyecto “Tecnología en el Aula”, a partir de la opinión de sus equipos de conducción y ejecución. (Nivel Primario enseñanza común gestión estatal)	Página web: www.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/evaluacioneducativa/

Programa/Proyecto/ Actividad evaluada	Dependencia que solicita la evaluación	Fecha de realización	Características generales de la evaluación	Canal de acceso a la información
Relevamiento Institucional	Dirección Operativa de Evaluación Educativa	1 ° semestre 2009	<p>Construcción y sistematización de la información referida a todas las acciones, programas y proyectos que conforman el Ministerio de Educación de la CABA.</p> <p>Este relevamiento se propuso principalmente: i) Proveer información a diversos actores del Ministerio de Educación del GCBA en relación con las características y acciones de los Programas y Proyectos del Ministerio, ii) Difundir una herramienta ágil y “amigable” para producir información descriptiva referida a las Dependencias/Áreas del Ministerio.</p> <p>(Áreas y dependencias del Ministerio)</p>	<p>Subsecretaría de Inclusión Escolar y Coordinación Pedagógica.</p> <p>Dirección General de Planeamiento Educativo.</p>
La oferta de Lenguas Extranjeras	Dirección de Lenguas Extranjeras: Coordinación Programa Plurilingüe	2° semestre 2009	<p>Estudio cualitativo acerca de diferentes modalidades institucionales que ofrecen lenguas extranjeras en la Ciudad (Dirección de Educación Primaria, Programa Plurilingüe y Dirección de Formación Docente). Entrevistas a directivos, docentes y supervisores.</p> <p>Análisis de datos secundarios. Selección de indicadores a modo de describir en líneas generales cada una de las ofertas.</p> <p>(Nivel Primario, enseñanza común, gestión estatal)</p>	CINDE
SADATES	Dirección Operativa de Educación Especial	2° semestre 2010	<p>Estudio exploratorio: evaluación de la propuesta en cuanto a su modalidad actual de funcionamiento y las condiciones institucionales, así como analizar en qué medida los objetivos originales de este servicio han podido alcanzarse.</p> <p>(Nivel Primario, enseñanza especial, gestión estatal)</p>	CINDE
Proyecto Quinquela Una computadora por alumno	Dirección Operativa de Incorporación de Nuevas Tecnologías	2° semestre 2010	<p>Estudio cuali/cuantitativo: evaluación sobre la experiencia piloto de este proyecto implementada en seis escuelas primarias (3 comunes, 2 de recuperación y 1 hospitalaria).</p> <p>(Nivel Primario, enseñanza común y especial, gestión estatal)</p>	<p>Página web:</p> <p>www.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/evaluacioneducativa/informefinal_proyectoquinquela_unacomputadoraporalumno</p>
Evaluación de Materiales y Equipamiento provisto por el Ministerio de Educación del GCBA. Nivel Primario, Gestión Estatal	Dirección General de Planeamiento Educativo	2° semestre 2010	<p>Estudio cuantitativo acerca del nivel de utilización y valoración –por parte de referentes escolares– de los recursos provistos por diferentes áreas del Ministerio de Educación GCBA.</p> <p>(Nivel Primario, enseñanza común gestión estatal)</p>	CINDE

Programa/Proyecto/ Actividad evaluada	Dependencia que solicita la evaluación	Fecha de realización	Características generales de la evaluación	Canal de acceso a la información
Evaluación del Programa Leer para Crecer	Dirección General de Planeamiento Educativo	2º semestre 2011	Estudio cuantitativo focalizado en determinados aspectos del Programa con la intención de determinar el nivel de valoración entre directivos de escuelas de gestión estatal de distintos niveles de enseñanza, así como también entre docentes de lenguas extranjeras de Nivel Primario. (Nivel Inicial, Primario y Secundario, enseñanza común, gestión estatal)	CINDE
Plan S@rmiento	Dirección Operativa de Incorporación de Nuevas Tecnologías	2º semestre 2011	Estudio cuantitativo: evaluación de línea de base con la finalidad de conocer el escenario que presentan las escuelas primarias de gestión estatal (común, especial y adultos) previamente a la implementación masiva del Proyecto. Se indagó el vínculo con las TIC y predisposición al Plan entre supervisores, directivos, docentes, alumnos y familias. (Nivel Primario, enseñanza común, especial y adultos de gestión estatal)	CINDE
Proyecto de Evaluación Jurisdiccional: Finalización de Estudios Secundarios de la Ciudad de Buenos Aires (FESBA)	Dirección General de Planeamiento Educativo	2º semestre 2011	Estudio cualitativo: esta evaluación se propuso conocer la autopercepción de alumnos respecto de las fortalezas personales y habilidades adquiridas durante el secundario. También se consultó entre docentes y alumnos su opinión acerca de los contenidos y modalidad que asumió la prueba de 5º/6º año aplicada en el marco de este operativo. (Nivel Secundario, enseñanza común, especial y adultos de gestión estatal)	CINDE

Los emergentes de estos estudios constituyen material de utilidad para los responsables de las acciones, en la medida que sean considerados para optimizar las decisiones de gestión.

