



# GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE UN PLAN SECTORIAL DE EDUCACIÓN



GLOBAL  
PARTNERSHIP  
for EDUCATION



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación

Los diseños utilizados y la presentación de material en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión por parte de UNESCO, IIEP o GPE referente al estatus legal de ningún país, territorio, ciudad, zona o sus autoridades ni a sus fronteras.

**Publicado por:**

Global Partnership for Education 1850 K Street, NW, Suite 625, Washington, DC 20006 USA.  
[information@globalpartnership.org](mailto:information@globalpartnership.org) / [www.globalpartnership.org](http://www.globalpartnership.org)

**Y por :** Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris, France.  
[info@iiep.unesco.org](mailto:info@iiep.unesco.org) / [www.iiep.unesco.org](http://www.iiep.unesco.org)

La presente traducción, edición y maquetación ha sido financiada por la Cooperación Española, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.



**Traducido al español por** Marta Romero Diego

**Edición y maquetación:** Mutta Estudio [www.mutta.es](http://www.mutta.es)

**Créditos de las fotos:** UNICEF Madagascar/2014/Ramasomanana.

**Derechos y permisos**

Esta publicación está disponible en *Open Access under the Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) licence* (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). *Mediante el uso del contenido de esta publicación, los usuarios aceptan los términos de uso de UNESCO Open Access Repository* (<http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en>). La licencia presente se aplica exclusivamente al contenido del texto de esta publicación.

La **Alianza Mundial para la Educación** (GPE, por sus siglas en inglés) es la única alianza multilateral global cuya misión es conseguir que todos los niños y niñas estén escolarizados en un sistema educativo de calidad. La Alianza Mundial para la Educación engloba a alrededor de 60 gobiernos de países en desarrollo, así como a gobiernos socios, organizaciones de la sociedad civil, instituciones internacionales, profesores, fundaciones privadas y sector privado. Proporciona financiación para apoyar el diseño y la ejecución de planes sectoriales de educación de calidad en los países más pobres del mundo.

La GPE reúne a líderes mundiales y nacionales para apoyar estrategias coordinadas que ofrezcan a todos los niños y niñas la oportunidad de aprender en un entorno de aprendizaje seguro y adecuado. La Alianza Global, mediante el apoyo a programas de desarrollo enfocados a alcanzar las metas educativas de cada país, tales como la paridad de género, resultados de aprendizaje de calidad y acceso universal a la educación primaria, garantiza que la inversión en educación valga la pena. Hemos ayudado a mejorar los resultados nacionales en educación gracias al trabajo conjunto de socios en la elaboración de planes sectoriales de educación, medibles y de calidad, a la inversión en componentes del plan que eran estratégicamente importantes y que no estaban suficientemente financiados y a la activación del *expertise* de socios en el país que han aportado su ventaja comparativa.

La Alianza Mundial para la Educación ha asignado 3.900 millones de dólares en los últimos diez años para apoyar reformas educativas en los países más pobres de mundo. Prácticamente la mitad de la financiación de 2014 se destinó a estados frágiles o países en situación de conflicto.

El **Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación** (IIPPE) de UNESCO, creado en 1963, apoya a los gobiernos en la planificación y gestión de los sistemas educativos para que éstos puedan alcanzar los objetivos nacionales así como las metas acordadas a nivel internacional. El IIPPE fortalece la capacidad educativa de forma sostenible a través de:

- Formación a profesionales en planificación y gestión educativa, mediante distintos enfoques: desde cursos intensivos de corta duración a formación a largo plazo, cursos presenciales, mixtos y a distancia, y formación personalizada *in situ*;
- Investigación basada en evidencias que facilita soluciones innovadoras y muestra enfoques emergentes en el desarrollo de sistemas educativos;
- Asistencia técnica a ministerios de educación y a otras instituciones, permitiendo hacer un buen uso de su *expertise* y minimizando la dependencia de instituciones externas;
- Transferencia del conocimiento a todos los actores de la comunidad educativa, a través de multitud de recursos (1.500 libros, manuales, resúmenes de políticas públicas y portales temáticos en temas educativos).

Como parte integrante de Naciones Unidas, el IIPPE trabaja de forma diaria a nivel local, regional e internacional, conjuntamente con organizaciones públicas y privadas de reconocido prestigio, y participa activamente en numerosas redes para llevar a cabo su mandato y misión.

GUÍA PARA  
LA EVALUACIÓN  
**DE UN PLAN  
SECTORIAL DE  
EDUCACIÓN**

---

# ÍNDICE

---

0. Introducción	7
1. Liderazgo y participación	9
2. Solidez y pertinencia	10
3. Equidad, eficacia y aprendizaje en educación básica	12
4. Coherencia	14
5. Viabilidad, ejecución y seguimiento	15
Recursos adicionales	17
Anexo	22



# 0.

## INTRODUCCIÓN

En el Foro Mundial sobre la Educación en Dakar en el año 2000, la comunidad internacional acordó que la falta de recursos no debería ser un impedimento para alcanzar las metas de Educación para Todos para ningún país que tuviese un plan creíble. Desde entonces, el desarrollo de planes sectoriales de educación (PSE) se ha convertido en una prioridad en muchos países. Los PSE recogen las políticas y estrategias para una reforma educativa nacional y son una poderosa herramienta para coordinar a todos los socios y movilizar recursos adicionales, internos y externos. Se han convertido en un instrumento crucial para los gobiernos para poder demostrar a potenciales inversores que sus políticas educativas son creíbles, sostenibles y dignas de inversión.

