

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



**Diseño de Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la  
Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, Ixcán, Quiché**  
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Sandra Patricia Figueroa Cano

Guatemala

2017

**Diseño de Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la  
Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, Ixcán, Quiché**  
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Sandra Patricia Figueroa Cano

Lic. Leugim Ahidan Francisco Virvez (Asesor)

MSc. Anabella Cerezo Alecio (Revisor)

Guatemala

2017

## **Autoridades Universidad Panamericana**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. HC. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación**

**M.A. Sandy Johana García Gaitán**

Decana

**M.A. Wendy Flores de Mejía**

Vicedecana


**DICTAMEN DE APROBACIÓN**  
**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ASUNTO**    **Sandra Patricia Figueroa Cano**  
Estudiante de la carrera de Licenciatura en  
Pedagogía y Administración Educativa, de esta  
Facultad, solicita autorización para realizar Informe  
de Práctica Profesional Dirigida para completar  
Requisitos de graduación.

Dictamen No. 217 20042017

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir los requisitos para elaborar Informe de Práctica Profesional Dirigida, que es requerido para obtener el título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Se resuelve:

1. El anteproyecto presentado **“Diseño de Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, Ixcán, Quiché”** Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
4. Por lo antes expuesto, la estudiante **Sandra Patricia Figueroa Cano**, recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

  
**M.A. Sandy Johana García Gaitán**  
Decana  
Facultad de Ciencias de la Educación

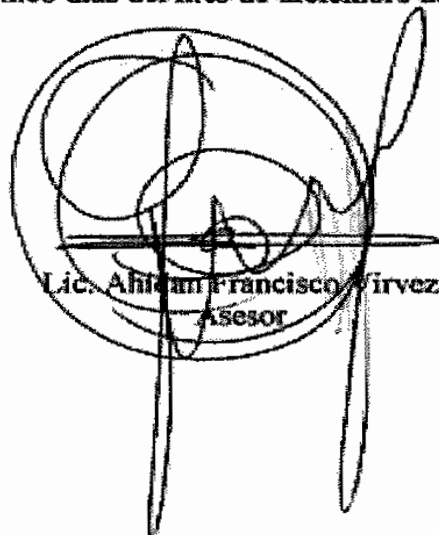


UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



En virtud de que el informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: "*Diseño de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, Ixcán, Quiché*", presentado por la estudiante: **Sandra Patricia Figueroa Cano**, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecido por la Universidad, se extiende el presente *Dictamen Favorable* para que continúe con el proceso correspondiente.

Playa Grande, Ixcán, a los cinco días del mes de diciembre del dos mil dieciséis. --



Lic. Ahlfan Francisco Virvez  
Asesor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.  
Guatemala, seis de abril del año dos mil diez y siete

En virtud de que el informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Diseño de Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, Ixcán, Quiché”**, presentado por la estudiante **Sandra Patricia Figueroa Cano**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.





Anabella CEREO

M. Sc. Anabella Cerezo Alecio

Revisora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.  
Guatemala, veinte de abril del dos mil diecisiete.

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Diseño de Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, Ixcán, Quiché.”** Presentado por la estudiante **Sandra Patricia Figueroa Cano** Previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión** del Informe de Práctica Profesional Dirigida.



**M.A. Sandy Johana García Gaitán**  
Decana  
Facultad de Ciencias de la Educación

c.c. archivo  
Ajsil.

Dictamen aprobación No. 217 20042017

1/1

## Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
<b>Capítulo 1 Marco contextual.</b>	
1.1 Descripción de la institución	1
1.2 Reseña histórica de la institución	2
1.3 Visión y Misión	5
1.4 Estructura organizativa.	6
1.5 Ubicación geográfica.	7
1.6 Fortalezas de la institución	8
1.7 Limitantes de la institución	8
1.8 Problemática inicial detectada	8
<b>Capítulo 2 Diagnóstico Institucional</b>	
2.1 Problemática	9
2.2 FODA Sistémico	9
2.3 Árbol de Problemas	17
2.4 Árbol de Objetivos	19
2.5 Metodología	20
2.6 Técnicas	20
2.7 Instrumentos	21
2.8 Informantes	22
2.9 Resultados del Diagnóstico Institucional	23
<b>Capítulo 3 Marco Teórico</b>	
<b>Capítulo 4 Propuesta</b>	
4.1 Nombre del proyecto	28
4.2 Introducción	28
4.3 Justificación	29
4.4 Planteamiento del Problema de la Propuesta	29



4.5	Objetivos del proyecto	30
4.6	Estrategia	31
4.7	Resultados Esperados	31
4.8	Actividades	31
4.9	Cronograma de Actividades	32
4.10	Metodología	33
4.11	Implementación y Sostenibilidad de la Propuesta	33
4.12	Recursos	34
4.13	Presupuesto	35
<b>Capítulo 5 Sistematización de la Propuesta</b>		
5.1	Vivir la Experiencia	36
5.2	Objeto de la Sistematización de la Propuesta	37
5.3	Reconstrucción Histórica	38
5.4	Ordenamiento de la Información	40
5.5	Análisis e Interpretación de la Propuesta	40
5.6	Elaboración de Conclusiones	41
5.7	Lecciones Aprendidas	42
	Conclusiones de la Práctica	43
	Referencias	44
	Anexos	46
	Anexo 1: Carta de Autoridades	46
	Anexo 2: Ficha Informativa de la Estudiante	48
	Anexo 3: Constancia de 200 horas	50
	Anexo 4: Galería de Fotografías	53
	Anexo 5: Propuesta	54

## **Tabla de Gráficas**

Gráfica No. 1: Imagen satelital de Playa Grande, Ixcán	7
Gráfica No. 2: Instalaciones de la AEN	8
Gráfica 3. Árbol de Problemas	18
Gráfica 4. Árbol de Objetivos	19

## **Tabla de Cuadros**

Cuadro 1: Foda Institucional	11
Cuadro 2: Ficha de observación física de la AEN	21
Cuadro 3: Directivos de la AEN	22
Cuadro 4: Equipo Técnico de la AEN	22
Cuadro 5: Problemas Detectados	23
Cuadro 6: Análisis de Factibilidad y Viabilidad	24
Cuadro No. 7: Diferencia entre Evaluación y Monitoreo	27
Cuadro No. 8: Cuadro de Cronograma de actividades	32
Cuadro No. 9: Presupuesto	35
Cuadro No. 10: Plan de seguimiento	38

## **Resumen**

La formación en Universidad Panamericana, en la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, ha permitido poner en práctica y, en distintos escenarios, llevar al campo de acción los conocimientos adquiridos. Al finalizar ese proceso, da como resultado, la elaboración del informe correspondiente.

El informe es la parte que fundamenta las actividades prácticos y teóricos realizados durante el proceso de la práctica profesional en la administración del instituto de educación básica por cooperativa aldea el Afán.

El proceso realizado en la Asociación de Educadores Noroccidentales del municipio de Ixcán, Quiché, tuvo una limitación temporal que comienza en el mes de septiembre y finalizando en el mes de noviembre del año 2016.

El presente informe, recoge la información requerida por la universidad y presenta resultados de la aplicación del método de investigación-acción, y establecer una propuesta de mejora.

En su consistencia, el informe consta de cinco capítulos. Los cuales se describen a continuación  
El capítulo 1 se refiere a la observación contextual de la institución, comenzando, desde las observaciones físicas y pedagógicas, hasta la determinación y priorización de una problemática inicial.

El capítulo 2 presenta el FODA Sistémico y la priorización de problemas, se realiza el proceso de investigación, mediante la formulación del árbol de problemas y objetivos, hasta la puesta en acción de dicha investigación.

El capítulo 3 presenta la fundamentación teórica; en la que, basándose en autores contemporáneos, se fundamenta la puesta en práctica de la propuesta determinada.

El capítulo 4 presenta el Plan de Implementación de la Propuesta. Se basa en el diseño y estructura del por qué y para qué de la propuesta, sobresaliendo la sostenibilidad de la misma.

El capítulo 5 presenta el proceso con la elaboración de la Sistematización de la Práctica Administrativa, realizando una mediación entre los resultados esperados en el plan, como con los resultados obtenidos durante la ejecución.

Se culmina con la presentación del informe, con las referencias bibliográficas y, fundamentalmente, los medios de verificación que sustentan la realización de todo el proceso. Cartas de las autoridades, medios de verificación que sustentan la realización de la práctica y un ejemplar del manual elaborado como propuesta de solución a la problemática determinada.

## **Introducción**

La intención de todo proceso de formación académica, es la de desarrollar competencias en los nuevos profesionales. No cabe duda que al finalizar la formación en Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, en Universidad Panamericana, se establece como requisito de graduación el desarrollo de la Práctica Profesional Dirigida. Llegando al final de este proceso, surge como resultado fundamental el presente informe.

La recogida de toda la información contenida en el presente, tuvo como escenario la Asociación de Educadores Noroccidentales del Municipio de Ixcán, departamento del Quiché.

Las acciones realizadas para la consecución final del informe, responden a la aplicación de la metodología de la Investigación - Acción; ya que requirió la presencia y apropiación de la institución y que mediante la socialización e interacción con la comunidad educativa de la institución, se logró determinar las necesidades y carencias para luego realizar una propuesta de mejora.

A parte de ser elaborado el presente informe como requisito de la Universidad, pretende ser una fuente de consulta para futuros estudiantes de Administración Educativa, administradores educativos y personas en general, que desean tomar de él, información que requieran. Pero sobre todo, una herramienta que evidencie una alternativa para la mejora de la educación en las distintas comunidades del municipio de Ixcán, Quiché.

# Capítulo 1

## Marco contextual

### 1.1 Descripción de la institución

La Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, es una institución educativa que forma parte del Consejo Municipal de Desarrollo de Ixcán–COMUDE- y pertenece a la red de organizaciones de la sociedad civil con presencia en Ixcán.

La Asociación de Educadores Noroccidentales -AEN- es una organización local no lucrativa, de servicio social, con personalidad jurídica. Con sede en Playa Grande, Ixcán, departamento de Quiché, Guatemala.

Está formada por educadores que en su mayoría sufrieron las consecuencias del pasado conflicto armado interno de Guatemala, movilizándose en las Comunidades de Población en Resistencia (CPR) o exiliándose al sur de México. En el exilio se articuló una organización de Promotores Educativos, cuyas experiencias fueron posteriormente reforzadas con metodologías a través de capacitaciones, impulsadas por el gobierno mexicano con el apoyo de la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados COMAR, la Organización de las Naciones Unidas ONU, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados ACNUR.

Gracias a la solidaridad de la cooperación española en especial, *Bancaja, Novessendes, Escuelas Solidarias de Valencia, Ensenyants Solidaris STEI-i, la Fundación de la Universidad de Valencia, Caixa Popular, Ayuntamiento de Betxi, Ayuntamiento de Picanya*, los que con sus apoyos y recursos han generado oportunidades que actualmente están trascendiendo. Sin la cooperación, los proyectos y los sueños de las comunidades no se hubiera podido iniciar, pues aunque exista voluntad en emprender cosas, hay recursos que se hacen difíciles de conseguir en el medio.

Todo ello ha despertado el interés de la comunidad ixcaneca en ser más solidarios y constructores de iniciativas, pues las necesidades deben resolverse en las propias comunidades, en el entendido, que los cambios se irán dando en la medida que todos salgan a buscarlo. Se tiene como ejes transversales de las actividades:

- La Formación
- La Sensibilización
- La Equidad
- La Solidaridad
- Los Proyectos de Desarrollo

El accionar a lo largo de estos años, como asociación ha generado más compromiso con el desarrollo de los pueblos, comunidades: según la historia y vivencias, los ixcanecos pertenecen a un pueblo que ha sufrido y necesita desarrollarse y gracias a la cooperación se está haciendo para conseguirlo.

## 1.2 Reseña histórica de la institución

En el año 1995 inicia AEN a desarrollar acciones para la promoción de la educación en Ixcán. Creando la alianza y hermanamiento con Valencia España para crear Proyecto Escuelas Solidarias (PES), está integrado por nueve comunidades que tiene como prioridad de apoyo, que sean comunidades desarraigadas afectadas durante el conflicto armado interno. Trabajando actualmente con las siguientes comunidades:

- Santa María Dolores
- San José la 20
- Trinitaria
- Nueva Jerusalén
- Cuarto Pueblo
- Victoria 20 de enero
- Santo Tomas



- Xalbal
- Mayaland
- Santiago Ixcán

AEN ha venido impulsando desde hace más de 20 años acciones para el fortalecimiento de la Educación y el Desarrollo Social en el municipio, atendiendo a más de 25 comunidades y beneficiando directamente a cerca de 3,000 niños y niñas, adolescentes, jóvenes y docentes de los centros educativos oficiales del nivel de educación primaria, nivel de educación media, ciclo de educación básica y ciclo de educación diversificada; beneficiando indirectamente, a cerca de 14 mil habitantes del municipio.

A nivel local se realizan alianzas estratégicas, coordinando con autoridades locales como son: la Municipalidad, la Subdirección Departamental de Educación, la Dirección del Área de Salud, la Asociación Regala Una Esperanza a la Discapacidad, la Procuraduría de los Derechos Humanos, el Consejo Comunitario de Desarrollo de 10 aldeas, los directores y docentes en servicio de 10 centros educativos oficiales del nivel de educación primaria, 8 del nivel medio ciclo de educación básica y 1 del ciclo de educación diversificada. Así como a nivel nacional sigue fortaleciendo la alianza con la Dirección General de Educación Especial, del Ministerio de Educación, con Escuela de Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En AEN se creó la Comisión del Programa de Educación Inclusiva PEI, con fondos de Escolares Solidaris de Valencia España, abarcando nueve comunidades donde el objetivo es: promover en Ixcán, desde el Sistema Educativo, y con la participación de autoridades, docentes, familias y la comunidad en general, la atención al alumnado con capacidades diferentes y necesidades especiales, para que alcance su mejor desarrollo e integración plena en la sociedad, valorando así sus derechos como seres humanos.

En relación a promover la atención al alumnado con necesidades Educativas Especiales, se realizó en el año 2015 un diagnóstico psicopedagógico en las nueve escuelas. En el que se

pudieron identificar: problemas auditivos, visuales, deficiencias en áreas como la memoria, atención, y necesidades especiales de atención psicológica a niños, niñas y adolescentes

La Asociación de Educadores Noroccidentales, fue constituida en el año 1995 fecha que se suscribieron los estatutos de dicha asociación para su mejor funcionamiento en el proceso educativo del municipio de Ixcán, y surge en los campamentos de refugiados en México, en los momentos difíciles de la historia del conflicto armado que sufrió el país de Guatemala en la década de los 80.

La educación en ese entonces era impartida en los campamentos por personas que habían cursado algún grado de primaria o básico. La necesidad de organización como educadores fue la acción encaminada a la calidad educativa y desde la historia de Guatemala; que no formaba parte del contenido por académico durante se estuvo en territorio mexicano y bajo el sistema educativo del hermano país.

El reconocimiento del papel de los educadores y su profesionalización planteados en el Acuerdo de 8 de octubre. Como Asociación se ha venido desarrollando actividades desde el año 1999, con muchos esfuerzos y apoyo de los asociados. La organización comunitaria y el gremio de docencia educativa es la base de la Asociación, por el trabajo que se realiza, se ha tenido apoyo de personas e instituciones internacionales que han sido solidarios a la causa, a través del hermanamiento, tal es el caso de: la comunidad Valenciana de España. Específicamente con Escuela Solidaria de Valencia, Noveseendes, de Valencia, STEI-i Palma de Mallorca, Universidad de Valencia, Generalidad Valenciana, Bancaja y otros amigos e instituciones.

