

# Análisis, planeamiento y monitoreo del sector educativo

## Métodos de planeamiento de la educación

**Tres son los procesos fundamentales que hay que llevar a cabo para la calidad de la educación: el análisis de la situación actual del sector educativo, el planeamiento de su mejora y el monitoreo de las medidas de implementación de dichos planes.**

El primer paso del planeamiento para mejorar los resultados del aprendizaje es el análisis del sector educativo. Este análisis requiere examinar los datos e investigaciones disponibles sobre las características del sistema educativo, sus resultados y su contexto. El siguiente paso, el planeamiento del sector, utiliza dicho análisis para establecer con una perspectiva estratégica los objetivos prioritarios y determinar las estrategias, programas y actividades específicas más eficaces para conseguir estos objetivos, todo ello en función de los recursos y de las capacidades disponibles. El monitoreo del sector implica a su vez hacer un seguimiento de la implementación del plan, utilizando para ello indicadores que midan temas, aportaciones, procesos y resultados propios del contexto. A continuación, los datos obtenidos con el monitoreo son incorporados al análisis del sector para la siguiente fase del planeamiento, repitiéndose el ciclo. En realidad, hay una gran cantidad de movimientos de ida y vuelta, dado que de forma recurrente van apareciendo nuevas consideraciones y elementos que obligan a retomar y modificar decisiones previamente adoptadas.

## **Características fundamentales de un planeamiento eficaz del sector educativo**

**Es estratégico, siendo su razón de ser el objetivo del aprendizaje:** La lista de posibles actividades puede ser muy larga. Si el proceso de planeamiento carece de una orientación estratégica con una meta de mejora específica, la consecuencia puede ser que el tiempo y los recursos disponibles se gasten en temas aislados e inconexos, con escasa repercusión general (UNESCO-IIPE, 2010; UNESCO-IIPE, GPE, 2015; UNESCO 2013; Abdul-Hamid, 2014). El objetivo principal del sistema educativo es que los estudiantes aprendan. El planeamiento educativo debería cimentarse en un análisis de los objetivos concretos de aprendizaje del sistema y debería priorizar aquellas acciones fundamentales que

tengan más probabilidades de mejorar la capacidad del sistema de conseguir resultados. Para conseguir esto, el proceso de planeamiento debe estar precedido e inspirado por un sistema legislativo y un conjunto de valores que priorice el derecho al aprendizaje de todos y cada uno de los niños (UNESCO-IIPE, 2010; Pigozzi, 2004). Finalmente, el proceso de planeamiento debe por sí mismo reflejar los principios del aprendizaje adaptativo, posibilitando la adaptación y el perfeccionamiento a medida que el planeamiento y la implementación vayan alumbrando nuevas cuestiones y llevando a nuevos enfoques y visiones (UNESCO-IIPE, 2010).

**Asentado en evidencias cuantitativas y cualitativas:** Un planeamiento eficaz del sector educativo debe comenzar por un análisis integral del sector, incluyendo un análisis de lo que los estudiantes están aprendiendo realmente, de lo que no están aprendiendo y de por qué no, de cómo se puede mejorar el aprendizaje así como de otros datos sobre la eficiencia del sector educativo (UNESCO-OIE, 2012; UNESCO-IIPE et al, Banco Mundial, UNICEF, GPE, 2014).. El actual Sistema de Información para la Gestión de la Educación, así como otras antiguas herramientas de monitoreo y evaluación, deberían proporcionar algunos de los datos necesarios, subrayando la necesidad actual de construir sistemas de datos integrales y fiables (Mourshed, Chijoke, y Barber, 2010). Los datos y evidencias obtenidos de investigaciones cualitativas son también importantes, sobre todo para entender los procesos que afectan a los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Los responsables educativos pueden necesitar asistencia para adaptar a sus países herramientas de investigación nacionales e internacionales de buena calidad y para interpretarlas de manera eficaz en relación con sus respectivos contextos nacionales (Auld y Morris, 2016; Batchelor, 2012; Coffield, 2012). Los procesos de análisis del sector educativo deben estar abiertos a considerar aquellas evidencias que contradigan las hipótesis y postulados establecidos, y deberían dar espacio al diálogo y al debate sobre temas complicados y difíciles (Pigozzi, 2004; UNESCO, 2006).

