



# Áreas Pedagógicas

El presente resumen ejecutivo fue elaborado por la División de Análisis y Evaluación de Políticas Públicas de AGEV - OPP con la colaboración del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd). Este resumen recoge las principales conclusiones del informe final de Evaluación DID realizada por Alejandro Cid y Lorena Guillama e incorpora además el análisis de información complementaria surgida a partir del proceso de evaluación.

El acompañamiento técnico de la evaluación fue realizado por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) y la Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) a cargo de Juan Manuel Lanza.

La Evaluación DID analiza una amplia gama de aspectos de las intervenciones públicas<sup>1</sup> y utilizan fundamentalmente información existente. En este estudio, la información ha sido complementada mediante la realización de una encuesta de caracterización y satisfacción de los equipos docentes y estudiantes del programa, visitas de campo y entrevistas a integrantes de la intervención.

La evaluación comprendió el período 2009–2013 y se desarrolló entre los meses de diciembre de 2013 y mayo de 2014.

Cabe destacar que la evaluación externa fue posible gracias a la apertura de las autoridades y equipos técnicos responsables de la intervención, que brindaron el acceso a la información disponible, así como colaboración en las diferentes etapas del proceso de evaluación. Agradecemos especialmente la participación de las contrapartes de la evaluación: Miguel Álvarez, Martha Varela, Osvaldo Bonino, Elsa Mastrángelo, Alba Bordoli y Alba Alaniz.

Las citas textuales tomadas de la mencionada evaluación se presentan entrecomilladas a lo largo de este resumen ejecutivo.

<sup>1</sup>El alcance de la Evaluación DID comprende el análisis del propósito de la intervención y la estrategia planteada para alcanzarlo (teoría de la intervención, matriz de objetivos), la estructura organizacional y mecanismos de coordinación, los procesos de trabajo para la prestación de los servicios, las principales funciones de gestión (planificación, monitoreo y evaluación), los logros de la intervención, los beneficiarios, cobertura y focalización, y los resultados presupuestales (planificación, gastos administrativos, costos unitarios). Como parte del análisis plantean juicios sobre la sostenibilidad de la intervención, su continuidad y las recomendaciones para su mejora. Por lo dicho la Evaluación DID se diferencia de otros tipos de evaluación (evaluaciones de impacto, pedagógicas, curriculares, de detección de buenas prácticas, etc.).

**Oficina de Planeamiento y Presupuesto  
Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV)**

Janet López  
*Directora*

**División Análisis y Evaluación de Políticas Públicas**

Juan Pablo Móttola  
*Director*

María Noel Cascudo  
Juan Manuel Lanza  
Federico Ott  
Juan Manuel Regules  
Nora Gesto  
Ruy Blanco  
Soledad Canto  
Fernando Salas  
Henry Trujillo

**Agradecimiento:** a todo el equipo interdisciplinario de la Dirección de Gestión y Evaluación, que participó en el proceso de elaboración del producto obtenido y contribuyó con esta publicación.

Los resultados de las evaluaciones DID corresponden a análisis realizados por evaluadores externos a la administración y los resúmenes ejecutivos son elaborados por AGEV en base a los mismos.

**Nota:** es preocupación de la institución el uso de un lenguaje que no discrimine entre hombres y mujeres. Sin embargo, con el fin de no dificultar la lectura al utilizar en español "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos se hace uso del masculino genérico clásico, conviniendo que todas las menciones en dicho género representan a hombres y mujeres.

**Datos de la publicación**

Dirección de Gestión y Evaluación  
Torre Ejecutiva Sur – Liniers 1324 – 5to. Piso  
Montevideo, Uruguay

Tel.(+598-2) 150 int. 8005 / 8001

Correo electrónico: [contacto@agev.opp.gub.uy](mailto:contacto@agev.opp.gub.uy)

Sitio web: [www.agev.opp.gub.uy](http://www.agev.opp.gub.uy)

Primera Edición, año 2014

Fotos: Presidencia de la República Oriental del Uruguay y Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Coordinación editorial: Carolina Piñeyro

ISSN: 2393-7130

# Introducción

Las evaluaciones de Diseño, Implementación y Desempeño (DID) son una herramienta destinada a contribuir con la mejora continua de los servicios públicos.

En este sentido, la Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), que tiene entre sus cometidos promover prácticas e instrumentos que contribuyan a la gestión por resultados en la Administración Pública, impulsa el desarrollo de las evaluaciones de Diseño, Implementación y Desempeño.

La Evaluación DID tiene el propósito de brindar insumos técnicos para identificar oportunidades de mejora en cuanto al diseño y la implementación de la intervención pública evaluada, facilitando así el aprendizaje organizacional, impulsando acciones de mejora de los servicios públicos y apoyando el proceso de toma de decisiones.

La Evaluación DID se diferencia de otros tipos de evaluación, como ser evaluaciones de impacto, análisis organizacionales, evaluaciones de eficiencia, de detección de buenas prácticas, evaluaciones pedagógicas, etc. En un plazo de seis meses y utilizando principalmente información existente complementada con visitas de campo y entrevistas a informantes clave, la Evaluación DID identifica fortalezas y oportunidades de mejora que condicionan la posibilidad de alcanzar los resultados esperados, optimizando tiempo y recursos.

Dicha evaluación tiene la característica de ser complementarias al seguimiento que realizan las instituciones. El monitoreo informa sobre los avances o progresos, mientras que la evaluación se orienta a conocer las razones que pueden llevar a alcanzar un determinado desempeño.

El principal beneficio de la Evaluación es permitir a las autoridades tomar decisiones con un mayor nivel de información y un conocimiento más profundo acerca del desempeño de las intervenciones públicas a su cargo. El presente material, que compila los resúmenes ejecutivos de la Evaluación DID, contribuye a uno de los objetivos de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto: promover el análisis, la evaluación y el monitoreo de las políticas públicas y el uso de herramientas de planificación y presupuestación para la mejora continua de los servicios, la optimización del gasto, la transparencia y la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

En la presente edición de evaluaciones DID se contó con la colaboración técnica del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd).

## ➤ DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Áreas Pedagógicas (AAPP) es una intervención<sup>2</sup> educativa destinada a jóvenes extraedad, repitientes, desertores y desafiados del sistema educativo formal o adolescentes privados de libertad, que tiene como objetivo lograr que culminen el Ciclo Básico de Educación Media.

Se originó en el año 1989 en la Escuela Educativa Berro. Actualmente, funciona en la órbita del Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU) y del Consejo de Educación Secundaria (CES) de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). En particular, su gestión depende del Departamento de Proyectos Educativos de la División de Educación del INAU y de Programas Educativos Especiales del CES. A tales efectos, se constituyó un Equipo Gestor con personal de ambas instituciones, que es el responsable directo del funcionamiento de la intervención.

### **El programa propone como estrategia la reconstrucción de vínculos y el tratamiento personalizado del estudiante.**

En la actualidad, AAPP se implementa en los departamentos de Montevideo (Sede Central, Sede SIRPA<sup>3</sup> y Paso de la Arena), Canelones (Escuela Educativa Berro), Maldonado (capital), Soriano (Mercedes) y Río Negro (Fray Bentos). Durante el proceso de evaluación, se contaba con un total de siete sedes en los referidos departamentos (con posterioridad fueron creadas tres sedes adicionales)<sup>4</sup>.