Existe un gran consenso sobre la necesidad de contar con PSE creíbles. Sin embargo, ¿qué requiere un plan creíble en cuanto a liderazgo gubernamental, conocimiento e información, capacidades institucionales y humanas y diálogo entre los principales actores del sector? ¿cuáles son los criterios que determinan que un plan es creíble?

El objetivo de esta guía es ayudar a los actores del sector educativo a evaluar la solidez, pertinencia y coherencia que dan credibilidad a un PSE. El principal objetivo de un informe de evaluación es apoyar la finalización de un PSE creíble. Se revisará de forma justa las fortalezas del PSE y de las áreas que necesitan ser mejoradas antes de la aprobación por parte de los socios que conlleva su compromiso a apoyar la ejecución del PSE.

Se espera que esta guía<sup>1</sup> se adapte al contexto y a las necesidades nacionales. Los actores involucrados deberán debatir sobre el alcance y la metodología a utilizar en la evaluación y establecer un visión conjunta de todo el proceso. El proceso de evaluación debe ser participativo y estar basado en el diálogo político y técnico relativo a la elaboración del PSE. Deberá incluir consultas, entrevistas a actores relevantes y visitas a terreno, además del trabajo de revisión del PSE y otros documentos relacionados. Es una buena práctica organizar un taller de validación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe de evaluación para contribuir a la finalización del PSE. El proceso de evaluación debe tener lugar con suficiente antelación a la elaboración del PSE para que los responsables de la toma de decisión puedan tener tiempo para lanzar consultas abiertas relativas a dichas conclusiones y recomendaciones y así puedan mejorar la versión final del PSE.

El proceso de evaluación debe ser realizado por actores independientes a los que contribuyeron a la preparación del plan de educación. Debe realizarse por agentes externos para evitar situaciones en las que se produzcan conflictos de intereses entre las decisiones políticas que han prevalecido en la elaboración del plan y su ejecución futura. La evaluación conlleva la intervención de expertos, suficientemente capacitados, para emitir opiniones informadas y objetivas. La evaluación debe ser hecha en base a una serie de indicadores acordados por todos los actores. Asimismo, antes de este ejercicio de evaluación, se puede llevar a cabo un ejercicio de verificación de los principales componentes, considerados como críticos, a la hora de elaborar un plan creíble. Esta matriz de verificación se recoge en el anexo de este documento. Puede servir para que los actores locales

---

1. Este documento ha sido elaborado para usarlo junto con la *Guía para la Preparación del Plan Sectorial de Educación*, que describe el contenido y los pasos a seguir en la elaboración de un PSE. Para los países socios de la GPE, el proceso de elaboración y aprobación se describe en la *Guía sobre los procesos a nivel local*.

responsables de la evaluación informen a los evaluadores independientes sobre el estado de finalización del plan y proporcionen una base objetiva sobre la que desarrollar un informe de evaluación más cualitativo. Si el chequeo inicial no es lo suficientemente concluyente, el grupo de elaboración en el país podría aconsejar al gobierno seguir con el trabajo de preparación del PSE antes de presentarlo para su aprobación. Los evaluadores externos finalizarían el ejercicio de evaluación con su propia revisión de la matriz a modo de resumen de sus hallazgos.

La evaluación de un plan de educación debe hacerse en base a información creíble que los expertos tendrán que confirmar y verificar. Además de las reuniones, entrevistas y consultas con los actores relevantes que hayan participado en la elaboración del plan, los evaluadores deberán revisar toda la documentación<sup>2</sup> que ha supuesto la base de la elaboración del plan.

La evaluación debería responder a las siguientes preguntas:

- ¿El proceso de elaboración del plan ha sido participativo y transparente y ha estado liderado por el país? (liderazgo y participación)
- ¿Constituye el plan un conjunto sólido de estrategias y acciones para hacer frente a los principales retos del sector educativo? (solidez y pertinencia)
- ¿Se abordan de forma adecuada las cuestiones de equidad, eficiencia y aprendizaje con el fin de mejorar el desempeño del sector? (las cuestiones clave de equidad, eficiencia y aprendizaje)
- ¿Existe coherencia entre los distintos componentes del PSE? (coherencia)
- ¿Los procedimientos financieros, de ejecución y de seguimiento aseguran la consecución de las metas? (viabilidad, ejecución y seguimiento)

---

2. Análisis y estudios sectoriales, informes de evaluación de planes anteriores, informes de revisión conjunta del sector, documentos presupuestarios, documentos preliminares para la preparación del plan, documentos gubernamentales de políticas públicas generales, documentos de proyectos y programas, evaluaciones de impacto, artículos internacionales sobre temáticas específicas, etc.



# 1/

## LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

¿El proceso de elaboración del plan fue participativo y transparente y estuvo liderado por el país?

### Liderazgo y apropiación

*Pregunta general: ¿En qué medida se refleja la apropiación o el liderazgo de los países en los PSE?*

- ¿Hasta qué punto los objetivos planteados corresponden a los objetivos prioritarios de los planes nacionales de desarrollo, estrategias de reducción de la pobreza y marcos de gasto a medio plazo?
- ¿El equipo nacional lideró coherentemente el diseño y la redacción del PSE?
- ¿Qué papel desempeñaron los miembros del Grupo Local de Educación (GLE) en la elaboración del plan?

### Proceso participativo

*Pregunta general: ¿Cuál es el nivel de participación de los actores principales y de los socios de cooperación?*

- ¿Se compartió y debatió el diagnóstico sectorial?
- ¿En la elaboración del plan participaron los principales actores tales como organizaciones de la sociedad civil, sindicatos de profesores, gobiernos descentralizados, proveedores de educación privada y socios de cooperación?
- ¿Fueron las consultas inclusivas? ¿Incluyeron a las unidades y personas responsables de la ejecución de los programas, en particular de los niveles descentralizados y de los centros educativos?
- ¿Participaron otros ministerios en el proceso de elaboración del plan?
- ¿Se le consultó al ministerio de finanzas por las hipótesis macro-económicas y financieras y las proyecciones del sector?
- ¿Se presentó el plan formalmente y se debatió con todos los actores relevantes?
- ¿Se han reflejado adecuadamente en el PSE los resultados de las consultas?