Se trabaja con comunidades del municipio de Ixcán, algunas son: Mayaland, Trinitaria, Cuarto Pueblo, Victoria 20 de Enero, Xalbal, Vergel II, San José la Veinte, Santa María Dolores, Santiago Ixcán y Nueva Jerusalén, las cuales están organizadas desde estructuras comunitarias a través de una Junta Directiva y el involucramiento de los diferentes sectores para mayor coordinación, y así impulsar acciones en beneficio de la comunidad, juntamente con COCODES y Autoridades.

Esto implica una responsabilidad hacia la población y docentes por lo que es necesario contar con el apoyo de la coordinación sub-departamental del Ministerio de Educación. Incidiendo por medio de la institución AEN, con un enfoque hacia la Educación, Formación y Capacitación por medio de talleres, y diplomados a docentes. Coordinando varias actividades con la Universidad de San Carlos de Guatemala, (USAC), dando el aval hacia la formación de docentes. Impulsando el intercambio de experiencias como parte esencial para la preparación pedagógica, entre los maestros del Ixcán con los de Valencia.

La implementación de la nueva carrera de magisterio infantil y la construcción del establecimiento de WATAN, en Victoria 20 de Enero, es un paso importante en la educación, que constituye una esperanza para muchos jóvenes con escasos recursos. Uno de los programas que toma relevancia es la Educación Inclusiva, que junto con la municipalidad de Ixcán, el ministerio de salud, ministerio de educación, docentes colaboradores y la ONG Escuelas solidarias de Valencia España, se promueve para la atención a niños y niñas con necesidades educativas especiales, de los cuales hoy la comunidad educativa de Ixcán suma cada año para su mejor implementación.

## 1.3 Visión y Misión

### 1.3.1 Visión

Las comunidades que conformamos las Escuelas Solidarias y Comunidades donde tiene cobertura AEN, hemos logrado superar las Dificultades en el tema de educación, mantenemos las organizaciones Comunitarias con identidad, participación activa, solidaria y con Equidad de género en las diferentes actividades sociales, económicas, Políticas y culturales.

### 1.3.2 Misión

Establecer relaciones y acciones de Solidaridad en coordinación con los diferentes sectores de la comunidad e instituciones para la Construcción del desarrollo sostenible y sustentable desde las

Necesidades colectivas a través de Proyectos Solidarios que mejoranLa Calidad de vida de los habitantes y el ambiente.

## 1.4Estructura organizativa

### 1.4.1 Órgano directivo de la A.E.N.

Sabino Esteban Francisco	Presidente
Jesús Cano Cifuentes	Vicepresidente
Juvencio Chom Canil	Secretario
Santos Arnoldo Matías	Tesorero
Mateo Juan Pascual	Vocal I
José Raymundo Matom	Vocal II
Telésforo Sales Jiménez	Vocal III

### 1.4.2 Personal técnico de la AEN

Cecilio Joaquín León	Coordinador
Juvencio Chom Canil	Técnico de Campo
Ervin Agustín Gómez	Secretario Contador

Número de Asociados: 54

Número de Asociadas: 36

Total de asociados: 90

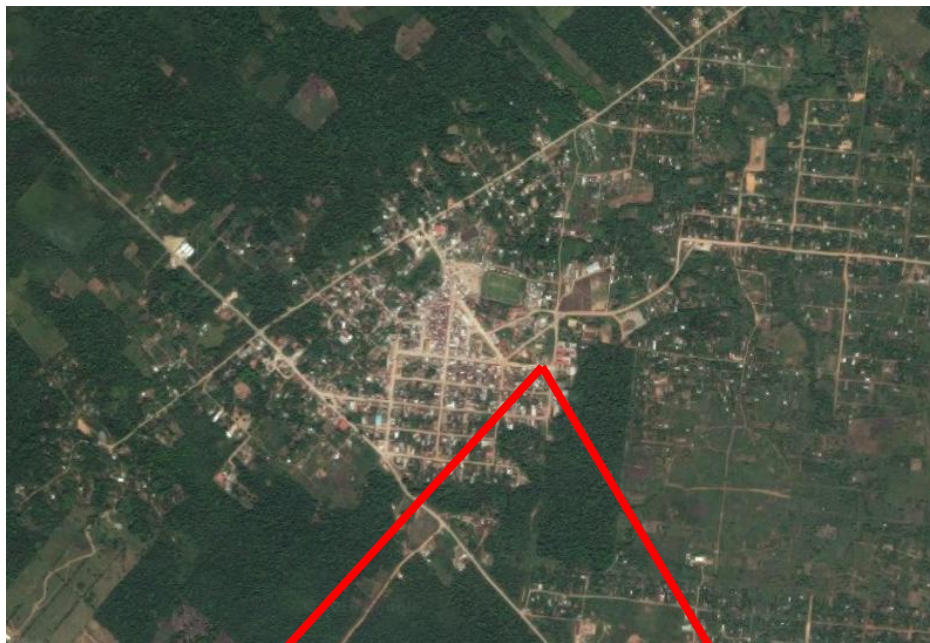
Por ser una asociación reciente de formación, cada uno de los miembros posee amplio conocimiento acerca de sus funciones; a pesar de no contar con un organigrama específico, cada uno de los miembros, lleva a cabalidad las actividades encomendadas de acuerdo a los estatutos establecidos por la asociación.

## 1.5 Ubicación geográfica

La Asociación de Educadores Noroccidentales –AEN- con sede en 4ª Calle, Lote 178 Zona 1, Ixcán Playa Grande, El Quiché, Guatemala C.A. Inscrita como entidad educativa sin ánimo de lucro en el Acta No. 2-97, folios 105 y 106 del libro No. 1 de Registro de personas Jurídicas del Registro Civil de Playa Grande Ixcán, El Quiché y Acuerdo Ministerial No. 371-96; publicado en el diario Oficial de Centro América el 29 de noviembre de 1,996 en la página 35. Desde su fundación ha contribuido en el mejoramiento de la educación.

### **Gráfica No. 1**

#### **Imagen satelital de Playa Grande, Ixcán**



Fuente: Google Maps

## Gráfica No. 2

### Instalaciones de la AEN



Fuente: Imagen tomada de: <http://www.escolessolidaries.org/>

### 1.6 Fortalezas de la institución

Una de las características de la Asociación de Educadores, es la estructura organizativa con la que cuenta, puesto que de ello depende el buen funcionamiento de la institución.

La responsabilidad de cada uno de los miembros de la junta directiva, sumado al compromiso que han adquirido durante el tiempo de función, es lo que permite garantizar las buenas acciones de la asociación.

Dentro de las fortalezas con las que cuenta la AEN están:

- Contar con apoyo internacional
- Poseer la capacidad para la gestión de proyectos educativos
- Capacidad técnica para la gestión de Talleres, capacitaciones y formación en educación
- Involucramiento de todos los miembros directivos en actividades educativas para el desarrollo del municipio.

## 1.7 Limitantes de la institución

En cuanto a las limitaciones observadas, a pesar de que la mayoría de los directivos cumplen con su función de gestores, se puede apreciar cierta iniciativa de renuencia por parte de los asociados. Esto debilita el proceso de gestión, pero sobre todo, el evaluar las acciones desarrolladas y los proyectos que se están ejecutando en la asociación.

Más que organizativas, las debilidades se centran en el desconocimiento sobre procesos administrativos para el control, monitoreo, evaluación y seguimiento de proyectos ejecutados y en proceso de ejecución por la AEN.

## 1.8 Problemática inicial detectada

Con la observación de las acciones dentro de la Asociación, se vislumbró que la problemática esencial dentro de la misma, y que hace que los asociados pierdan interés en las gestiones, ha sido la poca o nula evaluación y monitoreo que se realiza en las acciones educativas. Esto provoca que los asociados se enajenen de la situación y pierdan la visión y los objetivos por la que fue fundada la asociación.

## **Capítulo 2**

### **Diagnostico Institucional**

#### **2.1 Problemática**

Como se dio a conocer al final del capítulo anterior, una de las debilidades primordiales detectadas en la Asociación, fue el debilitamiento de la proyección social de la asociación, determinado por el estancamiento de proyectos educativos.

Esta problemática ha determinado la enajenación de los asociados; pero sobre todo, el estancamiento de algunos proyectos a los que ya no se les da seguimiento o que no son evaluados para realizar un análisis de impacto a la sociedad ixcaneca.

#### **2.2 FODA Sistémico**

Para el desarrollo del diagnóstico institucional, se adoptó la Matriz FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a partir de las siguientes áreas de atención:

- La Institución –AEN-
- La Junta Directiva
- El Área Administrativa/ contador
- El Área Pedagógica/ técnico de campo
- La Coordinación

Para esto se realizó el FODA, con la aplicación de observaciones directas y consultas a miembros de la institución, junta directiva, maestros y maestras de las escuelas que atiende actualmente la institución, niños y niñas de las mismas escuelas y padres y madres de familia.



**Cuadro 1**  
**FODA Institucional**

ENTIDADES/ ÁREAS.	FORTALEZAS F	OPORTUNIDADES O	DEBILIDADES D	AMENAZAS. A
ASOCIACIÓN DE EDUCADORES NOROCCIDENTALES (AEN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es una Asociación creada con el fin de trabajar para el desarrollo de sus asociados y los procesos educativos.</li> <li>-La asociación fue creada con tiempo indefinido.</li> <li>-Tiene el apoyo nacional e internacional.</li> <li>-Tiene la capacidad de gestión económica para sobrevivir con madurez.</li> <li>-Es una asociación conformada legalmente y con personería jurídica.</li> <li>-Tiene su propia infraestructura,</li> <li>-Terreno propio</li> <li>-Tiene prestigio a nivel municipio y participación en tres comisiones municipales.</li> <li>-Libre asociación para las mujeres.</li> <li>-cobertura en diez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esto permite la libre asociación de profesionales y aunarse al desarrollo integral de la educación en Ixcán.</li> <li>-Existe el espacio para reintegrarse a la asociación o asociarse nuevas personas con formación en otras disciplinas.</li> <li>-Recibe ayudas para el sostenimiento de los proyectos como de sus técnicos.</li> <li>- Esto permite la facilidad de gestión.</li> <li>-Esto permite la participación de la mujer.</li> <li>-Funciona coordinadamente con la cooperativa CICOF RL.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muchos fueron asociados y se fue desintegrando poco a poco, hasta quedar la mínima cantidad de fundadores.</li> <li>-Que no se tome en serio las obligaciones de cada asociado.</li> <li>-Acostumbrase a la dependencia financiera.</li> <li>-Que no se realicen las gestiones de proyectos para su mantenimiento y fortalecimiento institucional.</li> <li>-No existe un plan de sostenibilidad.</li> <li>-poca participación de la mujer.</li> <li>-Asociados con intereses personales.</li> <li>-No se cuenta con un plan estratégico propio, un reglamento de funcionamiento actualizado de AEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La desintegración total y no alcanzar sus metas o fines para los cuales fue creada la asociación.</li> <li>-Mal funcionamiento de asociados y por ende son asociados inactivos.</li> <li>-Reducción de fuentes de cooperación internacional.</li> <li>-Pérdida total de asociados y enseres que corresponden a la asociación.</li> <li>-Sin remanentes para gestiones realizadas.</li> <li>-Inviabilidad de la Asociación en un futuro</li> <li>-No alcanzar los niveles de igualdad de género y empoderamiento de la mujer</li> <li>-Que los socios/as no conozcan sus funciones (responsabilidad</li> </ul>

	<p>comunidades a través del PES.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha aumentado el número de asociados(30 a 70)</li> <li>-La coordinación inter-institucional a nivel local.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca transparencia en los procesos (línea de actuación)</li> <li>-Inexistencia de evaluaciones de resultado de los proyectos realizados</li> <li>-No existen proyectos para beneficiar o integrar a los socios/as</li> <li>-Los asociados no aportan cuotas para mejoramiento de la institución debido a que no recibe mayores beneficios.</li> </ul>	<p>s),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de los/las asociadas/os sobre cómo comunicarse/coordinarse con otros/as miembros</li> <li>-Desmotivación de los/las socios/as por falta de participación en la Asociación</li> <li>- Imposibilidad de realizar un seguimiento del impacto de los proyectos realizados</li> </ul>
<p>JUNTA DIRECTIVA AEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es una junta directiva legalmente nombrada por la asamblea general.</li> <li>-Está integrada por personas profesionales con diferentes capacidades intelectuales.</li> <li>-Disponibilidad para involucrarse en los quehaceres de la AEN.</li> <li>-Conciencia social para participar en las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esto garantiza su legalidad en sus funciones.</li> <li>-Facilita el funcionamiento y su ejecución de actividades a realizarse en un periodo definido.</li> <li>- La mayoría de integrantes de la junta directiva ejerce su labor en las escuelas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que no cumpla con sus deberes y obligaciones.</li> <li>-Mal funcionamiento en su periodo de trabajo.</li> <li>-Que no exista un cronograma de actividades a realizarse y/o el cumplimiento en las actividades.</li> <li>-No existe participación de la mujer.</li> <li>-Falta de fondos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mala coordinación, administración y ejecución del trabajo.</li> <li>-dificultad para hacer énfasis en la equidad de género.</li> <li>-Falta de disponibilidad para acudir a las reuniones en días laborales.</li> </ul>

	<p>diferentes actividades en el desarrollo de la educación.</p> <p>-</p>		<p>para movilizaciones</p> <p>-reducción de la participación en las reuniones de trabajo.</p> <p>-poca gestión de proyectos e iniciativas de sostenibilidad institucional.</p> <p>-Exceso de responsabilidades /obligaciones miembros de la junta.</p>	
<p>AREA ADMINISTRATIVA.</p>	<p>-Capacidad para administrar los diferentes recursos materiales y financieros.</p> <p>-Se obtienen los diferentes recursos materiales y financieros por entidades, instituciones que aportan.</p> <p>-Buena comunicación entre técnicos y junta directiva</p> <p>-disponibilidad para dar información relacionada a los</p>	<p>-Distribución equitativa de los recursos materiales y financieros en base a necesidades.</p> <p>-Esto permite la administración con mayor fluidez y dar posibles soluciones a las necesidades por medio de AEN.</p> <p>-Mejor funcionamiento de AEN y ejecución de los proyectos.</p> <p>- Acceso a los medios de tecnología y recursos</p>	<p>-Ausencia de recursos para sustentar las necesidades prioritarias.</p> <p>-Debilidad en los procesos administrativos, des-organización y conformismo en procesos de administración.</p> <p>No envió de información y acceso inmediato a ella.</p> <p>-La Junta directiva tiene poca información de los proyectos o programas.</p>	<p>-Abandono total a las diferentes áreas que son beneficiadas con los recursos materiales y financieros.</p> <p>-Mala administración, perdida de ayudas económicas, subsidios, desfuncionamiento de proyectos y programas educativos.</p> <p>Fracaso en la implementación y ejecución en los diferentes procesos.</p> <p>-discriminación a la persona solo</p>