#### **(I) OBJETIVOS**

El objetivo principal de AAPP (a nivel de sus resultados o propósito) es que “alumnos

extraedad, repitientes, desertores y desafiados del sistema educativo formal, y adolescentes privados de libertad, culminen el Ciclo Básico (CB)<sup>5</sup>, reinsertándose al sistema educativo y/o laboral a través de una estrategia pedagógica ajustada a sus características, experiencias, ritmos de aprendizajes y necesidades”.

La intervención apunta a la culminación de la Educación Media Básica por parte de una población que se ha desvinculado del sistema educativo formal y que atraviesa experiencias de vulnerabilidad y exclusión social. El programa propone como estrategia la reconstrucción de vínculos y el tratamiento personalizado del estudiante.

#### **(II) POBLACIÓN POTENCIAL, OBJETIVO Y BENEFICIARIA**

La población potencial es aquella que presenta la necesidad y/o problema que justifica la intervención, y por ende es elegible para su atención<sup>6</sup>. En este caso, está compuesta por jóvenes entre 15 y 20 años de edad, repitientes y desafiados del sistema educativo formal que no han culminado el Ciclo Básico y que acceden a algún servicio del INAU<sup>7</sup>. Asimismo, dentro de esta población se distinguen con claridad dos grupos: a) jóvenes pertenecientes a hogares en contexto de encierro (adolescentes privados de libertad en el SIRPA y en la Escuela Educativa Berro) y b) jóvenes pertenecientes a hogares en contexto abierto bajo la tutela del INAU y/o vinculados a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en convenio con el organismo.

En relación al primer grupo, se registran 87 jóvenes<sup>8</sup> que se encuentran en contexto de encierro y que estaban en condiciones de acceder a AAPP en el año 2013. En ese mismo año, se contaban 2.410 jóvenes pertenecien-

<sup>2</sup>Se utiliza la expresión intervención pública como el “conjunto de actividades que tienen como propósito común paliar o resolver problemas o necesidades padecidos por determinada población objetivo. El logro de ese propósito depende de la generación y provisión de ciertos bienes y/o servicios”. En: AGEV-OPP (2014) “Evaluaciones de Diseño, Implementación y Desempeño. Guía Metodológica y Formato Informe Final”.

<sup>3</sup>Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SIRPA).

<sup>4</sup>Recientemente fueron creadas sedes en los departamentos de: Montevideo (Hogar Desafío), Canelones (Vista Linda) y Colonia (Juan Lacaze).

<sup>5</sup>Para el caso de la población de adolescentes privados de libertad, AAPP también les brinda Educación Media Superior (4to, 5to y 6to año).

<sup>6</sup>AGEV-OPP (2014) “Notas técnicas para evaluación de intervenciones públicas”.

<sup>7</sup>A efectos de dimensionar el grupo de jóvenes entre 15 y 20 años de edad que no asisten al sistema educativo, que completaron primaria y que no han completado el CB -asistan o no al INAU- se realizaron estimaciones mediante ECH. Dicha cifra asciende en 2012 a 70.137, representando un 22,6% de los jóvenes entre 15 y 20 años de Uruguay. Si se analiza el quintil de ingreso más bajo, el porcentaje asciende a 44,8%, que representa a 39.514 jóvenes.

<sup>8</sup>En entrevista con las coordinadoras en el marco de la evaluación DID, se señala que la cifra que se desprende de SIPI para el año 2013 en cuanto a jóvenes entre 15 y 20 años privados de libertad es seguramente un error porque son alrededor de 300 jóvenes en dicha condición a nivel de SIRPA y de la Escuela Educativa Berro.

**Tabla 1. Resumen de estimaciones de población potencial de AAPP (año 2013)**

Perfiles de población potencial	2013
Jóvenes entre 15 y 20 años de edad, con educación primaria completa, sin CB completo, en Hogares de INAU con privación de libertad.	87
Jóvenes entre 15 y 20 años de edad, con educación primaria completa, sin CB completo, atendidos por INAU en contexto abierto (no privados de libertad).	2410

Fuente: Informe de Evaluación DID. ECH 2012 (INE) y Sistema de Información para la Infancia (SIPI-INAU).

tes a hogares en contexto abierto bajo la tutela del INAU y/o vinculados a las OSC en convenio con el organismo. Por tanto, en el año 2013 existía a nivel del INAU un total de 2.497 jóvenes en condiciones de asistir a la formación impartida por AAPP (total de la población potencial) y registrados en el Sistema de Información para la Infancia (SIPI-INAU). En términos generales, la población potencial está constituida mayoritariamente por jóvenes varones (58,5%) que tienen Primaria como máximo nivel educativo alcanzado (54,9%) y que están vinculados con servicios de INAU relacionados a la atención integral de tiempo parcial (59,4%) durante el año

**Tabla 2. Jóvenes de 15 a 20 años de edad, con Educación Primaria completa y sin completar el Ciclo Básico, atendidos por INAU. Años 2011 – 2013**

Variables principales de caracterización de población potencial de AAPP en SIPI-INAU	2011		2012		2013*	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
<b>Total</b>	1706	100	2090	100	2497	100
<b>Sexo</b>						
Hombres	1051	61,6	1232	58,9	1460	58,5
Mujeres	655	38,4	858	41,1	1037	41,5
<b>Máximo nivel alcanzado de Educación</b>						
Primaria	897	52,6	1133	54,2	1370	54,9
Secundaria - Ciclo Básica - 1er año	474	27,8	579	27,7	665	26,6
Secundaria - Ciclo Básica - 2do año	335	19,6	378	18,1	462	18,5
<b>Modalidad de Atención en INAU</b>						
Alternativa Familiar	52	3,0	66	3,2	83	3,3
Atención Integral de Tiempo Completo	307	18,0	395	18,9	418	16,7
Atención Integral de Tiempo Parcial	1128	66,1	1329	63,6	1483	59,4
Atención en la Comunidad	219	12,8	300	14,3	513	20,5
<b>Privación de libertad</b>						
Privados de libertad entre 15 y 20 años	85	5,0	123	5,9	87	3,5

2013. En la Tabla 2 se presenta una caracterización y cuantificación de la población de 15 a 20 años de edad con las características requeridas para ser beneficiarios de la intervención que forma parte del sistema de atención institucional de INAU, según los datos recabados del Sistema de Información para la Infancia (SIPI-INAU).

Fuente: Informe de Evaluación DID. Elaboración en base a datos de SIPI-INAU.

\*No existe información actualizada correspondiente al año 2013 al momento de la realización del informe de evaluación (se trata de estimaciones por parte del equipo evaluador).

Por otra parte, la población objetivo es aquella que la intervención tiene planeado atender en un período dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella<sup>9</sup>. De la evaluación surge que la intervención no tiene definido de forma explícita su población objetivo en términos de cuantificación en los convenios, documentos e informes proporcionados. Es decir, no hay precisión en los documentos respecto a cuál es el número de personas que se planea atender en un determinado horizonte temporal. Sin embargo, se establece que el perfil de su población objetivo está constituido por jóvenes entre 15 y 20 años que presentan condicionantes que pueden afectar su continuidad educativa<sup>10</sup>.

