SERIE: EXPERIENCIAS DEL PLANCAD

# El sistema de monitoreo y evaluación del PLANCAD

*Ricardo Cuenca*
*Sandra Carrillo*

PROGRAMA ESPECIAL MECEP
Mejoramiento de la Calidad
de la Educación Primaria
Plan Nacional de Capacitación Docente
MINISTERIO DE EDUCACION

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit
(GTZ) GmbH
Cooperación Técnica
República Federal de Alemania

KfW
Kreditanstalt für
Wiederaufbau
Cooperación Financiera
República Federal de Alemania

Ministro de Educación
MARCIAL RUBIO CORREA

Viceministro de Gestión Pedagógica
IDEL VEXLER TALLEDO

Viceministro de Gestión Institucional
HENRY HARMAN GUERRA

Directora Nacional de Formación y Capacitación Docente
ROSARIO VALDEAVELLANO

Jefa de la Unidad de Capacitación Docente
RAQUEL VILLASECA

Asesor Principal PLANCAD-GTZ-KfW
ROLAND BAECKER

Desde marzo de 1998 existe un acuerdo financiero entre el Gobierno Peruano y la Cooperación Financiera Alemana, a través del Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). En este acuerdo se acompaña el préstamo con una asesoría técnica a través de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), que además de ofrecer consultoría en la aplicación del préstamo, asume la tarea de asesorar al Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD) del Ministerio de Educación en la programación y ejecución de sus actividades.

PLANCAD-GTZ-KfW
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Van de Velde 160, San Borja
Lima 41, Perú
Casilla 1335, Lima 18

Correo electrónico:
pgtz@minedu.gob.pe

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ
GTZ, COOPERACIÓN TÉCNICA, REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA
KfW, COOPERACIÓN FINANCIERA, REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA

Editor responsable: RICARDO CUENCA
Asistentes de edición: SANDRA CARRILLO Y OLGA MEJÍA

Tiraje 1000 ejemplares
ISBN 9972-854-05-1
Depósito Legal 1501412001-1320

# Presentación

*Para quienes estamos convencidos de que las maestras y maestros deben cumplir una nueva función, acorde con las actuales necesidades educativas, tanto su capacitación como su perfeccionamiento son al mismo tiempo un derecho y un deber. Al ser un derecho, el Estado es el responsable de garantizar que los docentes tengan acceso a su capacitación, actualización y perfeccionamiento. En 1995 se creó el Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD) con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo técnico-pedagógico que realizan los maestros en el aula.*

*Dado el carácter innovador del PLANCAD, es necesario realizar un monitoreo de su funcionamiento, pues si estamos ante innovaciones y carecemos de experiencia ante las circunstancias que vayan surgiendo en el desarrollo de este plan, el monitoreo será entonces la herramienta pertinente para detectar tempranamente los riesgos y resolver los problemas.*

*Al igual que el monitoreo, la evaluación es otro aspecto de gran importancia para el PLANCAD. Esto explica que, desde el inicio, hubiera un profundo interés en ambos temas. Si bien estos dos sistemas han venido afinándose a lo largo del proyecto, la constante siempre ha sido el carácter eminentemente sistémico de la evaluación y participativo del monitoreo. En efecto, la evaluación cuenta con normas y procedimientos específicos que revisten distintos grados de complejidad y que han permitido la sistematización. El monitoreo, por su parte, es una herramienta en la que no existe el papel de controlador sino más bien el de un coconstructor, ya que, para definir cuáles puntos necesitan apoyo, deben actuar en conjunto el equipo de monitores-capacitadores y los maestros capacitados.*

*El monitoreo constituye en el PLANCAD un factor fundamental porque, al plantearse innovaciones en campos como el de la educación, es preciso detectar las fallas cuanto antes, para poderlas superar sobre la marcha. Gracias al monitoreo es posible esta mejora, en tanto permite identificar rápidamente los defectos y tomar de inmediato las medidas correctivas. Así, no se debe perseguir la exhaustividad en la recolección de insumos para el monitoreo, pues la información que llega tarde, por más valiosa que sea, no sirve. Lo que se busca, en cambio, es realizar un trabajo rápido y efectivo que permita ver si el proceso se está enrumbando correctamente*

*y, en caso de no ser así, tomar nuevas decisiones en el momento para reorientarlo.*

*La evaluación tiene como finalidad reflexionar sobre los logros, para reformular objetivos y perfeccionar el proceso en general. La evaluación en el PLANCAD busca obtener, a partir de instrumentos específicamente diseñados para el efecto, información objetiva y completa respecto a la capacidad académico-administrativa de los entes ejecutores y el desempeño de éstos con los maestros capacitados. Así, hay dos etapas diferentes de evaluación: la evaluación de los postulantes a entes ejecutores y del desempeño de los entes ejecutores contratados.*

*El texto que presentamos a continuación es una sistematización sobre el monitoreo y la evaluación que realiza el PLANCAD y ha sido elaborado por Ricardo Cuenca y Sandra Carrillo, quienes han participado activamente en el PLANCAD desde sus inicios.*

*Dada la naturaleza del tema, la publicación puede resultar un tanto árida; sin embargo, contiene información importante sobre cómo se han llevado a cabo el monitoreo y la evaluación en el PLANCAD. Además, constituye un buen insumo de base para otros programas de capacitación que deseen también aplicar un sistema de monitoreo y evaluación.*

*Lima, abril de 2001*

PLANCAD-GTZ-KfW

# Contenido


Introducción 9

1. El Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD) 15
   A) Etapas del proceso de capacitación 16
   B) Responsables del proceso de capacitación 18

2. El sistema de monitoreo y evaluación 21
   A) Objetivos 21
   B) Estrategias 22
   C) Funciones 25

3. El sistema de monitoreo 29
   A) Objetivos 30
   B) Metodología 33
   C) Retroalimentación 39

4. El sistema de evaluación 41
   A) Objetivos 45
   B) Metodología 46
   C) Retroalimentación 53

5. Reflexiones finales 55

Bibliografía 57

Anexos 59

# Introducción

El tema del monitoreo y la evaluación viene siendo incluido en años recientes tanto en la revisión teórica de proyectos de desarrollo, como en el trabajo diario de su implementación. Nosotros, desde el PLANCAD-GTZ-KfW, nos sumamos a este intento, basados en la experiencia de haber trabajado desde el inicio en el diseño y la revisión constante del sistema de monitoreo y evaluación correspondiente al PLANCAD.

Por tradición, la efectividad de los programas y proyectos solía medirse a partir de una *evaluación final* del proceso (en el mejor de los casos, a la mitad del mismo), que servía para comparar lo planificado inicialmente con lo que realmente se logró ejecutar. En la mayoría de los casos, la información obtenida era de tipo cuantitativo. Esta clase de evaluación, como es evidente, si bien constituye un valioso aprendizaje para adoptar posteriores decisiones sobre proyectos o programas de similares características, no permite reflexionar en torno a los ajustes que podrían hacerse mientras se está ejecutando el proyecto o programa «evaluado». Es a partir de la necesidad de «mirar» el proceso mientras transcurre, entonces, que el monitoreo cobra importancia y surge como una herramienta de gran utilidad. A lo que se suma una nueva visión acerca de la evaluación.

Las diferencias entre monitoreo y evaluación siguen suscitando debates y formando parte de las agendas de los interesados en investigar estos temas. Sin embargo, sí hay algo sobre lo cual existe concordancia: el *carácter externo de la evaluación*, a diferencia del *interno del monitoreo*.

La evaluación debería consistir en revisar, en primer lugar, el cumplimiento de las funciones, con su consecuente control y legitimación. En la mayoría de los casos, se cuenta para ello con normas y procedimientos establecidos; la dirección corre a cargo de especialistas en diversas áreas y la orientación es más bien hacia el pasado. El proceso, sin duda, deberá concluir con una valoración sobre las actividades ejecutadas.

El monitoreo, en cambio, se considera como un instrumento de gestión de calidad que permite obtener una rápida «radiografía» de lo que está sucediendo en un proceso, en un momento determinado. Significa observar de forma sistemática qué está ocurriendo, para analizarlo, llegar a conclusiones e incrementar así la eficiencia y efectividad del proyecto, con miras hacia el

futuro[1]. Sin embargo, existen algunas condiciones básicas que deben tomarse en cuenta para lograr los resultados esperados. Éstas son: *la institucionalización del monitoreo, una clara jerarquización de la información requerida para tomar decisiones* y la *identificación de los agentes que intervienen en el proceso.* Así mismo, es preciso que los objetivos y resultados del proyecto hayan sido diseñados de manera muy pertinente.

El Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD) del Ministerio de Educación del Perú siempre consideró necesario contar con un sistema de monitoreo y evaluación. Desde su creación hasta la fecha, ha tenido la responsabilidad de velar por la capacitación que ofrece el Ministerio de Educación a miles de docentes en todo el país, quienes son capacitados por más de 150 entes ejecutores, cada uno de los cuales actúa con comprensibles diferencias.

A partir de una evaluación del PLANCAD que se hiciera a fines de 1995, y luego de haberse validado la estrategia –con lo cual se decidió generalizar el proyecto–, surgió la necesidad de contar con un mecanismo destinado a evaluar las acciones que llevaban a cabo los entes ejecutores. Así, a principios de 1996, el PLANCAD decide emprender sus acciones de monitoreo y afinar las de evaluación.

El sistema de monitoreo y evaluación del PLANCAD en ningún caso es un sistema rígido, inafecto a modificaciones. Por el contrario, se trata de un proceso abierto, inacabado, que permanentemente va incorporando aquellos cambios que se requieren para alcanzar sus objetivos.

A pesar de que las actividades de monitoreo y evaluación son distintas, en el PLANCAD se ha intentado integrarlas en un sistema único. Para fines de un mejor entendimiento –y sólo en ese sentido– intentaremos separar ambos conceptos en este documento.

La evaluación se inició básicamente con la generación de mecanismos que permitieran al Ministerio de Educación y al Equipo Técnico Nacional del PLANCAD conocer si las instituciones que se encargarían de capacitar a los docentes del país eran las más adecuadas. Se organizó así un sistema para evaluar a las instituciones que se presentaban para trabajar como entes ejecutores de la capacitación. Este procedimiento atravesó por diversas modificaciones hasta llegar, en la actualidad, a constituir un proceso completo, que abarca desde la invitación a las instituciones de la sociedad civil hasta la evaluación de su desempeño durante la ejecución de sus servicios de capacitación.

El monitoreo, en cambio, se inició posteriormente y su creación obedeció en lo fundamental a dos aspectos: la necesidad de conocer cómo se estaba

---

[1] Numerosos estudios y discusiones sobre el tema nos permiten conocer, por lo menos, cuatro tipos de monitoreo: de proceso, de objetivos, de impacto y de contexto. En el caso del PLANCAD, se utiliza solamente el monitoreo de proceso.

trabajando y la toma de conciencia sobre las diferencias y ventajas que su práctica aporta a la adopción de decisiones en el proceso, a diferencia de lo que ocurre con la evaluación.

Este sistema de monitoreo atravesó por múltiples transformaciones. En un inicio, las acciones del caso se realizaban a través de diversas encuestas de opinión, que se iban aplicando en cada fase del proceso. Éstas respondían a un solo objetivo: conocer el grado de satisfacción que denotaban hacia el programa todos los actores participantes. En algún momento se llegaron a tener hasta 27 instrumentos distintos de monitoreo, que sumados al número de personas a quienes se aplicaban dichos instrumentos, nos daban una cantidad inmanejable de datos; evidentemente éstos suministraban una información valiosa, pero a destiempo. En la actualidad existen sólo seis instrumentos, que incluyen no sólo encuestas de opinión, sino estudios de caso, fichas de observación de aulas y otros. Así mismo, se cuenta con áreas específicas que persiguen distintos objetivos y, sobre todo, se ha logrado diseñar una matriz con más de 200 indicadores cualitativos y criterios generales de medición.

El sistema de monitoreo actúa a partir del análisis de los puntos críticos del proceso y en momentos específicos. También se cuenta con mecanismos de análisis estadístico (técnicas de muestreo, consistencia de instrumentos, etc.) que facilitan el procesamiento de la información recogida. Esto es importante de mencionar porque, en sus inicios, el sistema estaba diseñado para satisfacer las necesidades de información del equipo del PLANCAD, información que en muchos casos resultaba innecesaria para los fines del monitoreo[2].

Las dificultades halladas a lo largo de estos cinco años de construcción del sistema de monitoreo y evaluación podrían resumirse como sigue:

- Entender la función del monitoreo y su consiguiente diferencia con la de la evaluación.
- El diseño de indicadores, sobre todo los de tipo cualitativo.
- El papel del monitor en contraposición al del evaluador en actitud fiscal.
- La generación de un clima de honestidad y confianza, base para entender el monitoreo participativo.
- Entender que el monitoreo es un instrumento que debe planificarse desde que se inicia la preparación de proyectos, ya que favorece la toma de decisiones.

[2] A partir de la consultoría a cargo del experto alemán Herbert Bergmann, fue posible conocer que el PLANCAD procesaba más de 20 000 datos que se obtenían con los instrumentos de monitoreo. En la mayoría de los casos, era imposible analizar tal información para luego utilizarla en los plazos previstos y para los fines convenientes.

- Específicamente, la reorganización de las instituciones involucradas, lo cual incluye un cambio en sus funciones.
- La elaboración de instrumentos de monitoreo y la capacidad para diferenciarlos de los correspondientes a la evaluación.
- Procesar la información recolectada, seleccionar lo útil y no caer en el levantamiento y procesamiento indiscriminado de información.
- Concebir el monitoreo y la evaluación de manera sistémica; esto es, las múltiples variables que intervienen están asociadas de distintas maneras y estas relaciones influyen en cada una de las etapas del proceso que está sujeto al monitoreo.
- Elaborar informes útiles, basados en recomendaciones más que en aspectos técnicos propios del monitoreo.

Construir un sistema de monitoreo y evaluación es una tarea ardua, que demanda varias condiciones iniciales. La carencia de éstas imposibilitaría la creación de un sistema eficaz. Dichas condiciones implican contar con:

- Una adecuada planificación del proyecto, lo cual incluye objetivos y metas claras.
- Apoyo institucional, que se debe considerar como una prioridad para la evaluación y el monitoreo de las acciones.
- Un equipo de monitoreo y evaluación que dé apoyo constante a los responsables directos de las acciones; que se encargue de diseñar indicadores e instrumentos, de procesar la información y de entregar alternativas de solución que puedan plasmarse en acciones concretas que corrijan y enrumben el camino.
- La convicción respecto a su utilidad e importancia.

El documento que ahora ofrecemos tiene por finalidad explicar cómo ha venido funcionando el sistema de monitoreo y evaluación que aplica actualmente el Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD). Es el resultado de la reflexión y el trabajo realizado por el equipo del PLANCAD encargado de la tarea, en coordinación con el equipo del proyecto PLANCAD-GTZ-KfW[3], una de cuyas actividades principales es precisamente brindar asesoría sobre el tema.

Con la idea de ofrecer un marco de referencia, haremos inicialmente una breve descripción del PLANCAD, así como de sus etapas y responsables. Luego

[3] Queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestra colega, la psicóloga Erika Knell –en otro momento responsable del monitoreo del PLANCAD en el nivel primario–, por su fundamental aporte cuando elaboramos la versión preliminar de este documento, que sirviera de base para el presente trabajo. Así mismo, queremos agradecerle al Dr. Herbert Bergmann por su contribución en el afinamiento del sistema de monitoreo y a la Dra. Ulrike Wissler por su lectura y comentarios de la versión inicial.

se expondrá el sistema propuesto, explicando sus objetivos, estrategias y funciones. Seguidamente, y por separado, se explicarán los sistemas que lo componen: el de monitoreo y el de evaluación. Reiteramos que esta diferenciación obedece a los fines de este documento, ya que en nuestra realidad son dos grandes actividades que están integradas.

Al presentar cada uno de los sistemas, revisaremos rápidamente sus objetivos y metodologías de trabajo –que incluyen los temas de población y muestra, instrumentos, y el procesamiento y análisis de datos–, terminando con la retroalimentación que corresponde en cada caso.

El documento contiene también cuadros y gráficos provenientes de distintas publicaciones hechas por entidades de cooperación internacional. Esto obedece a la intención de ampliar la base conceptual del documento. Por otra parte, las entidades de cooperación citadas son también las que más han desarrollado el tema.

Quisiéramos, desde aquí, alentar a nuestros lectores a revisar el documento y a hacernos llegar sus comentarios y sugerencias. Ellos, sin duda, nos ayudarán para proseguir en la tarea de monitoreo y evaluación del propio sistema.

# 1 El Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD)

Ante el reto que significa capacitar a los docentes del sector público, el Ministerio de Educación del Perú viene desarrollando un plan cuya característica central es la inclusión de instituciones de la sociedad civil[1]. Esto se realiza de manera diversificada y en función de la realidad existente en las distintas regiones. Esta estrategia incluye la participación de órganos intermedios[2] en relación con las convocatorias regionales, que proporcionan a los entes ejecutores (instituciones evaluadas, seleccionadas y contratadas para brindar el servicio de capacitación) los registros de los docentes que podrían beneficiarse con la capacitación. Estos órganos participan igualmente en las tareas de seguimiento y monitoreo del plan anual.

El PLANCAD se inició en 1995 con la capacitación de docentes de nivel primario. Su actual cobertura es nacional y atiende además los niveles de inicial y secundaria. La proyección es que para finales del año 2001 estén capacitados más de 170 000 docentes de los tres niveles (inicial, primaria y secundaria) y a unos 21 500 directores[3].

El objetivo general del PLANCAD es mejorar la calidad del trabajo técnico-pedagógico que realizan los docentes, brindándoles una capacitación inicial, diversificada y según la realidad de cada región. La misma comprende: la aplicación de estrategias de metodología activa, técnicas y recursos que generen condiciones propicias para utilizar el tiempo óptimamente; la participación activa de alumnas y alumnos en su aprendizaje; la aplicación de estrategias de evaluación formativa en valores humanos y estrategias de evaluación diferencial, que permitan al docente tener en cuenta los diferentes ritmos de aprendizaje, las necesidades de alumnas y alumnos con relación a los diferentes contextos; y la estructuración de materiales educativos utilizando recursos de la localidad[4].

---

[1] Universidades e institutos superiores pedagógicos, públicos y privados, asociaciones civiles, organismos no gubernamentales (ONG), entre otros.

[2] Instituciones desconcentradas del Ministerio de Educación, tales como Direcciones Regionales y Subregionales, Unidades de Servicios Educativos (USE) y Áreas de Desarrollo Educativo (ADE).

[3] Anexo 1.

[4] Tomado de la convocatoria a concurso de instituciones educativas para ejecutar actividades de capacitación docente. Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD); Programa Especial de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Primaria (MECEP), Ministerio de Educación, 1999.

La capacitación que brindan los entes ejecutores comprende actividades tales como la realización de talleres presenciales y visitas de reforzamiento y seguimiento en el aula, a través de las cuales se imparten unas 168 horas de capacitación al año.

Durante ese tiempo se espera que los docentes:

- Modifiquen su actitud en la práctica pedagógica y actúen como mediadores del aprendizaje y no como meros «transmisores»; que propicien en sus alumnos el aprendizaje cooperativo sobre la base de actividades significativas y la recolección de saberes previos, para estimularlos permanentemente. Así mismo, se espera que coordinen con sus colegas de grado y nivel y formen equipos docentes.
- Manejen y apliquen estrategias de metodología activa.
- Diseñen materiales educativos que sean innovadores, considerando para ello el uso de material de reciclaje y recursos de la zona, así como su pertinente utilización.
- Organicen el aula y el tiempo de manera óptima.

## *A) Etapas del proceso de capacitación*

La capacitación que imparte el PLANCAD consta de dos grandes etapas: la *planificación* y la *ejecución*. La primera se lleva a cabo el año anterior a la ejecución del plan y comprende las siguientes tareas[5]:

*a) Invitación pública para ejecutar acciones de capacitación*

Esta invitación se publica en dos diarios de circulación nacional y va dirigida a las instituciones educativas que deseen brindar servicios de capacitación, a través de un contrato con el Ministerio de Educación. Como resultado de esta actividad se crea una base de datos, donde se registran las instituciones que están dispuestas a concursar para asumir la capacitación en distintas regiones del país[6].