Asimismo, se mencionan a continuación otras instancias de trabajo donde desde el área de Evaluación de Programas y Proyectos se participó asistiendo técnicamente a otros equipos del Ministerio. En estos casos, la participación del área estuvo asociada a una asistencia técnica puntual a demanda, no involucrando en estas instancias el desarrollo e implementación de evaluaciones en todas sus facetas.

Programa/Proyecto/ Actividad asistida	Dependencia que solicitó la asistencia	Fecha de realización	Características generales de la asistencia
“PROMSE y Fondo Nacional para la Educación Técnico Profesional”	Dirección General de Planeamiento Educativo (DGPLED) Unidad Ejecutora Jurisdiccional (UEJ)	1º/2º semestre 2008	Colaboración con referentes de los Programas (DGPLED y DOCyE) en el diseño y elaboración de dispositivos de monitoreo de las acciones desarrolladas en el marco de los programas para el Nivel Medio.
“Lego”	DGPLED	1º/2º semestre 2008	Diseño de la propuesta de evaluación y diseño muestral.
Programa “Problemas en Adolescentes”	Unidad Ministro	Septiembre 2008	Revisión de las características del proyecto y del cuestionario previsto por sus referentes.
Programa “Camino Escolar”	Dirección Operativa de Currícula y Enseñanza (DOCyE)	Noviembre 2008	Revisión y reformulación de los instrumentos diseñados por los referentes del programa.
Eventos de Capacitaciones Docentes	CePA	Febrero 2009	Revisión y reformulación de los instrumentos diseñados por los referentes de los eventos.
Taller sobre indicadores	Escuelas primarias de gestión estatal	2º semestre 2009	Elaboración de materiales y exposición en escuelas que requerirían información teórica sobre indicadores. Realización de talleres de trabajo en los establecimientos.
“Textos escolares”	DOCyE, Coordinación de Recursos Pedagógicos	Julio 2009	Elaboración de instrumentos e instructivos para relevar y evaluar textos escolares a distribuir en escuelas primarias de gestión estatal.
Proyecto “Frutas y Hortalizas en las Escuelas”	Departamento de Nutrición del Ministerio. Dirección Operativa de Currícula y Enseñanza (DOCyE)	Julio 2009	Aportes para la elaboración de los cuestionarios de alumnos y guías de observación para escuelas de Nivel Primario de gestión estatal.
“Mediación Escolar”	Unidad de Apoyo al Proyecto Escuela (UAPE)	Agosto 2009	Participación en mesa de trabajo colectivo para la reglamentación de la ley que regule el programa. Revisión del alcance de instancias de evaluación en el marco de la ley.
“Plan Plurianual”	Dirección Operativa de Evaluación Educativa (DOEE)	2º semestre 2009 / 1º semestre 2010	Revisión de los materiales elaborados en el período 2004-2007 en el marco del Proyecto de Monitoreo del Plan Plurianual para el Mejoramiento de la Enseñanza en el segundo ciclo de las escuelas primarias de la Ciudad de Buenos Aires. Escritura de informe final que concentre la información preexistente al respecto.
“Planes de Mejora Institucional de Nivel Medio”	Dirección Operativa de Evaluación Educativa (DOEE), Dirección de Educación Media, Dirección Operativa de Currícula y Enseñanza (DOCyE)	1º y 2º semestre 2010	Asistencia a las direcciones respecto del diseño de la propuesta de evaluación de los PMI. Elaboración de diseño muestral y de instrumentos cualitativos por aplicar.

Una mirada hacia el futuro: el fortalecimiento de la cultura de la evaluación de programas y proyectos educativos de la CABA

Este documento se ha propuesto presentar brevemente la misión del área de Evaluación de Programas y Proyectos de la Gerencia Operativa de Evaluación Educativa y las características y fortalezas de la evaluación de programas y proyectos en el MEGCBA.

Como hemos mencionado, durante los últimos años en los países desarrollados la noción de una “cultura de evaluación de programas y proyectos” ha cobrado centralidad para las gestiones públicas. La pregunta que cabe es ¿por qué?, o ¿con qué finalidad?