Asimismo, los canales o vías institucionales por los cuales los jóvenes pueden llegar a AAPP son al menos cinco: (a) ser derivados por OSC incluyendo a los jóvenes derivados de centros de educación secundaria a las OSC (la mayor parte de los inscriptos en AAPP son derivados por OSC); (b) ser derivados por el juez a los servicios del INAU; (c) provenir de hogares INAU y SIRPA; (d) provenir de clínicas psiquiátricas y de adicciones y (e) jóvenes privados de libertad que tengan al menos tres meses de reclusión (de otro modo, se hace imposible que cursen y rindan el examen de al menos una asignatura).

Dadas las características de la intervención, la población objetivo coincide con la población potencial. A efectos de estimar la población objetivo, la evaluación tomó como "cifra piso" la referencia de los 2.497 jóvenes atendidos en 2013 bajo la institucionalidad de INAU entre 15 y 20 años con las características requeridas para ser parte de la intervención.

Finalmente, con respecto a la población beneficiaria de la intervención, la misma viene presentando un crecimiento sostenido en el período 2009-2013, pasando de 373 alumnos atendidos en 2009 en las tres sedes existentes en dicho año (Sede Central y Paso de la Arena en Montevideo, y la Escuela Educativa Berro en Canelones) a 1.017 alumnos atendidos en 2013 en las siete sedes en que la intervención desarrolla sus servicios para dicho año (además de las tres ya mencionadas, se incluye: SIRPA en Montevideo, Fray Bentos en Río Negro; capital de Maldonado y Mercedes en Soriano). Esto representa una cobertura de 33,9% para el año 2013 (en relación a su población objetivo).

La intervención ha ampliado gradualmente su población beneficiaria a partir de la extensión del Convenio al interior del país a partir del año 2011 y la decisión institucional conjunta de INAU y CES de abrir nuevas sedes en departamentos donde no está presente hoy en día.

### **(III) RECURSOS ASIGNADOS**

El presupuesto total de la intervención para 2013 fue de U\$ 21.942 (en miles de pesos de 2012), de acuerdo con la estimación de costos asociados a los servicios de AAPP en remuneraciones, funcionamiento e inversiones. El presupuesto de la intervención representa el 0,13% del total presupuestal de las unidades ejecutoras (INAU y CES) y el 0,15% de los recursos presupuestales de los tres programas presupuestales en los que la intervención se inscribe: 003-Educación Secundaria; 400-Políticas transversales de desarrollo social; 461-Gestión de la privación de libertad<sup>11</sup>.

<sup>9</sup>AGEV-OPP (2014) "Notas técnicas para evaluación de intervenciones públicas".

<sup>10</sup>No obstante, la intervención define ciertas características en cuanto al perfil de su población objetivo (Extraído de: AAPP (2013) "Perfil de alumnos y docentes"): (a) Jóvenes que tienen un nivel de resiliencia sumamente alto que al recibir afecto, comprensión, contención y respeto habilitan la alegría y el deseo de aprender; (b) Estudiantes que no lograron cursar un proceso de aprendizaje debido a múltiples factores: familiares, económicos, afectivos, sociales, culturales, institucionales desvinculados del liceo; (c) Estudiantes que han transcurrido por situaciones de repetición dentro de la enseñanza formal; (d) Adolescentes que sufren algún trastorno psiquiátrico y están en tratamiento que los habilite a cursar un proceso de aprendizaje. Es decir, la intervención dirige sus servicios a una población de jóvenes entre 15 y 20 años que reúna algunas de estas condiciones.

<sup>11</sup>En lo que respecta a la ubicación dentro del Presupuesto Nacional, la intervención involucra a dos instituciones: INAU y CES. En la intervención confluyen tres áreas programáticas: i) Educación; ii) Protección y Seguridad Social; iii) Seguridad Pública. La evaluación también señala consistencia al respecto, en tanto AAPP enmarca sus servicios en: i) el programa presupuestal 3 Educación Secundaria del área programática Educación; ii) el programa presupuestal 400 Políticas transversales de desarrollo social, que tiene como uno de sus objetivos buscar la integración de los jóvenes en las políticas sociales; iii) el programa presupuestal 461 Gestión de privación de libertad, que busca promover la rehabilitación de quienes se hayan privados de libertad. Precisamente, la intervención tuvo su origen en el ámbito de la Escuela Educativa Berro, con el objetivo de promover la educación en el nivel medio entre jóvenes en contexto de encierro.

Tanto las retribuciones salariales como las erogaciones por concepto de funcionamiento y de inversión tienen como origen de fondos a Rentas Generales (a través de las respectivas Unidades Ejecutoras: INAU y CES).

En relación al personal de la intervención, a la fecha de diciembre de 2013 se contaba con un total de 132 funcionarios, mayoritariamente compuesto por docentes (95), adscritos (11) y referentes de centros (8). La intervención también se encuentra integrada por personas dedicadas a tareas de coordinación general (Equipo Gestor), administrativos y personal auxiliar de servicios.

#### **(IV) ESTRATEGIA GENERAL Y SERVICIOS DE LA INTERVENCIÓN**

Para alcanzar una mejor comprensión de AAPP se comenzará por (i) describir las necesidades que se buscan satisfacer (o problema que da origen a la intervención) y (ii) plantear la estrategia general propuesta para superar ese problema inicial. Finalmente, (iii) describir los servicios y/o acciones educativas más concretas que se prestan. Esto incluye la presentación del ciclo de la intervención (secuencias de etapas de la atención brindada) y la descripción de su Matriz de Objetivos (MO)<sup>12</sup>.

##### **a) Problema que da origen a la intervención**

El problema que da origen a la intervención es la no culminación del Ciclo Básico de Enseñanza Media por parte de una población compuesta de alumnos extraedad, repitientes y desafiados del sistema educativo formal, con altos niveles de vulnerabilidad socioeconómica y cuyos contextos familiares, laborales y sociales son desfavorables en relación a la culminación del Ciclo Básico. La intervención busca resolver las dificultades que presenta este perfil de adolescentes para completar el Ciclo Básico.

Dentro de un conjunto de múltiples factores causales determinantes, la evaluación destaca dos factores centrales del problema: i) por un lado, un sistema de enseñanza formal sin herramientas suficientes para dar respuestas a jóvenes que presentan un desaliento arraigado en su proceso de enseñanza-aprendizaje. La estrategia convencional del sistema formal de enseñanza media no está teniendo la capacidad de retener y lograr mejores índices de culminación en cierta parte de la población como la atendida por AAPP; ii) por otro lado, muchos estudiantes se enfrentan a entornos familiares, laborales y sociales que profundizan ese alejamiento de la educación formal y esto hace que sus trayectorias educativas en el nivel de enseñanza media sean complejas y que presenten serias dificultades para culminarlas.

El problema abordado por la intervención se manifiesta en dos fenómenos preocupantes acerca de la situación en educación media en Uruguay en los últimos años:

##### **→ Altos niveles de desafiación del CB en la población del primer quintil de ingresos.**

Si bien la desafiación de CB<sup>13</sup> en el primer quintil desde 2007 ha mostrado una caída importante, sigue estando en cifras comparativamente altas respecto a la media de la población para el tramo entre 13 y 18 años: la tasa de desafiación para los jóvenes en el quintil más bajo de ingresos pasó del 40% en 2007 al 28% en 2012. La desafiación promedio en el Uruguay es actualmente del 17%<sup>14</sup>.