*b) Diseño de la convocatoria pública*

Esta convocatoria es un documento oficial que se presenta el último trimestre de cada año. Consta de: términos de referencia, objetivos de capacitación, descripción detallada de las actividades, ámbitos y metas de atención para el año, sistema de clasificación y evaluación de instituciones, formularios de presentación y un modelo de contrato de servicios de capacitación[7].

---

[5] Anexo 2.

[6] Las instituciones interesadas envían a las oficinas del PLANCAD una *carta de intención*, en la cual hacen explícito su interés por participar.

[7] La convocatoria es enviada a las instituciones que previamente mandaron al PLANCAD su *carta de intención*. En dicha convocatoria se detallan los documentos que las instituciones deben enviar para participar en el proceso de selección.

*c) Evaluación y selección de instituciones*

Este proceso consta de dos fases: (i) una revisión legal de los documentos presentados por las instituciones postulantes y (ii) una evaluación del nivel técnico-pedagógico de los expedientes presentados, así como de la experiencia y preparación de los futuros capacitadores.

Luego de cumplir estos pasos, se procede a seleccionar a las instituciones que alcanzaron una puntuación aprobatoria; son las se harán cargo de la capacitación en cada una de las regiones. La lista de instituciones elegidas es publicada junto con un cronograma de reuniones de *negociación*[8]. En éstas se discute la propuesta presupuestal de las instituciones y se asignan los ámbitos y las metas de atención. Si las partes llegan a un acuerdo, se firma el contrato de servicios por un año, el cual incluye un rol de desembolsos financieros. Una vez firmado el contrato, las instituciones pasan a convertirse en *entes ejecutores* de la capacitación.

*d) Elaboración del material de capacitación*

El equipo técnico nacional (ETN) del PLANCAD, durante esta fase previa, se encarga de diseñar los materiales que servirán de guía para las reuniones de información, cuyo objetivo es reforzar a los capacitadores de los entes ejecutores. Básicamente, se trata de manuales destinados a los docentes beneficiarios de la capacitación, a los entes ejecutores y al personal de los órganos intermedios del Ministerio de Educación. Así mismo, se preparan separatas y lecturas técnicas para apoyar la labor de los entes ejecutores.

*e) Diseño de seminarios con los entes ejecutores*

El ETN diseña y programa, en talleres internos y en coordinación con las otras direcciones ministeriales que intervienen en la capacitación[9], los seminarios que se realizarán el siguiente año. La metodología que allí se aplica es eminentemente participativa; se ofrece además información general sobre el PLANCAD, tanto técnico-pedagógica como de gestión, y también sobre aspectos económicos.

Las actividades durante la etapa de ejecución son:

*a) Seminarios de información*

Son reuniones descentralizadas que se realizan con los entes ejecutores durante el mes de enero. Tienen una duración de seis días y en ellas se trabajan los lineamientos generales; es decir, se formulan los objetivos de capacitación y como producto final se obtienen las programaciones de los talleres respectivos.

---

[8] Para el año 2001 esta actividad fue modificada. En lugar de negociar las propuestas económicas, se concursó mediante precios referenciales. Las reuniones con los entes ejecutores seleccionados fueron para la asignación de metas.

[9] La Dirección Nacional de Educación Inicial y Primaria (DINEIP), la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Técnica (DINESST) y la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC).

*b) Talleres de capacitación docente*

En ellos se reúnen los entes ejecutores con los docentes, para capacitarlos. Se realizan dos al año. El primero durante los meses de febrero y marzo, con una duración de diez días. El segundo dura cinco días y se lleva a cabo en el mes de agosto.

*c) Visitas de reforzamiento y seguimiento*

Como complemento de los talleres, que son la fase presencial de la capacitación, cada capacitador –proveniente de cada uno de los entes ejecutores– visita las aulas de los docentes a su cargo (alrededor de 30), con la finalidad de supervisar cómo se están poniendo en práctica los contenidos antes revisados en los talleres. En estas visitas también se proporcionan materiales de capacitación complementarios.

Los capacitadores visitan a los docentes un mínimo de cuatro veces al año. Las primeras dos visitas son cuando concluye el primer taller (entre abril y junio) y las últimas dos, al término del segundo (entre setiembre y noviembre).

Otra actividad de esta etapa son las *reuniones de núcleo*, en donde el capacitador se junta con algunos docentes (10 aproximadamente), convocados bajo criterios geográficos, para favorecer el intercambio de experiencias y trabajar los aspectos débiles observados durante los talleres y visitas a las aulas.

*d) Seminarios de evaluación*

Durante cuatro días en el mes de julio, el ETN del PLANCAD se reúne nuevamente con los entes ejecutores para revisar la labor efectuada durante el primer semestre, retroalimentar a los entes ejecutores sobre la base de los resultados del monitoreo y la evaluación y plantear los lineamientos generales para el segundo semestre.

## *B) Responsables del proceso de capacitación*

### 1. El Equipo Técnico Nacional (ETN)

El ETN del PLANCAD está integrado por profesionales de diversas especialidades, que asumen tareas específicas para desarrollar la capacitación. Ellos son:

- El *Coordinador o Coordinadora Nacional*, en quien recae la responsabilidad de implementar la capacitación.
- El *Equipo Técnico-Pedagógico (ETP)*, a su vez integrado por tres equipos, uno correspondiente a cada nivel educativo (inicial, primaria y secundaria). Su responsabilidad es la asesoría y el seguimiento técnico de la capacitación.
- El *Equipo de Monitoreo y Evaluación (EME)*, que se responsabiliza por actividades como: seguimiento y evaluación de la capacitación,

diseño de indicadores, elaboración de instrumentos, procesamiento de los datos, análisis de resultados y elaboración de informes.

- El *Equipo de Planificación y Presupuesto (EPP)*, que se encarga de manejar los ámbitos y las metas de atención, así como de supervisar el manejo que hacen los entes ejecutores del presupuesto asignado para las actividades de capacitación.
- Asistente de logística, responsable de sistemas e informática, secretaria y chofer.

### 2. El ente ejecutor (EE)

Cada una de las instituciones seleccionadas cuenta con el siguiente personal:

- *Representante legal*, que es el portavoz del ente ejecutor y se responsabiliza del cumplimiento del contrato.
- *Encargado del manejo presupuestal*, que responde por el manejo financiero del fondo otorgado para ejecutar las actividades de capacitación.
- *Coordinador académico*, que se encarga de conducir el proceso de capacitación[10].
- *Capacitadores*, que son los encargados de impartir la capacitación a los docentes.
- Secretaria.

### 3. Los órganos intermedios

Parte del personal de estas instituciones desconcentradas del Ministerio de Educación colabora directamente con la ejecución del PLANCAD.

- *Director Regional o Subregional*, que es el representante del Ministerio de Educación en cada una de las regiones.
- *Director Técnico-Pedagógico*, que es quien se encarga de velar por la calidad de la capacitación brindada por los entes ejecutores en cada una de las regiones; así mismo, debe proporcionarles a los entes ejecutores los listados de los docentes que serían capacitados en el año[11].
- *Especialistas de educación*, que son los responsables, en cada nivel educativo, de acompañar el proceso de capacitación que llevan adelante los entes ejecutores, así como de ejecutar acciones de monitoreo.

---

[10] Cuando la meta de atención es de 270 docentes o más para un mismo ente ejecutor, se contempla la contratación de un asistente de coordinación académica.

[11] En el caso de Lima, esta responsabilidad recae en las Unidades de Servicios Educativos (USE).

# 2 El sistema de monitoreo y evaluación

En la ejecución de su programa, el PLANCAD otorga primordial importancia a la observación sistemática del proceso y la evaluación de sus acciones. Es por eso que implementa un sistema de monitoreo y evaluación que cubre la mayoría de las actividades correspondientes a cada fase.

Desde 1995 se han realizado múltiples ensayos sobre el tema del monitoreo y la evaluación. Éstos, básicamente, han estado referidos al diseño de indicadores e instrumentos de monitoreo y a la definición de los criterios de evaluación. Sin embargo, durante los seis años de aplicación del PLANCAD, se han mantenido algunas de las características, como son: *el carácter participativo del monitoreo y sistemático de la evaluación.*

Para decidir qué modelo de monitoreo se iba a adoptar, se empezó por identificar a los agentes que intervienen en la capacitación, la concepción del proceso y, sobre todo, la necesidad del Equipo Técnico Nacional de contar con información real para adoptar las decisiones pertinentes.

El sistema con el que cuenta actualmente el PLANCAD, luego de varias reformulaciones y ajustes, está cumpliendo con la finalidad del monitoreo. Es decir, ahora se puede contar con información útil, proveniente de los agentes participantes y en el momento indicado. Esto permite intervenir durante el propio proceso, en el caso de que fuera necesario modificar, e incluso suspender, algunas acciones.

La evaluación se lleva a cabo en dos momentos específicos. El primero, en la fase de planificación que se realiza en el PLANCAD, en donde se examinan las instituciones que están postulando como entes ejecutores. El segundo, cuando está ejecutándose el plan anual de capacitación, y allí se explora cómo van desempeñándose los entes ejecutores que fueron contratados. En ambos casos, la evaluación se realiza en el ámbito regional.

## *A) Objetivos*

### 1. Objetivo general

Observar cómo va desenvolviéndose la capacitación en cada una de sus fases, para así determinar mejor su pertinencia y posteriormente tomar las decisiones adecuadas.

## 2. Objetivos específicos

*a*) Asegurar la calidad, pertinencia, utilidad y efectividad del PLANCAD en los aspectos técnico-pedagógicos y de gestión.

*b*) Verificar la calidad y el desempeño de los entes ejecutores, desde su contratación y durante la ejecución del programa.

## *B) Estrategias*

El sistema de monitoreo y evaluación del PLANCAD está planteado sobre la base de enfoques de tipo *participativo, sistemático* y *centrado en el proceso.*

Las acciones comprendidas en este sistema demandan que los entes ejecutores entreguen periódicamente informes sobre lo realizado, tanto a nivel de la gestión, como de los logros de aprendizaje conseguidos por los docentes beneficiarios. Así mismo, la mayoría de entes ejecutores cuenta con instrumentos de monitoreo y evaluación diseñados para sus propias actividades, los cuales son considerados como parte del sistema.

Por otro lado, los especialistas de los órganos intermedios del Ministerio de Educación informan periódicamente al PLANCAD sobre el desarrollo de la capacitación en cada una de las regiones[1].

La información que reciben tanto los entes ejecutores como los órganos intermedios es complementaria a la que, a su vez, haya levantado el Equipo Técnico-Pedagógico (ETP) y procesado el Equipo de Monitoreo y Evaluación (EME) del PLANCAD.

El enfoque sistemático y el que va dirigido al proceso quedan en evidencia cuando el sistema interviene en las etapas de planificación y ejecución del PLANCAD. Igualmente, cuando se diseñan los indicadores de monitoreo y evaluación y se toman como base los objetivos que fueron formulados por el PLANCAD.

[1] Los informes que se entregan son considerados complementarios. Hasta el momento no se ha podido sistematizar esta información porque no se cuenta con equipos permanentes en cada una de las regiones, debido a los constantes cambios del personal jerárquico en los órganos intermedios.

Cuadro 1. TÉRMINOS RELATIVOS AL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

| | |
|---|---|
| Datos cualitativos | Información no numérica que sirve para describir un fenómeno: escritos, fotografías, películas, grabaciones de audio y objetos físicos. |
| Datos cuantitativos | Información expresada en forma numérica. Pueden ser ordinales o razones. |
| Datos longitudinales | Observaciones recopiladas durante un periodo sobre un número dado. También se les llama «datos de series cronológicas». |
| Evaluación ex-ante | Determinación o estimación de necesidades de evaluación, aplicada en la «fase ex-ante» del ciclo de evaluación; incluye estudios de factibilidad, identificación de los objetivos del proyecto y todas aquellas otras funciones realizadas antes de comenzarlo. |
| Evaluación ex-post | Evaluación realizada después de concluir la ejecución del proyecto. En el BID, la evaluación ex-post suele hacerse de 1 a 3 años después de terminar el proyecto, una vez completado el informe de terminación del mismo (PCR); se concentra en las áreas de eficiencia, efectividad, efectos y propósito. También se le llama «evaluación a posteriori». |
| Evaluación de impacto | Evaluación ex-post realizada generalmente cinco años después de concluido un proyecto; se concentra en el *fin* y el *propósito* del mismo (tal como se les define en el análisis del marco lógico), así como en su «sostenibilidad» y efectos imprevistos. |
| Evaluación operativa | Evaluación realizada mientras un proyecto está ejecutándose. Puede referirse tanto a la gestión como a las actividades y/o los productos del proyecto. También se le llama de medio término. |
| Indicador | Especificación cuantitativa y cualitativa que sirve para medir el logro de un objetivo. |
| Monitoreo | Procedimiento empleado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de un proyecto, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos; culmina recomendando medidas correctivas para optimizar los resultados deseados. |

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 1997.

Cuadro 2. ETAPAS DE PLANIFICACIÓN DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

1. Elaborar los datos de referencia sobre los problemas que se deben abordar.
2. Aclarar los objetivos de los programas o proyectos y establecer metas específicas.
3. Conseguir entre las partes interesadas un consenso sobre los indicadores.
4. Definir las condiciones del proceso de recopilación de datos y uso de los mismos.
5. Llegar a un acuerdo sobre la generación y utilización de la información.
6. Especificar las normas relativas a los informes (formato, frecuencia, distribución).
7. Establecer un calendario de monitoreo y evaluación.
8. Asignar responsabilidades de monitoreo y evaluación.
9. Establecer un presupuesto suficiente para el monitoreo y la evaluación.

Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 1997.

## *C) Funciones*

Con la finalidad de adecuar el trabajo al marco que aplica el PLANCAD, de una evaluación sistemática y un monitoreo de tipo participativo, fue necesario establecer con claridad las funciones que cumplirían los equipos que intervienen en los distintos procesos[2].

*a) El Coordinador o Coordinadora Nacional del PLANCAD*

Es quien determina los objetivos generales del monitoreo y los criterios que se aplicarán en la evaluación; recibe así mismo la información proveniente del seguimiento y asume las decisiones con respecto a la capacitación.

*b) El Equipo de Monitoreo y Evaluación (EME)*

Es el grupo de especialistas responsable de poner en marcha el sistema. Según el enfoque adoptado, este equipo es el «ofertante» del servicio. Sus tareas se caracterizan por una labor de gabinete, de tipo técnico, asesorando al Equipo Técnico-Pedagógico (ETP) en cuanto a los contenidos del monitoreo; así mismo, por el análisis de puntos críticos del proceso, el establecimiento de cronogramas, la coordinación del monitoreo y la evaluación, la preparación de los monitores y evaluadores y la sistematización de la evaluación del proceso. También se ocupa de interpretar resultados, detectar aspectos que necesiten ajustes, de la visión panorámica sobre cómo van cumpliéndose los objetivos planteados y, en el caso específico de la evaluación, de determinar el desempeño de los entes ejecutores.

Entre sus funciones más importantes están:

Para el *monitoreo*

- Diseño de los indicadores
- Diseño de los instrumentos
- Procesamiento y análisis de los resultados
- Elaboración de informes para múltiples usuarios

Para la *evaluación*

- Aplicación y seguimiento del proceso para seleccionar a los entes ejecutores
- Coordinación para manejar las bases de datos que sirven para evaluar inicialmente a los entes ejecutores
- Diseño de los indicadores e instrumentos de evaluación
- Diseño y sistematización de la matriz para medir el desempeño institucional

*c) El Equipo Técnico-Pedagógico (ETP)*

Este grupo está formado por especialistas en educación; viene a ser una suerte de «demandante» o «cliente» más directo del sistema de monitoreo y evaluación. El ETP es quien asesora y brinda seguimiento a los entes ejecutores en temas pedagógicos. Es por eso que necesita conocer cómo está funcionando el programa. Los resultados de monitoreo y la evaluación son el insumo fundamental para que este equipo pueda retroalimentar a los entes ejecutores.

Entre sus funciones más destacadas están:

- El diseño de los objetivos de la capacitación[3]
- La formulación de criterios para la evaluación y el monitoreo
- La aplicación de instrumentos de monitoreo
- La evaluación de cómo se desempeñan los entes ejecutores
- La retroalimentación de resultados y formulación de actividades correctivas

*d) Los órganos intermedios*

Son el equipo compuesto por los directores regionales y subregionales de educación, directores técnico-pedagógicos y especialistas de educación. Sus responsabilidades consisten básicamente en acompañar el proceso de capacitación, brindando asesoría y participando en las tareas de monitoreo.

*e) Los entes ejecutores*

En el marco participativo de este sistema, los entes ejecutores se convierten en agentes de primer orden para observar el proceso, dada su relación directa y permanente con los docentes. En el caso del monitoreo, su participación consiste básicamente en la entrega de informes periódicos de ejecución[4] y en la aplicación de instrumentos de monitoreo. En materia de evaluación, se encargan de calificar a los docentes capacitados, de manera permanente.

---

[3] Punto de partida para el monitoreo.

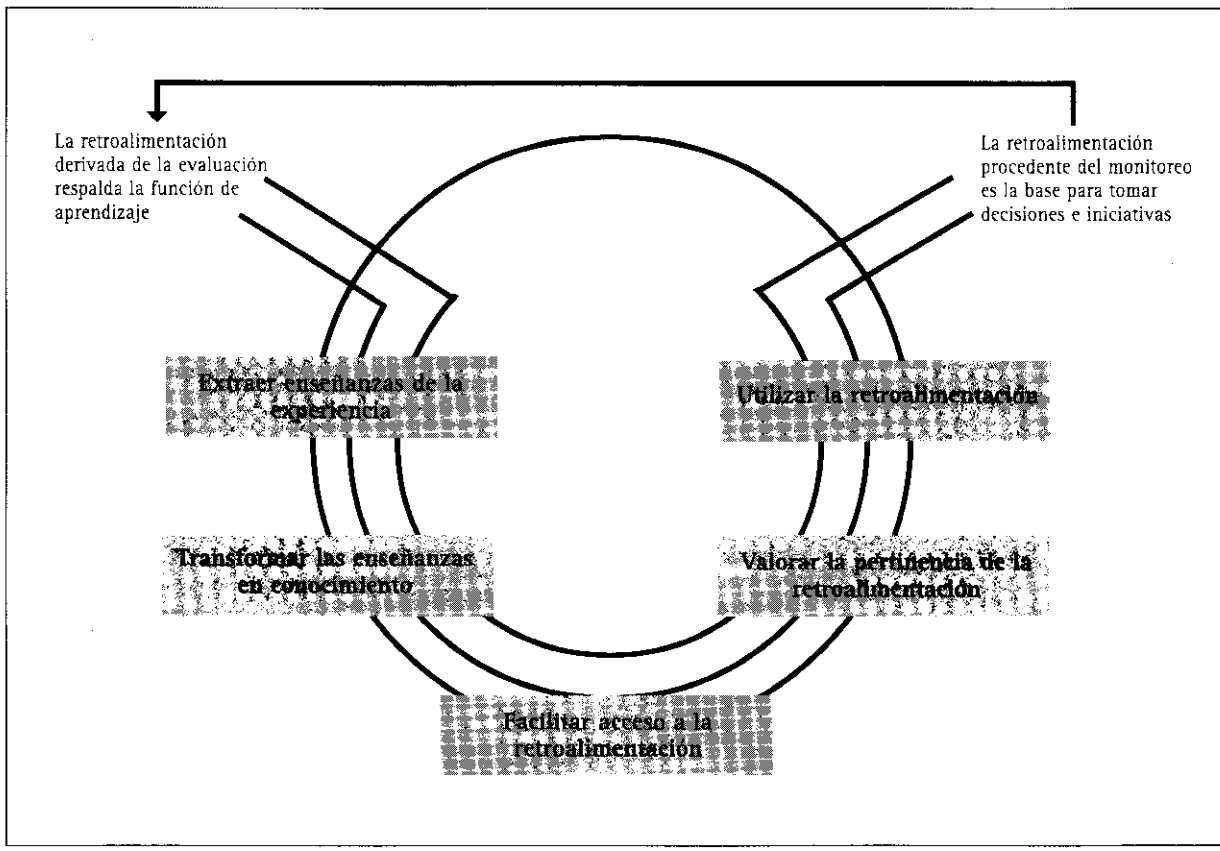
[4] Estos informes sirven también de insumo para la evaluación que de los entes ejecutores hará el ETN del PLANCAD.