A partir de la lectura de distintos materiales bibliográficos internacionales que intentan dar respuestas a estos interrogantes, se mencionan los siguientes propósitos¹⁰ que persigue la cultura de evaluación de P&P:

- Promover una mejor comprensión de los programas y proyectos.
- Respalda y reforzar las políticas adecuadas a través de la evidencia que surge de los estudios.
- Explorar e investigar, reflexionando sobre qué funciona, qué no funciona y por qué.
- Promover, entre las organizaciones intervinientes, instancias de aprendizaje a partir de las conclusiones y recomendaciones que de allí resulten.
- Documentar creando memoria institucional.
- Comprometer a los referentes de los programas en acciones de mejora en el corto, mediano y largo plazo.
- Alcanzar apoyo político y presupuestario para las acciones que demuestran resultados, así como obtener financiamiento para aquellas que requieren modificaciones.
- Transmitir (y sostener) una actitud de apertura y transparencia tanto en relación con las promesas hechas a los ciudadanos como a los compromisos tomados con otras organizaciones.

A nivel local la tendencia es creciente en cuanto a incorporar la evaluación como una instancia decisiva en el diseño, implementación y desarrollo de un P&P. En el Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, los aportes de la evaluación de P&P a la gestión y a la cultura institucional han comenzado a plasmarse en las experiencias desarrolladas hasta hoy por el equipo de la Gerencia Operativa de Evaluación Educativa y constituyen razones relevantes para sostener el valor del instrumento que esta gerencia pone a disposición de los referentes de proyectos del ámbito educativo de la Ciudad.

La instauración de una “cultura de evaluación de programas y proyectos” es un cambio que requiere la incorporación de nuevas representaciones,

10

Kusek, Jody; Rist, Ray: *Ten Steps to a Results Based Monitoring and Evaluation System*. The World Bank, 2004. Traducción y adaptación propias.

actitudes y prácticas institucionales, por lo que demandará un tiempo de aprendizaje e internalización.

La mirada evaluativa de la gestión necesita de legitimación “ascendente” y “descendente” para consolidarse. Por un lado, resulta esencial el compromiso y apoyo a nivel “macroinstitucional” para hacer vigentes estos procedimientos. Por el otro, es igualmente trascendente el involucramiento de los responsables “directos” de los programas y proyectos, dado que a través de su participación activa para indagar y reflexionar sobre los P&P podrá sostenerse (e incluso intensificarse) esta instancia a lo largo del tiempo.

En este proceso de consolidación, la Gerencia Operativa de Evaluación Educativa tiene como misión transmitir y fortalecer esta “cultura” a través del seguimiento concreto de acciones; de la comunicación del sentido de la herramienta para la conducción de proyectos y la toma de decisiones y del análisis de los programas en relación con los ejes macro de las políticas de gobierno.

Como propuesta hacia el futuro, la GOEE entiende que un mecanismo que contribuiría a afianzar la cultura de la evaluación de programas y proyectos debería incluirse como una práctica sistemática y como un componente incorporado en todos los programas, proyectos y acciones. En este esquema, la evaluación se constituiría en un proceso continuo, concebido desde la misma planificación como una llave que permita potenciar los esfuerzos realizados en cada área y asumiendo, los diferentes actores institucionales, compromisos compartidos en el proceso de monitoreo y evaluación.

Bibliografía

- Bamberger/Rugh/Mabry. *Real World Evaluation*. Sage Publications, 2006.
- Carleton University/The World Bank. *Módulo Core Course IPDET*, 2009.
- DINIECE. *Evaluación del Programa Integral para la Igualdad Educativa*, 2008.
- Equipo Técnico Pedagógico del Plan Ceibal: Ministerio de Educación y Cultura (MEC), Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) y Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). *Ceibal Proyecto Pedagógico*, 2007.
- Kusek/Rist. *Ten Steps to a Results Based Monitoring and Evaluation System*. The World Bank, 2004.
- Martínez/Serrana Alonso/Díaz. *Monitoreo y evaluación de impacto social del Plan CEIBAL*, 2009.
- Morra Imas/Rist. *The Road to Results*. The World Bank, 2009.
- Perrin Burt. *Moving from Outputs to Outcomes: Practical Advice from Governments Around the World*. The World Bank/IBM Center for The Bussiness of Government, 2006.
- Ruty, María Gabriela. “La cultura de la evaluación y las prácticas de evaluación de impacto en capacitación en la administración pública y privada”. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Estado y Administración.
- Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales/ Ministerio de Desarrollo Social/Banco Mundial/Unesco. *Gestión Integral de Programas Sociales orientada a Resultados*, 1999.
- Smutylo, Terry. *Positioning Evaluation in your Organization*. IPDET/ Carleton University/The World Bank, 2009.