##### **→ Bajos niveles de culminación del CB en la población del primer quintil de ingresos.**

La reducción en la desafiación del CB en los últimos años no ha significado aún una mejora en las tasas de finalización del CB. El porcentaje de los jóvenes entre 19 y 21 años que finaliza el CB del CES se ubica en el 70% desde principios del siglo XXI. La tasa para el quintil de ingresos más bajo es de 40%, que se ha mantenido constante en los últimos 20 años<sup>15</sup>.

<sup>12</sup>La Matriz de Objetivos (MO) es un recurso metodológico para explicitar la teoría del cambio de la intervención. Es decir, qué realiza la intervención para alcanzar sus resultados esperados. Por tanto, la MO contiene (i) los resultados y/o efectos que se espera lograr a nivel de los jóvenes (en este caso íntimamente vinculada a la culminación de la Educación Media Básica), (ii) las condiciones que se buscan generar para alcanzar esos resultados y/o efectos a partir de los servicios prestados (vinculado a la idea de "productos") y (iii) la forma en que se conoce el logro tanto a nivel de los resultados y/o efectos esperados como de las condiciones que se buscan generar (relacionado con la idea de indicadores observables -cualitativos y/o cuantitativos-).

<sup>13</sup>Se entiende como jóvenes en situación de desafiación del CB a aquellos jóvenes entre 13 y 18 años que no asisten al sistema educativo, que completaron primaria y que no han completado el CB.

<sup>14</sup>Fuente: UM/CIEA en base a ECH (INE).

<sup>15</sup>Fuente: UM/CIEA en base a ECH (INE).

**b) Estrategia general**

La intervención tiene como objetivo lograr un tránsito positivo de los jóvenes contemplados en la población beneficiaria hacia la culminación del CB. También busca lograr la reinserción de los estudiantes en el entramado social, ya sea promoviendo la continuidad educativa o como ciudadanos activos del mundo laboral, brindándoles los instrumentos a través de una educación de calidad que les permitan ser protagonistas de la modificación de su realidad.

Para ello, la intervención define una filosofía con los siguientes pilares fundamentales: a) un abordaje desde múltiples perspectivas,

estimulando el deseo de aprender en los jóvenes; b) un aprendizaje a saltos, donde no es condición necesaria la linealidad en la incorporación de conocimientos; c) la interrelación de estudiantes con distintos niveles de escolaridad para desarrollar la autoestima y la solidaridad; d) un fuerte énfasis en aspectos lúdicos y vivenciales como ejes indispensables en el proceso socioeducativo; y e) vínculo estudiante-docente-contexto grupal.

Como parte de la estrategia, AAPP propone diferenciar su modelo de enseñanza-aprendizaje en base a singularidades que diferencian su propuesta educativa de la del sistema de enseñanza media tradicional. Las principales diferencias están dadas por la

**Cuadro 1. Comparación entre modelo de educación general y modelo de educación AAPP**

Componentes	Modelo Educación General	Modelo Educación AAPP
Estructura curricular	Organización anual - General y homogénea para todos los estudiantes.	Organización semestral - Personalizada; cada estudiante tiene una organización curricular de acuerdo a las singularidades del mismo.
Distribución de las asignaturas	Los estudiantes cursan en la modalidad anual.	Los estudiantes cursan en modalidad flexible.
Organización de grupos	Los grupos son numerosos: entre 30 a 35 estudiantes.	Los grupos son reducidos; máximo de 12 estudiantes.
Trayectorias educativas	Todos los estudiantes cursan todas las asignaturas a la vez, y todos en el mismo tiempo pedagógico. No hay trayectorias diferenciadas.	Cada estudiante tiene diseñada una trayectoria y recorridos educativos singulares.
Horarios - Tiempo escolar	Todos los estudiantes cursan todas las asignaturas en el mismo horario.	Los horarios son individualizados de acuerdo a las particularidades de los estudiantes; por ejemplo es diferente el horario que tienen los estudiantes que están privados de libertad a aquellos que no lo están.
Espacios de Coordinación Docente	Los docentes tratan temas generales.	Los docentes diseñan propuestas singulares para los estudiantes y se tratan casos particulares. Espacio de reflexión de la práctica docente.



Evaluación - Examen	La evaluación muchas veces entendida como castigo por no haber cumplido con los aprendizajes establecidos.	La evaluación es entendida como un premio; es el final del proceso de aprendizaje.
Permanencia del Plantel docente	No hay una permanencia del plantel docente; gran rotación.	Plantel docente con gran permanencia.
Pasaje de Grado	De acuerdo al reglamento general de pasaje de grado.	De acuerdo al proceso realizado por el estudiante.
Práctica docente	Prácticas docentes tradicionales, con poco trabajo interdisciplinario.	Prácticas docentes con base en la investigación - acción, con abordaje interdisciplinario.

Fuente: Informe de Evaluación DID.

organización curricular (semestral en vez de anual), cursado con una modalidad flexible en grupos reducidos (con un máximo de 12 estudiantes por grupo), entre otras que se detallan en el siguiente cuadro.

**c) Servicios brindados por la intervención**

Para desarrollar dicha estrategia y alcanzar los resultados esperados, la intervención se propone realizar acciones educativas para que los alumnos participen de un proceso de enseñanza-aprendizaje basado en la estrategia de lograr un vínculo pedagógico docente-alumno. Esto se ve reflejado en el objetivo inmediato que se planea alcanzar a través de los servicios educativos prestados por la intervención, como se puede apreciar en el objetivo específico del Componente 1 (ver cuadro 2).

El ciclo general de la intervención comienza con el ingreso de los jóvenes a AAPP a través de la derivación, principalmente, de hogares de INAU y de OSC. A continuación se confecciona un plan de asignaturas personalizado para cada estudiante, que se cursará en modalidad semestral. Simultáneamente, se realizan evaluaciones permanentes de los logros educativos de los estudiantes, incluyendo instancias de exámenes. Un ciclo ideal se culmina con la aprobación del año y el egreso de los jóvenes. De acuerdo a la teoría de la intervención, esto

conduce a su continuidad educativa y/o a su ingreso en el mercado laboral.

Para alcanzar el objetivo específico mencionado, se prevé generar cinco condiciones que reflejen distintas dimensiones del servicio educativo prestado. En concreto, la intervención plantea generar diferentes situaciones, a saber: (a) la captación de alumnos derivados de INAU y CES con el acompañamiento activo de los referentes institucionales externos<sup>16</sup>; (b) una propuesta curricular flexible y personalizada de acuerdo con el perfil de la población de alumnos; (c) un equipo docente con el perfil adecuado para impulsar la propuesta pedagógica y el trabajo con la población de alumnos; (d) las evaluaciones personalizadas, acordadas entre docentes y estudiantes, interdisciplinarias, creativas e innovadoras y (e) los espacios educativos y recursos materiales disponibles para implementar la propuesta curricular y pedagógica.

<sup>16</sup>Los referentes institucionales son figuras externas a la intervención (generalmente, referentes de organizaciones de la sociedad civil e instituciones que tienen convenio con el INAU) que cumplen el rol de acompañar al estudiante la inscripción y a lo largo de todo su proceso educativo, además de ser la primera referencia ante cualquier inconveniente con el estudiante.