### Fortalecimiento de capacidades

*Pregunta general: ¿En qué medida la elaboración del plan ha servido como oportunidad para fortalecer las capacidades nacionales en políticas públicas y planificación del sector educativo?*

- ¿Facilitaron los socios apoyo técnico durante el proceso de elaboración? En caso afirmativo, ¿qué tipo de apoyo?
- ¿Cómo se coordinó el apoyo técnico ofrecido por los socios?
- ¿El plan se elaboró con la ayuda de consultores? ¿Qué tipo de apoyo dieron?
- ¿Trabajaron los funcionarios nacionales estrechamente con los consultores? ¿Se produjo una adecuada transferencia de técnicas y competencias?
- ¿Qué etapas (diagnóstico sectorial, diseño del programa, escenario y presupuestación, plan de acción, marco de seguimiento y evaluación (SyE) tuvieron un mayor impacto en el fortalecimiento de capacidades?

# 2/

## SOLIDEZ Y PERTINENCIA

¿Constituye el plan un conjunto sólido de estrategias y acciones para hacer frente a los principales retos del sector educativo?

### Análisis sectorial basado en evidencias

*Pregunta general: ¿De qué evidencia empírica se disponía y cuál se utilizó eficazmente?*

- ¿Se ha llevado a cabo un análisis del sector educativo recientemente?
- ¿El análisis sectorial cubre todos los subsectores?
- ¿El análisis sectorial engloba las secciones de acceso, eficiencia interna, participación, equidad, calidad, gestión, costes y financiación? ¿Hay otros retos importantes que no han sido identificados o incluidos en este análisis sectorial?
- ¿Se basa el análisis en los últimos datos disponibles y fiables (incluyendo datos educativos desagregados por sexo)?
- ¿Qué otros estudios o análisis, incluyendo estudios de organizaciones de la sociedad civil, se utilizaron para elaborar el plan?
- ¿El análisis del sector educativo relaciona la vulnerabilidad del sistema educativo con los riesgos políticos, económicos, sociales y medioambientales (y si fuese necesario, ¿se ha llevado a cabo un análisis de la vulnerabilidad)?

### Pertinencia de las políticas públicas y de los programas

*Pregunta general: ¿Las prioridades y programas propuestos conforman una respuesta adecuada a los retos existentes?*

- ¿La evidencia empírica recogida en el análisis sectorial ha informado las políticas estratégicas y las prioridades del plan (incluyendo un análisis de género)?
- ¿Hay información básica y completa para cada una de las prioridades estratégicas? ¿O el PSE pretende poner en marcha un proceso para abordar las necesidades de datos y conocimientos?
- ¿Se tienen en cuenta las lecciones aprendidas extraídas de la experiencia y políticas previas?
- ¿Se basan las estrategias y los programas en una cadena causal explícita?
- ¿Hay alguna evidencia de que las estrategias e intervenciones propuestas vayan a tener el impacto esperado?
- ¿Están las estrategias y las intervenciones bien definidas y son pertinentes para hacer frente a las limitaciones de cada una de las áreas prioritarias (por ejemplo, los retos de la seguridad en el aprendizaje)?
- ¿Se tienen en cuenta entre las prioridades los riesgos y las necesidades que enfrenta el sector educativo? ¿Reducen las estrategias propuestas el grado de vulnerabilidad del sistema educativo ante el posible impacto de cuestiones políticas, sociales o medioambientales tal y como se identifica en el diagnóstico sectorial?

## Solidez del marco financiero

*Pregunta general: ¿El marco financiero es adecuado y creíble?*

- ¿Incluye el plan un escenario cuantitativo? ¿Se generó el escenario con un modelo de simulación?
- ¿Se incluyen proyecciones de todos los subsectores?
- ¿Cubren las proyecciones la cobertura de matrícula, los recursos humanos y físicos y los requisitos financieros?
- ¿Se basan las proyecciones en líneas de base recientes y fiables?
- ¿El escenario cuantitativo es coherente con las estrategias, programas y metas?
- ¿Se basan las proyecciones financieras en hipótesis reales y fieles de los costes unitarios?
- ¿En la estimación del coste total del PSE se incluyen todos los programas planificados y el presupuesto educativo en su totalidad (con todos los gastos corrientes tales como los salarios)?
- ¿Cómo son de realistas las hipótesis macro-económicas realizadas para prever los posibles recursos nacionales? ¿Han sido validadas por el ministerio de finanzas?
- ¿Se ha identificado la brecha financiera? ¿Es razonable?
- ¿Existe un análisis de la financiación externa recibida en el pasado? ¿Y de la posible en el futuro?
- ¿Son las opciones financieras realistas?