Cuadro 3. COMPLEMENTACIÓN ENTRE EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

| | *Monitoreo* | *Evaluación* |
|---|---|---|
| Frecuencia | Periódico / regular | Episódica |
| Acción principal | Observar | Evaluar |
| Propósito básico | Comprobar la eficiencia<br>Ajustar el plan de trabajo | Comprobar la efectividad, el impacto, para actividades futuras |
| Objetivo central | *Inputs*, *outputs*, reportes de los procesos, planes de trabajo | Efectividad, importancia, impacto, costo-eficiencia |
| Fuentes de información | Sistemas de rutina, observación directa (de campo), reportes sobre el progreso, evaluación rápida | Lo anterior, más encuestas y estudios |
| Llevado a cabo por | Jefes de programas, trabajadores de la comunidad, la comunidad (beneficiarios), supervisores de trabajo, cooperantes | Jefes de programas, supervisores, cooperantes, evaluadores externos, la comunidad (beneficiarios) |
| Reportado a | Jefes de programas, trabajadores de la comunidad, la comunidad (beneficiarios), supervisores de trabajo, cooperantes | Supervisores, jefes de programas, cooperantes, consultores de políticas, beneficiarios, la comunidad (beneficiarios) |

Fuente: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Gráfico 1. PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN




Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 1997.

# 3 El sistema de monitoreo

El sistema de monitoreo del PLANCAD se aplica durante todo el proceso de capacitación y se lleva a cabo en tres etapas –que a su vez son las de mayor riesgo en el proceso[1]– y de manera participativa.

La primera etapa es cuando el Equipo Técnico-Pedagógico (ETP) del PLANCAD se reúne con los entes ejecutores en los seminarios de información y de evaluación. La segunda, cuando el ente ejecutor respectivo imparte la capacitación a los docentes participantes en dos talleres. Y la tercera etapa corresponde a cuando los docentes capacitados aplican en el aula lo aprendido[2]. Los objetivos planteados para cada ocasión determinan la elaboración de diferentes indicadores e instrumentos de monitoreo adecuados para cada etapa.

En la primera de ellas, que corresponde a los seminarios de información y evaluación, se monitorean los aspectos relacionados con el aprendizaje de los contenidos que haya logrado el ente ejecutor y también la opinión de los participantes sobre el desarrollo de la reunión.

En la segunda etapa, correspondiente a los talleres, el monitoreo se aplica en dos ámbitos. Uno corre a cargo del ente ejecutor y se relaciona con los aprendizajes logrados por los participantes (docentes); el otro está a cargo del ETP y de los órganos intermedios y se refiere al despliegue de la reunión, tanto en los aspectos logísticos de tipo administrativo como en los técnico-pedagógicos.

La tercera etapa es la de seguimiento y reforzamiento; en ella se monitorea la aplicación de los contenidos de la capacitación. Se observa la manera como trabajan los docentes en el aula, en especial su metodología de enseñanza. Tanto los capacitadores del ente ejecutor, como los órganos intermedios y el ETP llevan a cabo el monitoreo en esta fase.

Los datos que se recogen en cada etapa pasan a ser digitados y procesados. Luego se elaboran informes para que sean entregados a cada nivel educativo cuando finaliza cada etapa. Sirven a modo de retroalimentación y para identificar los errores y las debilidades que surgieron durante el proceso de capacitación. El ETP aplica entonces las medidas correctivas que se requieran, además de dar el acompañamiento pertinente en la fase posterior.

---

[1] Anexo 4.
[2] Anexo 5.

Hacia el final del proceso, se preparan informes consolidados del año. Los mismos constituyen un insumo fundamental para establecer el tipo de acciones correctivas que podrían aplicarse en las siguientes fases; al mismo tiempo que sirven para informar a la alta dirección y a los organismos financieros cooperantes acerca de los resultados obtenidos.

## *A) Objetivos*

### 1. Objetivo general

Asegurar la calidad, la pertinencia, la utilidad y la efectividad del PLANCAD en los aspectos técnico-pedagógicos y de gestión.

### 2. Objetivos específicos

*a)* Lograr que se cumplan los objetivos pedagógicos de la capacitación.

*b)* Conseguir un manejo óptimo de los recursos que utilizan los entes ejecutores para fines de la capacitación.

Los siguientes son los criterios de monitoreo que se aplican para los aspectos técnico-pedagógicos y los económicos y administrativos, respectivamente:

| *Aspectos técnico-pedagógicos* | *Aspectos económicos y administrativos* |
|---|---|
| • El logro de los aprendizajes previstos en el proceso de capacitación.<br>• La aplicación correcta de los aprendizajes logrados, en las acciones de capacitación, durante el ejercicio docente.<br>• La retroalimentación a tiempo a los actores clave en cada nivel (Equipo Técnico-Pedagógico, entes ejecutores, docentes).<br>• Garantizar la calidad de los manuales del PLANCAD (en implementación).<br>• La orientación de actividades futuras (actividades correctivas y de refuerzo o programas de capacitación de los años siguientes) específicamente para el diseño y la ejecución piloto del Sistema Nacional de Capacitación Permanente. | • Asegurar la buena ejecución del proyecto.<br>• Asegurar la calidad de gestión de los entes ejecutores (cumplimiento de los términos de referencia y de las fechas del cronograma).<br>• Proporcionar información de la gestión económica y administrativa para los informes requeridos por el Ministerio de Educación y las fuentes de financiamiento. |

Cuadro 4. TIPOS DE MONITOREO

| | *Monitoreo convencional* | *Monitoreo participativo* |
|---|---|---|
| ¿Quién? | Expertos externos. | Participantes, incluyendo los grupos meta, colaboradoras y colaboradores del proyecto, moderadores externos. |
| ¿Cuándo? | A intervalos definidos por la gerencia del proyecto. | Continuamente durante la marcha del proyecto (los participantes deciden los intervalos para el levantamiento de informaciones). |
| ¿Cómo? | Con los indicadores, desarrollados en los talleres o por los responsables del proyecto, que miden los *inputs* y los *outputs*. | Indicadores, que son identificados o bien desarrollados por los participantes, para observar los resultados y los efectos. |
| | Cuestionarios / entrevistas de evaluadores externos «neutrales» con poca relación con el proyecto. | Métodos sencillos, cualitativos y cuantitativos. Utilizados por los participantes mismos (de ser necesario con apoyo externo - moderación y levantamiento de información). |
| ¿Por qué? | Para que los proyectos y empleados técnicos rindan cuentas ante los comitentes. | Para generar la capacidad de los participantes en la introducción de correcciones. |

Fuente: Cooperación Técnica Alemana (GTZ), 2000.

Cuadro 5. SITUACIONES EN LAS QUE LA MEDICIÓN MUESTRAL ES APROPIADA O INAPROPIADA

| *Es apropiada cuando:* | *Es inapropiada cuando:* |
|---|---|
| • El proyecto afecta a una gran cantidad de beneficiarios | • El proyecto afecta a una pequeña cantidad de beneficiarios |
| • Los que hacen políticas requieren de estimaciones precisas de impacto | • Los que hacen las políticas sólo están interesados en los ingresos del proyecto |
| • Se realizan comparaciones estadísticas entre grupos | • Los procedimientos de implementación son nuevos y no probados, y es probable que la implementación del proyecto afecte los ingresos e impactos |
| • Los procedimientos de implementación son probados cuidadosamente y se espera que operen bien, así se justifica la inversión en la evaluación de impacto | • El propósito de la evaluación es estudiar y evaluar las operaciones de organizaciones comunitarias |
| • La población objetivo es heterogénea y es difícil separar la influencia de factores no relacionados con el proyecto | • El propósito de la evaluación es calificar fácilmente los cambios observados en la calidad del ambiente físico |

Fuente: Banco Mundial, 1997 (cf. Vásquez et al., 2000, p. 257).

Cuadro 6. FUNCIÓN DE LOS INDICADORES

Un sistema de indicadores debe funcionar como un tablero de mando, es decir, debe facilitar la identificación de problemas y permitir la medición de su magnitud. El diagnóstico detallado y la búsqueda de soluciones se harán mediante un análisis y una investigación complementarios. Aquí se puede dar la imagen (clásica pero apropiada) de una señal luminosa que previene del sobrecalentamiento de un motor. Cuando se prende, el especialista debe buscar las razones y encontrar las soluciones para hacer cesar el problema.

Fuente: UNESCO, 1999 (cf. Sauvageot, 1999).

## *B) Metodología*

Como se mencionó anteriormente, el monitoreo que realiza el PLANCAD se desarrolla en tres etapas. Para ello se trabaja con un marco muestral que ha sido diseñado específicamente. De igual manera, se han diseñado indicadores e instrumentos precisos para medir cada uno de los niveles de atención y etapas de implementación. Finalmente, la información recogida es procesada y analizada tanto cuantitativa como cualitativamente. Esto sirve de insumo en la redacción de los informes finales que servirán para la fase de retroalimentación.

### 1. Muestra

El marco muestral del monitoreo se diseña en función de las características presentes en cada nivel; se utilizan dos tipos de muestras.

En el caso de los seminarios, se monitorea la población total de entes ejecutores. En los talleres y las visitas a las aulas, el monitoreo corre a cargo tanto del ente ejecutor como el ETP. Para el primer caso se utiliza un muestreo probabilístico aleatorio, el cual permite calcular los resultados totales con un margen de error aproximado de ± 5%, estimando una confiabilidad de 95% al asumir la máxima dispersión de los resultados (p/q=1). En el monitoreo que realiza el ETP se trabaja con un muestreo no probabilístico intencional, tomando como criterio para realizar el monitoreo la visita a los entes ejecutores que presentaron problemas técnico-pedagógicos en las reuniones precedentes.

### 2. Indicadores

A pesar de su utilidad y necesidad, el tema de indicadores es uno de los menos trabajados. La asociación más común respecto a ellos es la referida a la planificación de proyectos, ya que son útiles para controlar el cumplimiento de las acciones planificadas. Sin embargo, nosotros apostamos por el análisis –aún no acabado– de indicadores de monitoreo, sobre todo los referidos al monitoreo de proceso. En este tipo de indicadores, sin duda, es el componente cualitativo que debe ser considerado.

El tema de los indicadores ha estado asociado básicamente a los denominados IVO (indicadores verificables objetivamente). Este tipo de indicadores son eminentemente cuantitativos y requieren condiciones básicas para su formulación, como la posibilidad de contrastarlos con la realidad y la de estar sujetos a medición. Los IVO –que se utilizan en muchos instrumentos de planificación, marco lógico, matriz para planificar proyectos, entre otros– deben incluir además condiciones de tiempo, cantidad y calidad (referida al contenido). Es así que un indicador cuantitativo debe ser leído de la siguiente manera:

Al 25 de junio de 2001 se habrá capacitado en diversificación curricular al 75% de la población.
CONDICIÓN DE TIEMPO CONDICIÓN DE CALIDAD CONDICIÓN DE CANTIDAD

A partir de varias experiencias propias y la colaboración de consultorías con el PLANCAD, fue posible diseñar una matriz básica de indicadores cualitativos de monitoreo, que se organizó por actividades; la misma sirve de sustento, además, para el diseño de los instrumentos de monitoreo[3]. Estos indicadores han sido organizados considerando tres actividades y diez áreas, con la finalidad de darles una estructura más coherente:

| *Actividades* | *Áreas* |
|---|---|
| Elaboración de manuales | Apreciación del manual<br>Orientación técnica del manual<br>Orientación práctica del manual |
| Ejecución de seminarios, talleres y reuniones de núcleo | Apreciaciones de la reunión<br>Materiales de capacitación (distribución)<br>Actuación de los capacitadores<br>Logros de aprendizaje |
| Visitas de aula | Actividad del docente<br>Material educativo<br>Apoyo de otros (participación) |

Estos indicadores aún están en proceso de evaluación y mejora debido a su compleja definición y naturaleza. Sin embargo, hasta el momento han sido una base sólida para registrar lo observado de manera más cualitativa y diseñar los instrumentos de monitoreo requeridos.

## 3. Instrumentos

Los instrumentos de monitoreo que se utilizan a lo largo del año son:

*a) Encuesta de opinión*

La finalidad de la misma es conocer lo que personalmente opinan los participantes acerca de los seminarios de información y evaluación y de algunos casos de talleres, tanto en el aspecto técnico-pedagógico como en el logístico-administrativo. Este último abarca el grado de satisfacción que manifiesten los participantes tanto respecto a los capacitadores como a las condiciones de trabajo. Este instrumento consiste de quince ítems, cada uno de los cuales tiene una escala de respuesta del 1 (menos favorable) al 5 (más favorable)[4].

[3] Anexo 6.
[4] Anexo 7.

Cuadro 7. DEFINICIÓN Y TIPOS DE INDICADORES

**Los indicadores**

Entendemos por indicadores a aquellas características que se pueden definir, registrar y medir, que aportan indicaciones claras sobre los cambios y que nos muestran dónde nos encontramos respecto de los objetivos definidos.

Los indicadores tienen una relación especial con los objetivos. Por un lado dependen de ellos para ser diseñados y, así mismo, contribuyen considerablemente en la formulación —y a veces— reformulación de los objetivos.

La clasificación de los indicadores más común es la que los agrupa en:

- **Indicadores cuantitativos**

  Son aquellas características que son fácilmente cuantificables, medibles. Son los más comunes y están asociados la mayoría de las veces con que la información que entregan es una información fría «exenta de emoción».

- **Indicadores cualitativos**

  Estas características son más bien difícilmente medibles. Son aquellas que entregan información relacionada a estimaciones, valoraciones y opiniones. La opción más común de trabajarlos, es decir cuantificarlos, es a través de su procesamiento en escalas de valores. A diferencia de los indicadores cuantitativos, éstos están asociados fuertemente a información afectiva con un grado —a veces alto— de subjetividad.

  Sea cual sea el tipo de indicadores utilizados, se debe exigir de ellos tres aspectos: *relevancia*, es decir deben tener una relación plausible con los objetivos propuestos, ¿el indicador mide lo que quiere medir?, ¿está realmente adaptado a la situación específica?; *sensibilidad*, relacionado a que los indicadores deben mostrar diferencias entre situaciones distintas, ¿el indicador registra los cambios relevantes?, ¿discrimina las situaciones espaciales, sociales, temporales?; y *fiabilidad*, un indicador debe poder ser aplicado en diferentes situaciones por distintas personas y aportar resultados análogos.

Fuente: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), 1999.

Cuadro 8. CRITERIOS BÁSICOS PARA EVALUAR LA PERTINENCIA DE LOS INDICADORES

**Directos:** Deben ser lo más precisos posible. Deben medir el resultado de lo que se quiere evaluar.

**Objetivos:** No deben ser ambiguos acerca de lo que está siendo medido.

**Adecuados:** Una pregunta hecha frecuentemente es, ¿cuántos indicadores deberían ser usados para medir algún resultado dado? La respuesta depende de la complejidad de los resultados por ser medidos, el nivel de recursos posibles para el monitoreo de resultados y el monto de la información necesitada para tomar decisiones razonablemente confiables.

**Cuantitativos:** En la medida de los posible, deben dar sus resultados en números (dólares, toneladas, etc.). Los indicadores cualitativos son observaciones descriptivas (la opinión de un experto, por ejemplo). Si bien los indicadores cuantitativos no son necesariamente más objetivos, sus precisiones numéricas conducen a interpretaciones más homogéneas de los datos resultantes y son por ello preferibles.

**Desagregados:** Así, pueden ser usados para medir el conjunto o sus partes. Así, por ejemplo, deberían permitir hacer un seguimiento a diferentes grupos y establecer si están siendo incluidos dentro de las actividades en las que supuestamente deberían estar.

**Prácticos:** La data para calcularlos debe ser recolectada en un periodo corto y a bajos costos.

**Confiables:** Deben servir como base para la toma de decisiones. Se debe considerar, sin embargo, que la rigurosidad de la data en estos casos es distinta de la requerida por un científico social, es decir que, para fines de toma de decisiones, una pequeña encuesta de bajo costo puede ser lo suficientemente buena.

Fuente: U.S. Agency for International Development (USAID), 1996.

*b) Estudio de caso*

Tiene como objetivo medir la capacidad para identificar ciertas acciones que se van produciendo conforme se desarrolla una clase mixta –en la que se mezclan elementos tanto del nuevo enfoque pedagógico (NEP) como del enfoque pedagógico tradicional (ET)– y determinar a cuál de ellos pertenece cada acción. En este sentido, se evalúan los contenidos generales desarrollados durante los seminarios y talleres. Este instrumento consta de diez ítems, cada uno con cuatro opciones de respuesta (*NEP, enfoque tradicional, ambos enfoques* y *no se identifica*)[5].

*c) Ficha de observación para visitas a talleres*

Sirve para medir el desempeño del ente ejecutor durante la realización de los talleres, a través de los aspectos logístico-administrativos y técnico-pedagógicos. Esta ficha es llenada por el Equipo Técnico-Pedagógico durante las visitas de monitoreo y cuenta con 40 ítems, algunos con opciones de respuesta dicotómicas y otros con escalas tipo *Likert*[6].

*d) Ficha de observación para visitar aulas*

Es un instrumento que se utiliza en la fase de seguimiento y reforzamiento; su objetivo es registrar el trabajo del docente que se observa en el aula luego de haber asistido al taller de capacitación (su forma de aplicar los contenidos que aprendió). El tiempo destinado a la observación es de una hora, en promedio. La ficha respectiva cuenta con 52 ítems, con escalas de respuesta tipo *Likert* de tres y cinco puntos. Los ítems están agrupados en siete áreas, divididas en dos grupos; uno se refiere a la observación del docente (clima del aula, actividad de aprendizaje, evaluación de aprendizajes, aprendizaje en grupo) y el otro a los materiales educativos (función y uso)[7].

## 4. Procesamiento y análisis de datos

El análisis de los datos está subordinado a las exigencias del cronograma, de tal manera que la información está siempre disponible. El análisis es sencillo, de manejo fácil y con resultados claros.

Para el monitoreo se utilizan cuatro paquetes de *software*: FOXPRO[8] para la base de datos, SPSS para análisis estadísticos, EXCEL para elaborar cuadros y WINWORD para preparar los informes del caso.

---

[5] Anexo 8.

[6] Anexo 9.

[7] Anexo 10.

[8] Podrían usarse otros programas (*software*) afines para el ingreso de datos, como *Access, Excel*, etc. El formato DBF ha sido el más útil en nuestro caso.

*a) Preparación de los datos*

Los datos se ingresan en formato DBF, que es fácilmente accesible al SPSS. Se especifican los campos (o variables en el SPSS) con los que se van a efectuar los cálculos. Cada archivo de datos contiene el código que identifica al ente ejecutor respectivo. Para los datos que se refieren a las visitas de aulas, existen campos que permiten identificar la actividad que está observándose y ver si las dificultades y deficiencias detectadas son generales, más frecuentes en ciertas áreas o más vinculadas a ciertos temas que a otros.

Los datos ingresados en formato DBF se convierten a SPSS y luego se definen las etiquetas de las variables y valores. También se identifican los valores perdidos (*missing values*), que son los códigos que indican cuándo no hay información sobre la variable respectiva. Esos códigos se excluyen de todos los cálculos.

*b) Control de calidad*

Para corregir los errores de digitación, se corren las frecuencias (*frequencies*) después de haberse establecido las etiquetas y verificado los códigos. Cuando un código aparece en su forma original (sin etiquetas), es corregido de inmediato.

*c) Arreglos metodológicos*

La mayoría de variables que se utilizan para medir opiniones o niveles de competencia o desempeño son escalas ordinales. Según las normas estrictas de la metodología estadística, solamente se deberían presentar frecuencias y parámetros que no asuman una distribución normal (mediana, moda)[9]; los parámetros de distribución como los promedios y la desviación estándar están reservados para las variables numéricas (cardinales). En la práctica, sin embargo, las escalas tipo *Likert* de pocas alternativas utilizan esos parámetros para comunicar su significado de manera más fácil.

*d) Presentación de resultados*

Para elaborar los cuadros que van en los informes (procesados en WORD), se copian las tablas del SPSS en EXCEL. Este programa permite presentar promedios en un lugar específico de la tabla, o se pueden calcular promedios de los promedios. Los resultados se ordenan por varios criterios para facilitar la lectura.