	<p>diferentes proyectos.</p> <p>-Buena estructura y orden lógico y técnico de los documentos físicos de la parte financiera.</p> <p>-Los técnicos son profesionales en diferentes disciplinas.</p>	<p>necesarios para realizar los diferentes trabajos y programas que se hacen dentro de la institución. (Internet, teléfono, computadoras, viáticos.)</p> <p>-Capacidad de realizar actividades e informes.</p>	<p>-Poca disponibilidad del recurso humano y económico para contratar personal para realizar un trabajo de acuerdo a su especialidad.</p>	<p>por tener una profesión no pedagógica</p> <p>-Devaluación de la moneda, al recibir la transferencia de fondos de la cooperación extranjera.</p>
<p>ÁREA PEDAGÓGICA.</p>	<p>-Se realizan actividades de formación educativa con docentes</p> <p>-Se orienta a estudiantes en diferentes áreas de estudio.</p> <p>-Existe la capacidad de dotar de materiales a estudiantes y docentes</p>	<p>-docentes con mejor capacidad profesional para mejorar su trabajo educativo.</p> <p>Formación de mejores profesionales para el buen desenvolvimiento en el futuro.</p> <p>-Estudiantes y docentes con materiales adecuados para su proceso de orientación.</p>	<p>-No poner en práctica lo que se aprende en cada actividad de formación educativa.</p> <p>- desarrollo deficiente de su trabajo como docente en el aula. (conformismo) y no se alcanzan las metas requeridas en los proyectos</p> <p>-No tener los recursos necesarios para seguir orientando a estudiantes.</p> <p>-Deficiencia en los procesos de preparación educativa en el estudiantado y docentes.</p>	<p>.-escasa preparación a jóvenes en procesos educativos y principalmente casos especiales.</p> <p>-falta de seguimiento de proyectos a estudiantes.</p> <p>-inadecuada formación estudiantil.</p>

<p style="text-align: center;">COORDINACIÓN AEN.</p>	<p>-Existe una coordinación adecuada dentro de la asociación.</p> <p>-Persona con capacidades de acuerdo a su profesión.</p> <p>Gestiones de proyectos a tiempo y cumplimiento de deberes.</p> <p>-Se alcanza un nivel adecuado en los procesos de administración de los proyectos.</p>	<p>-Esto permite el ordenamiento y cumplimiento de las gestiones en los proyectos.</p> <p>-Permite el trabajo más inmediato y profesional.</p> <p>-Desarrollo de proyectos en diferentes comunidades en el Ixcán.</p> <p>-Esto garantiza que cada proyecto en las comunidades sea ejecutado y aprovechado los recursos convenientes.</p>	<p>-Que no sea competente en realizar todos los informes y gestiones adecuadas.</p> <p>-Que por aumento de trabajo se descuide la secuencia de gestiones en los proyectos.</p> <p>-Poco apoyo al coordinador en los proyectos a desarrollarse en las aldeas.</p> <p>-Que se descuide el proceso administrativo y que se provoquen anomalías dentro de cada proyecto.</p> <p>Recarga de actividades en la ejecución proyectos.</p> <p>-Exceso de trabajo para el coordinador, que también es presidente de la Cooperativa CICOFR.</p>	<p>-Pérdida en fases de desarrollo de proyectos comunitarios o a nivel institución.</p> <p>-Renuncia del coordinador por aumento de trabajo y salario no adecuado.</p> <p>-Descuido e incumplimiento en revisión y finalización de proyectos comunitarios.</p> <p>-Mala reputación para la asociación en procesos de administración de proyectos.</p> <p>Incumplimiento de informes y propuestas en el tiempo requerido.</p> <p>-Peligro de no poder cumplir las tareas/quehaceres en el tiempo adecuado</p>
	<p>-Ha recibido capacitaciones de acuerdo a sus funciones.</p>	<p>-capacitaciones por parte de agencias e instituciones afines</p>	<p>-Cambios en personal en tiempos no adecuados.</p> <p>-desconocimiento</p>	<p>-desatención a los procesos por falta de involucramiento de las</p>

<p>TÉCNICO/A DE PROYECTOS</p>	<p>-tiene las posibilidades de recibir ayuda u orientaciones sobre su trabajo.</p> <p>-tiene los conocimientos para realizar su trabajo.</p>	<p>-implementación a equipos de apoyo por parte de instancias y coordinaciones locales e internacionales</p> <p>-involucramiento de equipos de docentes de las distintas escuelas a procesos atendidos por la institución</p>	<p>de los procesos de Monitoreo, evaluación y seguimiento de proyectos.</p> <p>-Poco apoyo de la junta directiva en cuanto a la apertura a evaluar proyectos ejecutados y en ejecución.</p> <p>-La información no llegó adecuadamente a la persona encargada del proyecto.</p> <p>-Desconoce los pasos principales de un proyecto.</p> <p>-No tiene la capacidad para desarrollar sus criterios de redacción.</p> <p>-No existe la capacidad para redactar las ideas necesarias en los proyectos.</p> <p>-No se tiene la claridad del problema y por consiguiente no se aclara las soluciones.</p>	<p>comunidades.</p> <p>-indiferencia a los procesos propuestos por la institución a través del técnico de campo.</p>
	<p>-Tiene capacidades para realizar sus informes.</p> <p>-Maneja ordenadamente</p>	<p>-Estudiantes en contabilidad buscan el apoyo de AEN, para realizar sus prácticas contables.</p>	<p>-No se reciben talleres de actualización relacionados a la contabilidad.</p>	<p>-Que el personal contratado exija aumentos salarios con los cuales no se tiene la posibilidad de</p>

<b>CONTADOR.</b>	<p>las partes contables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Amplia comunicación con los técnicos.</li> <li>-Es persona con valores adecuados para su funcionamiento.</li> <li>-Asumen sus compromisos.</li> <li>-Disponibilidad de tiempo para hacer sus actividades.</li> <li>-Tiene contactos con profesionales para auxiliarse y hacer los trabajos difíciles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los contadores ofrecen sus servicios a un costo competitivo.</li> <li>-La junta directiva y donantes tienen la posibilidad de realizar auditorías y recibir la información financiera adecuada.</li> <li>-socialización de conocimientos contables a nivel local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existen informes financieros atrasados de tiempos anteriores.</li> <li>-No se cuenta con un resguardo seguro de la información.</li> <li>-descuidos en el envío de informes mensuales o las planificación.</li> </ul>	<p>pagar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-extracción de información dada la falta de controles e identificación institucional</li> </ul>
------------------	---	---	---	--

### 2.3Árbol de Problemas

El problema priorizado surge de observar la Necesidad de Mejorar el Proceso de Monitoreo, evaluación y seguimiento de proyectos educativos ejecutados, priorizado desde el proceso de diagnóstico institucional mediante el FODA, ratificada en el proceso de entrevistas y análisis desarrollado por las partes interesadas, por lo que se realiza el análisis del problema priorizado.

**Grafica 3**  
**Árbol de Problemas**

<p>Estancamiento de la proyección de la asociación</p> <p>Desconfianza en la ejecución de proyectos y sostenibilidad de los mismos.</p>	<p>No hay capacidad para desarrollar criterios de redacción en los planteamientos y evidenciar las ideas necesarias en los proyectos.</p> <p>No se tiene la claridad del problema y por consiguiente no se aclara las soluciones (gestión).</p>	<p>No existe un plan de sostenibilidad</p> <p>Que no se tome en serio las obligaciones de cada asociado.</p> <p>.</p>
		<p>Debilitamiento de la proyección social de la asociación, determinado por el estancamiento de proyectos educativos y desintegración de los asociados.</p>
<p><i>Inexistencia de un instrumento que determine pautas para la evaluación de proyectos ejecutados y en proceso de ejecución</i></p>	<p><i>Desconocimiento de los pasos principales de un proyecto.</i></p> <p><i>Debilidad en los procesos administrativos, des-organización y conformismo en procesos administrativos debilitan las gestiones que la institución realiza</i></p> <p><i>No existe un plan de sostenibilidad</i></p>	<p><i>No hay competencia en realizar todos los informes y gestiones adecuadas.</i></p>

Fuente: Elaboración Propia



## 2.4 Árbol de Objetivos

**Gráfica 4**  
**Árbol de Objetivos**

<p>Responsabilidad compartida respecto las obligaciones en miembros de la junta</p> <p>Asociados involucrados en los intereses colectivos de las asociación</p>	<p>Capacidad en el desarrollo de criterios en los planteamientos de necesidades y soluciones en los proyectos.</p> <p>Hay claridad de problema y por consiguiente se aclara las soluciones (gestión).</p>	<p>Existeun plan de Evaluación y sostenibilidad de proyectos</p> <p>Setoma en serio a los asociados y susobligaciones.</p>
<p>Contribuir a la proyección social de la Asociación, con la finalidad de garantizar la consecución de los objetivos estratégicos, mediante el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de proyectos educativos.</p>		
<p><i>Diseñar una guía para la ejecución de monitoreo y evaluación de proyectos educativos en la AEN</i></p>	<p><i>Fortalecer los procesos administrativos, organización y fortalecimiento de los procesos administrativos.</i></p>	<p><i>Generar competencia en la realización de informes y gestiones adecuadas.</i></p>

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.5 Metodología

Partiendo de la metodología de la Investigación – Acción, se comenzó a realizar las investigaciones y consideraciones respecto a la problemática. La idea era partir de una investigación vivida, para luego, plantear una acción concreta y contextualizada a la asociación. Por lo que fue necesario crear un análisis para programar una observación, donde se estructura los aspectos a evaluar. Así mismo la participación de la comunidad institucional, por lo que fue clave para el análisis de la sistematización. De acuerdo a la investigación-acción, se formularon varias preguntas con el fin de recabar información sobre el proyecto educativo institucional.

## 2.6 Técnicas

### Observación

Esta técnica permitió observar detenidamente los indicadores de la investigación. Con ello, se pudo constatar los instrumentos fundamentales en toda institución para la evaluación de proyectos, mas no existieron. .

Análisis documental: La técnica del análisis permitió revisar documentos administrativos en cuanto a la ejecución y evaluación de proyectos educativos en la asociación, lo que coadyuvó a determinar que dichos instrumentos no existen en la institución.

### Entrevista Semi estructurada

Para esta entrevista se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas y en algunas de ellas se solicita la explicación de la respuesta emitida.

### Conversación Informal

Fue una conversación de tipo oral, llevada a cabo en un ambiente libre; en el que el entrevistado toma en cuenta la espontaneidad e iniciativa para ir narrando sus conocimientos y experiencias respecto al tema de investigación.

Entrevista: Se obtuvo información directamente del entrevistado (junta directiva, padres de familia, docentes, asociados, entre otros).

## 2.7 Instrumentos

Para la observación física, se utilizó una guía de observación. Mediante esta guía de observación se pudo notar y escribir aspectos interesantes, y relevantes de información de interés.

**Cuadro 2**  
**Ficha de observación física de la AEN**  
**En función de proyectos ejecutados y en ejecución**

No.	Aspecto observado	Respuestas	Observaciones y/o comentarios
1	Cuenta con protocolo de evaluación de proyectos		
2	Total de proyectos ejecutados		
3	Total de proyectos en ejecución		
4	Total de proyectos evaluados		
5	Total de proyectos monitoreados y en seguimiento		
6	Total de proyectos con proyección social		
7	Cuenta con criterios de evaluación de proyectos		
8	Cuenta con guía para el monitoreo y evaluación de proyectos		
9	Cuenta con análisis detallado de proyectos ejecutados		
10	Cuenta con informes detallados de proyectos en ejecución y ejecutados.		

Fuente: Elaboración Propia

Otro instrumento que se utilizó para la investigación de la problemática fue la guía de entrevista para el personal de la AEN. Sirvió para recabar la información y escuchar su opinión sobre la problemática que inciden el retraso de la proyección de la Asociación.

Por último, se utilizó un cuestionario para determinar las causas de la ausencia de monitoreo y evaluación de proyectos y determinar si la propuesta sobre una guía para monitorear y evaluar proyectos era fundamental para contrarrestar la problemática.

## 2.8 Informantes

Para recabar la información, fue fundamental la participación de los representantes de la Asociación, al igual que el personal técnico que labora en la misma. Ellos, fueron los informantes preliminares que hizo posible la investigación

**Cuadro 3**  
**Directivos de la AEN**

Nombre	Puesto
Sabino Esteban Francisco	PRESIDENTE
Jesús Cano Cifuentes	VICEPRESIDENTE
Juvencio Chom Canil	SECRETARIO
Santos Arnoldo Matías	TESORERO
Mateo Juan Pascual	VOCAL I
José Raymundo Matom	VOCAL II
Telésforo Sales Jiménez	VOCAL III

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 4**  
**Equipo Técnico de la AEN**

Nombre	Puesto
<b>Cecilio Joaquín León</b>	Coordinador
<b>Juvencio Chom Canil</b>	Técnico de Campo
<b>Ervin Agustín Gómez</b>	Secretario Contador

## 2.9 Resultados del Diagnóstico Institucional

Posterior a la aplicación de los instrumentos de investigación y socializada la problemática con los directivos y equipo técnico, se llegó a la determinación que el debilitamiento de la proyección social de la Asociación de Educadores Noroccidentales de Ixcán, está determinado por la falta de un sistema de monitoreo y evaluación de proyectos educativos y la desintegración de los asociados.

Después de analizar el Foda y el análisis de los resultados de la investigación, dio como resultado los siguientes cuadros:

**Cuadro 5**  
**Problemas Detectados**

<b>Problemas Detectados</b>	<b>Factores que originaron los problemas</b>	<b>Solución que requieren los problemas</b>
Políticas de manejo de personal Deficiencia en la Identidad y desarrollo en el Talento humano	Muchos fueron asociados y se fue desintegrando poco a poco, hasta quedar la mínima cantidad de fundadores. Mal funcionamiento de asociados y por ende son asociados inactivos. Desmotivación de los/las socios/as por falta de participación en la Asociación	Ante la falta de elementos de cohesión en los asociados se plantea la Sistematización de la Historia de la AEN Como elemento de identificación
Mediación y resolución de conflictos. Necesidad de Mejora estructural de la institución	No se cuenta con un resguardo seguro de la información Reducción de la participación en las reuniones de trabajo.	No hay confianza institucional por lo que se sugiere la Reestructuración organizativa
Debilitamiento de la proyección social de la asociación, determinado por el estancamiento de proyectos educativos y desintegración de los asociados.	Inexistencia de un plan de monitoreo y evaluación  Inexistencia de una guía para monitoreo y evaluación de proyectos.  Enajenación de los asociados	Diseño de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, Ixcán, Quiché

Fuente: Elaboración Propia

### Cuadro 6

#### Análisis de Factibilidad y Viabilidad de solución de los Problemas

Posibles soluciones de la carencia	Respecto al recurso	Respecto al tiempo	Respecto a lo Administrativa	Respecto a lo económico	Nivel de factibilidad y viabilidad de 1 a 20	
Sistematización de la Historia de la AEN	3	3	4	3	13	F
	3	2	2	2	09	V
Reestructuración organizativa	4	4	3	2	13	F
	4	2	4	3	13	V
Diseño de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos.	5	5	3	3	16	F
	4	5	4	3	16	V

Fuente: Elaboración Propia

En función de los cuadros y tablas anteriores, se determina que, de acuerdo al análisis de viabilidad y factibilidad, la propuesta priorizada fue la de un diseño de Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la Asociación de Educadores Noroccidentales del municipio de Ixcán, Quiché.

## **Capítulo 3**

### **Marco Teórico**

Marín (2011) en su análisis sobre la evaluación de proyectos plantea que el proceso de evaluación de un proyecto analiza, de forma sistemática, los antecedentes económicos, sociales y de impacto que miden las ventajas y desventajas asumidas si se llegara a elaborar el proyecto.

Añade que para ello, es esencial la elaboración de dos planes:

- El plan financiero del proyecto: analiza los ingresos y gastos asociados a cada proyecto en un tiempo específico. Al efectuarlos de manera correcta, se detectan las situaciones financieramente inadecuadas.
- El plan económico del proyecto: se establece en relación con los objetivos e instrumentos de la política económica, en términos de los efectos que estos últimos producen en los mercados de bienes o productos, el crecimiento económico y la estabilidad de los precios y pagos, entre otros.