## Solidez del plan de acción<sup>3</sup>

*Pregunta general: ¿El plan de acción incluye un marco operativo sólido?*

- ¿Existe un plan multianual? ¿Se ha establecido un procedimiento en la elaboración de los correspondientes planes de acción anuales?
- ¿Son las actividades lo suficientemente completas como para alcanzar los objetivos?
- ¿Está el plan de acción en línea con la política y las opciones estratégicas recogidas en el marco financiero?
- ¿Se estructura el plan de tal forma que pueda cruzarse con el presupuesto nacional de educación y el marco de gasto a medio plazo?
- ¿Están las actividades claramente definidas, presupuestadas y vinculadas a los resultados?
- ¿Se han identificado resultados para cada una de las actividades? Para aquellas actividades que no cuentan con fuente de financiación prevista, ¿existe una estrategia para identificar otras fuentes de financiación?
- ¿El volumen y la fecha de los desembolsos esperados son realistas en cuanto a la capacidad de absorción (por ejemplo, en relación a la experiencia previa, a los planes de fortalecimiento de capacidades de ejecución, a la capacidad para gestionar mayores gastos, en especial en contextos descentralizados)?
- ¿Se describen los indicadores y las metas de productos para cada actividad? ¿Están desagregados por sexo?
- ¿Se incluyen en el plan indicadores coherentes para el seguimiento y la evaluación que puedan ser evaluados durante las revisiones conjuntas sectoriales anuales?
- ¿Cuentan las estructuras institucionales seleccionadas para la ejecución del PSE con cierta claridad a la hora de designar el mandato y las responsabilidades en cuanto a los resultados de cada actividad?

---

3. O plan de ejecución o plan operativo.

# 3/

## EQUIDAD, EFICIENCIA Y APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN BÁSICA

¿Se abordan de forma adecuada las cuestiones de equidad, eficiencia y aprendizaje con el fin de mejorar el desempeño del sector?

### Solidez y pertinencia de las estrategias

*Pregunta general: ¿Las estrategias y programas son pertinentes para abordar las tres principales dimensiones?*

- ¿Se identifican en el análisis sectorial claramente las cuestiones clave relativas a equidad, eficiencia y aprendizaje?
- ¿Hay datos disponibles suficientes para evaluar: (a) las disparidades internas (geográficas, ingreso, género, minorías, discapacidad); (b) la eficiencia del sistema (como ratio entre los resultados y los recursos para cada una de las tres dimensiones); y c) las mejoras en el aprendizaje (calidad y disponibilidad de insumos, resultados de aprendizaje)?
- ¿Recoge adecuadamente el análisis sectorial explicaciones causales o los factores determinantes de estas cuestiones clave?
- ¿Están adecuadamente tratadas las causas subyacentes de las dimensiones clave de equidad, eficiencia y aprendizaje en las estrategias y programas?
- ¿Se tienen en cuenta en las estrategias para las tres dimensiones las lecciones aprendidas extraídas de evaluaciones de programas y experiencias previas o se basan en prácticas internacionales?
- ¿Existen estrategias específicas para grupos marginados, discapacitados y en situación de riesgo (tales como comunidades discriminadas, niñas, pobres, infancia con discapacidad, huérfanos, niños/as en comunidades aisladas, minorías étnicas, población refugiada y desplazada o niños/as afectados/as por VIH y SIDA)? ¿Reflejan las estrategias e intervenciones una distribución equitativa de los recursos y los insumos del sistema?
- ¿Se abordan las cuestiones relativas a la eficiencia desde la perspectiva del acceso, la calidad y los resultados de aprendizaje? ¿Se disponen de evidencias que demuestren que las estrategias relativas a la equidad y la mejora del aprendizaje son rentables y eficaces? ¿Reflejan las estrategias y las intervenciones un despliegue adecuado de medios públicos, privados y externos (provenientes de los socios de cooperación) en relación a su impacto? ¿Se consideró alguna estrategia alternativa?
- ¿Existen estrategias específicas para gestionar y remediar cuestiones de aprendizaje? ¿En qué medida los insumos relativos al aprendizaje (por ejemplo, número de horas lectivas, lengua de enseñanza, materiales de enseñanza y aprendizaje, profesores cualificados) promueven e incentivan mejoras en los procesos y resultados de aprendizaje de los estudiantes?

## Estrategias para el cambio

*Pregunta general: ¿Se han diseñado estrategias que promuevan transformaciones?*

- ¿Se basan las estrategias en una cadena de resultados creíble?
- ¿Incluyen los programas formas innovadoras para abordar las principales cuestiones?
- ¿En qué medida se espera que los programas y las acciones planificadas influyan en el desempeño del sector en términos de equidad, eficiencia y mejora del aprendizaje?

## Marco de resultados

*Pregunta general: ¿Se puede utilizar el marco de resultados para hacer seguimiento de las mejoras en las tres áreas clave?*

- ¿Se reflejan en el marco de SyE los resultados esperados relativos a las tres dimensiones de cada programa?
- ¿Se traducen en indicadores pertinentes que sirvan para medir el impacto?
- ¿Están los indicadores bien definidos?
- ¿Pueden medirse fácilmente dichos indicadores cada año? ¿Se prevé que estén disponibles regularmente?

# 4 /

## COHERENCIA

¿Constituye el plan un conjunto sólido y coherente de estrategias y acciones?

### Coherencia entre las estrategias, programas e intervenciones

*Pregunta general: ¿existe coherencia entre los distintos componentes del PSE?*

- ¿Están las políticas estratégicas y las prioridades del plan alineadas con las evidencias empíricas recogidas en el análisis sectorial?
- ¿Tienen las estrategias y programas una lógica clara? ¿Están bien organizadas?
- ¿Son las estrategias coherentes unas con otras? ¿Hay coherencia entre las estrategias de distintos niveles educativos?
- ¿Se relacionan las estrategias e intervenciones lo suficiente con las metas marcadas?
- ¿Los resultados establecidos en las estrategias y programas planificados son lo suficientemente descriptivos y cuantitativos para mostrar el impacto?
- ¿El PSE resume o define claramente la relación entre los insumos planificados y el impacto esperado del PSE a medio plazo (por ejemplo, en el marco lógico o en el análisis económico)<sup>4</sup>?
- ¿Hay una coherencia estrecha entre el diseño del PSE y el plan de acción?