Para la comparación de subgrupos –que puede hacerse a partir de una norma preestablecida (por ejemplo, un promedio o porcentaje mínimo que debería lograrse) o de los parámetros del total (el promedio o los porcentajes de la totalidad de casos)–, se emplea un formato condicional que permite visualizar las diferencias mediante el uso de colores.

---

[9] Medidas estadísticas de tendencia central.

Los informes de monitoreo sirven como soportes de gestión; por eso son breves y en ellos se enfoca lo esencial, evitando emplear una jerga técnica y justificaciones de tipo metodológico o bibliográfico (que normalmente se requieren en un documento de investigación). Su carácter es el de un instrumento de gestión en el que se determina una secuencia para presentar los resultados: primero va la presentación resumida, luego la tabulación de la información y finalmente las conclusiones, recomendaciones y planes de acción.

El esquema que se utiliza para los informes es:

*Resumen ejecutivo*
*Introducción*
- Objetivos
- Alcance
- Métodos (muestra, instrumentos)

*Resultados por instrumento*
- Descripción
- Interpretación
- Recomendaciones

*Resumen de conclusiones y recomendaciones*
*Anexos*

Los resultados que se presentan son todos provenientes de un mismo instrumento y permiten identificar las dificultades comunes. Normalmente, los ítems de un instrumento se refieren a temas, elementos, problemas e innovaciones que revisten complejidades variadas. Aquí se identifican los de mayor y menor dificultad. Ésta es la esencia misma del monitoreo, porque con esta información es posible trazar las actividades correctivas. Cuando se trata de logros de aprendizaje, se tiene que decidir partiendo de resultados que constituyen un nivel aceptable de conocimientos y competencias.

Es así que en el informe se identifican, de la manera más detallada posible y según los niveles, las áreas donde se requiere una acción correctiva. Se señalan también los entes ejecutores que necesitan mayor apoyo.

## *C) Retroalimentación*

El monitoreo culmina con tres decisiones:

*a)* Programar acciones correctivas en las áreas que manifiesten deficiencias.

*b)* Consolidar lo que se ha conseguido en las áreas que muestran resultados satisfactorios.

*c)* Retroalimentar a otras unidades del Ministerio de Educación cuyos productos (por ejemplo, documentos curriculares) e ideas (por ejem-

plo, aquellas destinadas a mejorar la gestión o la descentralización) están considerándose o utilizándose en el programa de trabajo. Así mismo, se entrega información a los entes ejecutores para propiciar su mejoramiento y fortalecimiento continuo, al igual que al ETN del PLANCAD.

Las acciones correctivas pueden ser la redacción y distribución de textos complementarios, la organización de seminarios o talleres de refuerzo, jornadas de interaprendizaje, demostraciones de prácticas eficientes (por ejemplo, videograbaciones de clases modelo) u otras técnicas de capacitación.

# 4 El sistema de evaluación

El sistema de evaluación del PLANCAD consta de dos fases: la de selección de instituciones que posteriormente serán contratadas como entes ejecutores y la de evaluación del desempeño que éstas tienen durante la capacitación. El primer proceso es en el último trimestre de cada año, dentro de la fase de planificación, y el segundo se produce a lo largo del año de capacitación.

## *Primera fase: proceso de selección de instituciones*

Esta primera fase comprende los siguientes pasos:

*a) Recepción de cartas de intención*

Las instituciones que desean participar en la capacitación docente, respetando los plazos de recepción, envían una carta de intención para responder a la invitación pública y en ella solicitan que se les envíe la convocatoria para participar en el concurso. Esta información se convierte en uno de los primeros insumos para la base de datos de la convocatoria.

*b) Recepción de propuestas*

Hasta la fecha límite fijada en la convocatoria se reciben las propuestas[1] que envían las instituciones. Luego se procede a codificarlas por región, tipo de entidad y nivel educativo. Cada propuesta contiene los formularios de la convocatoria debidamente llenados por cada institución postulante.

Se convoca a un notario público para que dé constancia, mediante un acta y ante la presencia de la comisión evaluadora[2], del número de propuestas presentadas. Se procede entonces a lacrar el sobre 2, que contiene la propuesta económica.

---

[1] Las propuestas se componen de: *Sobre 1*, que cuenta con información de la institución y nómina de personal, y *Sobre 2*, que contiene la propuesta económica.

[2] Conformado por el Director o Directora de Formación y Capacitación Docente, el coordinador o coordinadora del PLANCAD, un representante de la administración de MECEP y los responsables del proceso de evaluación del PLANCAD (un representante del ETP por nivel de educación y un representante del EME).

*c) Evaluación*

En esta fase se revisan y califican los formularios remitidos por las instituciones concursantes. Las puntuaciones correspondientes a cada formulario son ingresadas en un sistema, incluida la puntuación promedio atribuida al desempeño logrado por las instituciones[3]. Para la revisión y evaluación de los documentos de corte legal, se contrata a un equipo de estudiantes de derecho, pertenecientes al tercio superior[4], para que certifiquen la veracidad de los mismos. La revisión de la calidad técnico-pedagógica de la institución corre a cargo de un equipo externo de educadores contratados por el PLANCAD.

*d) Selección de instituciones*

Las instituciones son seleccionadas de acuerdo con la mayor puntuación que obtengan por región y/o departamento; luego son aprobadas como entes ejecutores por la comisión evaluadora. Posteriormente, se convoca de nuevo al notario público para que abra los sobres 2, correspondientes a los entes ejecutores que resultaron calificados, los mismos que constarán en el acta con presencia y con las firmas de la comisión evaluadora.

*e) Publicación de entes ejecutores calificados y cronograma de negociación*

La lista de las instituciones que resultaron seleccionadas se publica en un diario de circulación nacional, junto con un cronograma de negociación en el que se indican las fechas en que deben presentarse en el PLANCAD para negociar la propuesta económica respectiva. En ésta se deberán definir: las metas (número de docentes), los ámbitos (zonas de ejecución) y el presupuesto (honorarios, viáticos, gastos operativos y de material didáctico).

## *Segunda fase: proceso de evaluación del desempeño*

El desempeño de los entes ejecutores es evaluado durante cada una de las etapas que comprende el proceso de capacitación. En un primer momento, cuando concluye el seminario de información, se revisa y califica la propuesta para programar talleres con docentes que ha sido enviada por los entes ejecutores. Luego, al cumplirse cada etapa de ejecución (talleres y visitas de refuerzo y seguimiento), las instituciones envían dos tipos de informes –uno pedagógico y uno económico–, que también pasan a ser revisados y calificados por el ETP.

Las puntuaciones que, en cada revisión, se otorgan a los productos entregados se convierten en los datos que van a ser procesados y sistematizados en la matriz de desempeño institucional[5].

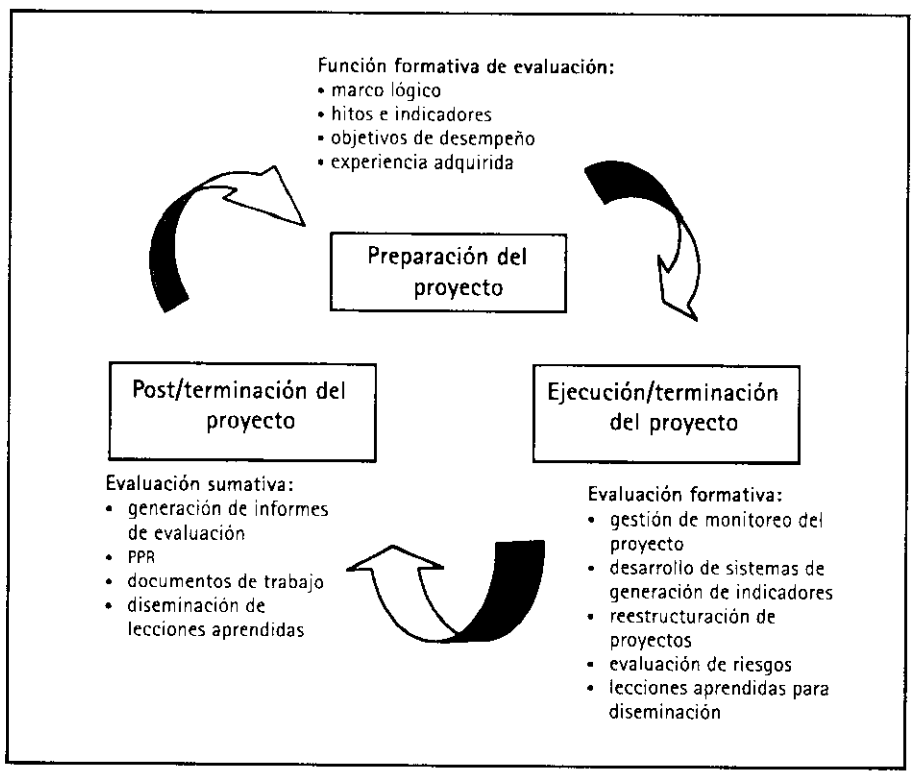
---

[3] Sólo en el caso de haber trabajado como entes ejecutores el año anterior.

[4] Para la evaluación del año 2001 se contrató a un abogado.

[5] Las puntuaciones finales obtenidas de la matriz de desempeño institucional forman parte de la puntuación para la selección del siguiente año, sólo en el caso de que las instituciones se presenten a la invitación pública.

Gráfico 2. DIAGRAMA DE LAS FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN




Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 1997.

Cuadro 9. CARACTERÍSTICAS DE LOS BUENOS EVALUADORES

*Perfil del buen evaluador*

Es obvio que la clave para lograr que se haga bien un trabajo es asignárselo a una persona competente. A medida que las evaluaciones del BID se hacen más complejas, las técnicas requeridas para llevarlas a cabo serán más numerosas y especializadas. Un buen evaluador deberá cubrir el siguiente perfil:

- Experiencia y conocimientos técnicos: entendimiento en las metodologías requeridas para la evaluación y experiencias en su uso.
- Experiencia y conocimientos en el sector: experiencia en el sector del proyecto que se está evaluando (educación, saneamiento, medio ambiente, etc.).
- Experiencia y conocimientos de gestión de proyectos: experiencia en la problemática de gestión técnica e institucional del Banco y de análisis institucional para el diseño y ejecución de proyectos.
- Credibilidad: reconocimiento como experto por los involucrados principales del proyecto y de su evaluación.
- Imparcialidad: ningún conflicto de interés con ninguna de las partes involucradas en la evaluación del proyecto.
- Comunicación: capaz de comunicar los resultados de la evaluación de manera que todas las partes puedan entenderlos fácilmente.
- Don de gentes: capaz de llevarse bien con todas las partes de una forma sensible y eficaz.
- Disponibilidad: estar disponible para hacer la evaluación con el grado de rigor requerido y dentro del período de tiempo especificado.

*Perfil de un buen equipo de evaluación*

Debido a su naturaleza compleja, algunos proyectos pueden requerir un equipo de expertos. En tales casos, el equipo de evaluación necesita:

- Liderazgo: contar con un jefe de equipo reconocido por sus pares que se haga responsable de los resultados del proyecto en todos los niveles de control de calidad.
- Complementariedad de conocimientos: los equipos de evaluación deben estar integrados por evaluadores de diferentes orígenes técnicos que cubran los requisitos de diversidad del proyecto en evaluación.
- Espíritu de cuerpo: a menos que se sepa que los miembros del equipo ya han trabajado juntos, siempre existe el riesgo de que las ventajas individuales de los miembros de un equipo se vean disminuidas por desacuerdos u otras disfuncionalidades que resultan en informes incoherentes.
- Mecanismos eficaces para la coordinación y comunicación: cuando los miembros del equipo están físicamente dispersos, se deben elaborar procedimientos para asegurar que mantengan una buena comunicación y pasen períodos de trabajo en grupo para la planificación, análisis y preparación de informes.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 1997.

## *A) Objetivos*

### 1. Objetivo general

Verificar la calidad y el desempeño de los entes ejecutores, desde su contratación y durante la ejecución del programa.

### 2. Objetivos específicos

*a)* Seleccionar instituciones con niveles comprobados de calidad para contratarlas como entes ejecutores de la capacitación.

*b)* Verificar y calificar el desempeño de los entes ejecutores durante el desarrollo de la capacitación.

Los siguientes son los criterios que se emplean para evaluar la selección y el desempeño de los entes ejecutores, respectivamente:

| *En la selección de los entes ejecutores* | *En el desempeño de los entes ejecutores* |
|---|---|
| • Verificar que se cumplan los requerimientos del perfil básico de los entes ejecutores y de la nómina de personal, de acuerdo con los términos de referencia. | • Verificar la pertinencia y coherencia interna de la programación de los talleres de capacitación. |
| • Verificar la calidad profesional del coordinador académico, los docentes capacitadores y demás miembros de la nómina de personal, así como los recursos institucionales. | • Contar con un promedio general y anual que evidencie el desempeño institucional de los entes ejecutores. |
| • Verificar la autenticidad de los documentos y el cumplimiento de los requerimientos que se estipulan en la convocatoria; de lo cual se encarga el equipo legal. | • Verificar la pertinencia y coherencia interna de los informes técnico-pedagógicos sobre el desarrollo de los talleres y las visitas de refuerzo y seguimiento. |
| • Verificar la calidad profesional de los candidatos para la capacitación; de esto se encarga el Equipo Técnico-Pedagógico. | • Verificar la pertinencia y coherencia interna de los informes económicos sobre el desarrollo de los talleres y las visitas de refuerzo y seguimiento. |

## *B) Metodología*

Como se mencionó anteriormente, la evaluación que realiza el PLANCAD consta de dos fases. Para ello se han diseñado instrumentos y se aplican un procesamiento y análisis de datos específicos a la información recogida según cada etapa.

### 1. Población

Todas las instituciones son evaluadas en ambas fases, en un 100%.

### 2. Instrumentos[6]

Se emplean los siguientes instrumentos para recolectar los datos y evaluar la calidad técnica de las instituciones que postulan para ser entes ejecutores:

*a) Formulario de datos generales*

Aquí se incluyen los datos de identificación de la institución, así como los de su representante legal[7].

*b) Formulario de recursos institucionales*

Sirve para consignar los datos relativos a los materiales y recursos de los que dispone la institución para brindar los servicios de capacitación. Así mismo, se incluyen los documentos requeridos por la convocatoria[8].

*c) Formulario de nómina de personal*

Se utiliza para registrar y evaluar los datos que corresponden a los perfiles académicos y profesionales del: representante legal, coordinador académico, asistente de coordinación y encargado de manejar el presupuesto[9].

*d) Formulario de nómina de los capacitadores*

Aquí se incluye el curriculum vitae de los docentes que se postulan como capacitadores[10].

*e) Formulario de propuesta logística*

Contiene información sobre aspectos administrativos[11]. Los datos consignados en este formulario no son evaluados. La propuesta económica se negocia con cada institución que resulte seleccionada.

---

[6] Los indicadores para la elaboración de instrumentos de evaluación son los que constituyen los formularios de la convocatoria, así como las hojas de calificación de las programaciones e informes.

[7] Anexo 11.

[8] Anexo 12

[9] Anexo 13.

[10] Anexo 14.

[11] Anexo 15.

*f) Formulario de propuesta económica*

Aquí se consigna la propuesta económica que la institución presenta al Ministerio de Educación, distribuida según rubros (honorarios profesionales, material didáctico, viáticos, gastos generales, margen institucional, entre otros)[12].

Los instrumentos que se describen a continuación se utilizan como insumo para evaluar el desempeño de los entes ejecutores. Así mismo, son aplicados de modo exclusivo por el ETN del PLANCAD, con excepción de los formatos de los informes técnico-pedagógicos y económicos, los cuales son elaborados por cada ente ejecutor para su evaluación.

*a) Hoja para evaluar el diseño de la programación de los talleres*

Cuando concluyen los seminarios de información y evaluación, cada ente ejecutor debe haber diseñado la programación del taller para docentes que piensa llevar a cabo, o por lo menos debe contar con lo programado para los dos primeros días. Los entes ejecutores envían al PLANCAD sus propuestas de programación; el ETP las evalúa y señala los aspectos que deben mejorarse para llevar a cabo el taller. Para la calificación se emplea una escala del 1 al 3, en donde *1* es deficiente, *2* es regular y *3* es bueno. Las puntuaciones se registran en esta hoja de evaluación, la cual permite obtener un promedio para cada ente ejecutor[13].

*b) Formato del informe técnico-pedagógico*

Al finalizar los seminarios, los entes ejecutores reciben del ETP los formatos para los informes técnico-pedagógicos que deben elaborar cuando completen cada etapa (talleres y fase de seguimiento y refuerzo). Mediante estos formatos, el ente ejecutor debe informar al PLANCAD sobre los logros y las dificultades que encontró para alcanzar cada objetivo, así como plantear las sugerencias respectivas. También se anexan los materiales que fueron elaborados, las separatas que se distribuyeron y las calificaciones de los docentes, entre otros.

*c) Hoja para evaluar el informe técnico-pedagógico*

El ETP evalúa los informes técnico-pedagógicos valiéndose de los indicadores que se plantearon para cada etapa. Para ello utiliza una escala que va del 1 al 3, en donde *1* es deficiente, *2* es regular y *3* es bueno. Las puntuaciones se registran en esta hoja y luego se obtiene un promedio para cada ente ejecutor[14].

---

[12] Anexo 16.
[13] Anexo 17.
[14] Anexo 18.

*d) Formato para el informe económico*

Cuando finalizan los seminarios, los entes ejecutores reciben de los responsables de planificación y presupuesto los formatos para los informes que deben elaborar al concluir cada etapa (talleres y fase de seguimiento y refuerzo). En ellos se especifica el tipo de información que el ente ejecutor debe presentar en cuanto al manejo del presupuesto asignado (metas, gastos y pagos varios).

*e) Hoja para evaluar el informe económico*

El equipo de planificación y presupuesto evalúa los informes, en función de los indicadores que se plantearon para cada etapa. Se emplea para tal fin una escala que va del 1 al 3, en donde *1* es deficiente, *2* es regular y *3* es bueno. Las puntuaciones se registran en esta hoja y después se obtiene un promedio para cada ente ejecutor[15].

*f) La matriz de desempeño institucional*

Esta matriz contiene todas las puntuaciones anotadas en las hojas de diseño de las programaciones y en las correspondientes a los informes técnico-pedagógicos y económicos. Con ella se obtienen promedios generales correspondientes a la primera y segunda fase, así como un promedio general. Esta matriz permite tener un registro sobre la calidad de ejecución y desempeño que tuvieron los entes ejecutores de los tres niveles. Las puntuaciones asignadas a la institución sirven para el proceso de selección del año siguiente (si volviera a presentarse la institución); la puntuación obtenida podría así favorecerla o perjudicarla[16].

## 3. Procesamiento y análisis de datos

SELECCIÓN DE ENTES EJECUTORES

Las instituciones son seleccionadas como entes ejecutores a través de las siguientes etapas:

*a) Evaluación de los expedientes*

Consiste en evaluar los aspectos legales y técnico-pedagógicos de los formularios y expedientes enviados por las instituciones concursantes. A continuación se describe en qué consiste cada una.

- Evaluación legal

  Es llevada a cabo por el Equipo Legal, quien verifica la autenticidad y legalidad de los documentos presentados.

  Este equipo es el primero en recibir los documentos del ente ejecutor y verificar su carácter institucional: universidad pública

[15] Anexo 19.
[16] Anexo 20.

o privada, instituto superior pedagógico de gestión estatal o no estatal, asociación educativa, organismo no gubernamental, entre otros. Para ello, la institución debe estar debidamente representada, conforme a ley, además de estar constituida, reconocida e inscrita en los Registros Públicos u otros que correspondan.

Todas las hojas del expediente de la institución se sellan como corresponda (*VÁLIDO* o *NO VÁLIDO*) y se registran antes de pasar a la evaluación técnico-pedagógica.

- Evaluación técnico-pedagógica

  Es llevada a cabo por el Equipo Técnico-Pedagógico, el que constata, firmando en un registro que ha recibido del Equipo Legal, los expedientes de la institución que va a ser evaluada.

  Una vez recibidos los expedientes, se verifica que todos los documentos hayan sido visados por el equipo legal. En caso contrario, se devuelve el expediente completo a dicho equipo para completar la tarea.

  Si acaso el Equipo de Evaluación identifica a alguna persona que se esté presentando como capacitador, coordinador o representante legal a más de una institución (se compara el número de cada documento de identidad para evitar homónimos), se avisa al especialista del PLANCAD responsable para que adopte las medidas respectivas.