**Realista y sensible al contexto:** Los planes educativos deben responder de diferentes formas a los contextos específicos de cada país y situación. Uno de estos contextos es la preparación para intervenir en casos de crisis y conflictos, abordando las vulnerabilidades específicas del país de manera integrada a través de las estrategias del plan. (UNESCO-IIPE, 2011, 2015). El plan debe también evitar la adopción sistemática, generalizada y sin contextualizar de métodos procedentes de cualquier parte. Es muy difícil que las "mejores prácticas" sean universales, y los planificadores educativos están obligados a analizar las circunstancias del momento presente para entender cuáles son los siguientes

pasos que se pueden dar para mejorar dentro de la propia realidad social, institucional y económica de su propio país (Auld y Morris, 2016; Coffield, 2012; Mourshed, Chijoke, y Barber, 2010; OCDE, 2010, 2014). Finalmente, el proceso de planeamiento debe prestar atención a los recursos y limitaciones financieras, técnicas y políticas, tanto los actuales como los previstos, para que las estrategias adoptadas sean viables y realistas (UNESCO-IPE, GPE, 2015)..

**Integra holísticamente temas fundamentales:** Los planificadores deben ser expertos en temas tales como la no discriminación, la igualdad de género, las intervenciones en caso de crisis y conflicto, y sobre cualquier meta ética o cultural que sea importante para el sistema educativo, para incorporar estas inquietudes dentro de los procesos de planeamiento (UNESCO-IPE, 2011).

También deben tener un profundo conocimiento de los métodos de enseñanza más eficaces y de las diferentes cuestiones, problemas y procesos que afectan a la docencia y al aprendizaje (UNESCO-OIE, 2012).

**Promueve la inclusión de todos los actores educativos:** Los sistemas educativos comprenden una amplia gama de actores, incluyendo la sociedad civil local, los sindicatos docentes, los grupos de padres, representantes de los estudiantes, grupos religiosos, asociaciones patronales, donantes y organizaciones internacionales. -Implicar a estos actores moviliza conocimientos, capacidades y recursos que son importantes para un planeamiento, implementación y monitoreo eficaz de las políticas educativas (Coffield, 2012; USAID, 1999; UNESCO-IPE, 2010; UNESCO, 2006). Debatir públicamente sobre lo que significa una educación de calidad y sobre cómo conseguirla puede considerarse como un signo positivo, ya que apunta a que la educación es una prioridad pública importante, una característica que tienen en común los sistemas educativos más sólidos del mundo (OCDE, 2010, 2014; UNESCO, 2006.) No obstante, también es importante que los liderazgos y los mecanismos de toma de decisiones sean lo suficientemente sólidos como para conseguir resultados consensuados y poder seguir adelante implementando de manera coordinada las medidas acordadas (Mourshed, Chijoke, y Barber, 2010).

**Las reformas que ofrece son sostenibles y coherentes:** Si se quiere conseguir un cambio significativo, el planeamiento de la educación debe tener en cuenta de manera coherente a todos los subsectores, incluyendo la educación preescolar, primaria, secundaria, universitaria, de adultos y no formal (UNESCO-IPE, GPE, 2015). En ocasiones, en vez de demorarse en mejoras lentas y fragmentarias es necesario realizar reformas en profundidad (OCDE, 2010, 2014). Los estudios e investigaciones realizadas sobre sistemas educativos que han

logrado conseguir una mejora significativa sugieren que el factor fundamental puede ser la disposición a aprender nuevas ideas y cambiar tradiciones muy arraigadas, especialmente como parte de una cultura institucional más amplia que promueve la colaboración y el aprendizaje a lo largo del tiempo (USAID, 1999; OCDE, 2010, 2014). La realización de reformas profundas exige frecuentemente contar con un liderazgo sólido y sostenible que las dirija y apoye, al menos durante el tiempo suficiente como para permitir un ciclo de implementación y adaptación (Mourshed, Chijoke, y Barber, 2010).

### **Monitorea y evalúa de manera periódica para mejorar los planes**

**estratégicos:** La solidez de un análisis del sector educativo y del plan estratégico resultante, depende en gran medida de la calidad de los datos utilizados. Por lo tanto, un elemento fundamental del planeamiento estratégico es la mejora del sistema de monitoreo y evaluación que recopila datos educativos fundamentales, así como la mejora de la capacidad de los planificadores educativos para entender y transformar los datos en conocimientos útiles (Batchelor, 2012; Mourshed, Chijoke, y Barber, 2010)