Cuadro 2. Resumen de la intervención AAPP

<b>Fin</b>	Contribuir al desarrollo de autonomía, autogestión y apropiación de un proyecto de vida de los jóvenes mediante el desarrollo de oportunidades educativas dirigidas a revertir los fenómenos de deserción y exclusión social.
<b>Propósito</b>	Alumnos extraedad, repitientes, desertores y desafiados del sistema educativo formal, y adolescentes privados de libertad, culminan el Ciclo Básico, reinsertándose al sistema educativo y/o laboral a través de una estrategia pedagógica ajustada a sus características, experiencias, ritmos de aprendizajes y necesidades.
<b>Componentes</b>	<b>Sub componentes</b>
C1. <b>Objetivo específico</b> Alumnos participan de un proceso de enseñanza-aprendizaje basado en la estrategia de vínculo pedagógico docente-alumno.	<b>Subcomponente 1.1.</b> Alumnos captados a través de la derivación de INAU y CES con acompañamiento de Referentes Institucionales.
	<b>Subcomponente 1.2.</b> Propuesta curricular flexible y personalizada de acuerdo al perfil de la población de alumnos.
	<b>Subcomponente 1.3.</b> Equipo docente con el perfil adecuado para impulsar la propuesta pedagógica y el trabajo con la población de alumnos.
	<b>Subcomponente 1.4.</b> Evaluaciones personalizadas, acordadas entre docentes y estudiantes, interdisciplinarias, creativas e innovadoras.
	<b>Subcomponente 1.5.</b> Espacios educativos y recursos materiales disponibles para implementar la propuesta curricular y pedagógica.

Fuente: Informe de Evaluación DID. Elaboración en base a Matriz de objetivos para la evaluación.

## ➤ RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A efectos de facilitar la comunicación de los resultados de la evaluación, los mismos se presentarán en relación a las principales dimensiones de análisis abordadas por la evaluación DID, a saber: (i) aspectos de Diseño; (ii) aspectos de Implementación y (iii) aspectos de Desempeño.

### (I) DISEÑO

En primer lugar, a nivel de la consistencia de los objetivos de la intervención con la política global y/o sectorial en la que se enmarca la intervención, la evaluación concluye que los

objetivos son consistentes con las políticas públicas de largo plazo dentro de las cuales se enmarca: Estrategia Nacional para la Infancia y Adolescencia 2010-2030; Sistema Nacional de Infancia; Sistema Nacional de Educación Pública<sup>17</sup>. Precisamente, estas tres políticas públicas que dan marco a la intervención incluyen referencias a ideas de promoción, protección y restitución de derechos de la población adolescente; generación de oportunidades de integración social en población infantil y adolescente y facilitación del acceso a la Educación como derecho fundamental que el Estado debe garantizar. La finalidad de AAPP está dirigida claramente a estas tres grandes orientaciones de política pública.

<sup>17</sup>A corto y mediano plazo, la intervención se sitúa dentro de las líneas estratégicas que estableció la ANEP en su Plan Quinquenal del período 2010-2014. Específicamente, el fin y el propósito de la intervención son consistentes con tres líneas estratégicas que ANEP define para el período: i) "elevar los actuales niveles de cobertura, retención y egreso"; ii) superar las "inequidades en la distribución social de los aprendizajes"; y iii) fomentar el "protagonismo de los centros educativos y su construcción como ámbitos participativos y amigables para aprender, enseñar y crecer".

En segundo lugar, la evaluación señala que la delimitación del problema, si bien no surge de un diagnóstico sistemático de evidencias cuantitativas, parte de un análisis basado en la experiencia y saberes tácitos de quienes gestaron la intervención acerca de la dificultad que presenta el sistema de enseñanza medio formal en atender y dar respuestas a poblaciones con problemáticas especiales y jóvenes con alta vulnerabilidad económica, social y familiar, y que además presentan una marcada propensión a abandonar el sistema educativo e interrumpir sus trayectorias educativas.

En tercer lugar, la estrategia planteada por la intervención contempla de forma adecuada los factores causales que inciden en el problema identificado. Las consecuencias del fracaso educativo acumulado, la desmotivación, la fragilidad social y familiar y las situaciones personales límites son abordadas por AAPP e incorporadas en su estrategia y filosofía. La intervención promueve activamente la generación de un vínculo cercano entre los adolescentes y el equipo de la intervención, y su propuesta apunta a lograr la motivación de los adolescentes y así dejar atrás toda experiencia anterior de fracaso educativo.

En cuarto lugar, con relación a la caracterización y cuantificación de población potencial y objetivo de la intervención, la evaluación señala que la misma no está precisamente definida en términos de cantidades, aunque sí están claros los criterios para demarcar ambas poblaciones. A partir de esos criterios, se estimaron ambas poblaciones en el marco de la evaluación DID. La evaluación concluye que no hay una proyección explícita de cuantificación de la población objetivo a atender, sino que la proyección de ampliación de la población se va decidiendo a partir de la demanda de las comunidades locales, muchas veces canalizada a través de las sedes departamentales de INAU. Esta modalidad de expansión pone sobre la mesa el dilema entre continuar expandiendo la intervención de forma "masiva" o hacerlo gradualmente y buscando afianzar el modelo en un número de sedes manejable con los recursos actuales.

El análisis del diseño de los procesos de producción de los servicios<sup>18</sup> arroja que la modalidad de captación de alumnos e ingreso a la intervención no presenta problemas críticos, aunque se identifican algunas limitaciones, por ejemplo, la ausencia de: i) una difusión sistemática y ii) un protocolo para unificar los criterios de selección de jóvenes<sup>19</sup>.

Con relación al proceso de elaboración y revisión de la propuesta curricular flexible y personalizada, la evaluación concluye que el diseño es adecuado a los objetivos de la intervención, aunque sería deseable una reflexión y revisión más frecuente de la propuesta en los espacios de formación y de coordinación.

Respecto a la conformación de un equipo docente con el perfil adecuado para impulsar la propuesta pedagógica, se entiende que es un elemento esencial para el logro de los resultados previstos. Asimismo, se identifica que en el proceso de selección, formación y evaluación de docentes existen dos limitaciones a superar: i) la dificultad para conseguir docentes con el perfil que la intervención busca, debido a rigideces en el mecanismo actual de los llamados docentes<sup>20</sup>; y ii) la inexistencia de presupuesto para instancias de formación docente, lo cual dificulta la realización de actividades de formación con mayor asiduidad.



<sup>18</sup>El diseño del proceso de producción de los servicios refiere a la secuencia de actividades y/o tareas que realiza cada organización para la prestación de un servicio.

<sup>19</sup>Una limitación adicional tiene que ver con la necesidad de definir con más precisión el rol de los referentes institucionales externos y su importancia en el acompañamiento activo en todo el proceso del joven.

<sup>20</sup>La intervención establece un perfil docente diferente a los perfiles de los cursos regulares del CES; es una carencia que los llamados no sean de forma más sistemática en el tiempo a fin de mantener las listas con los docentes con perfil adecuado continuamente.

El subproceso de evaluaciones personalizadas para la aprobación de las asignaturas semestrales, acordadas entre docentes y estudiantes, es uno de los aspectos más innovadores de la intervención. Las propuestas de pruebas son elaboradas por los propios docentes y realizadas a través de una mesa de examen que incluye un docente externo a la intervención (en modalidad oral y/o escrita). El equipo evaluador considera que la evaluación de aprendizajes prevista es acorde con la propuesta pedagógica centrada en el estudiante. El hecho de que los resultados de las evaluaciones no puedan ser ingresados directamente al SECLI en las propias sedes de la intervención facilita el extravío de actas por traslados múltiples y demoras en la expedición de escolaridades y pases.