### La totalidad de los gastos está alineada con el presupuesto

*Pregunta general: ¿Son coherentes el escenario y los gastos con el resto del PSE?*

- ¿Es coherente el escenario cuantitativo con las estrategias, programas y metas?
- ¿En el presupuesto estimado se cubren todos los subsectores? ¿Tienen sentido las metas y los costes de educación post-básica descritos en el PSE en relación a los objetivos de educación básica?
- ¿Los costes son coherentes con las metas establecidas?
- ¿Se incluyen en el presupuesto todos los programas y actividades planificados?
- ¿Se estructura el plan de acción del PSE de forma compatible con la clasificación presupuestaria?

### Coherencia de los indicadores de seguimiento y evaluación

*Pregunta general: ¿Son coherentes los indicadores de SyE con las prioridades políticas y los programas y actividades planificados?*

- ¿Los indicadores clave de SyE reflejan las prioridades del plan y los resultados esperados?
- ¿Es apropiada la cobertura de los indicadores de SyE? ¿Falta algún área?
- ¿Están bien definidos los indicadores de SyE?

---

4. *Insumos*: recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la ejecución. *Productos*: bienes y servicios resultantes de las intervenciones del programa. *Resultados*: efectos esperados del programa a corto y medio plazo. *Impacto de desarrollo*: efectos socio-económicos a largo plazo.

# 5/

## VIABILIDAD, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

¿Los procedimientos de financiación, ejecución y seguimiento aseguran la consecución de los objetivos?

### Viabilidad financiera

*Pregunta general: ¿El plan financiero es adecuado y realista?*

- ¿Se mantiene la brecha financiera o está por debajo de un nivel razonable durante el periodo planificado?
- ¿Con los recursos nacionales se puede cubrir el gasto corriente previsto?
- Si la financiación interna es insuficiente ¿se ha cuantificado la necesidad de contribuciones de donantes?
- ¿Cómo alinean los socios de cooperación su apoyo financiero al PSE?

### Capacidades del sistema

*Pregunta general: ¿Identifica y aborda el plan las limitaciones de capacidades que pudieran afectar a la ejecución del plan?*

- ¿Existe un plan de fortalecimiento de capacidades?
- ¿Quedan reflejadas en el PSE e incluidas en el presupuesto las necesidades de personal y de fortalecimiento de capacidades de la administración central y de la descentralizada de forma adecuada?
- ¿Dispone el ministerio de definiciones y perfiles de puestos con los roles y responsabilidades necesarias así como de las personas correspondientes en los distintos niveles educativos? En caso negativo, ¿existe un plan para desarrollarlos?
- ¿La asignación de recursos en los niveles descentralizados es adecuada a las funciones que desempeñan en la ejecución del PSE?
- ¿Cómo pueden apoyar la ejecución del PSE otros actores relevantes como universidades, sociedad civil y proveedores no gubernamentales de educación?

### Gobernanza y rendición de cuentas

*Pregunta general: ¿Hay estrategias en marcha que mejoren y establezcan prácticas de buen gobierno y rendición de cuentas en todo el sistema?*

- ¿Existe un estrategia de comunicación sólida (o está previsto elaborarla) que ayude a los actores principales, en todos los niveles, a entender los objetivos, estrategias y actividades del plan, así como el rol de cada actor en su ejecución?
- Si el plan prevé un aumento de la transferencia de recursos a las unidades y centros educativos por debajo del nivel nacional, ¿se indica cómo se hará y si se tendrá en cuenta cómo asegurar la equidad, la eficiencia, la rendición de cuentas y la previsibilidad?
- Si se observase una desigualdad de género preocupante en la gestión educativa, ¿existen estrategias para abordar esta cuestión?

- ¿De qué forma pretende fortalecer el PSE la rendición de cuentas a sus beneficiarios? (por ejemplo, ¿hay estándares de calidad en la provisión de servicios sobre los que se pueda hacer seguimiento?, ¿se reflejan canales para recoger la opinión de la comunidad en el PSE?)
- Con el fin de fomentar la transparencia, ¿existe un presupuesto destinado a evaluaciones externas y a acceso, público y fácil, del seguimiento del PSE, a informes financieros y técnicos, a datos y a evaluaciones?
- ¿Se recogen estrategias que sean eficaces para el seguimiento del gasto educativo y de posibles desviaciones (por ejemplo, a través de revisiones del gasto o de seguimiento del gasto de recursos distribuidos o desembolsados a centros educativos)?

## Riesgos en la ejecución y mitigación de riesgos

*Pregunta general: ¿Se tienen en cuenta en el diseño del PSE los posibles riesgos y limitaciones durante la ejecución?*

- ¿Se han valorado adecuadamente los posibles riesgos en materia de gobernanza financiera y se han identificado las medidas de mitigación apropiadas? ¿Se han analizado y abordado adecuadamente todos los riesgos (políticos, sociales o medioambientales) del contexto específico, asociados a la ejecución de las estrategias?
- ¿Con los recursos e incentivos establecidos en el PSE se puede apoyar potencialmente la ejecución del plan y alcanzar los resultados esperados?
- ¿Se han valorado las limitaciones de la capacidad de ejecución que tiene cada uno de los niveles y se incluyen estrategias apropiadas en el programa para abordarlas?