En el contexto de la definición de marcos de referencia para la evaluación de programas y proyectos, Dale (1998) establece una distinción entre dos conceptos: 1) monitoreo o seguimiento y 2) evaluación. El autor define el monitoreo como la recolección y el análisis de información de modo rutinario y frecuente, acerca del desempeño o funcionamiento de un programa o proyecto.

Esto puede hacerse a través de reuniones periódicas y presentación de informes o de investigaciones y estudios especiales. La información derivada de estos procedimientos debe ser vertida para realimentar el programa o proyecto, de preferencia para ajustar la etapa de planificación del ciclo y proponer acciones correctivas.

La evaluación, por su parte, se define como un examen más profundo, que se efectúa en determinados momentos de la operación de los programas o proyectos o de partes de ellos, por lo

general con hincapié en el impacto, la eficiencia, eficacia, pertinencia, replicabilidad y sostenibilidad de dichos programas o proyectos (Dale, 1998).

La literatura actual sobre el tema de la evaluación señala que las diversas aproximaciones desarrolladas hasta el presente coinciden en que su propósito es reunir información sistemática y hacer algún tipo de juicio sobre un cierto objeto de evaluación. En el ámbito educativo, estos objetos de evaluación pueden ser: los alumnos, las escuelas, el tipo de servicio educativo y el propio sistema educativo (Hansen, 2005; Stufflebeam, 2000).

Scheerens, Glass y Thomas (2005) apuntan que una expectativa mayor respecto de los fines de la evaluación es que esta información ya "valorada" o "evaluada" pueda ser utilizada en condiciones ideales para tomar decisiones sobre el funcionamiento de los sistemas de educación, las escuelas, u otros agentes involucrados en el ámbito educativo; o de manera más amplia, en situaciones que impliquen la revisión o, incluso, el cambio del sistema que está siendo evaluado.

El monitoreo y la evaluación, generan información para mejorar la acción, reorientar la o hacer una planeación futura mucho más asertiva y efectiva. Sin un monitoreo y una evaluación efectivos, no es posible identificar si nuestro trabajo se está encaminando en la dirección correcta, si el progreso o los cambios logrados se deben a nuestra acción específica, o si es necesario hacer cambios en la planeación a futuro (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009).

Marcando una diferencia general entre monitoreo y evaluación, (Gosparinietal., 2004) define el monitoreo como “un proceso continuo y sistemático para obtener y analizar información sobre el avance hacia la consecución de las metas y objetivos de un proyecto. “El monitoreo se refleja a la verificación continua de la implementación del proyecto y de su primer impacto a través del proceso de recolección de datos y de sus análisis, informe y uso de la información” (Gosparinietal.,2004).



Por consiguiente, el mismo autor, define la evaluación como “Una apreciación, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto en curso y a realizado, sobre su planificación, ejecución o resultados.

El propósito de la evaluación es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en la realización, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad (Organisation for Economic Development/Development Assistance Committee [OECD/DAC], 2002).

La evaluación entonces, además de determinar la medida en que se ha logrado el cumplimiento de los objetivos de un proyecto ya finalizado, permite conocer el impacto (deseado o no deseado) del proyecto; así como verificar si la acción se ha implementado de manera eficiente, eficaz y sostenible. La evaluación es un instrumento fundamental para la toma de decisiones, pues permite reflexionar sobre la calidad y las estrategias del propio trabajo, proporcionando valiosos insumos para la planeación futura.

**Cuadro No. 7**  
**Diferencia entre Evaluación y Monitoreo**

	<b>Monitoreo</b>	<b>Evaluación</b>
Función	Información para la gestión del proyecto.	Valoración más profunda enfocada en el aprendizaje y la rendición de cuentas.
Enfoque	Revisión del progreso del proyecto.	Enfoque en los resultados, objetivos e impacto más amplio y a largo plazo.
Insumos	Levantamiento de datos/información.	Información proviene de la recolección de datos para el monitoreo, para la línea base
Tiempo	Continuo, durante toda la implementación del proyecto.	En momentos específicos del ciclo del proyecto.
Responsable	Equipo responsable del proyecto.	Evaluadores internos o externos al proyecto (o a la organización ejecutora).
Presentación	Presentación directa con base en formatos estandarizados.	Presentación menos estandarizada y enfocada en menos temas, pero analizados con mayor profundidad.
Difusión	Entre el equipo del proyecto y los usuarios.	Más amplia: partes involucradas, donantes, opinión pública, etc.

Fuente: Tomado de Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Jaqueline Berumen Milburn (2010)

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### 4.1 Nombre del proyecto

Diseño de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, Ixcán, Quiché

#### 4.2 Introducción

Las instituciones como la Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, dedicadas a atender procesos educativos son sistemas sociales con cierta complejidad. Se encuentran incluidas en un macro sistema transorganizacional (ministerios, sociedad, familias etc.) y están compuestas por microsistemas internos (niveles, departamentos, cátedras etc.).

Como todo sistema se caracteriza al visualizarla como un todo, como un conjunto relacional, los límites propios del sistema que pueden ser claros, difusos o rígidos (donde lo interno y lo externo confluyen a través de normas implícitas o explícitas que regulan su funcionamiento y da particularidad a la institución) y las jerarquías que son responsables de la funcionalidad del sistema a través de la constante retroalimentación externa y el equilibrio interno.

Desde este escenario, y como toda institución compleja en cuanto a funciones, fue necesaria la realización de un proceso de investigación acción, para contribuir a fortalecer el alcance de los objetivos de la Asociación. Para que las actividades de dicho proceso se lleven a cabo, es fundamental la planeación, ejecución y evaluación de la propuesta determinada para el efecto.

Es en sí, la consistencia de este capítulo del informe, la consideración del plan de acción para la parte de ejecución de la práctica administrativa. En esta planificación se consideraron lineamientos específicos como los objetivos, los resultados esperados, cronograma de actividades y sobre todo, el presupuesto que garantizó la ejecución del mismo.

### 4.3 Justificación

La Gestión es una de las funciones básicas de las Direcciones y Administradores de cualquier institución, y aquellas que su fin es la acción educativa están deliberadamente orientadas a un proceso constante de Gestión Educativa.

Para que la Gestión Educativa tenga el impacto, resultados visibles a corto y mediano plazo, se hace necesaria un proceso de monitoreo y evaluación, el constituirse como unidad y postura ante los momentos de la Gestión. Es sin duda, como se analizó en el marco teórico, el monitoreo y evaluación, un aspecto fundamental que determinan el logro de los objetivos de toda institución; y sobre todo, mantenerse en el camino de la visión y misión.

Desde las debilidades detectadas en la investigación, se determinó la nula existencia de instrumentos, procesos y elementos que realicen las acciones de monitoreo y evaluación, fue por ello que, con toda seguridad, la implementación de una guía que oriente a la directiva de la Asociación para la evaluación y monitoreo de proyectos ejecutados y en ejecución, garantizará la proyección de la misma y la identificación de sus asociados en la consecución de los objetivos planteados.

La preocupación de no implementar un sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la AEN, radica en que con el tiempo, esta asociación se vería estancada en el tiempo y su proyección social quedaría reducida en la nada. He aquí la verdadera razón justificable de la importancia de la implementación de la propuesta.

### 4.4 Planteamiento del Problema de la Propuesta

La desorganización causada por el debilitamiento de la proyección social por el estancamiento de proyectos educativos en la AEN, Ixcán, Quiché, está determinada por la inexistencia de un sistema específico de monitoreo y evaluación de los proyectos.

Se analizó la situación histórica de la Asociación y se determinó que en años anteriores, había tenido gran repercusión en la sociedad; sin embargo y con el tiempo, esa proyección se fue debilitando; la apreciación de la sociedad Ixcaneca fue disminuyendo gradualmente, por la falta de credibilidad en los proyectos que no concluyeron satisfactoriamente con los objetivos por los cuales fueron planteados.

Desde esta perspectiva, y tomando en consideración el estancamiento de la proyección social de la Asociación, se determinó que surge a raíz de lo comentado anteriormente, de la ausencia de un instrumento que determine la veracidad del alcance de los objetivos de cada proyecto ejecutado en la AEN.

## 4.5 Objetivos del proyecto

### 4.5.1 General

Contribuir a la proyección social de la Asociación, con la finalidad de garantizar la consecución de los objetivos estratégicos, mediante el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de proyectos educativos.

### 4.5.2 Específicos

- Diseñar un Sistema de Monitoreo y evaluación de proyectos desarrollados en la Asociación de Educadores Noroccidentales del municipio de Ixcán.
- Socializar el sistema de Monitoreo y Evaluación de proyectos con el personal directivo y personal técnico de la Asociación.
- Determinar acciones de corresponsabilidad entre el personal directivo y técnico, para la aplicación del nuevo sistema de monitoreo y seguimiento de proyectos en la AEN.

## 4.6 Estrategia

Para concretar el objetivo general que se planteó para la propuesta, fue necesario realizar una serie de actividades entre las cuales consisten en: Análisis del Foda, determinación de una problemática inicial que se contrastó con un proceso de investigación; se elaboró un plan de acción para posteriormente ejecutarlo y por último, se socializó y presentó la propuesta en mención. Todo esto, gracias a los pasos de la Investigación acción.

## 4.7 Resultados Esperados

Con la implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación dentro del área administrativa de Proyectos Educativos de la AEN, se determinó los siguientes resultados:

- Establecer un sistema de Evaluación y Monitoreo para los proyectos ejecutados y en ejecución
- Personal directivo y técnico, capacitado para el monitoreo y evaluación de proyectos ejecutados y en ejecución.
- La Asociación de Educadores Noroccidentales recupera su proyección social en el municipio de Ixcán.
- Por los buenos informes de proyectos ejecutados, se obtiene más y mejor financiamiento para más proyectos educativos.

## 4.8 Actividades

Para la ejecución de la propuesta, se siguieron las actividades:

- Determinación y análisis del Foda
- Determinación de problemas en la institución
- Priorización de problemas
- Priorización de propuestas
- Investigación del problema priorizado y la posible propuesta

- Elaboración de plan de implementación
- Coordinación de fecha con directivos para la presentación
- Elaboración del Manual de Sistema de Evaluación y monitoreo de Proyectos
- Autorización del manual
- Presentación del Instrumento
- Aceptación del instrumento
- Establecimiento de responsabilidades para la sostenibilidad de la propuesta.

#### 4.9 Cronograma de Actividades

**Cuadro No. 8**

**Cuadro de Cronograma de actividades**

No	Actividades	SEMANAS DE SEPT.					SEMANAS DE OCTUB					SEMANAS DE NOVIEM					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Determinación y análisis del Foda				X												
2	Determinación de problemas en la institución					X	X										
3	Priorización de problemas						X	X									
4	Priorización de propuestas								X	X							
5	Investigación del problema priorizado y la posible propuesta									X							
6	Elaboración de plan de implementación											X					
7	Coordinación de fecha con directivos para la presentación											X					
8	Elaboración del Manual de Sistema de Evaluación y monitoreo de Proyectos											X	X				
9	Autorización del manual													X			
10	Presentación del Instrumento														X		
11	Aceptación del instrumento														X		
12	Establecimiento de responsabilidades para la sostenibilidad de la propuesta.															X	

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10 Metodología

La metodología que se desarrolló para la realización de la investigación, fue el método de investigación acción; esto permitió involucrarse en los problemas contextuales de la asociación para poder identificar el problema, y sentir la necesidad para poder plantar una propuesta, puesta en acción.

Durante la investigación, la metodología desarrollada fue muy cualitativa, adoptando la socialización, partiendo de la aplicación de instrumentos, encuesta, que permitieron establecer los componentes necesarios y apropiados que respondieran a la necesidad institucional establecida.

Dada la complejidad de la institución, se seleccionó a miembros de la institución que han participado activamente en los procesos de gestión, dirección, coordinación y administración en diferentes momentos de la asociación.

Para la ejecución de la propuesta, la metodología fue muy participativa, puesto que se les presentó la propuesta, mediante un estudio de casos y de igual manera, la consideración de resultados actuales mediante la técnica: positivo, negativo e interesante.

#### 4.11 Implementación y Sostenibilidad de la Propuesta

Para la implementación de la propuesta, se coordinó con el personal directivo de la AEN, con la finalidad de que ellos estuvieran conscientes del contenido del instrumento de evaluación y monitoreo.

En este sentido, para la implementación de la propuesta, se consideraron los siguientes aspectos:

- Coordinación con el personal directivo
- Convocatoria a asociados representantes de la AEN
- Convocatoria al personal técnico
- Socialización del instrumento

- Aceptación del instrumento de evaluación

En cuanto a la sostenibilidad de la propuesta, se estableció como primer punto, que cada uno de los directivos de la AEN, fueran los responsables directos de dar a conocer el instrumento y aplicarlo para la evaluación de los proyectos educativos ejecutados y en ejecución, para que posteriormente, se dé a conocer los resultados en asamblea general, en presencia de todos los asociados.

Como estrategia de sostenibilidad, se planteó en una cláusula en el libro de actas de la asociación, adquirir el compromiso de utilizar y aplicar de manera adecuada, el instrumento como Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos ejecutados y en ejecución por la AEN.

## 4.12 Recursos

### 4.12.1 Humanos

- Personal directivo
- Personal técnico
- Representantes de asociados
- Secretario
- Invitados especiales.

### 4.12.2 Materiales

- Libro de actas
- Hojas de papel bond tamaño carta
- Computadora
- Cañonera
- Impresora
- Memoria USB
- Material repetitivo



#### 4.13 Presupuesto

**Cuadro No. 9**  
**Presupuesto**

<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Hojas de papel bond	Q20
Elaboración del instrumento	Q500
Computadora	Sn costo
Cañonera	Sin costo
Impresión de instrumento	Q 80
Memoria USB	Q 80.00
Cámara fotográfica	Sin costo
Marcadores	Q 10
Refacción	Q 150
Lapiceros	Q 5
Empastado	Q50
<b>TOTAL</b>	<b>Q895</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2016

## Capítulo 5

### Sistematización de la Propuesta

#### 5.1 Vivir la Experiencia

La práctica profesional se realizó en la Asociación de Educadores Noroccidentales del municipio de Ixcán, Quiché, constatando que la institución se dedica específicamente a la ejecución de proyectos educativos, basados en la realidad actual de la sociedad, el administrador juega un papel importante para las toma de decisiones y la coordinación necesaria para llevar un control de todas la actividades que se vaya ejecutando en el proceso de la formación e los asociados y de la comunidad ixcaneca.

Las experiencias adquiridas durante este proceso, fueron el resultado de la aplicación sistemática de la investigación-acción.

Anterior a esta práctica, los conocimientos teóricos adquiridos eran únicamente una herramienta subjetiva ante la realidad tangible en el área administrativa. Sin embargo, culminando el proceso, se adquirieron nuevos aprendizajes y sobre todo, la validación de la teoría mediante la práctica.

De acuerdo con las técnicas y herramientas de investigación - acción realizadas, sumado al análisis de viabilidad y factibilidad para la ejecución de una propuesta de mejora, se ubicó y determinó que el área trabajada corresponde a la administrativa de Proyectos Educativos. En esta área, en función de tolo lo anterior, permitió establecer las debilidades de Monitoreo y Evaluación de los proyectos ejecutados y en ejecución.

Esto permitió la realización y diseño de un instrumento denominado: Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la AEN.

Se elaboró el instrumento y se socializó con el personal directivo y técnico.

Durante esta actividad, se hizo entrega de tres ejemplares en físico y en digital; comprometiéndose el gerente, a hacer buen uso de las herramientas que se entregaron.