  El Equipo Técnico-Pedagógico de Evaluación verifica la conformidad y pertinencia de los documentos y formularios asignados.

  Al finalizar el examen del expediente, el equipo de evaluación técnico-pedagógica entrega al especialista encargado del PLANCAD el expediente revisado, completo y visado y firma el registro respectivo.

*b) Sistematización de los datos*

Los formularios son evaluados en cuatro etapas, a través de un programa diseñado en ACCESS. Estas etapas son:

- Recepción de formularios: La comisión evaluadora remite, en sobres cerrados, cada uno de los formularios de la convocatoria al área de computo; allí se clasifican de acuerdo con los niveles.
- Digitación: Los sobres son distribuidos entre las personas encargadas de digitar la información y de registrar en la base de datos cada uno de los formularios enviados por cada institución, respetando los niveles.

- Información por formularios: Una vez que se ha ingresado en la base de datos toda la información, se procesan los resultados en función de un sistema diseñado específicamente para la convocatoria. Allí se evalúa cada uno de los formularios requeridos, siguiendo las especificaciones de los responsables de cada nivel (inicial, primaria y secundaria).

- Resultados finales: Cuando se termina de procesar el contenido de los formularios, se emiten los reportes o informes finales. En ellos se consignan los resultados definitivos de la convocatoria, indicándose cuáles fueron las instituciones que ocuparon los primeros lugares en cada departamento, de acuerdo con las puntuaciones que obtuvieron por separado.

*c) Presentación de resultados*[17]

Los resultados se presentan mediante dos tipos de reportes:

- Informes emitidos:
  - Reporte 1, donde cada institución consigna sus datos generales
  - Reporte 2, para cada institución, con los resultados de su evaluación
  - Reporte 3, con los datos generales y la puntuación obtenida del representante legal, del coordinador académico y de los docentes capacitadores
  - Relación con los resultados de la evaluación de las instituciones, ordenados de mayor a menor puntuación
  - Relación de resultados finales correspondientes a los coordinadores académicos, ordenados de mayor a menor puntuación
  - Relación de resultados finales correspondientes a los docentes capacitadores, ordenados de mayor a menor puntuación
  - Relación de resultados finales generales de la evaluación, ordenados de mayor a menor puntuación y por departamentos[18]

- Reportes o informes adicionales por cada nivel:
  - Directorio de los entes ejecutores, por departamentos
  - Relación de instituciones postulantes a la convocatoria
  - Relación de instituciones ganadoras
  - Listados de las instituciones seleccionadas, con sus capacitadores respectivos

---

[17] Anexo 21.

[18] Estos reportes o informes se utilizan para las negociaciones con cada uno de los representantes legales de las instituciones.

Cuadro 10. TIPOS DE EVALUACIÓN

| *Criterio de clasificación* | *Tipo de evaluación* |
|---|---|
| Por agente | • Interna<br>• Externa |
| Por calendario | • De mitad de período<br>• Terminal<br>• Ex post |
| Por alcance | • De proyectos<br>• Sectorial<br>• Temática<br>• De programas<br>• De políticas / estratégica<br>• De procesos |

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 1997.

Cuadro 11. RETROALIMENTACIÓN

La discusión de los resultados de la evaluación con los participantes se puede realizar organizando talleres especialmente para ello, o en órganos de decisión existentes en los que los participantes se reúnen regularmente, como por ejemplo, el comité de *project steering* (comité consultivo). Entre otras, las siguientes interrogantes deberían discutirse:

- ¿Tenemos el conocimiento suficiente de por qué se han logrado o no se han logrado cambios importantes o por qué se han producido efectos indeseables?
- En consecuencia, ¿qué aspectos deben investigarse con mayor profundidad?
- ¿Cómo podemos transferir las experiencias positivas a otras actividades?
- ¿Qué actividades deberían emprenderse para lograr los efectos deseados?

Fuente: Cooperación Técnica Alemana (GTZ), 2000.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS ENTES EJECUTORES

El desempeño de los entes ejecutores es evaluado siguiendo estos pasos:

*a) Calificación de infomes*

Al finalizar cada una de las etapas de ejecución antes descritas, el ETP y el EPP del PLANCAD examinan y califican el desempeño de los entes ejecutores. La información es recogida de la propuesta de programación para los talleres de capacitación docente y de los informes técnico-pedagógicos y económicos respectivos.

*b) Procesamiento de la información*

Tanto el resultado de las programaciones como el de los informes son anotados en «hojas de evaluación» que luego son digitadas en Excel. La puntuación final se obtiene a partir de un promedio ponderado.

*c) Reporte de resultados*

Los resultados correspondientes a cada uno de los entes ejecutores son registrados en la matriz de desempeño institucional.

## *C) Retroalimentación*

La retroalimentación, en la fase de selección, consiste en publicar la lista de instituciones calificadas como entes ejecutores. Aquellas que no resultaron seleccionadas tienen la posibilidad de solicitar, en las oficinas del PLANCAD, la devolución de sus expedientes e información acerca de su descalificación.

Para el caso de la evaluación del desempeño, el ETP les informa periódicamente a los entes ejecutores sobre los resultados de ésta. Así mismo, y junto con los resultados del monitoreo, las puntuaciones obtenidas (hasta el momento) en el desempeño institucional son dadas a conocer en los seminarios de evaluación que se realizan a medio año.

*b)* Se requiere continuar afinando los instrumentos para que efectivamente sean más confiables y válidos.

*c)* Es preciso que se terminen de integrar el monitoreo y la evaluación en las actividades técnicas del proyecto.

*d)* Se debe también continuar afinando los niveles de participación de los actores involucrados.

*e)* Conviene investigar otros métodos válidos para el levantamiento de información.

*f)* Es importante la permanencia dentro del proyecto de un equipo especializado en monitoreo y evaluación.

Debemos, finalmente, reafirmar el propósito de que todos los que participamos en procesos de cambio estamos al servicio de éstos y que los esfuerzos deben dirigirse a lograr que tales cambios sean de calidad. Esta calidad será posible de alcanzar, entre otras cosas, si aprendemos a «mirar» nuestras acciones y a extraer de ellas las lecciones respectivas.

# 5 Reflexiones finales

El balance final sobre el funcionamiento del sistema de monitoreo y evaluación del PLANCAD es –en nuestra opinión– positivo. Así lo consideramos por las siguientes razones, que deseamos compartir con ustedes:

*a)* El sistema se ha venido construyendo conforme se iba desarrollando el programa mismo, con lo cual se ha convertido en una importante vía de aprendizaje para todos los agentes involucrados. Conducir procesos en gran escala constituye muchas veces una tarea agobiante, y es justamente a partir de esta premisa que consideramos como algo fundamental contar con instrumentos que nos «recuerden» en cada momento si estamos dirigiendo los esfuerzos hacia la meta deseada y transitando por el camino previsto.

*b)* El sistema ha sabido responder, en alguna medida, a las exigencias propias de la ejecución de un programa de envergadura nacional, en lo concerniente a cronogramas y plazos.

*c)* El sistema en todo momento ha tenido –y tiene– como finalidad última velar por la calidad de la capacitación brindada.

*d)* Sobre la base de lo mencionado anteriormente, se trabajó en el diseño de criterios generales e indicadores gruesos a través de ejercicios grupales.

*e)* El sistema entrega información valiosa –en sentido de insumo– para el diseño de un nuevo sistema de monitoreo y evaluación, que responda al nuevo reto de diseñar un sistema de formación continua para los docentes.

*f)* Finalmente, consideramos que este sistema representa una buena base para el diseño de sistemas de monitoreo dentro del Ministerio de Educación y, sobre todo, para el seguimiento de las acciones emprendidas por la Unidad de Capacitación Docente del mismo.

Somos conscientes, sin embargo, de que este proceso de aprendizaje aún no ha terminado. El sistema constituye, así, un buen inicio para reconocer la importancia del monitoreo y redefinir el concepto de evaluación. Las siguientes son algunas tareas que quedan pendientes:

*a)* Es necesario seguir, en primer lugar, trabajando más en el diseño de indicadores cualitativos. Los que están a disposición hasta el momento adolecen todavía de algunas imprecisiones.

# Bibliografía


AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN - COSUDE (1999). Indicadores y preguntas clave. En: *Serie de cuadernos temáticos sobre planificación, evaluación, monitoreo y aplicación.* Berna: COSUDE.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO - BID (1997). *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos.* Washington: BID

BERGMANN, H. (1999). *Informe de asesoría al PLANCAD en el área de monitoreo.* Lima: PLANCAD-GTZ-KfW.

——— (1998). Ayuda de Memoria. El sistema de monitoreo en el PLANCAD. Lima: PLANCAD-GTZ-KfW.

INSTITUTO APOYO (1999). Estudio de evaluación del programa de capacitación docente PLANCAD. La estrategia y gestión del PLANCAD. *Informe Final.* Lima: Instituto Apoyo.

Ministerio de Educación (1999). *Los eventos de capacitación de docentes en el marco del PLANCAD. Orientaciones conceptuales a los Entes Ejecutores.* Lima: Ministerio de Educación.

——— (2000). *Manual para Entes Ejecutores.* Lima: Ministerio de Educación.

——— (2000, 1999, 1998, 1997).*Convocatoria a concurso de instituciones educativas para ejecutar actividades de capacitación docente.* Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD); Programa Especial de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Primaria (MECEP); Ministerio de Educación. Lima: Ministerio de Educación.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD (1997). Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados. Manual para los administradores de programas. Nueva York: PNUD.

SAUVAGEOT, C. (1999). Indicadores para la planificación de la educación: Una guía práctica. París: UNESCO.

FONDO DE NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA - UNICEF. *A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation. Making a Difference?* (http://www.unicef.org/reseval/mander.htm).

VAHLHAUS, M. y KUBY, T. (2000). Marco de orientación para el monitoreo de impacto en proyectos de fomento de la economía y del empleo con especial consideración del impacto en la reducción de la pobreza. Parte I: ¿Por qué es necesario el monitoreo de impacto? - Un instrumento orientador. En: *División 41, Fomento de la economía y del empleo.* Wiesbaden: GTZ.

VÁSQUEZ, E. et al. (2000). *Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales.* Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

# Anexos

1. Docentes capacitados por PLANCAD (1995-2001)
2. Ciclo de capacitación del PLANCAD
3. Esquema de interacción de roles del monitoreo y la evaluación
4. Puntos críticos del proceso del PLANCAD
5. Plan de monitoreo anual
6. Matriz de indicadores para monitoreo
7. Encuesta de opinión
8. Estudio de caso
9. Ficha de observación de talleres
10. Ficha de observación de aulas
11. Formulario 1 de la convocatoria
12. Formulario 2 de la convocatoria
13. Formulario 3 de la convocatoria
14. Formulario 4 de la convocatoria
15. Formulario 5 de la convocatoria
16. Formulario 6 de la convocatoria
17. Hoja de evaluación del diseño de la programación del taller
18. Hoja de evaluación del informe técnico-pedagógico
19. Hoja de evaluación del informe económico
20. Matriz de desempeño institucional
21. Matriz de evaluación final de la selección de instituciones

DOCENTES CAPACITADOS POR PLANCAD (1995-2001)

| Años | Inicial | Primaria | Secundaria | *Total* |
|---|---|---|---|---|
| 1995 | 0 | 4.678 | 0 | 4.678 |
| 1996 | 0 | 15.317 | 0 | 15.317 |
| 1997 | 2.303 | 23.183 | 0 | 25.486 |
| 1998 | 3.441 | 19.977 | 2.874 | 26.292 |
| 1999 | 3.621 | 27.000 | 13.375 | 43.996 |
| 2000 | 4.539 | 23.007 | 7.032 | 34.578 |
| 2001* | 0 | 17.459 | 8.650 | 26.109 |
| Total | 13.904 | 130.621 | 31.731 | *176.256* |

* Programada

# CICLO DE CAPACITACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE CAPACITACIÓN DOCENTE

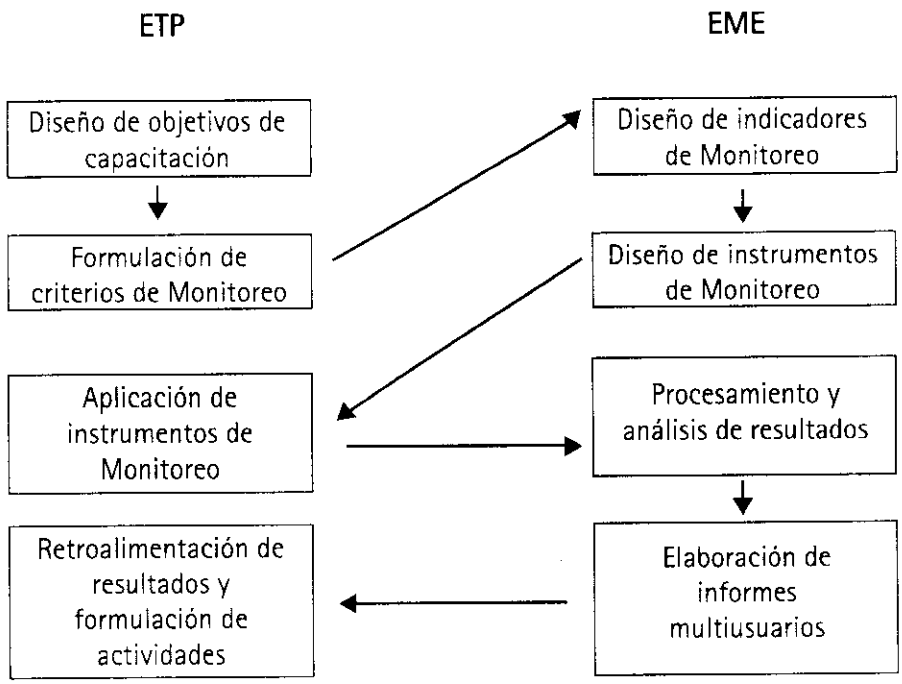
## PLANCAD

| No. | TAREAS | PLANIFICACIÓN | | | | | EJECUCIÓN | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | AGO | SET | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| 1 | Convocatora Pública | ETN | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Selección de Evaluación de Entes Ejecutores | | | | ETN | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Seminarios de Información Con Entes Ejecutores | | | | | | ETN | | | | | | | | | | | |
| 4 | Talleres de Capacitación Docente 1 | | | | | | | EE | | | | | | | | | | |
| 5 | Visitas de Reforzamiento y Seguimiento 1 | | | | | | | | | EE | | | | | | | | |
| 6 | Seminarios de Evaluación con Entes Ejecutores | | | | | | | | | | | | ETN | | | | | |
| 7 | Talleres de Capacitación Docente 2 | | | | | | | | | | | | | EE | | | | |
| 8 | Visitas de Reforzamiento y Seguimiento 2 | | | | | | | | | | | | | | EE | | | |
| 9 | Informe Final | | | | | | | | | | | | | | | | | ETN |
| 10 | Monitoreo | | | | | | ETN | | | | ETN | | | | | ETN | | |

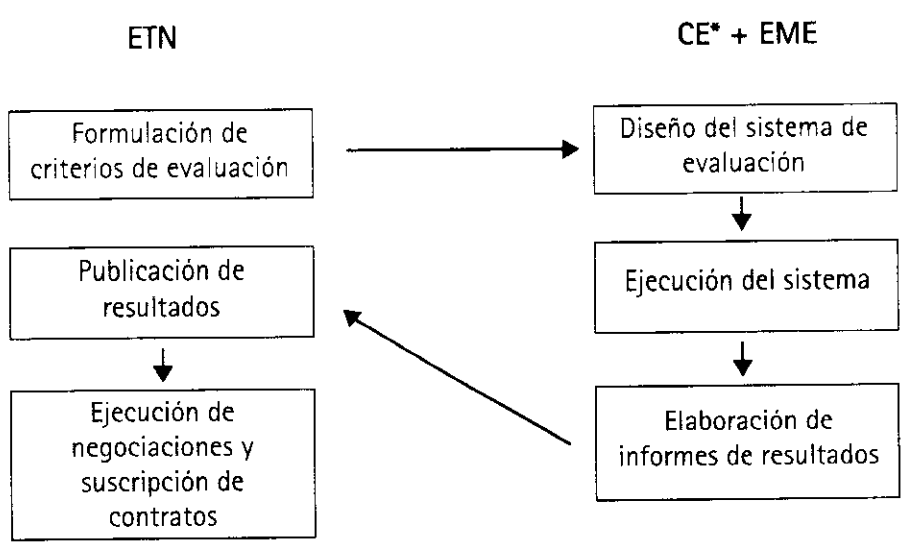
ETN: Equipo Técnico Nacional del PLANCAD
EE: Entes Ejecutores