## Solidez del marco de seguimiento y evaluación

*Pregunta general: ¿Proporciona el sistema de SyE indicadores sólidos basados en datos válidos y fiables para hacer el seguimiento de la consecución de los productos y resultados descritos en el marco de resultados? ¿Son los mecanismos de seguimiento, respuesta y consulta lo suficientemente transparentes y adecuados para asegurar una amplia apropiación durante la ejecución?*

- ¿Existe un marco de resultados? ¿Se recogen en el plan indicadores clave para el SyE? ¿Están todos los indicadores desagregados por sexo y, si procede, por estatus socio-económico?
- ¿Están alineados los principales indicadores de SyE con las prioridades y estrategias del plan?
- ¿Se incluyen los principales resultados? ¿Falta algún área?
- ¿Están los indicadores de SyE de producto alineados con los indicadores de resultado?
- ¿Se dispone de suficientes indicadores de SyE de producto para un seguimiento del proceso adecuado?
- ¿Los procedimientos y los procesos son lo suficientemente transparentes para que los actores puedan revisar y validar los resultados y el seguimiento del sector?
- ¿Los recursos humanos disponen de la capacidad necesaria para ejecutar los procedimientos de SyE?
- ¿Se identifica claramente la responsabilidad institucional en la justificación?
- ¿Qué papel desempeña el GLE en los procedimientos de SyE?
- ¿Está prevista la justificación durante las revisiones sectoriales conjuntas anuales?
- ¿Se incluye en el marco de SyE del PSE el seguimiento de las estrategias para reducir la vulnerabilidad del sistema educativo al impacto político, social y medioambiental, tal y como fue recogido en el diagnóstico sectorial y en el diseño del programa?



# RECURSOS ADICIONALES

## *Planificación educativa*

Chang, G.C.; Radi, M. 2003. Modelos de simulación para la planificación de políticas educativas. Argentina: Universidad Nacional de Tres de Febrero / UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001242/124209so.pdf>

GCE (Global Campaign for Education) 2014. Planning matters in education: A handbook for civil society participation in national education sector plan activities and processes. Johannesburg: GCE.

[www.campaignforeducation.org/docs/csef/Planning%20Matters%20In%20Education\\_WEB\\_EN.pdf](http://www.campaignforeducation.org/docs/csef/Planning%20Matters%20In%20Education_WEB_EN.pdf)

IIEP-UNESCO. 2010a. Strategic planning: Concept and rationale. Education sector planning, Working paper 1. Paris: IIEP-UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189757e.pdf>

----. 2010b. Strategic planning: Organizational arrangements. Education sector planning, Working paper 2. Paris: IIEP-UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189758e.pdf>

----. 2010c. Strategic planning: Techniques and methods. Education sector planning, Working paper 3. Paris: IIEP-UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189759e.pdf>

INESM (Inter-Agency Network on Education Simulation Models). 2013. INESM [Website]. UNESCO.

<http://inesm.education.unesco.org/>

UNESCO. 2006. National education sector development plan: A result-based planning handbook. Education policies and strategies, 13. Paris: UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001447/144783e.pdf>

----. 2012. EPSSim user guide: Education policy and strategy simulation model: Versions 2.9b and 2.9c. Paris: UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002201/220198E.pdf>

----. 2013. EPSSim (Education Policy and Strategy Simulation Model). INESM; UNESCO.

<http://inesm.education.unesco.org/en/esm-library/esm/epssim>

UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia); World Bank. 2013a. Simulations for equity in education (SEE): Background, methodology and pilot results. New York: UNICEF.

[http://unicef.org/education/files/SEE\\_2FINALrevised1\(singleweb\)\\_25.2.13.pdf](http://unicef.org/education/files/SEE_2FINALrevised1(singleweb)_25.2.13.pdf)

----. 2013b. Simulations for equity in education (SEE): Model description and user's guide. New York: UNICEF.

[http://unicef.org/education/files/SEE\\_3\\_FINAL\\_single\\_pages\\_\(web\).pdf](http://unicef.org/education/files/SEE_3_FINAL_single_pages_(web).pdf)

## **Eficacia de la ayuda**

GPE (Global Partnership for Education). 2015. Página de consulta: 'Eficacia de la Ayuda' [Página web]. [www.globalpartnership.org/focus-areas/aid-effectiveness](http://www.globalpartnership.org/focus-areas/aid-effectiveness)

Global Partnership for Effective Development Co-operation. 2013. Página de consulta sobre eficacia de la ayuda: 'Recursos' [Página Web]. <http://effectivecooperation.org/resources/>

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2005. Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo y Programa de Acción de Accra. París. OCDE. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

----. 2010. 2011 Survey on monitoring the Paris Declaration: Survey guidance. Paris: OCDE. [www.oecd.org/dac/effectiveness/2011surveyonmonitoringtheparisdeclaration.htm](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/2011surveyonmonitoringtheparisdeclaration.htm)

OCDE/CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo). 2015. Página de consulta: 'Eficacia de la Ayuda' [Página web]. [www.oecd.org/dac/effectiveness/](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/)

## **Herramientas y enfoques en situaciones de crisis y conflicto**

DFID (UK Department for International Development). 2013. Monitoring and evaluating conflict sensitivity: Methodological challenges and practical solutions. London: DFID. [www.dcadcollaborative.org/media/89735/Monitoring-and-evaluating-conflict-sensitivity.pdf](http://www.dcadcollaborative.org/media/89735/Monitoring-and-evaluating-conflict-sensitivity.pdf)

ETF (European Training Foundation); INEE (Inter-Agency Network for Education in Emergencies); GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). 2009. Capacity development for education systems in fragile contexts. Working paper. Turin, Italy: ETF. (Author: Lynn Davies) [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/%28getAttachment%29/278378C19FEA93D6C1257611002F8192/\\$File/NOTE7UVHDR.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/%28getAttachment%29/278378C19FEA93D6C1257611002F8192/$File/NOTE7UVHDR.pdf)