## 5.2 Objeto de la Sistematización de la Propuesta

Para la ejecución y validación de la propuesta: Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos, fue necesario una socialización con el personal administrativo, directivo y de campo, quienes definieron la propuesta. Se utilizaron las técnicas siguientes: El diálogo; fundamental en la aceptación de la propuesta, a través de él, se logró establecer la unidad para el fortalecimiento institucional. El consenso; como parte de la investigación cualitativa, la exposición de criterios y valoraciones fueron determinantes en la definición de la propuesta.

La implementación de la propuesta en el contexto institucional se planteó para mejorar los indicadores de logro, mantener un ambiente agradable, identificación institucional del personal directivo y administrativo a orientar las actividades a la consecución de la meta institucional.

La implementación del Proyecto en sí quedó a cargo de las autoridades de la Asociación, al adoptarlo y adecuar las actividades de evaluación de los proyectos, de igual forma serán los que le darán seguimiento y evaluarán los logros alcanzados acorde a la planificación interna.

En cuanto al plan de seguimiento al Proyecto, se propuso la siguiente matriz que permite enriquecer de forma semestral o anual el conocimiento institucional y de sus asociados a través de procesos de socialización.

**Cuadro No. 10**  
**Plan de seguimiento**

Periodo	Componentes	Objetivos	Hallazgos	Acciones	Responsables
	Fase de investigación de las necesidades				
	Fase de planificación de proyectos				
	Fase de ejecución del proyecto				
	Fase de Evaluación del proyecto.				

Fuente. Elaboración propia

### 5.3 Reconstrucción Histórica

La Práctica Profesional dirigida se realizó en la Asociación de Educadores Noroccidentales el veintitrés de septiembre de dos mil dieciséis, tomando posesión mediante un acta en el libro de la asociación.

Durante la semana siguiente se determinó el Foda de la institución, en la que se determinó las necesidades y problemas que enfrenta el personal de la misma. Se contó con la participación de los directivos, como también de los asociados. Durante esta semana se visitó varios centros en diferentes comunidades, con la finalidad de determinar la apreciación de los mismos, sobre las funciones que realiza cada uno de los directivos en función.

Durante la última semana del mes de septiembre, se determinaron los problemas priorizados, desarrollando un cuadro de priorización y posible solución para cada problemática.

Para la semana dos y tres del mes de octubre, y en coordinación con el personal técnico, se analizó la priorización de y cuadro de factibilidad y viabilidad para la resolución de cada uno de los problemas determinados.

En función de lo anterior, durante la cuarta y quinta semana del mes de octubre, se establecieron propuestas alternativas para cada uno de los problemas identificados; sobre todo, haciendo énfasis en la problemática electa, en función de viabilidad y factibilidad, como así de la propuesta preliminar a ejecutar.

Durante la última semana del mes de octubre, paralelo al estudio de viabilidad y factibilidad de la propuesta preliminar, se realizó la investigación del problema priorizado y la aceptación de la propuesta acorde a la misma problemática.

Posterior al análisis de resultados obtenidos en la investigación, durante esa misma semana, se elaboró el plan para la implementación y ejecución de la propuesta. Seguidamente, se coordinó fechas con los directivos para la presentación de la propuesta definitiva al problema inicial identificado y priorizado de acuerdo al estudio de viabilidad y factibilidad.

Durante la primera y segunda semana del mes de noviembre se trabajó en el diseño y búsqueda del marco teórico de la propuesta denominada: Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la Asociación de Educadores Noroccidentales.

Durante estas semanas, fue fundamental la búsqueda de herramientas para la constitución del manual. Para la tercera semana de noviembre, se presentó la propuesta, tanto al asesor de práctica, como para el personal directivo; con la finalidad de que dieran el aval para la ejecución.

Para la cuarta semana, y durante esas fechas, se trabajó en el diseño de la propuesta. El estilo de portada y contenido, junto con detalles preliminares de instrumentos de evaluación de proyectos, fue determinado durante este lapso. Junto a estas actividades, se logró la aprobación y aceptación

del manual por el personal directivo y técnico de la AEN, como también del asesor de curso de práctica.

Finalmente, durante la última semana del mes de noviembre, y casi culminando la práctica en la Asociación, se hizo entrega del manual. Mediante una socialización y convivio, se hizo entrega de tres ejemplares en físico y una memoria USB con el formato en digital del manual.

Durante los últimos días del mes de noviembre, se procedió a la elaboración final del informe, para su aval y autorización por parte del asesor, con la finalidad de continuar con el proceso de egreso.

#### 5.4 Ordenamiento de la Información

La información utilizada para la realización de la práctica fue de carácter cualitativo. Básicamente se manejó información obtenida por las técnicas e instrumentos cualitativos de investigación.

Las entrevistas formales y los diálogos, la mesa redonda y los grupos focales, permitieron respuestas netamente cualitativas; por lo que no fue necesario clasificar información cuantitativa.

Para ordenar la información y realizar la parte de sistematización de la práctica, se utilizaron algunas técnicas como: Positivo, Negativo e Interesante; también se clasificó la información en el cuadro: Causas y Consecuencias; pero sobre todo, el cuadro de matriz de FODA y que fue determinante para seleccionar y priorizar los problemas.

#### 5.5 Análisis e Interpretación de la Propuesta

En un inicio, se observó cierto rechazo por la propuesta; sin embargo, se analizaron los resultados de la investigación y se llegó a la conclusión de que dicha propuesta fue fundamental para el

logro de los objetivos establecidos por la AEN, pero sobre todo, garantizar el mantenimiento de su proyección social para todos los ixcanecos.

Desde el área de administración de proyectos, la propuesta llegó a satisfacer una carencia fundamental. La carencia de no contar con un instrumento para monitorear y evaluar los proyectos educativos en la Asociación, estaba permitiendo el estancamiento de la misma. Por lo que con esta propuesta se garantizó la proyección social de la Asociación.

Como evidencia de esto, fue que en cláusula de acta en el libro de la asociación, se realizaron compromisos de valorar y aplicar adecuadamente el instrumento para la evaluación un monitoreo de los proyectos.

Se observó la aceptación por parte de los directivos y sobre todo, el agradecimiento del personal directivo y técnico de la asociación.

## 5.6 Elaboración de Conclusiones

- El análisis adecuado de la matriz de Foda para la determinación de problemas institucionales, es fundamental en cualquier proceso de investigación acción.
- El análisis de viabilidad y factibilidad de propuestas de mejora situacional de una institución, se convierte en pilar para no cometer errores en la satisfacción de necesidades de las instituciones.
- La metodología de investigación acción, determina los pasos correctos para incidir en la mejora de los servicios de una institución.
- Los compromisos adquiridos para lograr los objetivos institucionales de una asociación se consolidan cuando la propuesta coadyuva al logro de las metas de la institución.

## 5.7 Lecciones Aprendidas

- Durante el análisis del Foda, se encontró información contradictoria, puesto que tanto los directivos como personal técnico, manejan información distinta. Esta situación fue mejorando cuando se estableció una mesa de diálogo pero en conjunto. Con esto, se determinaron lineamientos generales para que las dos partes pudiesen trabajar en una misma dirección.
- La paciencia y comprensión ante actitudes negativas de algunas personas, son valores que se pusieron en práctica durante la realización de la práctica. Al demostrar estos valores, es posible neutralizar dichas acciones negativas y poder llevar a cabo las actividades planificadas.
- Como lección significativa en el proceso de práctica, es que un proyecto parte de un proceso de priorización de necesidades y un análisis adecuado de viabilidad y factibilidad; de lo contrario, toda acción y esfuerzo en la realización de cualquier proyecto, será en vano, puesto que podría no ser la necesidad urgente a satisfacer, para contribuir en el buen desarrollo de los objetivos de la institución; y sobre todo, a dejar a un lado la razón de ser de la misma.



## **Conclusiones de la Práctica**

- La práctica se realiza con el propósito de adquirir nuevos conocimientos administrativos como, coordinar actividades, dirigir reuniones, ordenar documentos administrativos, todo esto conlleva a mejorar las debilidades que se tiene al manejo de una dirección educativa, la formación profesional es una llave para influir en la sociedad, ser la competencia en el mundo educativa.
- La calidad educativa nos induce a que los futuros Licenciados en Pedagogía y Administración Educativa, tienen que ser competentes y eficientes en la formación y que las estrategias de trabajo se maneja con una orientación eficiente para logra dicha calidad.
- Toda institución educativa está fundamentada en aportar a la calidad educativa; la buena formación académica de los futuros profesionales, es primordial para el buen desenvolvimiento en la sociedad en la que se involucrarán.
- El administrador pedagógico es el responsables de una buena administración educativa, porque es el actor principal en la seleccione de recursos humanos, materiales y procesos dentro del hecho educativo.

## Referencias

Acuña, C. y Repetto, F. (2009). Un aporte metodológico para comprender (y mejorar) la lógica político-institucional del combate a la pobreza en América Latina. En F. Mariñez Navarro y V. Garza Cantú (Coords.), *Política Pública y Democracia en América Latina. Del Análisis a la Implementación*. México D.F.: EGAP y CERALE.

Adamchak, S. y otros. (2001). *Manual de Monitoreo y Evaluación*. [s.l.]: Organización Panamericana de la Salud.

Agoff, S. y otros. (2006). *Evaluación final del programa “Atención a niños y adolescentes en riesgo PROAME II”*. Buenos Aires: Universidad Nacional General Sarmiento.

Aguilar Villanueva, L. F. (1992). *El estudio de las políticas públicas*. México D.F.: Miguel Ángel Porrúa.

Fernández Ballesteros, R. (Ed.) (1995). *Evaluación de programas: Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Madrid: Síntesis.

Gascó Hernández, M. (2002). *Hacia una sistematización de la evaluación de programas y políticas públicas*. *Gestión y análisis de políticas públicas*, N° 23,(55-65).

Hintze, S. y Coraggio, J. L. (1996). *Políticas sociales: Contribución al debate teórico-metodológico*. Buenos Aires: Programa Especial de Investigación Estado y Políticas Públicas, Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires.

Neirotti, N. y Poggi, M. (2004). *Alianzas e innovaciones en proyectos de desarrollo educativo local*. Buenos Aires: IIPE y UNESCO.

Nirenberg, O. (2009). Evaluación y participación: orientaciones conceptuales para una mejora de la gestión. En: M. Chiara, M.M. Di Virgilio e I.

Arriagada, Gestión de la política social: conceptos y herramientas. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (2000). Evaluar para la transformación: Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Buenos Aires: Paidós.

Olaviaga, S. y Marazzi, V. (2010). Inversión pública social en infancia y adolescencia. Un análisis institucional y presupuestario para el municipio de Morón. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

## Anexos

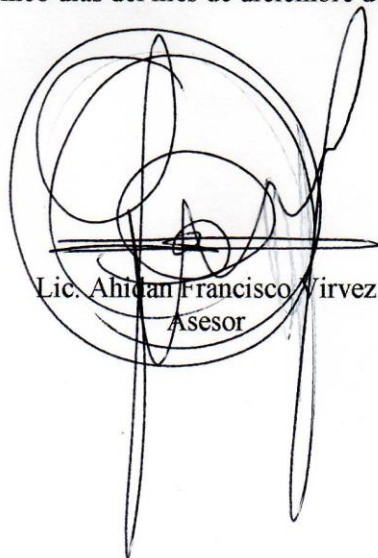
### Anexo 1: Carta de Autoridades

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



En virtud de que el informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: “*Diseño de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, Ixcán, Quiché*”, presentado por la estudiante: **Sandra Patricia Figueroa Cano**, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecido por la Universidad, se extiende el presente **Dictamen Favorable** para que continúe con el proceso correspondiente.

Playa Grande, Ixcán, a los cinco días del mes de diciembre del dos mil dieciséis. ---



Lic. Ahican Francisco Virvez  
Asesor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



Tomando en consideración los lineamientos establecidos por la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Panamericana, en la guía para elaborar el informe de la Práctica Profesional Dirigida, esta terna, ha tomado la decisión de **Autorizar** la Práctica Profesional dirigida de la estudiante: **Sandra Patricia Figueroa Cano**, sobre el tema: **Diseño de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Educativos en la Asociación de Educadores Noroccidentales, AEN, Ixcán, Quiché**, previo a optar el grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

Playa Grande, Ixcán, a los veintinueve días del mes de septiembre del dos mil dieciséis. ---

f.   
Lic. Ahidan Francisco Virrey  
Asesor

f.   
Lic. Omar Ronaldo Mérida Muñoz  
Consultor

Vo.Bo.   
Lic. Milward Mandhiver Menchú Chavez  
Coordinador de Sede.

 LIC. MILWARD MENCHU  
PLAYA GRANDE  
QUICHÉ

## Anexo 2: Ficha Informativa de la Estudiante

# Sandra Patricia Figueroa Cano de Cardona

<p><b>Información personal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado civil: Casada</li> <li>• Nacionalidad: Guatemalteca</li> <li>• Documento Personal de Identificación CUI: 1711831341420</li> <li>• Fecha de Nacimiento: 03 de febrero de 1986</li> <li>• Edad: 30 años.</li> <li>• Dirección: Aldea San José La veinte, Ixcán, Quiché</li> <li>• Profesión: Profesorado de segunda Enseñanza en Pedagogía y ciencias Sociales Maestra de Educación Primaria Bilingüe Intercultural</li> <li>• E-mail: <a href="mailto:sandrita125@yahoo.es">sandrita125@yahoo.es</a></li> <li>• E-mail <a href="mailto:patifigcano@gmail.com">patifigcano@gmail.com</a></li> <li>• Teléfono Cel.: 57784170</li> <li>• Telefono Residencial: 46179205</li> </ul>
<p><b>Educación</b></p>	<p>2015–2016 <b>Universidad.</b> Sexto Trimestre de la Carrera Licenciatura en Pedagogía y' Administración Educativa, en UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, Ixcán, Quiché.</p> <p>2009 –2011 <b>Universidad:</b> Profesorado de Segunda Enseñanza en Pedagogía Y Ciencias Sociales, UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA</p> <p>2004 – 2005 <b>Educación Media:</b> Maestra de Educación Primaria, Bilingüe Intercultural. (INMCA)</p> <p>2001 – 2003 <b>Educación Secundaria (Básico):</b> Instituto Mixto de Educación Básico por Cooperativa Ixcán (IMEBCI)</p> <p>1995 – 2000 <b>Educación Primaria:</b> Escuela Oficial Rural Mixta Aldea San José La 20</p>
<p><b>Experiencia laboral</b></p>	<p>2011-2016 Profesora en el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria (INEBT), Aldea San José la 20 , Ixcán Quiché.</p> <p>2010 Docente en el Instituto Diversificado Asociación de Maestros de Educación Rural de Guatemala (AMERG) Ixcán.</p> <p>2009 Docente en el Instituto Mixto de Educación Básica Privado IMESAJ Aldea San José La 20, Ixcán.</p> <p>2004 Facilitadora en el Programa (CENACEP), en la Etapa de Aprestamiento</p>

Comunitario de Educación Pre-escolar en la Aldea Trinitaria, Ixcán.	
<b>Diplomas y Capacitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diploma de Formación del Currículo Nacional Base para facilitadores de Telesecundaria (2014)</li> <li>• Constancia por formación en la modalidad de entrega en el aula alineada al CNB para facilitadores de Telesecundaria. (2015)</li> <li>• Diploma en Habilidades Docentes UPANA (2010)</li> <li>• Diploma en Monitoreo y Evaluación del Aprendizaje UPANA (2011)</li> <li>• Diploma por participación en Taller de Pedagogía Participativa (2014)</li> <li>• Diploma por Manejo de Windows y Office Intermedio (2014)</li> <li>• Diploma por participar en el taller Cuaderno Psicopedagógico. (2014)</li> <li>• Diploma por participar en Taller de Educación y Cultura (2015)</li> <li>• Diploma por participar en Taller de Atención a Capacidades Especiales (2015)</li> </ul>
<b>Informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos Básicos de Microsoft Office: Word, Excel, Power Point y Publisher.</li> </ul>
<b>Idiomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Español.</li> </ul>
<b>Referencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. Edgar René Rivas López.                   Tel: 32139568</li> <li>• Prof. Julio Isabel Rodríguez Velásquez,       Tel: 40396600</li> <li>• Profesora: Candelaria Coc Toma.               Tel: 40090838</li> </ul>

Firma



Anexo 3: Constancia de 200 horas



**Asociación de Educadores Noroccidentales**

Ixcán, El Quiché – AEN – Guatemala C. A.