Anexo 2

## ESQUEMA DE INTERACCIÓN DE ROLES DEL MONITOREO

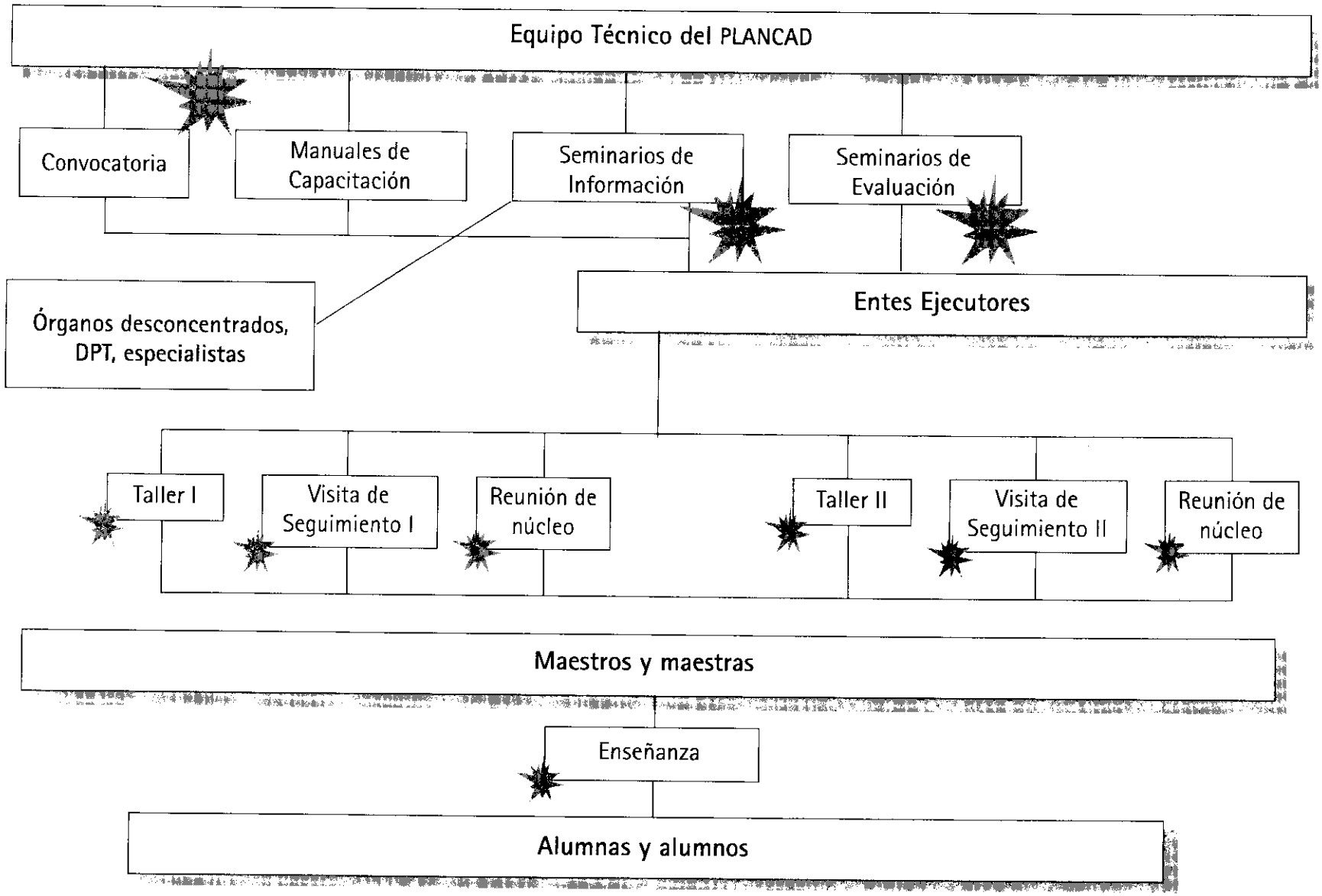



## ESQUEMA DE INTERACCIÓN DE ROLES DE LA EVALUACIÓN




* Comisión evaluadora

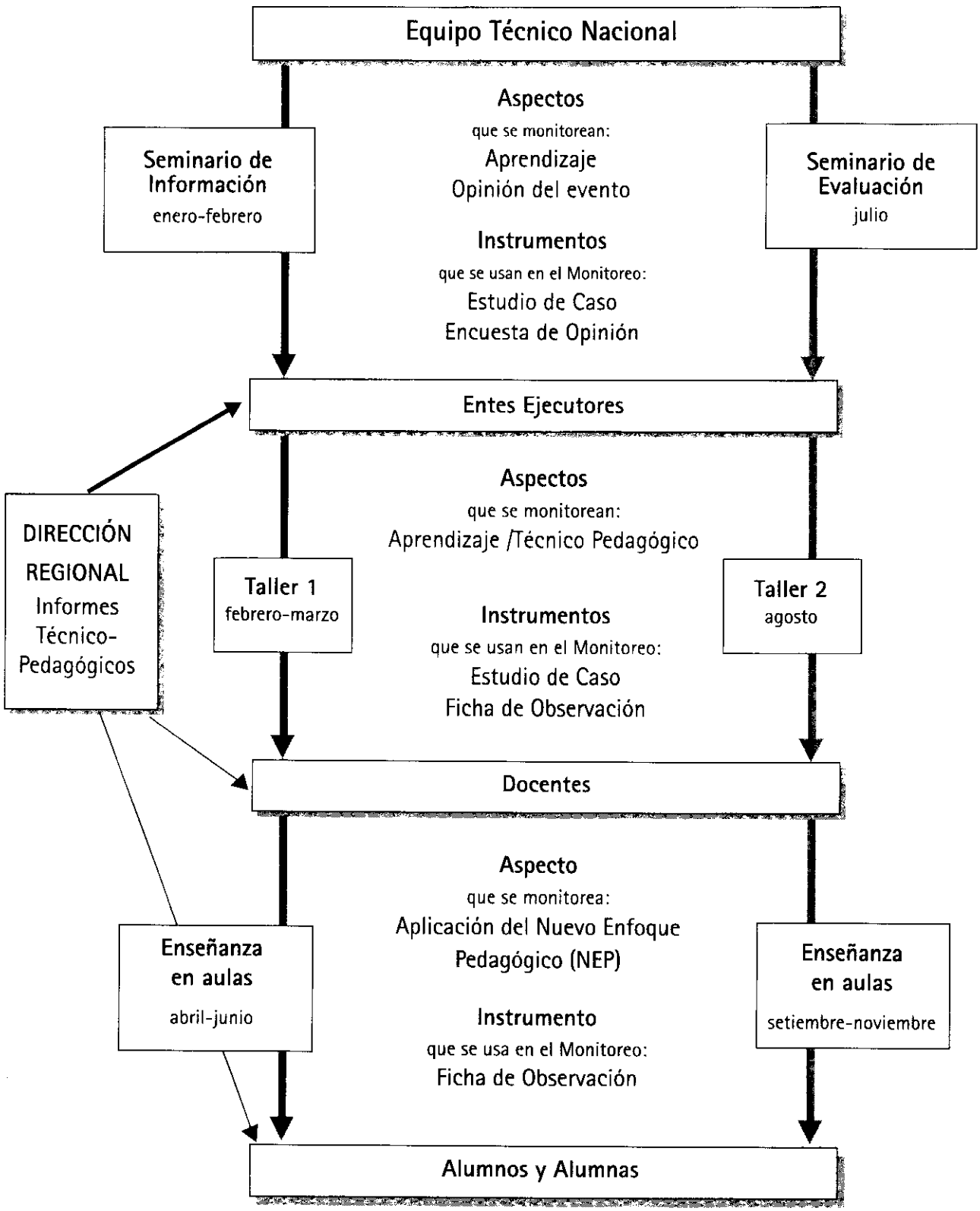
# PUNTOS CRÍTICOS DEL PROCESO PLANCAD




Elaborado por H. Bergmann (1998)

Anexo 4

# PLAN DE MONITOREO ANUAL DEL PLANCAD A LOS ENTES EJECUTORES



# MATRIZ DE INDICADORES PARA MONITOREO

| ACTIVIDAD | ÁREAS | INDICADORES GRUESOS (Criterios) | INDICADORES |
|---|---|---|---|
| ELABORACIÓN DE MANUALES DE CAPACITACIÓN | Apreciación del Manual | Calidad del formato del manual | Pertinencia de la diagramación (aspectos de forma) del manual<br>Pertinencia de la parte gráfica<br>Pertinencia de la tipografía del manual |
| | | Contenido del manual | Claridad de la terminología<br>Claridad de las definiciones<br>Pertinencia de los temas con respecto a los lineamientos del MED<br>Consistencia con los documentos de otras unidades del MED |
| | Orientación técnica | Información sobre el PLANCAD | Claridad de aspectos relacionados al PLANCAD<br>Consistencia con el trabajo de otras unidades del MED |
| | | Tratamiento del NEP | Claridad en la presentación del MED<br>Consistencia en la introducción de los elementos del MED |
| | Orientación práctica | Utilidad práctica del material | Orientación hacia los parámetros básicos de la enseñanza<br>Desarrollo de ejemplos<br>Desarrollo de propuestas de trabajo |

| ACTIVIDAD | ÁREAS | INDICADORES GRUESOS (Criterios) | INDICADORES FINOS |
|---|---|---|---|
| SEMINARIOS, TALLERES, REUNIONES DE NÚCLEO | Apreciación del evento | Calidad de los aspectos logísticos administrativos | Tiempo de distribución de los materiales.<br>Condiciones ambientales favorables para el evento<br>Satisfacción por los participantes con los ambientes del trabajo<br>Ambientes suficientes para el trabajo<br>Ambientes adaptables a las metodologías sugeridas<br>Cumplimiento aspectos administrativos del contrato<br>Cumplimiento aspectos profesionales del contrato<br>Cumplimiento con la programación de las actividades de capacitación |
| | | Calidad de la planificación | Objetivos claramente definidos y realizables<br>Cumplimiento del tiempo planificado<br>Clara agenda de trabajo<br>Grado de correspondencia entre la teoría y la práctica<br>Estrategias metodológicas diversas<br>Relevancia de los temas con respecto a su utilidad en el quehacer docente |
| | | Distribución del tiempo | Tiempo dedicado a esclarecer contenidos de los manuales<br>Tiempo dedicado a la preparación de los contenidos específicos<br>Tiempo dedicado al análisis de las experiencias<br>Tiempo dedicado al análisis de los resultados del monitoreo<br>Tiempo dedicado a programar las capacitaciones<br>Tiempo dedicado a programar las clases<br>Tiempo dedicado a elaborar materiales<br>(Eficiencia) Tiempo perdido |
| | | Calidad de las Reuniones de Núcleo | Efectividad de las visitas<br>Clima (afectivo) que se genera en el grupo<br>Utilidad de la reunión<br>Se propicia la participación en los asistentes<br>Asistencia (absoluta y % de meta) |
| | Materiales distribuidos | Calidad de los materiales | Materiales escritos de acuerdo a la comprensión lectora de los participantes.<br>Pertinencia de los contenidos<br>Utilidad<br>Aplicabilidad<br>Información actualizada<br>Generadores de procesos de reflexión<br>Favorecen la discusión<br>Orientación situaciones de enseñanza<br>Se incluyen instrumentos de evaluación |
| | | Formato | Fotocopias legibles<br>Formato adecuado<br>Número de materiales e instrumentos anexados<br>Tiempo empleado para la distribución de materiales |
| | | Tratamiento del NEP | Claridad conceptual<br>Claridad en la terminología<br>Tratamiento de distintas áreas<br>Presentación de problemas y soluciones<br>Coincidencia con los objetivos de la programación |

Anexo 6

| ACTIVIDAD | ÁREAS | INDICADORES GRUESOS (Criterios) | INDICADORES FINOS |
|---|---|---|---|
| SEMINARIOS, TALLERES, REUNIONES DE NÚCLEO | Capacitadores | Monitoreo | Aplicación de los instrumentos de monitoreo a los participantes |
| | | | Interpretación de los datos obtenidos de los instrumentos de monitoreo aplicados a los participantes en el evento |
| | | | Manejo de datos obtenidos de los instrumentos de monitoreo aplicados a los participantes |
| | | | Satisfacción de los participantes con capacitadores |
| | | Competencias de los capacitadores (ETN - EE) | Actitud positiva frente a la diversidad cultural y lingüística |
| | | | Adecuada selección de bibliografía . |
| | | | Apropiada selección de materiales didácticos de apoyo |
| | | | Capacidad de ambientación del espacio físico del aula |
| | | | Capacidad de creación de ambientes afectivos propicios para el aprendizaje |
| | | | Capacidad de diagnóstico de conocimientos previos |
| | | | Capacidad de diagnóstico de la situación actual |
| | | | Capacidad de establecer relaciones horizontales |
| | | | Capacidad de proponer estrategias e instrumentos de evaluación |
| | | | Capacidad de retroalimentación |
| | | | Capacidad de síntesis |
| | | | Capacidad para articular los temas transversales |
| | | | Capacidad para generar procesos de reflexión y metacognición |
| | | | Capacidad para integrar la teoría y la práctica |
| | | | Capacidad para la evaluación de procesos |
| | | | Capacidad para la evaluación de resultados |
| | | | Capacidad para la evaluación diagnóstica |
| | | | Capacidad para la integración interdisciplinaria de temas |
| | | | Capacidad para orientar búsqueda de consensos |
| | | | Capacidad para orientar procesos de negociación |
| | | | Capacidad para orientar procesos de resolución de conflictos |
| | | | Capacidad para proponer actividades significativas, contextualizadas y variadas |
| | | | Claridad en las presentaciones |
| | | | Coherencia de los objetivos con la metodología propuesta |
| | | | Estrategias de autoevaluación |
| | | | Estrategias de heteroevaluación |
| | | | Implementación de estrategias didácticas pertinentes |
| | | | Intervenciones del ETN claras |
| | | | Manejo teórico conceptual del tema que aborda |
| | | | Nivel de preparación temática |
| | | | Pertinencia curricular en las intervenciones del ETN |
| | | | Relación de las situaciones de enseñanza con las intervenciones del ETN |
| | | | Respeto a la divergencia de ideas |
| | | | Respeto a los diferentes ritmos de aprendizaje |
| | | | Responsabilidad por el aprendizaje de los participantes |
| | | | Responsabilidad por los logros del Seminario |
| | | | Uso de lenguaje adecuado al grupo |
| | | | Uso de materiales de acuerdo a los requerimientos de la metodología del Seminario |
| | | | Uso óptimo del tiempo |
| | | Calidad de los contenidos | Preparación de los contenidos específicos- calidad pedagógica |
| | | | Preparación de los contenidos específicos - cobertura del temario previsto |
| | | | Claridad en el NEP |
| | | | Pertinencia de los contenidos para la capacitación en métodos y ténicas |
| | | | Contenidos contextualizados en el entorno cultural |
| | | | Contenidos satisfactorios a las necesidades y demandas de los participantes |
| | | | Pertinente soporte bibliográfico para el desarrollo de los contenidos |
| | | Valor diagnóstico de las observaciones de aula | Identificación de las situaciones problemáticas |
| | | | Trabaja las áreas por reforzar a partir de las situaciones problemáticas observadas |
| | | Soluciones | Alcance de las sugerencias para mejorar la práctica docente |
| | | | Número de sugerencias para mejorar la práctica docente - soluciones propuestas |
| | | | Soluciones encontradas a situaciones problemáticas |

| ACTIVIDAD | ÁREAS | INDICADORES GRUESOS (Criterios) | INDICADORES FINOS |
|---|---|---|---|
| SEMINARIOS, TALLERES, REUNIONES DE NÚCLEO | Aprendizaje | Calidad de los aprendizajes de los participantes | Comprensión del NEP por parte de los EE |
| | | | Presentación de problemas y soluciones |
| | | | Aplicabilidad en el taller |
| | | | Aplicabilidad en las aulas |
| | | | Fortalecimiento de la identidad cultural de los participantes |
| | | Actitudes de los participantes | Actitud del maestro hacia el NEP |
| | | | Actitud de participantes ante sus conocimientos incompletos |
| | | | Conformidad del comportamiento del maestro con N.E.P. |
| | | Tratamiento del NEP en las reuniones de núcleo | Elementos del NEP trabajados |
| | | | Aplicación del N.E.P. en la reunión |
| | | | Enfoque de la reunión hacia proyectos |
| | | | Logro de objetivos de aprendizaje:alumnos |
| | | | Logro de objetivos de comportamiento: alumnos |
| | | Calidad de los productos - Programaciones | Alcance de la programación (completa / incompleta) |
| | | | Aplicación de los conocimientos adquiridos en la elaboración de los productos |
| | | | Aplicación de los conocimientos adquiridos en la elaboración de los productos |
| | | | Calidad de la práctica de actividades de aprendizaje significativo |
| | | | Claridad conceptual |
| | | | Claridad en la terminología |
| | | | Coherencia interna del documento |
| | | | Contenidos contextualizados en el entorno cultural |
| | | | Formato apropiado |
| | | | La programación de las clases (aulas) cumple con los objetivos planteados |
| | | | La programación del taller cumple con los objetivos planteados |
| | | | Objetivos claramente planteados |
| | | | Pertinencia de los contenidos |
| | | | Planteamientos que respondan al NEP |
| | | | Presentación de problemas y soluciones |
| | | | Se abordan aspectos lógico-administrativos adecuados en la programación |
| | | | Significancia de los contenidos |
| | | | Tratamiento de distintas áreas |
| | | Calidad de los productos - Materiales | Durabilidad del material |
| | | | Utilidad del material |
| | | | Contextualizado al entorno cultural |
| | | | Responde al NEP |
| | | | Pertinencia de los contenidos |
| | | | Aplicabilidad |
| | | | Información actualizada |
| | | | Generadores de procesos de reflexión |
| | | | Se incluyen instrumentos de evaluación |
| | | | Número de materiales e instrumentos anexados |
| | | | Coincidencia con los objetivos de la programación |
| | | | Distribución de materiales |
| | | | Orientación situaciones de enseñanza |
| | | Problemas | Amplitud del Diagnóstico de los problemas |
| | | | Pertinencia del Diagnóstico de los problemas |
| | | | Se esclarecen dudas referentes al contenido |
| | | | Relación con los resultados del monitoreo |
| | | Soluciones | Sugerencias para el seguimiento y reforzamiento |
| | | | Alcance de las sugerencias para solucionar problemas |
| | | | Alcance de las medidas correctivas ante las dificultades y problemas identificadas durante las visitas |
| | | | Pertinencia de las medidas correctivas ante las dificultades y problemas identificadas durante las visitas |
| | | | Contenido práctico de las medidas correctivas ante las dificultades y problemas identificadas durante las visitas |

Anexo 6

| ACTIVIDAD | ÁREAS | INDICADORES GRUESOS (Criterios) | INDICADORES FINOS |
|---|---|---|---|
| VISITAS A LAS AULAS | Actividad del Docente | Clima en el aula | Se establecen normas de convivencia |
| | | | Se practica las normas de convivencia |
| | | | Se observa la práctica de valores |
| | | | Se propicia la participación |
| | | | Se respeta la participación |
| | | | Se propicia el debate, la discusión |
| | | | Se toman en cuenta las diferencias individuales |
| | | | Se promueve y facilita el orden y limpieza en el aula |
| | | Evaluación de los aprendizajes | Estrategias de autoevaluación |
| | | | Estrategias de coevaluación |
| | | | Capacidad para generar procesos de metacognición y reflexión en sus alumnos/as |
| | | | Manejo de los registros de evaluación |
| | | | Capacidad para propiciar en sus alumnos/as el reconocimiento de sus avances y limitaciones de sus aprendizajes |
| | | | Uso del error en forma positiva |
| | | | Capacidad para la evaluación de procesos |
| | | | Capacidad para la evaluación de resultados |
| | | | Capacidad para la evaluación diagnóstica |
| | | Estrategias metodológicas | Coherencia de los objetivos con la metodología propuesta |
| | | | Implementación de estrategias didácticas pertinentes |
| | | | Capacidad para organizar grupos de trabajo |
| | | | Estrategias para el trabajo colectivo (grupo total) |
| | | | Estrategias para el trabajo individual |
| | | | Estrategias para el trabajos en grupo |
| | | | Capacidad para solucionar situaciones de conflicto en los grupos |
| | | Actividad de Aprendizaje Significativo | Capacidad para tomar como punto de partida las necesidades e intereses de sus alumnas/os |
| | | | Capacidad para tomar en cuenta los saberes previos que se desprenden de las necesidades e intereses |
| | | | Capacidad para usar los saberes previos y vincularlos con los nuevos conocimientos previstos |
| | | | Capacidad para propiciar la construcción del nuevo aprendizaje a través de la observación |
| | | | Capacidad para propiciar la construcción del nuevo aprendizaje a través de la comparación |
| | | | Capacidad para propiciar la construcción del nuevo aprendizaje a través del análisis |
| | | | Capacidad para propiciar la construcción del nuevo aprendizaje a través de la síntesis |
| | | | Capacidad para propiciar la construcción del nuevo aprendizaje a través del razonamiento lógico |
| | | | Capacidad para propiciar la construcción del nuevo aprendizaje a través de la formulación del concepto |
| | | | Capacidad para propiciar la contrastación del nuevo conocimiento y sus saberes previos |
| | | | Capacidad para promover procesos de aprendizaje utilizando estrategias de metodología activa |
| | | | Capacidad para propiciar la aplicación del nuevo aprendizaje |
| | | | Estrategias para promover a través de interrogantes la formulación de hipótesis y planteamientos de sus alumnas/os |
| | | | Estrategias para promover a través de interrogantes el establecimiento de criterios para el análisis |
| | | | Estrategias para promover a través de interrogantes la resolución de problemas |
| | | | Capacidad para desarrollar contenidos conceptuales |
| | | | Capacidad para consolidar contenidos conceptuales |
| | | | Capacidad para desarrollar contenidos procedimentales |
| | | | Capacidad para consolidar contenidos procedimentales |
| | | | Capacidad para desarrollar contenidos actitudinales |
| | | | Capacidad para consolidar contenidos actitudinales |
| | | | Capacidad para consolidar los contenidos desarrollados en la actividad sobre la base de los aportes de alumnos/as |
| | | | Relación de la actividad de aprendizaje desarrollada con el logro de la capacidad prevista |
| | | | Manejo de criterios para realizar tareas colectivas e individuales |
| | | | Manejo de criterios para distribuir el espacio del aula está en función de los aprendizajes de los alumnos/as. |
| | | | Uso del tiempo en función de los aprendizajes de los alumnos/as. |
| | | | Respeto por los diferentes ritmos y estilos de aprendizajes de los alumnos/as |
| | | | Capacidad para generar la práctica y el ejercicio del nuevo aprendizaje |

| ACTIVIDAD | ÁREAS | INDICADORES GRUESOS (Criterios) | INDICADORES FINOS |
|---|---|---|---|
| VISITAS A LAS AULAS | Materiales Educativos | Uso de materiales | Organización adecuada de los materiales en los sectores del aula |
| | | | El uso se relaciona con la edad de los alumnos/as |
| | | | Estrategias adecuadas para la elaboración de materiales con recursos del medio y/o reciclables |
| | | Medios para generar aprendizajes | Pertinencia de los materiales para el desarrollo de la actividad significativa |
| | | | Uso para reforzar los nuevos aprendizajes |
| | | | Uso para motivar los nuevos aprendizajes |
| | | | Uso para consolidar los nuevos aprendizajes |
| | | | Uso en la programación de corto plazo. |
| | | Trabajos producidos por los alumnos/as | Capacidad para orientar a los alumnos/as en la elaboración de materiales |
| | | | Coherencia de los niveles de avance en el proceso de aprendizaje con la programación |
| | | | Claridad para verificar los resultados del trabajo grupal |
| | | Materiales educativos y documentos oficiales | Uso del módulo de materiales distribuido por el MED |
| | | | Uso del Programa Curricular Básico - 5 años |
| | | | Uso del Manual del Docente |
| | | | Uso de la Guía de Orientaciones Metodológicas |
| | | | Uso en la programación de corto plazo |
| | | | Uso en la Biblioteca del Aula. |
| | Apoyo de otros | Rol de la escuela | Apoyo de Directores CE al PLANCAD |
| | | | Apoyo de Directores CE al NEP |
| | | Trabajo con padres y madres de familia | Capacidad para mantener un diálogo frecuente con madres y padres de familia |
| | | | Capacidad para realizar reuniones pedagógicas en forma individual |
| | | | Capacidad para realiza reuniones pedagógicas en forma grupal |
| | | | Capacidad para involucrar a los Padres de Familia en actividades del Centro Educativo |
| | | | Capacidad para trabajar temas de interés con Padres de Familia mediante las estategias adecuadas |
| | | Rol del Capacitador | Responsabilidad del capacitador/a para visitar el aula |
| | | | Capacidad para resolver los problemas presentados en el trabajo pedagógico en el aula |

# ENCUESTA DE OPINIÓN

## Para los Entes Ejecutores al finalizar el Seminario

NOMBRE DEL ENTE EJECUTOR: _____ NIVEL:_____FECHA: _____

Esta encuesta es un instrumento de monitoreo que nos permitirá identificar aspectos que ayuden a mejorar nuestro trabajo.
La encuesta es anónima. No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo deseamos conocer tu OPINIÓN.
Lee atentamente cada una de las siguientes afirmaciones y marca con un aspa (X) el casillero en donde aparece la respuesta que refleja mejor tu opinión personal.