El subproceso de espacios educativos y recursos materiales disponibles presenta una limitación de gestión, dado que la intervención no maneja un presupuesto propio para hacer mejoras edilicias y compra de equipamiento e insumos. Cada requerimiento se debe solicitar ante el INAU, y los procesos de adquisiciones y mantenimiento son lentos, así como también son acotados los recursos destinados a estos fines.

En relación a los instrumentos para el seguimiento y evaluación de los estudiantes, se constató que se realiza un esfuerzo importante en el registro de datos. Esto es una fortaleza para informatizar el ingreso de datos y mejorar los sistemas de información destinados a la planificación, monitoreo y evaluación de la intervención. Si bien se cuenta con algunos indicadores formalizados que se han empleado habitualmente en los informes semestrales y en las evaluaciones anuales (por sedes y global), los registros no están informatizados y poseen distintos formatos según las sedes. Esto afecta la disponibilidad de información para la toma de decisiones.

## **(II) IMPLEMENTACIÓN**

En primer lugar, en relación a la estructura organizacional y funciones, la ubicación de la intervención como dependiente de dos unidades responsables (INAU y CES) podría ser un posible generador de dificultades. Sin embargo, la evaluación observa que en la práctica estas posibles dificultades son casi inexistentes debido a que: i) las funciones de

cada unidad responsable están claramente delimitadas (no se superponen), y que ii) las personas que hoy son responsables de la gestión de la intervención trabajan de manera coordinada y ágil desde hace varios años, muchas veces incluso compartiendo el mismo lugar físico en la sede central.

Continuando el análisis de aspectos organizativos, en relación a la supervisión de la intervención, se constata un canal directo de reporte y supervisión por parte de PEE de CES a través de un integrante del Equipo Gestor de la intervención. Sin embargo, dada la escasez de personal de la referida Inspección en relación a los programas que deben supervisar, la evaluación concluye que el apoyo en el área pedagógica y en asuntos de gestión es menor al necesario a efectos de optimizar el desempeño de la intervención.

En relación a la coordinación entre la sede central y locales, se cuenta con espacios de coordinación comunes entre el Equipo Gestor y los referentes del centro (figura recientemente creada y cuya función anteriormente realizaba el Equipo Gestor). El hecho de haber ampliado la cobertura geográfica con nuevas sedes en el interior del país plantea el requerimiento de una mayor coordinación entre las mismas, de modo que la filosofía de la intervención y las características del servicio sean similares para sus beneficiarios.

En segundo lugar, en relación al perfil del personal, la evaluación destaca como fortaleza que el Equipo Gestor responsable del funcionamiento cotidiano de la intervención se encuentra consolidado y altamente comprometido con los objetivos de AAPP. Cabe destacar que este equipo está integrado por docentes y adscriptos de amplia trayectoria que han estado desde los comienzos de la intervención hace más de dos décadas.

A nivel del equipo docente, la evaluación concluye que posee un perfil adecuado para las tareas pedagógicas asignadas. En ese sentido, la valoración que hace el Equipo Gestor respecto al perfil y las evaluaciones anuales de desempeño son satisfactorias. No obstante, existen aspectos a mejorar tanto en la selección de docentes como en su formación permanente en ciertos temas estratégicos para llevar adelante la filosofía de la inter-

vención. Por ejemplo, se identificó una escasez de espacios de formación.

En lo relacionado al personal afectado a tareas administrativas y/o de adscripción, la evaluación señala que su perfil es adecuado para el desarrollo de tareas asignadas aunque su dotación es insuficiente en relación a las necesidades de funcionamiento. En el año 2013, se contaba con un adscrito cada 92 alumnos, lo que limita el desarrollo de lo vincular y el seguimiento personalizado de los estudiantes, pilares de la filosofía de la intervención. Para el mismo año, se contaba aproximadamente con un administrativo cada 250 alumnos. La baja dotación de personal administrativo trae como consecuencias: i) una precariedad y escasez en la información disponible, impidiendo el seguimiento y evaluación apropiados de los principales procesos y resultados de la intervención; y ii) un "desdibujamiento" de los roles en detrimento de las tareas educativas (por ejemplo, docentes realizando tareas administrativas).

En tercer lugar, en relación a la asignación de responsabilidades y funciones en los diferentes perfiles y coordinación entre el personal de la intervención, la evaluación señala que las mismas están adecuadamente definidas, asignadas y son pertinentes con relación a las diferentes dimensiones del servicio educativo. No obstante, se detectaron situaciones en las que los roles del Equipo Gestor y de los referentes de centro se desdibujan, precisamente porque ocupan parte de su tiempo en realizar tareas estrictamente administrativas que podrían canalizarse en un cuerpo administrativo con una cantidad de funcionarios acorde con el volumen de jóvenes atendidos actualmente.

Un aspecto importante que destaca la evaluación es la ausencia de una función de seguimiento de alumnos egresados de la intervención. El hecho de no tener un responsable del seguimiento de egresados entre el personal de la intervención hace que no se disponga de información sobre la trayectoria educativa e inserción laboral post-intervención. Esto es relevante, en la medida en que la intervención se propone, a nivel de sus resultados o efectos esperados (objetivo de propósito), promover la continuidad educativa y/o inserción laboral de quienes egresan.

Finalmente, respecto a coordinaciones externas con otras instituciones privadas y organizaciones de la sociedad civil, se encuentran diferencias bien marcadas en el interior del país respecto a Montevideo (y Canelones). En las sedes del interior, el trabajo en redes es fluido y permanente, por el hecho de que las sedes han nacido articuladas a un conjunto de instituciones locales y la cercanía facilita mucho el trabajo en redes. En el caso de las sedes ubicadas en Montevideo y la sede de Escuela Educacional Berro, se han hecho esfuerzos por trabajar en redes con otras instituciones, pero los mismos se ven diluidos por la falta de tiempo y recursos humanos destinados a fortalecer este aspecto.

### **(III) DESEMPEÑO**

La evaluación concluye que los resultados alcanzados por AAPP son satisfactorios, teniendo en cuenta el perfil de alumnos con los cuales se trabaja (extraedad, repitientes y desafiados del sistema educativo formal, y adolescentes privados de libertad que no han culminado el CB).

A nivel de promoción de cursos durante el año 2013, se aprecia que seis de cada diez alumnos logra promover (57,5%), presentando una evolución positiva en relación al pasado año (37,6%). Es de esperar que con el tiempo estos resultados positivos se vean reflejados en la culminación del Ciclo Básico que se encuentra en el 12,1% para ese mismo año (considerando el total de alumnos correspondientes a primero, segundo y tercero de CB).

Cabe agregar que, si se compara la culminación de CB en AAPP respecto a los que están inscriptos sólo en 3er. año, la evaluación señala que seis de cada diez inscriptos en tercer año culminan CB, lo que constituye un resultado positivo importante. Asimismo, prácticamente el total de alumnos aspira a continuar estudiando durante el próximo año (97%).

La siguiente tabla resume los principales resultados globales de la intervención en algunas dimensiones centrales asociadas con su propósito y objetivos generales.