**Apoya a los desfavorecidos, fuera y dentro de la escuela:** Un plan del sector educativo debe ser capaz de identificar las causas de las disparidades educativas y abordar las necesidades específicas de los colectivos desfavorecidos (UNESCO-IIPE, GPE, 2015). Muchos sistemas educativos han realizado importantes avances en sus niveles generales de resultados del aprendizaje gracias a la ayuda adicional ofrecida a los estudiantes desfavorecidos y a las escuelas de bajo rendimiento (Mourshed, Chijoke, y Barber, 2010; OCDE, 2010, 2014). Además, una gran parte de los elementos que influyen en el aprendizaje de los estudiantes se encuentran de hecho fuera de la escuela, incluyendo factores tales como los perfiles y las prácticas parentales, la salud física y la nutrición, la salud psicosocial y el contar con un tiempo adecuado para descansar, estudiar y jugar. Por consiguiente, los planificadores educativos deberían considerar la necesidad de colaborar con agencias y entidades fuera del sector educativo para conseguir que los estudiantes desfavorecidos puedan mejorar realmente sus resultados del aprendizaje.

## **Herramientas**

- IIEP-UNESCO; Global Partnership for Education. 2015. [\*Guía para la elaboración de un plan sectorial de educación\*](#). Paris; New York: IIEP-UNESCO; GPE.

- IIEP-UNESCO; Global Partnership for Education. 2015. [Guía para la evaluación de un plan sectorial de educación](#). Paris; New York: IIEP-UNESCO; GPE.
- IIEP-UNESCO; World Bank; UNICEF; Global Partnership for Education. 2014. [Directrices metodológicas para el análisis del sector educativo. Vol. 1](#). Dakar: IIEP Pôle de Dakar.
- IIEP-UNESCO; World Bank; UNICEF; Global Partnership for Education. 2014. [Directrices metodológicas para el análisis del sector educativo. Vol. 2](#). Dakar: IIEP Pôle de Dakar.
- Global Campaign for Education. 2014. [La planificación cuenta en educación: un manual para la participación de la sociedad civil en las actividades y procesos del plan nacional del sector de la educación](#). Johannesburg: Global Campaign for Education.

## Planos

- Etiopía [[PDF](#)]
- Palestina [[PDF](#)]
- República Unida de Tanzania [[PDF](#)]
- Seychelles [[PDF](#)]

## Referencias y Fuentes

Abdul-Hamid, H. 2014. [What matters most for education management information systems: a framework paper](#). SABER Working Paper Series 7.

Auld, E; Morris, P. 2016. 'PISA, policy and persuasion: Translating complex conditions into education "best practice"'. In: *Comparative Education*. 52, (2), 202-229.

Batchelor, S.J. 2012. [Information ecosystems of policy actors: reviewing the landscape](#). Institute of Development Studies Working Paper, 401.

Coffield, F. 2012. 'Why the McKinsey reports will not improve school systems'. In: *Journal of Education Policy*. 27 (1), 131-149.

Mourshed, M.; Chijioke, C.; Barber, M. 2010. [How the world's most improved school systems keep getting better](#). London: McKinsey and Company.

Pigozzi, M. J. 2004. [The 10 dimensions of quality in education](#).

OCDE. 2010 [Strong performers and successful reformers in education: Lessons from PISA for Mexico.](#)

OCDE. 2014. [Lessons from PISA for Korea, strong performers and successful reformers in education.](#)

UNESCO. 2006. [National education sector development plan: a result-based planning handbook.](#) Paris: UNESCO.

UNESCO. 2013. [UNESCO Handbook on education policy analysis and programming: education policy analysis Vol 1.](#) Bangkok: UNESCO.

UNESCO-OIE. 2012. [Marco de Análisis/Diagnóstico de la Calidad de la Educación General.](#)

UNESCO-IIEP. 2010a. [Strategic planning: concept and rationale, Working Paper 1.](#) Paris: UNESCO-IIEP.

----. 2010b. [Strategic planning: organizational arrangements, Working Paper 2.](#) Paris: UNESCO-IIEP.

----. 2010c. [Strategic planning: techniques and methods Working Paper 3.](#) Paris: UNESCO-IIEP.

UNESCO-IIEP. 2011. [Integrating conflict and disaster risk reduction into education sector planning.](#) Paris: UNESCO-IIEP.

UNESCO-IIEP; GPE (Global Partnership for Education). 2015. [Guía para la elaboración de un plan sectorial de educación.](#) Paris: UNESCO-IIEP.

UNESCO-IIEP; the World Bank; UNICEF; GPE (Global Partnership for Education). 2014. [Education sector analysis methodological guidelines: Volume 1.](#)

USAID (United States Agency for International Development). 1999. [Educational Quality Framework. Improving Educational Quality \(IEQ\) Project.](#)

[print](#)