**Recuerda que responder sinceramente esta encuesta nos permitirá mejorar nuestro trabajo**

| PREGUNTAS | RESPUESTAS | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿En qué medida se trabajó hacia el logro de los objetivos de acuerdo a lo programado para el Seminario? | Muy pocas veces | Pocas veces | Algunas veces | La mayoría de las veces | Todo el tiempo |
| 2. ¿En qué medida puedo aplicar las estrategias de metodología activa reforzadas en el Seminario para la implementación del II Taller? | No puedo | Puedo con dificultad | Es indiferente | Puedo | Puedo fácilmente |
| 3. ¿Cuán útiles me serán los materiales impresos distribuidos durante el Seminario? | Muy poco útiles | Poco útiles | Regularmente útiles | Útiles | Muy útiles |
| 4. ¿En qué medida considero que en este Seminario he aprendido aspectos que me permitirán diseñar la programación para el II Taller de Capacitación? | Muy poco | Poco | Regular | Alto | Muy alto |
| 5. ¿En qué medida puedo utilizar los materiales provistos por el MED en la ejecución del Seminario? | Muy bajo | Bajo | Regular | Alto | Muy alto |
| 6. ¿En qué medida el local y las aulas en las que se realizó el Seminario fueron apropiados para el trabajo? | Totalmente Inapropiados | Inapropiados | Medianamente apropiados | Apropiados | Muy apropiados |
| 7. ¿En qué medida el mobiliario (mesas, sillas, pizarra) con los que se realizó el Seminario fueron apropiados para el trabajo? | Totalmente Inapropiados | Inapropiados | Medianamente apropiados | Apropiados | Muy apropiados |
| 8. En términos generales, ¿Cómo calificaría el desempeño del equipo nacional responsables durante la ejecución del Seminario? | Muy bajo | Bajo | Regular | Alto | Muy alto |
| 9. ¿En qué medida he contado con el material necesario para todas las actividades programadas (lapiceros, cuadernos, papelógrafos, etc.)? | Muy pocas veces | Pocas veces | Algunas veces | La mayoría de las veces | Todo el tiempo |
| 10. ¿En qué nivel el equipo técnico nacional logró responder dudas e inquietudes sobre los temas tratados durante el Seminario? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 11. ¿En qué medida hemos podido participar activamente durante el Seminario? | Muy pocas | Pocas veces | Algunas | La mayoría | Todo el tiempo |
| 12. ¿En qué medida se respetaron los horarios establecidos para la ejecución del Seminario? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 13. ¿En qué medida el análisis de nuestras experiencias y los resultados del monitoreo me han sido útiles para el diseño del II Taller? | Muy poco útiles | Poco útiles | Regularmente útiles | Útiles | Muy útiles |
| 14. ¿En qué medida los indicadores trabajados en el Seminario me permitirán diseñar instrumentos de evaluación pertinentes? | Muy poco | Poco | Regular | Alto | Muy alto |
| 15. ¿Cuál es el nivel de conocimiento aprendido para elaborar actividades de aprendizaje en el marco de la programación curricular? | Muy bajo | Bajo | Regular | Alto | Muy alto |

# ESTUDIO DE CASO

Para el Ente Ejecutor al finalizar el Seminario

ENTE EJECUTOR_____ FECHA_____

---

**A continuación se presenta una descripción de un día de clases cualquiera. Léelo con mucha atención:**

En el patio de la escuela, todos los alumnos y alumnas están formados como todos los lunes. Luego de 15 minutos, cada fila de alumnos y alumnas entra a su salón respectivo. La maestra, luego de saludarlos, les pide que se dividan en grupos. "Cada vez que los señale, cada uno de ustedes va a decir bien fuerte el número que les corresponda. Vamos a...". "Contar", responden los niños y niñas. "Muy bien... contar. Vamos a contar de 1 hasta 6. Después, cuando llegamos al 6, empezamos otra vez... ¿ya? A ver Elizabeth, tú empiezas. Di tu número bien fuertecito, ¿ya?".

Han pasado 15 minutos desde el inicio y los niños y niñas están agrupados según el número que les correspondió en la dinámica. La maestra elige en cada grupo a un coordinador y una secretaria. Cada grupo elige luego un nombre para su grupo.

Los niños y niñas están sentados en grupos y la maestra reparte a cada grupo un rompecabezas escrito en tarjetas de cartulina. Son 5 fichas que tienen una palabra escrita en cada una. Visitantes / Choquequirau / sus / deslumbra / a / audaces. "Para armar el rompecabezas tienen 5 minutos. Trabajen en silencio... calladitos", dice la maestra.

Durante el trabajo en grupo, la maestra pregunta a sus alumnos y alumnas y se inicia, entonces, una conversación: "¿Entendemos todas las palabritas? Hay una palabra en quechua que es el idioma de los cusqueños. ¿Quién lo sabe hablar?". Algunos niños y niñas levantan tímidamente la mano. "¿Y por qué no lo sabemos hablar?", repregunta la maestra. Esta vez ningún alumno ni alumna levanta la mano. "Por los españoles, por la conquista. La lengua materna depende del entorno, si se reprime no se puede desarrollar". Al final de las preguntas la maestra enseña la ficha con Choquequirau y pregunta qué podría significar.

A las 9:00 de la mañana, la maestra les da a los alumnos y alumnas 10 minutos para que escriban en papelote y en grupo lo que piensan que significa la palabra. La maestra va de mesa a mesa y ayuda a los alumnos y alumnas. Los 10 minutos asignados a la tarea no son suficientes y la maestra da 20 minutos más. Durante el tiempo extra, la maestra ayuda con más preguntas acercándose a los grupos en donde los niños y niñas no pueden, aún, resolver la tarea. Un grupo termina la tarea y al ver que los demás todavía seguían escribiendo en los papelotes, la maestra le da al grupo que terminó una pequeña tarea, consistente en escribir un pequeño fichero.

A partir de las 9:30 los grupos exponen los resultados y los alumnos y alumnas revisan la ortografía. Después de la exposición de todos los papelotes, la maestra pregunta por similitudes, hacen juntos una comparación y un pequeño resumen.

A las 9:45 la profesora cuelga un papelote preparado en la pared con la copia de una noticia sobre el mismo tema. Lee en voz alta y da explicaciones adicionales. Después explica los datos que están apuntados en la parte de abajo: la fuente de información, el lugar, la fecha y el diario. Los niños y las niñas

descubren que Choquequirau es un sitio arqueológico. Pregunta por el hecho principal de la noticia y por qué causas se habría construido una fortaleza en un lugar tan escondido.

En el transcurso de la clase la maestra pregunta: "¿Conocen en el Cusco algunas otras construcciones preincaicas?". Los alumnos y alumnas cuentan de una excursión que habían hecho con la clase dos años antes.

Son ya las 9:55, la profesora pregunta acerca del tema *La noticia* y pide a los alumnos y alumnas que en grupo plasmen sus ideas acerca del tema. Luego que los grupos terminaron con la tarea, la maestra pregunta por las partes de la noticia, mientras va indicándolas con la ayuda de varios periódicos. Los niños y las niñas, luego de la presentación de la maestra, hacen un resumen en forma oral. Al terminar, la maestra dicta el resumen que los niños y niñas copian en sus cuadernos.

Después del recreo, la maestra explica en la pizarra lo que es una línea de tiempo. Pregunta por las fechas de nacimiento, explica que antes se habían conocido los padres, se habían casado y que probablemente después había nacido un hermano. La línea de tiempo es llenada con los datos proporcionados por los alumnos y alumnas.

Terminado el ejercicio, la maestra vuelve a hacer referencia a Choquequirau y explica: "Igualito que la línea de tiempo que hemos llenado de nosotros, se puede llenar la línea de tiempo de la historia". La maestra dibuja en la pizarra una nueva línea de tiempo conteniendo el nacimiento de Jesús y la construcción de Choquequirau.

**Según el caso anterior marca con un aspa (X) la alternativa que mejor refleje la opinión del grupo:**

| En líneas generales: | NEP | Enfoque Tradicional | Ambos enfoques | No se identifica |
|---|---|---|---|---|
| 1. El desarrollo de la clase se da dentro del... | | | | |
| 2. La manera cómo hace uso del tiempo la maestra pertenece al... | | | | |
| 3. La forma de interacción de la maestra con sus alumnos/as pertenece al... | | | | |
| 4. La manera de organización de los alumnos/as se relaciona con... | | | | |
| 5. El rol asumido de la maestra se ubica dentro del... | | | | |
| 6. La organización del espacio se ubica en el... | | | | |
| 7. La forma de evaluar los aprendizajes de los alumnos/as se identifica con... | | | | |
| 8. La forma como trabajan en grupo pertenece al... | | | | |
| 9. La forma de utilizar los materiales para el aprendizaje es... | | | | |
| 10. El desarrollo de la motivación se da dentro del... | | | | |

# FICHA DE OBSERVACIÓN

Para las visitas del ETN al Taller

ENTE EJECUTOR: _____ NIVEL: _____

NOMBRE DEL OBSERVADOR _____ FECHA: _____

## ASPECTOS LOGÍSTICO-ADMINISTRATIVOS

1. ¿Con cuáles de los siguientes **materiales** cuentan los docentes **capacitadores** para el trabajo en sus aulas durante el desarrollo del Taller?

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 | Pizarra en buen estado | SÍ | NO | 1.4 | Lápices, lapiceros | SÍ | NO |
| 1.2 | Papelógrafos y/o Papelotes | SÍ | NO | 1.5 | Instrumentos de evaluación | SÍ | NO |
| 1.3 | Plumones (gruesos y/o delgados) | SÍ | NO | 1.6 | Hojas o tarjetas | SÍ | NO |
| 1.7 | Separatas académicas (material de apoyo) y/o Manuales del Ente Ejecutor | | | | | SÍ | NO |

2. ¿Con cuáles de los siguientes **materiales** cuentan los docentes **capacitados** para el trabajo durante el desarrollo del Taller?

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 | Hojas Bond A4 | SÍ | NO | 2.4 | Regla, tajador y borrador | SÍ | NO |
| 2.2 | Papelógrafos | SÍ | NO | 2.5 | Cuaderno rayado tamaño carta | SÍ | NO |
| 2.3 | Folder | SÍ | NO | 2.6 | Plumones (gruesos y/o delgados), lápices, lapiceros | SÍ | NO |

3. ¿Con cuáles de los siguientes **materiales y servicios** cuentan los **centros educativos** en donde se está llevando a cabo el desarrollo del Taller?

| | ASPECTOS | SÍ | NO | OBSERVACIONES | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.1 | Teléfono y Fax | | | | |
| 3.2 | Computadora e Impresora | | | | |
| 3.3 | El número total de aulas corresponde a la meta asignada | | | | |
| 3.4 | El número de hojas de las separatas corresponde a al costo previsto | | | | |
| 3.5 | ¿Se han desarrollado actividades demostrativas con estudiantes? | | | | |
| 3.6 | Se han respetado los horarios para la ejecución de los talleres (8 horas efectivas) | | | | |
| | | Inadecuado | Poco adecuado | Medianamente adecuado | Adecuado |
| 3.7 | El tamaño de las aulas es... | | | | |
| 3.8 | El estado de las aulas (limpieza, paredes, piso, ventanas) es... | | | | |
| 3.9 | El estado de limpieza y mantenimiento de los servicios higiénicos se puede considerar... | | | | |

## ASPECTOS TÉCNICO-PEDAGÓGICOS

| | ASPECTOS | SÍ | NO | OBSERVACIONES | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.1 | Los participantes trabajan en grupos de interaprendizaje | | | | |
| 4.2 | Desarrollan sus actividades aplicando estrategias de Metodología Activa | | | | |
| 4.3 | Los productos observados tienen coherencia con los indicadores establecidos para el logro de los objetivos planificados | | | | |
| 4.4 | Se están utilizando los materiales distribuidos por la DINEIP (SÓLO PARA INICIAL Y PRIMARIA) | | | | |
| | | Inadecuada | Poco adecuada | Medianamente adecuada | Adecuada |
| 4.5 | La correspondencia entre las separatas y los objetivos planteados durante el Taller es... | | | | |

5. Sobre la programación del Taller

| | ASPECTOS | SÍ | NO | OBSERVACIONES |
|---|---|---|---|---|
| 5.1 | Existe coherencia entre los objetivos e indicadores que se proponen | | | |
| 5.2 | Se están elaborando materiales educativos en el Taller | | | |
| 5.3 | El docente está diseñando secuencias de actividades de aprendizaje (Programaciones de corto plazo) | | | |
| 5.4 | Se está trabajando evaluación de los aprendizajes | | | |
| 5.5 | Se están diseñando estrategias de metodología activa | | | |

6. De acuerdo a lo observado, el Ente Ejecutor necesita **apoyo técnico-pedagógico** para mejorar su desempeño en:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 6.1 | Desarrollo de contenidos de aprendizaje | Mucho | Poco | Ninguno |
| 6.2 | Criterios para la elaboración de material y separatas | Mucho | Poco | Ninguno |
| 6.3 | Manejo de metodología activa | Mucho | Poco | Ninguno |
| 6.4 | Desarrollo de procesos de evaluación | Mucho | Poco | Ninguno |
| 6.5 | Diseño de secuencias de actividades de aprendizaje o programaciones curriculares a corto plazo | Mucho | Poco | Ninguno |

7. ¿Qué dificultades se presentaron durante la visita del Taller con los docentes capacitados, capacitadores, coordinador académico y/o con el equipo del Ente Ejecutor? ¿Por qué?

_____

_____

_____

8. ¿Qué preocupaciones presentaron los docentes capacitados en cuanto al desarrollo del Taller de Capacitación?

_____

_____

_____

# FICHA DE OBSERVACIÓN

## Visitas de Aula

Nombre del Ente Ejecutor: _____
Nombre del/a observador/a: _____
Nombre del/la docente visitado/a: _____
Nombre de/la capacitador/a del docente: _____
Centro Educativo: _____
Sección y Grado: _____ Área: _____ Fecha: _____
Actividad en desarrollo: _____
Tiempo de observación (1 hora mínimo): _____

### OBSERVACIÓN AL DOCENTE

1. ¿De qué manera se percibe el clima en el aula?

| N° | ÍTEMS | No se observó | Satisfactorio | Satisfactorio en la mayor parte del proceso | Satisfactorio en algunas partes del proceso | No es satisfactorio |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 | Se toman en cuenta las diferencias individuales | | | | | |
| 1.2 | Se respeta la participación (opiniones, inquietudes, dudas, etc.) | | | | | |
| 1.3 | Se practican las normas de convivencia | | | | | |
| 1.4 | Se propicia el debate, la discusión | | | | | |

2. ¿De qué manera la intervención del docente promueve aprendizajes en sus alumnas/os?

| N° | ÍTEMS | No se observó | Satisfactorio | Satisfactorio en la mayor parte del proceso | Satisfactorio en algunas partes del proceso | No es satisfactorio |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 | Toma como punto de partida los saberes previos de sus alumnas/os | | | | | |
| 2.2 | Propicia en sus alumnas/os la confrontación de sus saberes previos con lo que se pretende desarrollar | | | | | |
| 2.3 | Permite la práctica y el ejercicio del nuevo aprendizaje | | | | | |
| 2.4 | Promueve a través de interrogantes:<br>• la formulación de hipótesis y planteamientos de sus alumnas/os | | | | | |
| 2.5 | • el establecimiento de criterios para el análisis | | | | | |
| 2.6 | • la resolución de problemas | | | | | |
| 2.7 | Sobre la base de los aportes de sus alumnos/as consolida los contenidos desarrollados en la actividad de aprendizaje | | | | | |
| 2.8 | La actividad de aprendizaje desarrollada responde al logro de la capacidad prevista | | | | | |
| 2.9 | Permite que los alumnos/as realicen tareas colectivas e individuales | | | | | |
| 2.10 | Se observa la práctica de valores en el aula | | | | | |

| N° | ÍTEMS | No se observó | Sí | A veces | No |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.11 | Desarrolla contenidos conceptuales en la actividad observada | | | | |
| 2.12 | Desarrolla contenidos procedimentales en la actividad observada | | | | |
| 2.13 | Desarrolla contenidos actitudinales en la actividad observada | | | | |
| 2.14 | La distribución del espacio del aula está en función de los aprendizajes de los alumnos/as | | | | |
| 2.15 | El uso del tiempo está en función de los aprendizajes de los alumnos/as | | | | |
| 2.16 | Promueve y facilita el orden y limpieza en el aula | | | | |

3. ¿De qué manera el docente evalúa los aprendizajes de sus alumnos/as?

| N° | ÍTEMS | No se observó | Sí | A veces | No |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.1 | Evalúa permanentemente el aprendizaje de sus alumnos/as | | | | |
| 3.2 | Propicia la autoevaluación de sus alumnas/os | | | | |
| 3.3 | Propicia la coevaluación entre sus alumnas/os | | | | |
| 3.4 | Las alumnas/os reconocen sus avances y limitaciones en sus aprendizajes | | | | |
| 3.5 | Concede a sus alumnas/os momentos para reflexionar y tomar conciencia de cómo se aprendió y cómo mejorarlo | | | | |
| 3.6 | Registra los avances de sus alumnos/as | | | | |

4. ¿De qué manera el docente favorece la adquisición de aprendizajes en grupo?

| N° | ÍTEMS | No se observó | Sí | A veces | No |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.0 | ¿Se observaron trabajos en grupo? (SÍ/NO) | | | | |
| 4.1 | Determina junto con sus alumnas/os la composición de los grupos | | | | |
| 4.2 | Define con sus alumnas/os los objetivos que deben alcanzar como grupo | | | | |
| 4.3 | Se organizan para asumir diferentes responsabilidades | | | | |
| 4.4 | Fomenta la organización al interior de cada grupo | | | | |
| 4.5 | Se establecen acuerdos y criterios que permite el trabajo en grupo | | | | |
| 4.6 | Recurre al diálogo en las situaciones de conflicto que se presentan en el grupo | | | | |

SOBRE LOS MATERIALES EDUCATIVOS

5. ¿De qué manera los materiales educativos utilizados en el aula son medios para generar aprendizajes?

| N° | ÍTEMS | No se observó | Satisfactorio | Satisfactorio en la mayor parte del proceso | Satisfactorio en algunas partes del proceso | No es satisfactorio |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.1 | Responden a la actividad de aprendizaje significativo observada | | | | | |
| 5.2 | Se han previsto los materiales necesarios para el desarrollo de la actividad observada | | | | | |
| 5.3 | Refuerzan los nuevos aprendizajes | | | | | |
| 5.4 | Motivan los nuevos aprendizajes | | | | | |
| 5.5 | Consolidan los nuevos aprendizaje | | | | | |

| N° | ÍTEMS | No se observó | Sí | A veces | No |
|---|---|---|---|---|---|
| 5.6 | Han sido elaborados por las alumnas/os con orientación del/la docente | | | | |
| 5.7 | Se encuentran organizados (en orden) en el aula | | | | |
| 5.8 | Concuerdan con el grado o ciclo, nivel de las alumnas/os | | | | |
| 5.9 | Las/os alumnas/os pueden acceder a ellos | | | | |
| 5.10 | Para la elaboración de los materiales se han utilizado especialmente recursos del medio y/o reciclables | | | | |