*Por la Educación, Cultura y Desarrollo de las Comunidades Mayas Desarraigadas.*

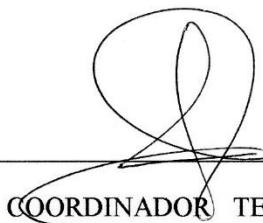
EL INFRASCRITO COORDINADOR DE LA ASOCIACION DE EDUCADORES NOROCCIDENTALES CECILIO JOAQUIN LEON DE LA ZONA UNO DE PLAYA GRANDE IXCAN, QUICHE,

**HACE CONSTAR**

Que la PSE Sandra Patricia Figueroa Cano, estudiante de la Universidad Panamericana de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa con número de carné 0911352 quien se identifica con su número de DPI 1711831341420 concluyó las 200 horas de Práctica Dirigida en la AEN.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE AL INTERESADO CONVenga SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA, LA PRESENTE EN UNA HOJA DE PAPEL BOND MEMBRETADA TAMAÑO CARTA, EN LA ASOCIACIÓN DE EDUCADORES NOROCCIDENTALES (AEN) A LOS CINCO DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIESESIS.

F.

  
COORDINADOR TECNICO (AEN.)



CECILIO JOAQUIN LEÓN



## Acta de Inicio de la práctica



### Asociación de Educadores Noroccidentales

Ixcán, El Quiché – AEN – Guatemala C. A.

*Por la Educación, Cultura y Desarrollo de las Comunidades Mayas Desarraigadas.*

EL INFRASCRITO COORDINADOR DE LA ASOCIACION DE EDUCADORES NOROCCIDENTALES CECILIO JOAQUIN LEON DE LA ZONA UNO DE PLAYA GRANDE IXCÁN QUICHE CERTIFICA LA PRESENTE ACTA LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE.

Acta número 11-2016

Reunidos en el salón de reuniones de la AEN ubicado en la zona uno de la cabecera municipal de Ixcán el día viernes veintitrés de septiembre del año dos mil dieciséis, los integrantes de la junta directiva y personal técnico de la Asociación, también la practicante de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, Sandra patricia Figueroa Cano, en cooperación para un mejor desarrollo de la asociación, se hace constar lo siguiente:

PRIMERO: Sabino Esteban como presidente de la AEN da la bienvenida a los presentes indicando que es importante contar con los asistentes para intercambiar las experiencias respectivas.

SEGUNDO: El profesor Sabino manifiesta que el motivo de la reunión es para informar que en dicha fecha inicia la Práctica Profesional Dirigida por la Profesora Sandra Patricia Figueroa Cano estudiante de Universidad Panamericana sede Playa Grande Ixcán Quiché, cursando el sexto trimestre de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa Identificada con el DPI 1711831341420 Número de Carné 0911352 y deberá cumplir con un proceso de Practica administrativa de un periodo de doscientas horas.

TERCERO: No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha a dos horas después de su inicio.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE A LA INTERESADA CONVenga, SE EXTIENDE FIRMA Y SELLA EN UNA HOJA PAPEL BOND TAMAÑO CARTA MEMBRETADA DE LA ASOCIACIÓN DE EDUCADORES NOROCCIDENTALES (AEN) A LOS CINCO DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL DOS MIL DIECISEIS.

COORDINADOR

Cecilio Joaquín León



Playa Grande Ixcán 4ª calle 2-178 zona 1, Ixcán, El Quiché, Guatemala C. A.

Teléfono: 3022 1713 E-mail: [aeneducacion@hotmail.com](mailto:aeneducacion@hotmail.com)

## Acta de Finalización de la Práctica



### Asociación de Educadores Noroccidentales

Ixcán, El Quiché – AEN – Guatemala C. A.

*Por la Educación, Cultura y Desarrollo de las Comunidades Mayas Desarraigadas.*

EL INFRASCrito COORDINADOR DE LA ASOCIACION DE EDUCADORES NOROCCIDENTALES CECILIO JOAQUIN LEON DE LA ZONA UNO DE PLAYA GRANDE IXCAN, QUICHE CERTIFICA LA PRESENTE ACTA LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE.

Acta No 16\_2016

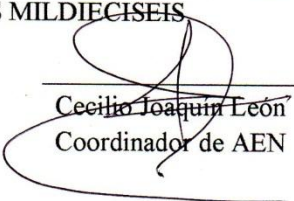
Reunidos en el salón de la Asociación de Educadores Noroccidentales el día lunes cinco de diciembre de 2016, reunidos el personal Técnico de la Asociación y PSE Sandra Patricia Figueroa Cano Practicante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa para dejar constancia de lo siguiente

PRIMERO: El Coordinador Cecilio Joaquín León da la bienvenida a los presentes y explica el motivo de la reunión, es dar a conocer que la profesora Sandra Patricia Figueroa Cano de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa ha culminado con el proceso de práctica Profesional Dirigida de la Universidad Panamericana, sede Ixcán, cumpliendo con los horarios establecidos con responsabilidad y esmero el proceso bajo la Supervisión del Coordinador de la Asociación.

SEGUNDO. La profesora Sandra Patricia Figueroa Cano hace entrega y expone en lo que consiste el proyecto del manual de Guía de Monitoreo y Evaluación como herramienta importante en la verificación de proyectos Educativos que ejerce la asociación, dando a conocer que deja un manual físico, y en digital una memoria USB. El personal técnico de la asociación expone que se le dará buen uso y cumplimiento del manual asumiendo el compromiso de la buena utilización del proyecto.

TERCERO: No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente a tres horas después de su inicio y firmamos los que en ella intervenimos.

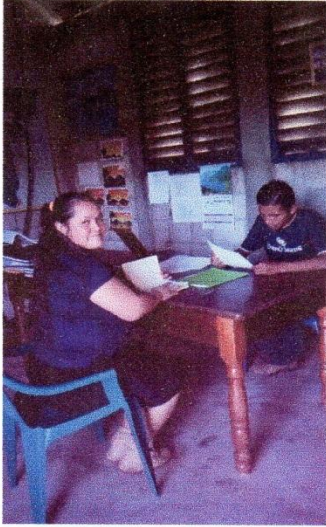
Y PARA LOS USOS LEGALES QUE A LA INTERESADA CONVenga, SE EXTIENDE FIRMA Y SELLA EN UNA HOJA PAPEL BOND TAMAÑO CARTA MEMBRETADA DE LA ASOCIACIÓN DE EDUCADORES NOROCCIDENTALES (AEN) A LOS CINCO DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL DOS MILDIECISEIS.

  
Cecilio Joaquín León  
Coordinador de AEN

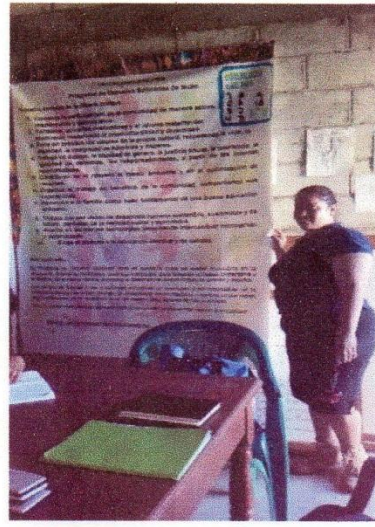


Playa Grande Ixcán 4ª calle 2-178 zona 1, Ixcán, El Quiché, Guatemala C. A.  
Teléfono: 3022 1713 E-mail: [aeneducacion@hotmail.com](mailto:aeneducacion@hotmail.com)

## Anexo 4: Galería de Fotografías



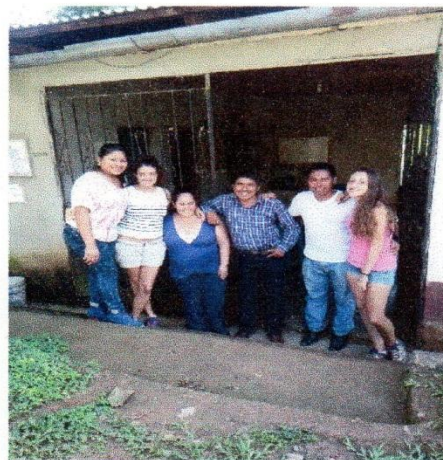
Fotografía tomada por Lucy Sayra Cruz Figueroa, entrevista y encuesta a miembro de la Asociación (2016)



Fotografía tomada por Lucy Sayra Cruz Figueroa, investigación sobre la propuesta del Proyecto (2016)

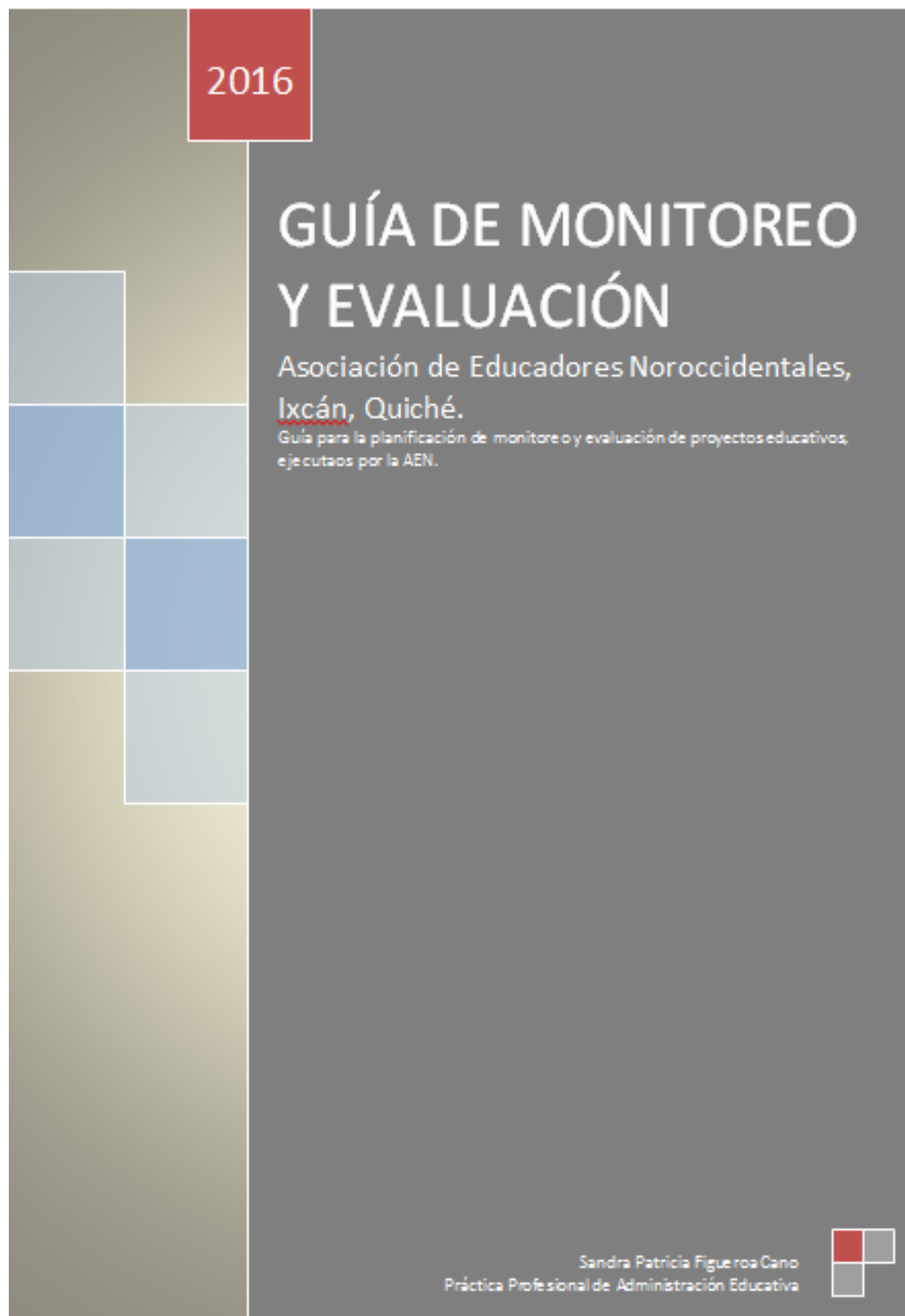


Fotografía tomada por Lucy Sayra Cruz Figueroa, entrega del material y convivio final de la Practica (2016)



Fotografía tomada por Lucy Sayra Cruz Figueroa, personal técnico de la Asociación (2016)

## Anexo 5: Propuesta



# Introducción

Durante las operaciones administrativas de la Asociación de Educadores Noroccidentales, aún no se ha registrado actividades de monitoreo y evaluación de cada uno de los programas y proyectos ejecutados; por lo que, a partir de ello, se considera de suma importancia, la elaboración de una guía, que permita determinar la calidad de servicios de los programas desarrollados por la AEN.

La presente guía, no pretende ser una ostentosa herramienta sofisticada, para la realización de una evaluación de programas de gran impacto, sino más bien, promete entrafñarse en lo más cencibel de la organización y extraer información fundamental que determine la calidad y eficacia de los servicios ofertados por la AEN.

El manual consta de tres partes, la primara presenta los conceptos fundamentales sobre evaluación y monitoreo, la segunda parte presenta los momentos o los aspectos que se puede y deberían de evaluar en la AEN y por último, se presentan tres instrumentos fundamentales que garantizar la evaluación de los objetivos planteados por la Asociación.

Con la finalidad de que dicho instrumento sirva de punto de partida para hacer un análisis sobre la trayectoria de la AEN, y en función de ello, replantear objetivos para garantizar los ideales, son en primera instancia, la finalidad de la presente guía.

# Conceptos de Monitoreo y Evaluación

## 1. ¿Qué es monitoreo?

- Seguimiento sistemático de información prioritaria sobre la implementación de una acción, proyecto o programa.
- Procesos que permiten hacer un seguimiento de los datos relacionados con los costos y el desarrollo de una acción, proyecto o programa de forma regular.

## 2. ¿Para qué sirve el monitoreo?

- Permite el seguimiento sistemático de las acciones
- Permite acceder a la información que puede ser usada para evaluar proyectos y programas y condensarla.
- Posibilita la adecuación y ajuste de los proyectos y programas durante su ejecución

## 3. ¿Qué es evaluación?

- Proceso sistemático para determinar hasta qué punto una acción, proyecto o programa alcanzó las metas inicialmente establecidas y esperadas.
- Conjunto completo de información sobre las actividades, características y resultados de una acción, proyecto o programa, que posibilita el análisis y explicación y determina su mérito o valor.

## 4. ¿Para qué sirve la evaluación?

- Contribuye al perfeccionamiento de la acción, proyecto o programa institucional y respalda las decisiones gerenciales estratégicas.
- Determina los efectos de una acción a fin de contribuir al proceso de toma de decisiones sobre su mantenimiento, transformación o interrupción.
- Permite fundamentar mejor la elaboración de acciones y propuestas futuras.