**Tabla 3. Culminación de CB, deserciones y promociones. Aspiraciones educativas de alumnos y valoraciones de conocimientos y capacidades.**

		2009	2010	2011	2012	2013
Eficacia	% de alumnos que promovieron el curso	24%	s/d	s/d	37,6%	57,5%
	% de pases otorgados (sobre los que culminaron CB ese año)*	s/d	s/d	s/d	66%	61%
	% de deserciones	s/d	s/d	s/d	12,9%	s/d
	% de alumnos con CB aprobado	s/d	s/d	s/d	16,7%	12,1%
	Aspiraciones de seguir estudiando el año próximo	s/d	s/d	s/d	s/d	97%
	Aspiraciones educativas altas de largo plazo	s/d	s/d	s/d	s/d	38%
Calidad	Valoración positiva de los docentes sobre conocimientos adquiridos	s/d	s/d	s/d	s/d	75%
	Valoración positiva de los docentes sobre competencias en perfil de egreso	s/d	s/d	s/d	s/d	90%

Fuente: Informe de Evaluación DID en base a información suministrada por la intervención y resultados de Encuesta a Alumnos y Docentes de AAPP (INEED-AGEV, Dic.2013). \*Se refiere sólo a las sedes de Montevideo y Escuela Educacional Berro.

Los datos presentados en esta tabla de síntesis del desempeño en indicadores de propósito y logros de eficacia y calidad confirman algunos logros importantes de la intervención, a saber: i) un buen nivel de aprobación de CB entre alumnos de tercer año; ii) una baja tasa de desvinculación de estudiantes; iii) buenos porcentajes de cursos promovidos; y iv) muy altos porcentajes de aspiración de continuidad educativa.

A nivel de dimensiones del servicio de la intervención, la evaluación presenta algunas cifras de resumen que se sintetizan en la tabla 4. En la misma pueden apreciarse logros importantes de la intervención, como por ejemplo la estabilidad en la cobertura alcanzada en los últimos años (cerca del 35%), así como también la presencia de grupos reducidos para el desarrollo de la labor educativa (18 alumnos por grupo). Asimismo, se cuenta con una valoración altamente positiva de los docentes en relación a los aprendizajes alcanzados por los alumnos (97%) y en relación a la adecuación de la propuesta curricular a la realidad de los alumnos (96%).

Por otra parte, una de las fortalezas de la intervención se relaciona con la adecuación del perfil de los docentes. En este caso, se identifica que el 90% de los mismos tiene el perfil adecuado para desempeñar su función como lo indican las evaluaciones de desempeño realizadas anualmente por las coordinadoras de la intervención y/o los referentes de centro. Asimismo, una restricción relacionada con el perfil docente tiene que ver con el hecho de que el 55% de los mismos ha alcanzando la titulación. De forma complementaria, la evaluación sostiene que la participación de docentes en actividades de desarrollo profesional es relativamente baja (28%) para alcanzar mejores niveles de calificación y capacitación del equipo docente.

Otro aspecto refiere a la valoración que reportan los alumnos acerca de la utilidad de lo que están aprendiendo. El 67% de los alumnos en contexto abierto considera que lo que se les enseña es útil para conseguir un trabajo en el futuro; el 60% lo considera útil para continuar estudiando; el 49% lo considera útil para la vida y para aumentar sus conocimientos. Los porcentajes son similares a nivel de alumnos en contexto de encierro, siendo la utilidad laboral la que tiene más aceptación.

**Tabla 4. Principales indicadores de desempeño por componente y dimensiones de los servicios de la intervención**

<b>Componente 1. Proceso de enseñanza-aprendizaje</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Eficacia	% de población objetivo que participa de AAPP	s/d	s/d	31,8%	37,5%	33,9%
	Promedio de alumnos inscriptos por Espacio Educativo (sedes) y por año	124	s/d	100	139	145
Eficiencia	Tamaño promedio del grupo	s/d	s/d	s/d	s/d	18
	Promedio de alumnos por docente	s/d	s/d	s/d	s/d	9
	Alumnos por adscriptos	s/d	s/d	s/d	s/d	92
Calidad	% de acuerdo con "Los profesores en general relacionan lo que dan en la clase con mis intereses personales"	s/d	s/d	s/d	s/d	54%
<b>Subcomponente 1.2. Propuesta curricular</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Eficacia	Propuesta curricular elaborada y documentada <sup>21</sup>	1	1	1	1	1
Calidad	Valoración positiva de los docentes sobre los aprendizajes de los alumnos	s/d	s/d	s/d	s/d	97%
	Valoración positiva de los docentes sobre la adecuación de la propuesta curricular de AAPP a la realidad de los alumnos	s/d	s/d	s/d	s/d	96%
	Los docentes señalan que existen ámbitos de discusión y perfeccionamiento continuo para el personal docente y adscriptos	s/d	s/d	s/d	s/d	88%
<b>Subcomponente 1.3. Equipo docente</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Eficacia	% de docentes con perfil adecuado	s/d	s/d	s/d	s/d	90%
Eficiencia	Cantidad de alumnos por administrativo	s/d	s/d	s/d	s/d	254
Calidad	% de docentes con carrera de formación docente culminada	s/d	s/d	s/d	s/d	55%
	Participación de docentes en actividades de desarrollo profesional	s/d	s/d	s/d	s/d	28%
	Valoración positiva de los alumnos sobre desempeño docente	s/d	s/d	s/d	s/d	87%

<sup>21</sup>La respuesta "1" en este indicador da cuenta de que la intervención tiene una propuesta curricular elaborada y documentada.

Subcomponente 1.4. Evaluaciones personalizadas		2009	2010	2011	2012	2013
Eficacia	% de inscriptos a AAPP que se presentan a rendir exámenes	96,2%	s/d	58,7%	42,9%	52,5%
	% de exámenes aprobados	96%	96%	97%	98%	99%
Eficiencia	Número de exámenes rendidos por inscripto a AAPP	4,6	s/d	2,7	2,09	1,75
Subcomponente 1.5. Espacios educativos y recursos		2009	2010	2011	2012	2013
Eficacia	Número de alumnos por salón	s/d	s/d	s/d	s/d	28
Calidad	% de espacios educativos apropiados <sup>22</sup>	s/d	s/d	s/d	s/d	57%
	% de espacios educativos con laboratorio	s/d	s/d	s/d	s/d	29%
	% de espacios educativos con lugar para dispersión	s/d	s/d	s/d	s/d	71%
	% de espacios educativos compartidos con otra intervención educativa	s/d	s/d	s/d	s/d	14%

Fuente: Informe de Evaluación DID en base a información suministrada por la intervención y resultados de Encuesta a Alumnos y Docentes de AAPP (INEED-AGEV, Dic. 2013).

En relación al desempeño financiero, el presupuesto asignado a AAPP aumenta gradualmente en el período 2009-2012, pasando de U\$ 14.744.000 a U\$ 24.200.000., y cae para el año 2013 a U\$ 21.942.000. La variación porcentual total del período 2009-2013 es del 49%.

La estimación de la composición del presupuesto de la intervención muestra un 90% de recursos destinados al rubro Remuneraciones, un 9% a Funcionamiento y el restante 1% a Inversiones. La evaluación concluye que el rubro presupuestal destinado a remuneraciones del personal tiene como debilidad la escasez de personal administrativo y de perfiles de adscriptos para dar cuenta de un número creciente de alumnado atendido, fundamentalmente desde la extensión del Convenio INAU-CES en el año 2011 y la apertura de nuevas sedes en el interior del país.

En materia de funcionamiento e inversiones, la evaluación destaca deficiencias en cuanto al mantenimiento de sedes, mobiliario, equipamiento y equipos de informática, y ciertas demoras en la provisión de insumos para tareas diarias.