6. ¿Qué función tiene los trabajos producidos por las alumnas/os?

| N° | ÍTEMS | No se observó | Sí | A veces | No |
|---|---|---|---|---|---|
| 6.0 | ¿Se observaron trabajos producidos por los alumnos/as? (SÍ/NO) | | | | |
| 6.1 | Se evidencia que han sido producidos por los alumnos/as | | | | |
| 6.2 | Se evidencian niveles de avance en el proceso de aprendizaje de acuerdo al grado o ciclo y momento del año | | | | |
| 6.3 | Se verifican los resultados del trabajo grupal | | | | |
| 6.4 | El docente usa el error en forma positiva | | | | |

7. ¿Para qué y cómo se utilizan los Cuadernos de Trabajo y/o Módulos? (SÓLO PARA LOS NIVELES INICIAL Y PRIMARIA)

| N° | ÍTEMS | No se observó | Sí | No |
|---|---|---|---|---|
| 6.5 | Los materiales del MED forman parte de la programación de corto plazo de los docentes | | | |
| 6.6 | Los materiales disponibles en la comunidad forman parte de la programación de corto plazo | | | |
| 6.7 | Los materiales escritos forman parte de la Biblioteca del Aula | | | |
| 6.8 | Los materiales no escritos forman parte de los demás sectores del aula | | | |
| 6.9 | Los niños utilizan la Biblioteca del Aula para recrearse y aprender | | | |
| 6.10 | Los niños utilizan los materiales didácticos para aprender y recrearse | | | |

ANEXO 3.1

**Formulario Nº1**

# DATOS DE IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION

LLENAR A MAQUINA O LETRA DE IMPRENTA EN TINTA OSCURA

1. NOMBRE DE LA INSTITUCION

(Marque con una X lo que corresponda)

2. TIPO DE INSTITUCION:

PUBLICA ☐ PRIVADA ☐

UNIVERSIDAD ☐

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO ☐

ORGANISMO NO GUBERNAMENTAL ☐

ASOCIACION EDUCATIVA ☐

OTROS: ☐ (Especifique)

3. REGION EDUCATIVA:

4. DEPARTAMENTO:

5. PROVINCIA:

6. DISTRITO:

7. DIRECCION:

AV./JR./CALLE NÚMERO URBANIZACION

8. TELÉFONO: 11. FAX:

9. CORREO ELECTRONICO:

10. **DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA INSTITUCION:**

Apellido Paterno Apellido Materno Nombres

Libreta Electoral Dirección Teléfono

14. NUMERO DE RUC DE LA INSTITUCION:

15. ESTIMADO DE DOCENTES A CAPACITAR:
(Según cifras proporcionadas en el Anexo 1)

ANEXO 3.2

**FORMULARIO Nº2**

# RECURSOS INSTITUCIONALES

(LLENAR A MAQUINA O CON LETRA DE IMPRENTA EN TINTA OSCURA. ADJUNTAR LA DOCUMENTACION PROBATORIA. **NO ENVIAR DOCUMENTOS NO SOLICITADOS)**

NOMBRE DE LA INSTITUCION

Marque con una X o complete los datos según corresponda:

1. Tipo de local: a) Propio ☐ b) Alquilado ☐ c) Otro ☐
   Especifique:
2. Número de aulas disponibles para la capacitación:

CUENTA CON LOS SIGUIENTES MATERIALES Y SERVICIOS:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3. | Aulas con pizarra en buen estado | SI ☐ NO ☐ | 10. | Computadora | SI ☐ NO ☐ |
| 4. | Aulas con rotafolios | SI ☐ NO ☐ | 11. | Correo Electrónico Email INTERNET | SI ☐ NO ☐ |
| 5. | Servicios higiénicos adecuados al número de participantes | SI ☐ NO ☐ | 12. | Impresora | SI ☐ NO ☐ |
| | | | 13. | Televisor | SI ☐ NO ☐ |
| 6. | Servicio de agua y desagüe | SI ☐ NO ☐ | 14. | Video grabadora | SI ☐ NO ☐ |
| 7. | Fluido eléctrico | SI ☐ NO ☐ | 15. | Fotocopiadora | SI ☐ NO ☐ |
| 8. | Teléfono | SI ☐ NO ☐ | 16. | Retroproyector | SI ☐ NO ☐ |
| 9. | Fax | SI ☐ NO ☐ | 17. | Tocacassette | SI ☐ NO ☐ |

PRESENTA LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

18. Carta de compromiso de obtener Carta Fianza o Cheque de Gerencia o acogerse al Sistema de Fondo de Garantía en caso de ser seleccionado. (Sólo en caso de instituciones No Estatales) SI ☐ NO ☐
19. 02 cartas de referencia de dos autoridades educativas de la región que acrediten la calidad del trabajo pedagógico que realizan. SI ☐ NO ☐
20. Resumen en un máximo de 2 hojas Bond A-4 sobre las actividades de capacitación docente realizada. SI ☐ NO ☐
21. Copia de la última programación de Taller de Capacitación Docente, realizado por la institución. SI ☐ NO ☐
22. 02 cartas de presentación de autoridades del lugar. SI ☐ NO ☐
23. Tiempo transcurrido desde la última capacitación: Marcar en lo que corresponda:
    De 1 año a 3 Años: ☐ De 3 años o 5 años: ☐ Más de 5 años: ☐
24. Tipo de Centro Educativo relacionado con la institución:
    a) No tiene ☐ b) C.E. de Aplicación ☐ c) C.E. Experimental en proceso de implementación ☐ d) C.E. Experimental con 2 ó más años de funcionamiento ☐
25. Presenta Propuesta Económica (Formulario 6, Anexo 3.6, Sobre Nº 2)

ANEXO 3.3

**FORMULARIO Nº3**

# NOMINA DE PERSONAL

(Llenar a máquina o en letra de imprenta con tinta oscura, adjuntar **EXCLUSIVAMENTE** los documentos probatorios de sus respuestas)

NOMBRE DE LA INSTITUCION

## DATOS PERSONALES DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA INSTITUCION

Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombres

Libreta Electoral | Dirección | Teléfono

Marque con una X lo que corresponda:

1. Título y Grado Académico que posee:
   - a) Grado Académico de Bachiller ☐
   - b) Título o Licenciatura ☐
   - c) Grado Académico de Magister ☐
   - d) Grado Académico de Doctor ☐
2. Especificar Area Académica:
3. Presenta los siguientes documentos:
   - a) Cartas de referencia de dos autoridades educativas — SI ☐ NO ☐
   - b) Declaración jurada simple de no tener antecedentes penales, judiciales ni administrativos — SI ☐ NO ☐
   - c) Copia autenticada de títulos y grados académicos — SI ☐ NO ☐
   - d) Copia legalizada de acreditación oficial como Representante Legal — SI ☐ NO ☐

# DATOS PERSONALES DEL COORDINADOR ACADEMICO PROPUESTO

(Llenar a máquina o con letra de imprenta en tinta oscura. Adjuntar **EXCLUSIVAMENTE** los documentos probatorios. No enviar documentos no solicitados)

PROGRAMA MECEP. PLANCAD MINISTERIO DE EDUCACION

| Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombres | Edad |
|---|---|---|---|
| | | | |

| Libreta Electoral | Dirección | Teléfono |
|---|---|---|
| | | |

1. Título Profesional y Grado Académico más alto alcanzado: a) Bachiller ☐
   b) Licenciado o Profesor ☐ c) Magister ☐ d) Doctor ☐
   Especialidad ☐

2. Presenta los siguientes documentos:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| a) | 02 cartas de referencia de autoridades educativas | SI ☐ | NO ☐ |
| b) | 02 cartas de referencia personales | SI ☐ | NO ☐ |
| c) | Declaración jurada simple de no tener antecedentes penales, judiciales ni administrativos. | SI ☐ | NO ☐ |
| d) | Copia autenticada de títulos y grados académicos | SI ☐ | NO ☐ |

3. Tiempo de Experiencia en labores de Capacitación Docente:

Marcar con X lo que corresponda:

a) De 1 a 3 años: ☐
b) De 3 a 5 años: ☐
c) De 5 años a más: ☐

4. Tiene experiencia en el desarrollo de Proyectos socio-educativos:

a) No tiene: ☐
b) Ha participado en el desarrollo de uno o más proyectos: ☐
c) Ha dirigido uno o más proyectos: ☐



Anexo 13

## DATOS PERSONALES DEL ASISTENTE DE COORDINACION PROPUESTO

PROGRAMA MECEP-PLANCAD MINISTERIO DE EDUCACION

(Esta página se llenará sólo en el caso de atender a más de 240 participantes). Llenar a máquina o con letra de imprenta con tinta oscura. Adjuntar EXCLUSIVAMENTE los documentos probatorios. No enviar documentos no solicitados.

| Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombres | Edad |
|---|---|---|---|
| | | | |

| Libreta Electoral | Dirección | Teléfono |
|---|---|---|
| | | |

(Marque con una X lo que corresponda)

1. Título y Grado Académico que tiene:

   a) Grado Académico de Bachiller ☐

   b) Título Profesional ☐

   c) Grado Académico de Magister ☐

   d) Grado Académico de Doctor ☐

2. Si tiene Segunda Especialidad especifique el área:

3. Presenta los siguientes documentos:

   a) 02 cartas de Referencias Profesionales ☐

   b) Declaración jurada simple de no tener antecedentes judiciales, penales ni administrativos: ☐

   c) Copias autenticadas de los títulos y grados académicos: ☐

PROGRAMA MECEP. PLANCAD
MINISTERIO DE EDUCACION

# DATOS PERSONALES DEL ENCARGADO DEL MANEJO DEL PRESUPUESTO

(Llenar a máquina o con letra de imprenta en tinta oscura. Adjuntar EXCLUSIVAMENTE los documentos probatorios. No enviar documentos no solicitados)

Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombres

Libreta Electoral | Dirección | Teléfono

Presenta los siguientes documentos:

(Marque con una X lo que corresponda)

1. Título Profesional
   a) Contador Público ☐
   b) Economista ☐
   c) Administrador ☐

2. Número de Carné de Colegiatura ☐

3. 02 cartas de referencia profesional de dos empresas o instituciones, donde haya laborado ☐

4. Declaración jurada de no tener antecedentes judiciales, penales y declaración jurada se no haber sido sometido a proceso administrativo alguno. ☐



Anexo 13

ANEXO 3.4

**FORMULARIO Nº 4**

**CAPACITADOR Nº** [ ]

PROGRAMA MECEP-PLANCAD MINISTERIO DE EDUCACION

# CURRICULUM VITAE-DOCENTE CAPACITADOR

[ ]

NOMBRE DE LA INSTITUCION

Llenar a máquina o con letra de imprenta en tinta oscura.

Se debe llenar un Formulario por cada uno de los docentes propuestos. Adjuntar **EXCLUSIVAMENTE** los documentos probatorios. No enviar documentos no solicitados.

**DATOS DEL DOCENTE - CAPACITADOR**

| Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombres | Edad |
|---|---|---|---|
| | | | |

| Libreta Electoral | Dirección | Teléfono |
|---|---|---|
| | | |

MARQUE CON UNA X LO QUE CORRESPONDE

REFERENCIAS PERSONALES:

1. Libreta Electoral: [ ]
2. Declaración Jurada simple de no tener antecedentes penales, judiciales y administrativos: [ ]
3. 02 cartas de referencia profesional: [ ]

PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS:

1. Copias autenticadas de Títulos:
   a) Licenciatura o Título Profesional: [ ] b) Segunda Especialidad: [ ]
2. Copias autenticadas del Grado Académico más alto:
   a) Bachiller: [ ] b) Magister: [ ] c) Doctor: [ ]
3. Constancias legalizadas o autenticadas de:
   a) Cursos de Post Grado: [ ]
   b) Cursos de actualización y/o perfeccionamiento en:
   - Metodología Activa: [ ]
   - Planificación Curricular. (No tecnología educativa): [ ]
   - Proyectos socio - educativos: [ ]
   - Evaluación Educativa: [ ]
   - Materiales educativos: [ ]
   - Otros: [ ]

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

1. Ha conducido eventos de capacitación y/o dictado cursos en:
   - Metodología activa: ☐
   - Planificación Curricular. (No tecnología educativa) ☐
   - Proyectos socio - educativos: ☐
   - Evaluación Educativa: ☐
   - Materiales educativos: ☐
   - Otros: ☐

2. Tiempo de experiencia en conducción y/o dictado en eventos de capacitación:
   - Menos de 3 años: ☐
   - Entre 3 y 5 años: ☐
   - Más de 5 años: ☐

3. Ha realizado investigaciones y/o publicaciones en relación a:
   - Metodología activa: ☐
   - Planificación Curricular. (No tecnología educativa) ☐
   - Proyectos socio - educativos: ☐
   - Evaluación Educativa: ☐
   - Materiales educativos: ☐
   - Otros: ☐



Anexo 14

ANEXO 3.5

**FORMULARIO Nº 5**

# PROPUESTA LOGISTICA

(Llenar a máquina o con letra de imprenta en tinta oscura. Responder con precisión TODAS las preguntas)

NOMBRE DE LA INSTITUCION

**DATOS PERSONALES DEL COORDINADOR ACADEMICO PROPUESTO Y RESPONSABLE DE LLENAR ESTE FORMULARIO:**

Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombres

**DEL TALLER DE CAPACITACION PARA DOCENTES**

1. Indique el lugar donde propone realizar los Talleres de Capacitación en el caso de no contar con local institucional:

Calle | Nº | Urb/ Distrito/Provincia | Teléfono-Fax

Correo Electrónico:

2. ¿Con cuántas aulas cuenta el local?

3. ¿Cómo se propone entregar los viáticos destinados a los docentes?

   a) Al inicio de la capacitación: ☐

   b) Al finalizar la Capacitación: ☐

   c) En dos desembolsos, a la mitad de la Capacitación y al finalizar la misma: ☐

4. Indique el nombre de la entidad bancaria donde eventualmente pudieran efectuarse los desembolsos correspondientes después de la firma del Contrato

   Nombre del Banco:

   Nº de Cuenta Corriente a nombre de la Institución:

   Nº de RUC de la Institución:

ANEXO 3.6

FORMULARIO N° 6

# PROPUESTA ECONOMICA 1999

## TALLERES DE CAPACITACION DOCENTE

(Nuevos soles)

PROGRAMA MECEP-PLANCAD MINISTERIO DE EDUCACION

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

APELLIDOS Y NOMBRES DEL ENCARGADO DEL MANEJO DEL PRESUPUESTO Y RESPONSABLE DEL LLENADO DE ESTE FORMULARIO

Número de docentes con Viáticos A: | Número de docentes con Viáticos B:

Número de docentes con Viáticos C: | Número de Capacitadores:

Número de Núcleos de Reforzamiento y Seguimiento:

| | RUBRO | | | | B X C COSTO TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| **A.** | **CAPACITACION** (1+2+3) | | | | |
| 1. | **Honorarios Profesionales** (a+b+c+d) | | | | |
| | a. Coordinador Académico | mes | | 11 meses | |
| | b. Asistente de Coordinación | mes | | 2 meses | |
| | c. Docentes Capacitadores | h./cap. | | 105 X Nº Cap. | |
| | d. Personal Administrativo (i+ii) | | | | |
| | i. Contador | mes | | 2 meses | |
| | ii. Secretaria | mes | | 4 meses | |
| 2. | **Material Didáctico** (a+b+c+d) | | | | |
| | a. Certificados | participante | | Nº Participantes | |
| | b. Materiales | participante | | Nº Participantes | |
| | c. Papel e Insumos | participante | | Nº Participantes | |
| | d. Otros | | | Taller | |
| 3. | **Gastos Operativos** (a+b+c+d) | | | | |
| | a. Infraestructura | | | Taller | |
| | b. Comunicaciones | | | Taller | |
| | c. Equipos | | | Taller | |
| | d. Otros | | | Taller | |
| **B.** | **REFORZAMIENTO Y SEGUIMIENTO** (a+b+c) | | | | |
| | a. Honorarios Docente Capacitador | Visit/núcleo | | 4 visit x Nº Núcleos | |
| | b. Viáticos | Visit/núcleo | | 4 visit x Nº Núcleos | |
| | c. Materiales | visit/núcleo | | 4 visit x Nº Núcleos | |
| **C.** | **VIÁTICOS** (a+b+c) | | | | |
| | a. Viáticos tipoA | Particip./día | | partc. X 15 días | |
| | b. Viáticos tipo B | Particip./día | | partc. X 15 días | |
| | c. Viáticos tipo C | Particip./día | | partc. X 15 días | |
| **D.** | **GASTOS GENERALES** | | | Taller | |
| **E.** | **MARGEN INSTITUCIONAL** | | | Taller | |
| **F.** | **TOTAL** (A+B+C+D+E) | | | Taller | |
| **G.** | **IGV** | | | Taller | |
| | **TOTAL GENERAL** (F+G) | | | Taller | |

# HOJA DE EVALUACIÓN

## Diseño de la Programación del Taller de Capacitación para Docentes

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ NIVEL _____ FECHA:_____

RANGO: 1: Deficiente
2: Regular
3: Bueno

| N° | ENTE EJECUTOR | Coherencia entre objetivos | Coherencia entre actividades y objetivos | Secuencia lógica en las actividades | Estrategia | Clases demostrativas | Indicadores claros y precisos | PROMEDIO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | |

Anexo 17

# HOJA DE EVALUACIÓN

## Informe Técnico-Pedagógico

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ NIVEL _____ FECHA: _____

RANGO:
1: Deficiente
2: Regular
3: Bueno

| | | | ASPECTOS LOGÍSTICO-ADMINISTRATIVOS (A) | | | | | | ASPECTOS TÉCNICO-PEDAGÓGICOS (B) | | | | | | PROMEDIO (A + B) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N° | CÓDIGO | ENTE EJECUTOR | Meta asignada | Meta lograda en el I Taller | Meta lograda en el II Taller | Número de CE capacitados | Coordinación USES y ADES | N° de pág. Doc./ Acad. / Fotoc. | Nómina de notas (Si/No) | Resultados con relación a los objetivos propuestos | Proceso de evaluación del Taller | Apreciación sobre actividades demostrativas | Calidad de los materiales académicos | Plan de Reforz. y Seguim. II Sem. (Si/No) | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo 18

# HOJA DE EVALUACIÓN
## Informe Económico

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ NIVEL _____ FECHA: _____

RANGO:
1: Deficiente
2: Regular
3: Bueno

| N° | CÓDIGO | ENTE EJECUTOR | Asignación de presupuesto | Manejo de viáticos | Distribución de materiales | Visitas de RES | Puntualidad | Indicadores claros y precisos | Orden y consistencia | Informe cualitativo | Regularización de gastos pendientes | PROMEDIO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | |

Anexo 19

# MATRIZ DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

RANGO: 1: Deficiente
2: Regular
3: Bueno

| Código | Ente Ejecutor | PGRM 1 | INFTPT 1 | INFECOT 1 | TOT_FASE 1 | PGRM 2 | INFTPT 2 | INFECOT 2 | TOT_FASE 2 | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

PGRM 1: Programación Taller I
INFTPT 1: Informe Técnico-Pedagógico Taller I
INFECOT 1: Informe Económico Taller I

TOT_FASE 1: Promedio Ponderado, Fase I
PGRM 2: Programación Taller II
INFTPT 2: Informe Técnico-Pedagógico Taller II

INFECOT 2: Informe Económico Taller II
TOT_FASE 2: Promedio Ponderado, Fase II
TOTAL: Promedio TOT_FASE 1 y TOT_FASE 2

El diseño y la diagramación fueron realizados
por Ana María Tessey y Alexander Forsyth,
de Cromática S.A.C. El cuidado de la edición
estuvo a cargo de Olga Mejía Becerra.
Se terminó de imprimir en abril de 2001
en los talleres de Cromática S.A.C.
Los Negocios 151, Lima 34.
Teléfonos 222 7811 y 422 7643
(cromatic@amauta.rcp.net.pe).

View publication stats