## 5. ¿Qué es una meta?

- Es el resultado que se desea obtener al poner en práctica el proyecto. La definición de metas debe conducir a la puesta en práctica de las operaciones necesarias para lograr el resultado que se desea, previamente definido en los objetivos.
- Las metas establecen cuantitativamente los efectos esperados en un plazo determinado.
- Deben ser específicas, factibles y mensurables.

## 6. ¿Qué es un objetivo?

- Es el enunciado de los resultados que se espera obtener mediante la puesta en práctica de un proyecto. Los objetivos determinan las actividades que deben realizarse para alcanzarlos. Los objetivos se expresan con verbos tales como: reducir, incrementar, fortalecer, mejorar, difundir, etc.
- Objetivo General: Establece, de forma general, las intenciones y los resultados esperados del programa.
- Objetivo Específico: Conjunto de eventos o acciones concretas que contribuyen al alcance del objetivo general.

# Qué monitorear y evaluar en la AEN

## A. Insumos

Insumos son los recursos usados en los proyectos o programas e incluyen los recursos financieros, humanos y materiales.

Ejemplos de insumos de un proyecto de educación:

- Equipo técnico a cargo de la capacitación
- Equipo técnico a cargo de las actividades en campo
- Recursos y material didáctico
- Material de IEC (información, educación y comunicación)

### Monitoreo de Insumos

Este monitoreo se hace por medio del seguimiento sistemático del uso de los insumos o recursos del proyecto educativo durante su puesta en práctica.

Sobre la base del ejemplo anterior, el proceso de monitoreo debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos consultores fueron contratados como facilitadores de la capacitación?
- ¿Cuántas personas componen el equipo técnico?
- ¿De cuánto material se dispone por bimestre, trimestre o semestre?
- ¿Qué cantidad de material de IEC se producirá o estará disponible para ser distribuido?

Las respuestas a estas preguntas son ejemplos de **indicadores de proceso**, es decir:

- Número de consultores contratados como facilitadores de la capacitación
- Número de personas que forman parte del equipo técnico de campo
- Número de recursos, por bimestre, trimestre o semestre, por el proyecto
- Número de material IEC producido o disponible para distribución



## B. Actividades

Las actividades son los procedimientos o acciones del proyecto o programa ejecutados con el fin de producir el impacto u obtener los resultados esperados inicialmente. Con respecto a un proyecto de Educación, los siguientes son ejemplos de actividades:

- Capacitación técnica de educadores de pares
- Talleres para multiplicar la información sobre Educación
- Acciones educativas cara a cara
- Distribución de recursos durante el trabajo en campo
- Distribución de material de IEC durante el trabajo en campo

### Monitoreo de las Actividades

Este monitoreo se realiza por medio del seguimiento sistemático de la ejecución de las actividades y sus procesos.

Tomando como base el ejemplo anterior, el monitoreo debe responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuántos educadores de pares fueron capacitados?
- ¿Cuántos talleres se llevaron a cabo?
- ¿Cuántas personas fueron alcanzadas durante las acciones educativas?
- ¿Cuántos recursos pedagógicos se distribuyeron?
- ¿Cuánto material de Información, Educación y Comunicación se distribuyó?

Las respuestas a estas preguntas son los efectos de las actividades, también llamados productos, que corresponden a los **indicadores de proceso** de un proyecto o programa, es decir:

- Número de personas capacitadas
- Número de participantes en los talleres
- Número de personas alcanzadas en las acciones educativas
- Número de material de IEC distribuido

## **Evaluación de Actividades e Insumos o Evaluación de Proceso**

La evaluación de las actividades e insumos explica la forma en que se ejecutaron las acciones del proyecto y complementa la información recopilada durante el proceso de monitoreo.

Tomando como base los ejemplos anteriores, la evaluación debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿El trabajo de campo fue implementado conforme a lo esperado?
- ¿Las personas alcanzadas quedaron satisfechas con las acciones desarrolladas?
- ¿La población beneficiada tuvo acceso a los materiales? ¿Qué factores u obstáculos facilitaron, dificultaron o impidieron ese acceso?

## **C. Resultados**

El resultado es el efecto obtenido por las actividades con el grupo poblacional objetivo. Los resultados incluyen varios tipos de efectos y se centran prioritariamente en la modificación de conocimientos, actitudes y prácticas del grupo poblacional intervenido. Con respecto a los ejemplos usados anteriormente, son ejemplos de resultados, los siguientes:

- Aumento del 950% del uso de Recursos didácticos del contexto durante las actividades pedagógicas realizadas en el último bimestre/trimestre/semestre
- Aumento del 90% del conocimiento de la metodología activa basada en el Currículo Nacional Base, realizada durante el último bimestre/trimestre/semestre.
- Aumento del 90% en la planificación de las actividades pedagógicas con el Currículo Nacional Base

## **Monitoreo de Resultados**

El monitoreo es el seguimiento sistemático de la información relacionada con los resultados esperados y obtenidos por la puesta en práctica del proyecto. Siguiendo con los ejemplos anteriores, el monitoreo de resultados debe responder a preguntas del siguiente tipo:

- ¿Los talleres educativos aumentaron el conocimiento de los participantes?
- ¿Los participantes de los talleres sobre uso del CNB en el aula, asimilaron los conceptos relacionados con la Planificación Educativa?
- ¿Los cursos de capacitación sobre cómo planificar con el CNB, resultaron en un incremento de la calidad de esos servicios educativos?

Las respuestas a las preguntas precedentes integran los **indicadores de resultado** que son:

- Porcentaje de la población con conocimientos correctos sobre la Planificación con CNB.
- Porcentaje de la población que reporta el uso del CNB durante la planificación de sus actividades educativas, en el último bimestre/trimestre o semestre.
- Porcentaje de los estudiantes entrevistados que reportaron haber recibido una educación de calidad.

### **Evaluación de Resultados**

La evaluación de los resultados determina la eficacia de un proyecto o programa, al demostrar hasta qué punto los resultados obtenidos responden a los resultados esperados y cumplen con los objetivos previamente establecidos. Enfatiza las relaciones de causa entre la acción educativa y el efecto, por medio de una dimensión explicativa, y responde a las siguientes preguntas:

- ¿El proyecto, programa o acción educativa funcionó de la forma inicialmente planificada? ¿Por qué?
- ¿La acción educativa explica los resultados obtenidos? Tomando como base el ejemplo precedente, es necesario demostrar que el aumento del uso del CNB se debió a las actividades desarrolladas por el proyecto. Este poder explicativo es lo que marca la diferencia entre la evaluación de resultados y el monitoreo de resultados.

## D. Impacto

El impacto es el efecto acumulado de la ejecución de varios proyectos o programas sobre determinado problema en un determinado tiempo. En el caso de la prevención del CNB, entre los ejemplos de impacto se pueden citar:

- Disminución de la repitencia en estudiantes de primero básico
- Disminución de la tasa deserción escolar
- Disminución de la discriminación y exclusión escolar

### Monitoreo del Impacto

El monitoreo del impacto se refiere al seguimiento de las tendencias tradicionalistas de enseñanza, por ejemplo, a la siguiente pregunta:

- ¿Qué efecto tuvieron, sobre los casos de prácticas educativas tradicionalistas, todas las acciones educativas ejecutadas en un bimestre/trimestre o semestre?

La respuesta a esa pregunta involucra dos **indicadores de impacto**, como por ejemplo:

- Tasa de incidencia de la enseñanza tradicionalista en los estudiantes de primero básico.
- Tasa de metodología tradicionalista utilizada en las aulas.

### Evaluación del Impacto

La evaluación del impacto determina los efectos obtenidos por un conjunto de proyectos o programas educativos sobre la comunidad educativa en general, con respecto a un problema específico. En el área administrativa, por ejemplo, se centrará en el análisis de la relación entre las tendencias pedagógicas de determinada práctica educativa y los efectos de los programas de actualización e investigación. En este sentido, la evaluación del impacto debe responder, por ejemplo, a las siguientes preguntas:

- ¿Qué porcentaje de la variación de la incidencia de la enseñanza tradicionalista, se debe a los proyectos y programas puestos en práctica durante el último año?
- ¿Qué porcentaje de la magnitud de reducción de la enseñanza tradicionalista, se debió a los proyectos y programas implementados durante el último año?

# Plan de Monitoreo y evaluación

El Plan de M&E es un instrumento fundamental para el monitoreo y la evaluación de un proyecto o programa. Está compuesto por objetivos, actividades, indicadores, medios de verificación y responsables. Su elaboración puede ser dividida en tres etapas:

- Definición de los indicadores del proyecto o programa educativo de acuerdo con las metas, objetivos, actividades e insumos de la AEN.
- Definición de los medios de verificación de los indicadores
- Definición de los responsables

Es importante destacar que un Plan de M&E sea:

- Elaborado colectivamente durante la definición del proyecto o programa de la AEN;
- Alimentado sistemáticamente: es imprescindible que el equipo de la organización o el responsable de la implementación del proyecto o programa asuma el plan como un instrumento colectivo y comprenda que todos son responsables de su elaboración y alimentación y de los posibles ajustes;
- Revisado frecuentemente: el Plan de M&E no es estático, sino que es un instrumento dinámico que debe ser ajustado siempre que sea necesario por los directivos de la AEN.

## I. Definición de los Indicadores

Los indicadores incluidos en el Plan de M&E deben ser establecidos previamente de acuerdo con la metodología y los conceptos descritos anteriormente.

Además, se recomienda usar la estrategia SMART, que implica la definición de indicadores SMART (“inteligentes” en inglés) para el proyecto o programa. Para ser considerado SMART, un indicador debe ser:

- **e**Spécífico: indica de forma específica lo que mide.
- **M**ensurable: mide adecuadamente las actividades o cambios deseados
- **A**propiado: se relaciona lógicamente con los objetivos y las estrategias
- **R**ealista: es posible medirlo con los recursos disponibles y la experiencia técnica del equipo encargado
- **T**emporal: especifica un plazo realista durante el cual el indicador puede ser medido

Después de la definición de los indicadores de una acción, proyecto o programa se debe verificar si:

- El indicador especifica claramente lo que va a medir
- El indicador es mensurable
- El indicador es relevante respecto a los objetivos generales y específicos del proyecto o programa
- El indicador es factible dados los recursos y experiencia disponibles
- Los medios de verificación de los indicadores especifican un plazo realista en que podrán ser medidos

Si cumple con todas esas características, el indicador es SMART.

## 2. Definición de los Medios de Verificación:

Los medios de verificación son los instrumentos que el proyecto o programa usará para medir los indicadores. Como ejemplos de medios de verificación podemos citar: listas de asistencia, informes de campo, cuestionarios, grupos focales y registros fotográficos. Los medios de verificación deben ser:

- Relevantes con respecto a los indicadores
- Factibles en relación con los recursos y el tiempo disponibles
- Sistemáticamente recopilados

## 3. Definición de los Responsables:

Aunque todo el equipo del proyecto o programa de la AEN deba participar en las actividades de M&E, en el caso del Plan de M&E es fundamental que se asigne específicamente a una o dos personas la tarea de recopilar, organizar y reportar datos sobre cada indicador definido. Esa o esas personas trabajarán en cooperación con el resto del equipo del proyecto o programa de la AEN, para garantizar que los datos necesarios, referidos a cada uno de los indicadores del Plan, sean debida y adecuadamente recopilados, usados y reportados.

Al definir esos responsables es importante no centralizar la función en la figura del director o coordinador de la AEN. Las personas que desempeñan los cargos de director o coordinador tienen muchas responsabilidades en la implementación del proyecto o programa, de modo que el ejercicio de las atribuciones relacionadas con el Plan de M&E podría verse afectado negativamente.

## Ejemplo de Plan de M&E (Proyecto de un año centrado en la prevención de la Educación Tradicionalista)

Objetivo General*	Objetivo Específico	Indicador de Resultados	Medio de Verificación	Responsables	Actividad	Indicador del Proceso	Medios de Verificación	Responsables
- Contribuir a la reducción de la incidencia de la pedagogía tradicionalista en los estudiantes de los institutos cubiertos por la AEN.	- Aumentar el uso del CNB durante las primeras actividades académicas de inicio de año, con los docentes contratados por la AEN durante el ciclo escolar.. lectivo	- Porcentaje de docentes que reportan el uso del CNB durante el último bimestre, trimestre o semestre	- Cuestionario aplicado al inicio y término del proyecto	- Consultor externo para diseñar el cuestionario y el muestreo, y analizar los resultados  - Educadores de pares	- Talleres de actualización, sobre el uso del CNB, con distribución de materiales y guías de planificación semanal y bimestral.	- Número de talleres - Número de docentes en los talleres - Número de CNB distribuidos - Número de CNB material de IEC distribuido	- Listas de asistencia - Informe de las actividades - Planilla de control de la distribución de material de IEC - Planilla de control de la distribución de CNB	- Facilitador de los talleres  - Educadores de pares
	- Aumentar el acceso de la estudiantes a los institutos cubiertos por la AEN	- Porcentaje de los docentes que reportaron haber capacitaciones de calidad.  - Porcentaje de estudiantes que manifiestan haber recibido invitación inscribirse.	- Cuestionario  - Registro en el centro de Capacitación  - Informe de campo de los educadores de pares	- Consultor  - Educadores de pares  - Sub gerente de la AEN	- Promover actividades de actualización docente -Actividades educativas semanales en lugares frecuentados por la los estudiantes.  - Cursos de capacitación dictados por el personal capacitado En la planificación de Clases con el CNB	- Número de docentes alcanzadas en las acciones educativas - Número de clases planificadas - Número de cursos de capacitación dictados - Número de personas capacitadas	- Informe de las actividades  - Listas de asistencia a los cursos de capacitación	- Facilitador de los cursos de capacitación  - Educadores de pares

\*Dado que se trata de un ejemplo para un proyecto de un año de duración, no es posible medir los indicadores del impacto.





## RESULTADO DEL PROYECTO

1. Cuéntame un poco sobre cómo tu participación en esas actividades afectó tu desempeño docente.
  - a. *Si la persona no lo mencionara, preguntar: autoestima, participación más activa en la comunidad, concientización en el uso del CNB, o las guías para la planificación de clases.*

## MATERIAL/INSUMOS

2. Cuéntame sobre el material que la AEN te dio.

*Si la persona no lo mencionara, preguntar:*

### Material de IEC

- a. *¿Leíste el folleto?*
- b. *¿Qué te pareció ese material? ¿Te gustó? ¿No te gustó?*
- c. *La persona que te entregó ese material ¿te explicó algo sobre el tema? ¿Qué?*
- d. *¿Pasaste el folleto a alguna otra persona?*

3. Además de la AEN, ¿en qué otros lugares sueles conseguir ese tipo de material del que me hablaste ahora?  
*Si no lo mencionara, preguntar directamente sobre Planificación.*
4. ¿Has notado alguna diferencia en la calidad de las capacitaciones dadas por la AEN y los que consigues en otro lugar? ¿Cuáles prefieres? ¿Alguna vez se no sirvió alguna?
6. ¿Las actividades de la AEN te ayudaron a negociar el uso del CNB? En caso afirmativo, ¿cómo? En caso negativo, ¿por qué?

## ESTIGMA y DISCRIMINACIÓN

7. ¿Qué significa ser un DOCENTE/LICENCIADO/PROFESOR aquí en la comunidad?
8. ¿Les cuentas a las personas tu profesión y tu capacidad para dar clases?
  - a. *¿Por qué sí? o ¿por qué no? ¿Cuál es la reacción de las personas cuando hablas sobre eso?*
9. ¿Alguna vez sentiste que no se respetaron tus derechos porque eres DOCENTE/LICENCIADO/PROFESOR? En caso afirmativo, ¿cómo sucedió?
10. ¿Alguna vez la ONG trató el tema de la discriminación (falta de respeto) contigo? En caso afirmativo, ¿en qué contexto?
11. ¿Te gustaría comentar o preguntar alguna otra cosa?