IPE-UNESCO. 2011. Guía para la Planificación de la Educación en Situaciones de Emergencia y Reconstrucción. París: IPE-UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001902/190223s.pdf>

----. 2011. Integrating conflict and disaster risk reduction into education sector planning. Draft guidance notes for educational planners. Paris: IPE-UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002286/228650E.pdf>

INEE (Inter-Agency Network for Education in Emergencies). 2008. Minimum standards toolkit: Education and fragility. New York: INEE. [http://ineesite.org/uploads/documents/store/doc\\_1\\_INEE\\_Toolkit\\_-\\_Education\\_and\\_Fragility.pdf](http://ineesite.org/uploads/documents/store/doc_1_INEE_Toolkit_-_Education_and_Fragility.pdf)

----. 2013. INEE Herramientas sobre Educación Sensible al Conflicto. New York: INEE. [http://toolkit.ineesite.org/resources/ineecms/uploads/1150/INEE\\_CSE\\_Pack-Spanish.zip](http://toolkit.ineesite.org/resources/ineecms/uploads/1150/INEE_CSE_Pack-Spanish.zip)

----. 2014. 'Training and capacity development tools: Conflict sensitive education training materials' [Web page]. <http://toolkit.ineesite.org/toolkit/Toolkit.php?PostID=1159>

MacEwen, L.; Choudhuri, S.; Bird, L. 2010. 'Education sector planning: Working to mitigate the risk of violent conflict'. Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2011. Paris: UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001907/190707e.pdf>

## **Calidad del aprendizaje**

GCE (Global Campaign for Education). 2010a. How to use the quality resource pack. Johannesburg: GCE.

[www.campaignforeducation.org/docs/downloads/QRP-How+to+Use+Final.pdf](http://www.campaignforeducation.org/docs/downloads/QRP-How+to+Use+Final.pdf)

----. 2010b. The quality debate: A thought-provoking essay by Patrick Watkins. Part 1. Johannesburg: GCE.

[www.campaignforeducation.org/docs/downloads/Part1+final.pdf](http://www.campaignforeducation.org/docs/downloads/Part1+final.pdf)

----. 2010c. Working with quality: A practical guide for education campaigners. Part 2. Johannesburg: GCE.

[www.campaignforeducation.org/docs/downloads/QRPPart2-Final.pdf](http://www.campaignforeducation.org/docs/downloads/QRPPart2-Final.pdf)

Lynch School of Education, Boston College; International Association for the Evaluation of Educational Achievement. 2015. TIMSS and PIRLS International Study Center [Website].

[www.timss.org/](http://www.timss.org/)

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). n.d. Programme for International Student Assessment (PISA) Página de consulta: 'What's new' [Página web].

<http://www.oecd.org/pisa/>

PASEC (Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN). 2013. 'PASEC' [Página web]. CONFEMEN.

[www.confemen.org/le-pasec/](http://www.confemen.org/le-pasec/)

SACMEQ (Southern African Consortium for Monitoring Educational Quality). 2014. [Página web].

[www.sacmeq.org](http://www.sacmeq.org)

UNESCO Santiago/ LLECE (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación). 2014. 'Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE)' [Página web]. UNESCO.

<http://www.unesco.org/new/es/santiago/terce/latin-american-laboratory-for-assessment-of-the-quality-of-education-llece/>

World Bank. 2015. SABER (systems approach for better education results): Strengthening education systems to achieve learning for all [Website].

<http://saber.worldbank.org/index.cfm>

## **Fortalecimiento de capacidades**

De Grauwe, A. 2009. Without capacity, there is no development. Rethinking capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001870/187066E.pdf>

Hite, S.J.; De Grauwe, A. 2009. Capacity development in educational planning and management: Learning from successes and failures. Rethinking capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001865/186570E.pdf>

IIEP-UNESCO. Series on capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.  
[http://publications.iiep.unesco.org/index.php?route=product/search&filter\\_name=capacity%20development](http://publications.iiep.unesco.org/index.php?route=product/search&filter_name=capacity%20development)

Ulleberg, I. 2009. Incentive structures as a capacity development strategy in public service delivery: A literature review and annotated bibliography on the role of incentives for civil servants within capacity development policies. Rethinking capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001865/186569E.pdf>

Ulleberg, I.; De Grauwe, A. 2009. An analysis of the status of educational planners. Rethinking capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001869/186983E.pdf>

PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). 2007. Diagnóstico de Capacidades. Nota de práctica. Nueva York: PNUD.  
[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP\\_Nota%20de%20Practica\\_Diagnostico%20de%20Capacidades.pdf?download](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP_Nota%20de%20Practica_Diagnostico%20de%20Capacidades.pdf?download)

UNESCO. 2011. Capacity development for Education for All: Translating theory into practice: The CapEFA programme. Paris: UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002122/212262e.pdf>

----. 2012. Guidelines for capacity development in education policy planning and resource management. Paris: UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002202/220274e.pdf>

----. 2013. Towards effective capacity development: Capacity needs assessment methodology (CAPNAM) for planning and managing education. Paris: UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002260/226090e.pdf>

### ***Estados frágiles o en conflicto***

Bethke, L. 2009. Capacity development in education planning and management in fragile states. Rethinking capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001869/186981E.pdf>

ETF (European Training Foundation); INEE (Inter-Agency Network for Education in Emergencies); GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). 2009. Capacity development for education systems in fragile contexts. Working paper. Turin, Italy: ETF. (Author: Lynn Davies)  
[http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/%28getAttachment%29/278378C19FEA93D6C-1257611002F8192/\\$File/NOTE7UVHDR.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/%28getAttachment%29/278378C19FEA93D6C-1257611002F8192/$File/NOTE7UVHDR.pdf)

### ***Inclusión***

UNESCO. 2009. Policy guidelines on inclusion in education. Paris: UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001778/177849e.pdf>

UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia). 2015. 'Out-of-school children initiative' [Página web].  
[www.unicef.org/education/bege\\_61659.html](http://www.unicef.org/education/bege_61659.html)

## **Género**

UNESCO Bangkok. 2009. Promoting gender equality in education: Gender in education network in Asia-Pacific (GENIA) toolkit. Bangkok: UNESCO Bangkok.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001864/186495E.pdf>

(See notably Part 2, 'Tools for a gender-responsive educational environment')

UNGEI (Iniciativa de Naciones Unidas para la Educación de las Niñas). n.d. Distintos recursos por temáticas: 'Recursos' [Página web].