En relación a las estimaciones de costos unitarios anuales por beneficiario para los años 2012 y 2013, según se señala en el informe de evaluación DID, "el gasto promedio por beneficiario surge de dividir el presupuesto total de la intervención de cada año entre la cantidad total de alumnos inscriptos (en 1º, 2º o 3er. año de CB). A precios constantes del año 2012, se observa una caída de 45% en el gasto promedio por alumno inscripto" (período 2009-2013). Observando los datos de los últimos dos años, en 2012 el costo medio por alumno inscripto es de 24.800 pesos al año,

<sup>22</sup>Este indicador de calidad mide, a nivel de valoración del Equipo Gestor, la adecuación o no de cada una de las sedes donde se desarrolla AAPP. En particular, el indicador se construye en base a una medida resumen de valoraciones en relación a si las sedes cuentan con cantidad suficiente de salones para la cantidad de alumnos atendidos, sala de esparcimiento, biblioteca, sala de laboratorio, entre otros ítems considerados.



mientras que en 2013 es de 21.600 pesos. En cuanto al costo por alumno con CB culminado en los años 2012 y 2013, las cifras son significativamente mayores, debido a que el número de alumnos egresados es menor que el de inscriptos en el período: el costo por alumno con CB culminado es de 206.000 pesos en 2012 y 186.000 pesos en 2013 (a precios de 2012).

## ► PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La intervención AAPP presenta un diseño adecuado para facilitar la culminación del Ciclo Básico entre jóvenes que presentan desventajas en relación a la continuidad en su formación. Asimismo, a nivel de gestión es desarrollada por un equipo técnico altamente comprometido y con las competencias e idoneidad técnica adecuadas para llevar adelante la propuesta, detectándose algunas oportunidades de mejora en distintas dimensiones (sistemas de información, dotación de personal administrativo y adscripto y/o mecanismos de coordinación). Finalmente, el desempeño de la intervención es considerado satisfactorio, tal como lo reflejan los resultados positivos alcanzados en relación a la aprobación de cursos (como se puede apreciar en el punto 2.3 Desempeño). Todos estos elementos reseñados anteriormente justifican la continuidad de esta intervención pública.

Para facilitar la presentación de las principales conclusiones y recomendaciones, se las agrupará en relación a aspectos de Diseño y de Implementación.

### **(I) DISEÑO**

La evaluación concluye que el diseño de la intervención es apropiado para impulsar los objetivos y la estrategia trazados para lograr el fin y propósito establecidos. Entre las principales fortalezas destacadas por la evaluación se encuentran: (i) la consistencia de los objetivos y estrategia de la intervención con las políticas sectoriales a largo plazo; (ii) la identificación adecuada del problema a resolver y la pertinencia del mismo (aunque su elaboración no surgió de un diagnóstico con mayor uso de evidencias de tipo cuantitativo); (iii) la definición pertinente de los criterios de priorización de perfiles a ser atendidos (aunque se señala que la intervención podría

precisar mejor la estimación de su población potencial y objetivo); y (iv) la adecuación de la estrategia planteada por la intervención en tanto contempla los factores causales que inciden sobre el problema de la desvinculación educativa y no culminación del CB.

En relación al sistema de información que la intervención desarrolla, la evaluación destaca que (i) se identifican debilidades en el sistema de registro y análisis de información para el monitoreo de la intervención. La información con la cual se cuenta está poco sistematizada, los formatos para el registro son poco estructurados y la periodicidad del ingreso de datos no está definida (esto dificulta el análisis del perfil de estudiantes y sus trayectorias académicas). Asimismo, se constata (ii) una escasa producción de materiales sistematizados sobre la metodología de trabajo, filosofía, experiencias y buenas prácticas desarrollados en el proceso de la intervención desde su creación a la fecha (para ayudar a sistematizar el saber tácito de los docentes). Finalmente, (iii) la intervención no cuenta con información sobre la continuidad educativo-laboral de los adolescentes una vez que egresan.

Entre las principales recomendaciones referidas a fortalecer el sistema de información de la intervención se destacan: (i) el desarrollo de una metodología de sistematización de la información de AAPP en sus diferentes dimensiones y (ii) la mejora del acceso al sistema de secretarías liceales (SECLI) administrado por CES, incorporando a la totalidad de alumnos registrados en el sistema de información de beneficiarios de INAU (SIPI). Finalmente, se recomienda (iii) conformar un Equipo de Seguimiento que administre un registro periódico de egresados y organice actividades junto a ellos.

### **(II) IMPLEMENTACIÓN**

A nivel de los aspectos de organización y gestión, la evaluación señala que se observa un fuerte compromiso y liderazgo de parte del Equipo Gestor y de todo el equipo de la intervención. Asimismo, se sostiene las condiciones de gestión para llevar adelante la estrategia propuesta en los términos actuales se cumplen. Entre otros aspectos, se destacan los perfiles adecuados a nivel de docentes, adscriptos y referentes de centros, así como también procesos adecuados de producción de los servicios.

Sin embargo, existen ciertos aspectos de la implementación que condicionan su potencialidad y el logro de un mejor desempeño. Entre estos se destacan: (i) la conducción de la intervención está en manos de dos unidades responsables sin relación de jerarquía entre ellas. Su buen desempeño futuro depende de preservar las condiciones que han permitido el buen funcionamiento de este formato de coordinación, como son la presencia de funciones y responsabilidades claramente delimitadas y una coordinación fluida, la cual se facilita por el hecho de que los integrantes del Equipo Gestor comparten el mismo espacio físico. Será crítico cuidar el mantenimiento de estas condiciones en el futuro próximo, ya que el personal que integra el Equipo Gestor está finalizando su trayectoria laboral en el mediano plazo, haciendo necesario prever los mecanismos de transferencia de la experiencia de gestión; (ii) los espacios de formación con el Equipo Gestor, referentes de centros y plantel docente sobre la filosofía de la intervención son escasos; (iii) la insuficiencia de adscritos, de personal administrativo y de equipos

técnicos multidisciplinares de apoyo genera un fuerte desdibujamiento de roles entre los coordinadores, referentes y docentes, como también debilita algunas actividades como el registro y sistematización de la información.

Las principales recomendaciones que la evaluación plantea para mejorar aspectos de organización y gestión incluyen: (i) conformar equipos con referentes de ambas unidades responsables para consolidar el espacio de coordinación entre ambas instituciones (INAU-CES); (ii) fomentar que las unidades responsables prevean los recursos necesarios para el desarrollo de actividades de formación docente continua; (iii) conformar equipos técnicos multidisciplinares de apoyo que puedan atender las particularidades del alumnado y trabajar en la función de contención y acompañamiento psicopedagógico; (iv) contar con administrativos de acuerdo con los turnos de cada sede para que se pueda mejorar la función de registro y sistematización de la información.





JOSÉ ARTIGAS  
UNIÓN DE LOS PUEBLOS LIBRES  
BICENTENARIO.UY



PRESIDENCIA  
REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto



GESTIÓN Y EVALUACIÓN

**Dirección de Gestión y Evaluación  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto  
Presidencia de la República Oriental del Uruguay**

Torre Ejecutiva Sur – Liniers 1324 – 5to. Piso  
Montevideo, Uruguay  
Tel.(+598-2) 150 int. 8005 / 8001  
contacto@agev.opp.gub.uy  
www.agev.opp.gub.uy