**AGRADECER Y  
FINALIZAR**

## Grupos Focales

El objetivo de esta técnica es recopilar información cualitativa con un profundo grado de detalle. El grupo focal de discusión consiste, por lo general, en la reunión de un grupo específico de personas que forman parte del grupo poblacional objetivo (unas 6 a 12 personas) para discutir un tema específico en profundidad. El facilitador responsable del grupo focal debe trazar primero un guión con el que introducirá los temas clave a ser debatidos con el grupo. **E j e m p l o**

## Guión para la Realización de un Grupo Focal - Evaluación Final de Actividades de Prevención

### Información demográfica

Fecha: \_\_\_\_\_  
Cantidad de participantes: \_\_\_\_\_  
Lugar: \_\_\_\_\_  
Lugar de reunión del grupo focal: \_\_\_\_\_  
Grupo poblacional: Administración ( ) docentes ( ) Padres de familia ( )

### **EXPERIENCIA CON LA AEN**

1. Cuéntenme un poco acerca del tipo de contacto que tuvieron durante el último año con la AEN.

Profundizar:

- *¿De qué actividades participaron? (Nivel de la participación)*
- *¿Qué relevancia/importancia tuvieron esas actividades para ustedes?*
- *¿Cuáles fueron los puntos fuertes de esas actividades?*
- *¿Cuáles fueron los puntos débiles?*
- *¿Cómo se las podría mejorar...?*
- *¿Qué otros tipos de actividad les gustaría que hubiera?*

### **RESULTADO DEL PROYECTO**

2. Para ustedes, ¿cuáles fueron los resultados de esas actividades de las que hablaron?

3. Cuéntenme un poco sobre la forma en que la participación en esas actividades afectó sus rol en la AEN.

Profundizar:

- a. *Si las personas no lo mencionaran, preguntar: autoestima, participación más activa en la comunidad, negociación del uso del CNB*

### **MATERIAL/INSUMOS**

4. Cuéntenme sobre el material que la ANE les reparte.

*Si no lo mencionaran, preguntar directamente: Material de IEC*

Material de IEC

- b. *¿Leyeron el folleto?*  
c. *¿Qué les pareció el material? ¿Les gustó? ¿No les gustó?*

- d. *La persona que les entregó ese material ¿les explicó algo sobre el tema? ¿Qué?*
  - e. *¿Pasaron el folleto a alguna otra persona?*
5. Además de la AEN, ¿en qué otros lugares suelen conseguir ese tipo de material del que me hablaron ahora? *Sondear.*
6. ¿Han notado alguna diferencia en la calidad de las capacitaciones desarrolladas por la AEN y los que consiguieron en otro lugar?
- a. *¿Cuál prefieren? ¿Por qué?*
  - b. *¿Alguna vez tuvieron un problema con la aplicación de los conocimientos desarrollados por la AEN, en algún espacio de su trabajo?*
7. ¿Cuáles son las dificultades relacionadas con el uso del CNB?
- a. *Sondear entre no comprender, no existe una guía, no hay material para planificar.*
8. Entre las actividades del proyecto en que participaron, ¿alguna los ayudó a planificar sus clases? ¿Cuál o cuáles? ¿Por qué sí o no? ¿Qué más se podría hacer para facilitar el uso del CNB?

## **ESTIGMA Y DISCRIMINACIÓN**

9. ¿Qué significa ser un DOCENTE/LICENCIADO/PROFESOR aquí en *la comunidad*?
- a. *¿Les cuentan a las personas su profesión? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no? ¿Cuál es la reacción de las personas cuando ustedes hablan sobre eso?*
10. ¿Alguna vez alguno de los presentes sintió que no se respetaron sus derechos porque es DOCENTE/LICENCIADO/PROFESOR? En caso afirmativo, ¿cómo sucedió?
11. ¿Alguna vez la AEN trató el tema de la discriminación (*falta de respeto*) con ustedes? *En caso afirmativo, ¿en qué contexto?*
12. Durante el último año, ¿percibieron algún cambio en el tratamiento de los servicios del director, gerente o encargado de la AEN? En caso afirmativo, ¿cuáles son esos cambios?
13. ¿Les gustaría comentar o preguntar alguna otra cosa?

**AGRADECER Y  
FINALIZAR**

## Cuestionario para Evaluar Actitudes

El objetivo de este instrumento es evaluar las actitudes relacionados con la educación tradicionalista y las pedagogías no actualizadas. Este formulario es sugerido para proyectos o programas cuyo fin es reducir el estigma y la discriminación y promover servicios de educativo de calidad para la comunidad educativa.

### Cuestionario para Evaluar Actitudes Relacionadas con la Pedagogía Tradicional

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

**MARQUE CON UN CÍRCULO EL NÚMERO QUE CORRESPONDE A SU RESPUESTA**

ESCALA:

1. No está de acuerdo en absoluto 2. No está de acuerdo parcialmente 3. Está de acuerdo parcialmente 4. Está de acuerdo totalmente.

Lo que dos docentes hacen juntos, por libre consentimiento, en el ámbito de la planificación, sólo les concierne a ellos.

1 NO ESTÁ DE ACUERDO 1 : 2 : 3 : 4 ESTÁ DE ACUERDO

No planificar consiste en ser un docente ignorante.

2 NO ESTÁ DE ACUERDO 1: 2 : 3 : 4 ESTÁ DE ACUERDO

La pedagogía tradicionalista, incita a los docentes a ser docentes no de calidad

3 NO ESTÁ DE ACUERDO 1: 2 : 3 : 4 ESTÁ DE ACUERDO

La aceptación de la pedagogía tradicionalista, permite una educación de baja calidad.

4 NO ESTÁ DE ACUERDO 1: 2 : 3 : 4 ESTÁ DE ACUERDO

El docente tradicionalista, debe ser aceptado por todo el grupo.

5 NO ESTÁ DE ACUERDO 1: 2 : 3 : 4 ESTÁ DE ACUERDO

Una persona que no desea planificar con el CNB, debe ser despedida por la AEN.

6 NO ESTÁ DE ACUERDO 1: 2 : 3 : 4 ESTÁ DE ACUERDO

Una persona que no planifica con el CNB, puede tener los mismos derechos que los que lo hacen.

7 NO ESTÁ DE ACUERDO 1: 2 : 3 : 4 ESTÁ DE ACUERDO

Yo no planificaría con el CNB como lo hacen otros docentes contratados por la AEN.

8 NO ESTÁ DE ACUERDO 1: 2 : 3 : 4 ESTÁ DE ACUERDO

Yo permitiría que mis estudiantes, reciban clases con un docente que no planifica con el CNB.

9 NO ESTÁ DE ACUERDO 1: 2 : 3 : 4 ESTÁ DE ACUERDO

Yo aceptaría a recibir consejos pedagógicos de un docente que no planifica con el CNB.

10 N NO ESTÁ DE ACUERDO 1: 2 : 3 : 4 ESTÁ DE ACUERDO

## **Cuestionario para la Evaluación del Material de la AEN**

### **I. Plantear las siguientes preguntas sobre el material:**

1. ¿Hay palabras en este material que no comprendes? ¿Cuáles? ¿Puedes explicarme por qué el significado no está claro?
2. ¿Hay algo en la página que te parezca que no es cierto? ¿Qué? ¿Qué te parece que sería más fácil de creer?
3. ¿Y con relación a las imágenes de esta material? ¿Qué ves? (Si fuera pertinente, preguntar «¿Qué lugar es? ¿Qué tipo de persona es esta?»)
4. ¿Hay algo en este material o en las imágenes que pueda ofender o avergonzar a alguien?  
¿Qué?  
¿Qué sería mejor?
5. ¿Hay algo en esta página que esté confuso? ¿Qué? ¿Cómo podría quedar más claro?
6. ¿Hay algo en esta página que te guste de verdad? ¿Qué?
7. ¿Hay algo en esta página que no te guste en absoluto? ¿Qué?

### **II: Plantear las siguientes preguntas sobre el material EN GENERAL:**

1. ¿Te parece que el material te sugiere hacer algo específico? ¿Qué? ¿Crees que lo harías?  
En caso negativo, ¿por qué?
2. ¿Te parece que el material ha sido desarrollado/hecho para personas como tú, o para otro tipo de personas? ¿Por qué?
3. ¿Qué te parece que se puede hacer para mejorar este material?

## **Cuestionario para la Evaluación de Talleres**

### **Escala:**

- 1 = No está de acuerdo en absoluto
- 2 = No está de acuerdo parcialmente
- 3 = Está de acuerdo parcialmente
- 4 = Está de acuerdo totalmente.

### **I. Percepción general**

**Aprendí cosas nuevas en el taller.**

1                      2                      3                      4

**El taller me resultó útil.**

1                      2                      3                      4

**Mis expectativas fueron satisfechas.**

1                      2                      3                      4

**El taller me gustó.**

1                      2                      3                      4

### **II. Facilitadores**

**Las presentaciones fueron claras.**

1                      2                      3                      4

**Los facilitadores estimularon el debate participativo y colectivo.**

1                      2                      3                      4

**Los facilitadores respondieron con claridad a las preguntas planteadas.**

1                      2                      3                      4

### **III. Material e información provistos**

**El material era claro y fácil de entender.**

1                      2                      3                      4

**El material era relevante y apropiado a las necesidades de mi organización.**

1                      2                      3                      4

**El material era completo.**

1                      2                      3                      4

### **IV. Aprendizaje**

**Tuve oportunidad de participar efectivamente.**

1                      2                      3                      4

**Las tres cosas más útiles que aprendí fueron...**

**Me gustaría que se profundizaran más los siguientes**

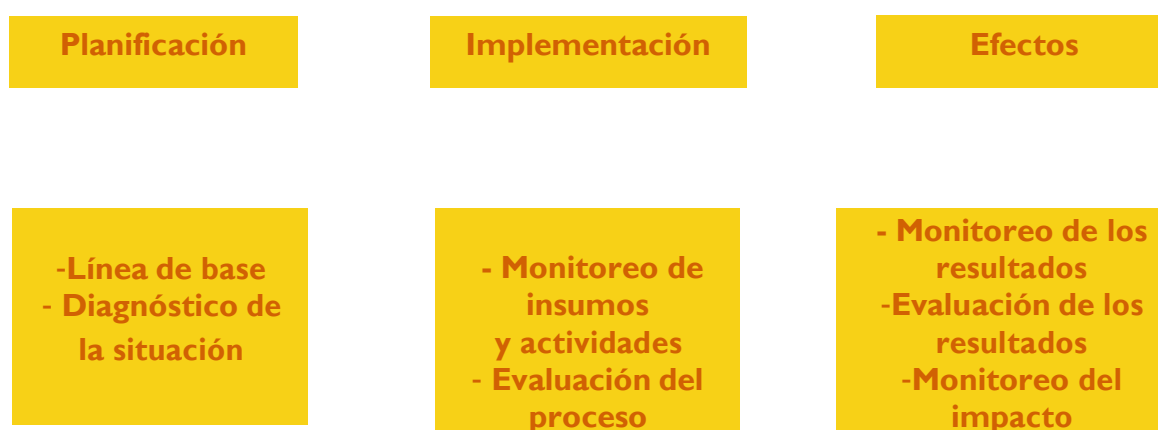
**temas...**

**Recomendaría que, en el futuro, el taller...**

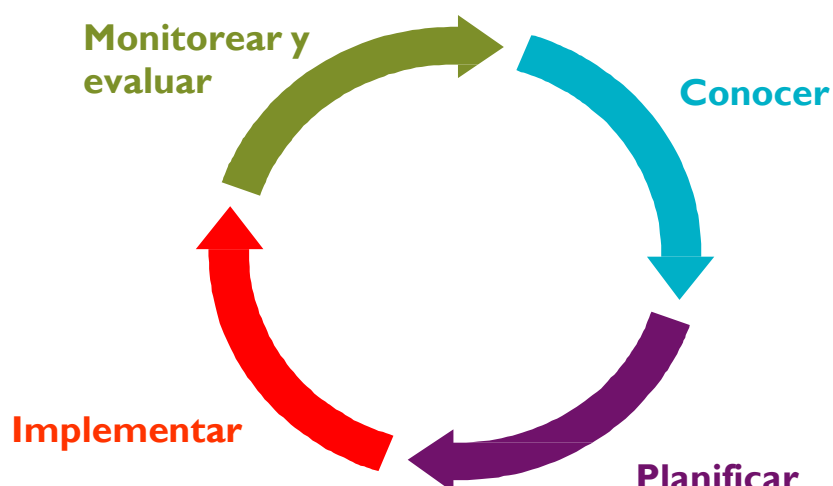
# Creación de la Cultura Organizativa de Monitoreo y Evaluación

Modo de pensar evaluador: la relación entre M&E, planificación, implementación y resultados.

Al diseñar un proyecto o programa, el componente de M&E debe ser uno de los elementos más importantes, puesto que podrá mostrar los resultados y los ajustes necesarios a lo largo de la puesta en marcha. La relación entre evaluación, planificación, implementación y resultados es la siguiente:



La planificación es la base del M&E



# Referencias Bibliográficas

- BERTRAND, J., Escudero, G.(2002). *Compendium of Indicators for Evaluating Reproductive Health Programs*. MEASURE Evaluation Manual Series 1(6): USAID.
- CONTANDRIOPOULOS, A.P., CHAMPAGNE, F., POTVIN, P., DENIS., JL., BOYLE, P. (1997) *Saber Preparar uma Pesquisa*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, ABRASCO.
- HARTZ, Z., Araújo, M. (Org.). (1997) *Avaliação em Saúde: dos modelos conceituais à prática na análise da implantação de programas*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ. 131p.
- MONITORAIDS. (2006) Sistema de Monitoramento de Indicadores do Programa Nacional de DST e Aids. Ministério da Saúde. Programa Nacional de DST Aids. Fundação Oswaldo Cruz. <http://www.aids.gov.br/monitoraids>
- Monitoring & Evaluation *Capacity Building for Program Improvement Field Guide - Version 1 - December 2003*  
- Global AIDS Program - Centers for Disease Control and Prevention - ORC Macro.  
Traduzido por  
PN-DST/Aids - Área de Avaliação: Aristides Barbosa Junior, Elizabeth Moreira dos Santos e Ana Roberta Pati Pascom. Com o apoio de: PN-DST/Aids - Unidade de Desenvolvimento Institucional e Humano: Silvana Solange Rossi e Larissa Polejak, CDC GAP Brasil: Willian Brady e Suzanne Westaman. Colaboração de: Célia Landamann Szwarcwald, Maria Cristina R. Baggio, Maria Elizabeth da S. H. Corrêa, Maria Sônia Natal, Teresa Seabra Soares e Zulmira Hartz.
- PATTON, Michael Quinn. (2005) *Os desafios para tornar a avaliação útil*. Cadernos Atividades Mestrado Profissional em Vigilância em Saúde e Avaliação de Programas de Controle de Processos Endêmicos. Dimensão Técnica Operacional. Vol 2 (2). No prelo.
- REHLE, T., Sidel, T., Mills, S., Magnani. (2001). *Evaluating programs for HIV/AIDS prevention and care in developing countries*. Washington DC: Family Health International
- SESSIONS, G. (2001) *Avaliação em VIH/AIDS: Uma perspectiva Internacional*, Fundamentos de Avaliação, nº2, Coleção ABIA, Rio de Janeiro.
- UNGASS. (2005) Monitoring the Declaration of Commitment on HIV/AIDS: Guidelines on Construction of Core Indicators. Geneva, Switzerland