[www.ungei.org/resources/index\\_3216.html](http://www.ungei.org/resources/index_3216.html)

UNGEI (Iniciativa de Naciones Unidas para la Educación de las Niñas)/GPE (Global Partnership for Education). Próximamente en las páginas de GPE/UNGEI. Herramienta para el análisis de género de GPE/UNGEI.

Unterhalter, E.; North, A.; Arnot, M.; Lloyd, C.; Moletsane, L.; Murphy-Graham, E.; Parkes, J.; Saito, M. 2014. Girls' education and gender equality. Education rigorous literature review. London: DFID.

[www.gov.uk/government/publications/girls-education-and-gender-equality](http://www.gov.uk/government/publications/girls-education-and-gender-equality)

## **Profesorado**

UNESCO. 2010. Methodological guide for the analysis of teacher issues: TISSA teacher policy development guide. Dakar: UNESCO-BREDA.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001901/190129e.pdf>

# ANEXO

## Preguntas clave en un plan sectorial de educación creíble

La lista de preguntas en la tabla siguiente recoge los elementos principales de un PSE creíble. Indique si esos elementos aparecen en el PSE (incluyendo el plan de acción) y añada cualquier comentario relativo a los aspectos que faltan o que necesitan mejora.

Preguntas	Sí	No	Comentarios
<b>Enfoque</b> 1. ¿El plan cubre todos los subsectores, incluyendo la educación no formal, la alfabetización y la educación superior?			
<b>En base al análisis sectorial</b> 2. ¿Resume el PSE los resultados principales del análisis sectorial e identifica los principales retos basándose en dichos resultados?			
<b>Estrategias coherentes y sólidas</b> 3. ¿Los objetivos generales, específicos y las actividades abordan los retos clave y las causas subyacentes?			
4. ¿Hay incoherencias entre la presentación de los objetivos generales, específicos y actividades en las distintas secciones del PSE (por ejemplo, en la narrativa de las estrategias, el marco lógico, el plan de acción)?			
<b>Marco presupuestario sólido</b> 5. ¿El plan dispone de un plan con los costes?			
6. ¿Se presentan los datos desagregados por niveles educativos?			
7. ¿Se presentan los datos desagregados por año?			
8. ¿En el marco de gastos, se especifican los gastos de capital y corrientes así como la proporción dedicada a salarios del personal?			
<b>Marco financiero sólido</b> 9. ¿Se basa el marco financiero en hipótesis macro-económicas?			
10. ¿Se especifica en el marco financiero cuáles son los recursos internos y externos que se asignan al sector educativo?			
11. ¿Se recoge cuál es la brecha financiera en el marco financiero?			
12. ¿Cuál es el porcentaje entre la brecha financiera y el total de los recursos disponibles (incluyendo la ayuda externa)?			

<b>Enfoque sectorial</b> 1. ¿El plan cubre todos los subsectores, incluyendo la educación no formal, la alfabetización y la educación superior?			
<b>Modelo de simulación</b> 13. ¿Se utilizó un sistema de simulación para probar las metas de políticas públicas e informar el diálogo de políticas públicas?			
14. ¿Se utilizó el modelo de simulación para diseñar el marco financiero?			
<b>Plan de acción sólido</b> 15. ¿El plan de acción contiene un calendario específico para cada actividad?			
16. ¿Se detalla en el plan de acción quién es el responsable para cada actividad?			
17. ¿Se recoge en el plan de acción el coste total y la fuente de financiación para cada una de las actividades?			
<b>Herramientas y mecanismos de seguimiento</b> 18. ¿Se describen en el PSE las herramientas y mecanismos de seguimiento que se utilizarán para hacer seguimiento del progreso o se menciona algún plan para elaborarlos?			
<b>Roles y responsabilidades claras</b> 19. ¿Están definidos los roles y las responsabilidades en la ejecución y seguimiento del PSE?			
<b>Indicadores sólidos</b> 20. ¿Están los indicadores bien definidos, esto es, contienen una meta, un marco temporal y son medibles?			
21. ¿Tienen la mayoría de los objetivos sus correspondientes resultados, y la mayoría de las actividades sus correspondientes productos?			
<b>Fortalecimiento de capacidades</b> 22. ¿El PSE contiene un programa para el fortalecimiento de capacidades basado en la evaluación de capacidades existentes?			
<b>Fuerte liderazgo gubernamental</b> 23. ¿Ha mostrado el gobierno un fuerte liderazgo en el proceso de elaboración del PSE?			
<b>Amplia participación de los actores principales</b> 24. ¿La elaboración del PSE ha supuesto la participación de una gran cantidad de actores: gobierno central, niveles descentralizados del gobierno, sociedad civil, sindicatos de profesores, organizaciones no gubernamentales y socios de cooperación?			





GLOBAL  
PARTNERSHIP  
for EDUCATION



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación