



Evaluación externa de la iniciativa: Fondos de emergencia para prevenir el COVID-19 en escuelas

INFORME DE EVALUACIÓN

Material producido por el
Ministerio de Educación de la Nación

AUTORIDADES

Presidente

Dr. Alberto Fernández

Vicepresidenta

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefe de Gabinete de Ministros

Dr. Juan Luis Manzur

Ministro de Educación

Lic. Jaime Perczyk

Gabinete de Asesores

Prof. Daniel José Pico

Secretario de Evaluación e Información Educativa

Dr. Germán Lodola

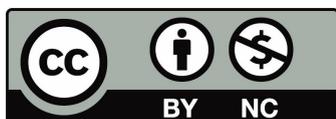
Subsecretaria de Planeamiento, Prospectiva e Innovación

Mg. Gladys Kochen

Subsecretaria de Gestión Administrativa

CPN María Inés Martínez

Se permite la reproducción total y/o parcial con mención de la fuente.
Esta licencia abarca a toda la obra excepto en los casos que se indique otro tipo de licencia.
Material de distribución gratuita, prohibida su venta.



Resumen ejecutivo

La pandemia del COVID-19 en Argentina obligó al Gobierno Nacional a decretar el aislamiento social preventivo y obligatorio en todo el país y la suspensión de las clases presenciales por un tiempo indefinido. Las estimaciones señalan que, como resultado de la suspensión, más de 10 millones y medio de estudiantes del nivel inicial, primario y secundario se vieron afectados por esta medida. Uno de los mayores retos que enfrentó el sistema educativo ante el cierre de las escuelas, para garantizar la continuidad de los aprendizajes de las y los estudiantes en el retorno a la semi y completa presencialidad, fue adecuar la infraestructura escolar para prevenir la prevención de la enfermedad. La Organización Mundial de la Salud recomendó que las escuelas tomen medidas para garantizar que los estudiantes y sus familias estén protegidos e informados durante la pandemia y en el momento de reapertura de las escuelas. Para ello, el Gobierno Nacional desarrolló una estrategia para dotar a las escuelas de materiales para la higiene y limpieza, desinfectar los edificios escolares (especialmente las instalaciones de agua y saneamiento), aumentar el flujo de aire y la ventilación, y asegurar las mejores prácticas de lavado de manos y de higiene.

Así, el **FONDO ESCOLAR PARA APOYAR LA PREVENCIÓN DEL CORONAVIRUS (Fondo EDU/COVID-19)** consistió en la realización de un aporte financiero directo a las escuelas para adquirir los materiales y elementos necesarios para tomar medidas de prevención de la enfermedad y de aseguramiento de la continuidad educativa. Las líneas de acción directa fueron: 1. dotar de recursos financieros para desarrollar obras menores, que garanticen condiciones edilicias y sanitarias conforme al Protocolo presentado; 2. dotar de recursos financieros para la compra de insumos de limpieza y desinfección a los fines de evitar la transmisión del virus; y 3. asignar a los perfiles directivos la responsabilidad de la gestión de los recursos transferidos a las escuelas a los fines de fortalecer su rol de liderazgo.

Para responder a la pregunta ¿cómo y en qué medida el proyecto ha contribuido a mejorar las condiciones de infraestructura, de higiene y seguridad de las escuelas para prevenir el COVID-19?, la presente evaluación de enfoque metodológico cuantitativo y cualitativo se basó en la sistematización de los siguientes elementos: 1. análisis de la documentación de diseño de la intervención; 2. diseño y procesamiento de entrevistas en profundidad a actores clave tanto a nivel del Ministerio de Educación de la Nación como en las provincias (4 jurisdicciones); 3. diseño y procesamiento de encuestas a 760 escuelas de las cuales respondieron 362 y 15 entrevistas en profundidad a perfiles directivos de escuelas y 4. observación directa en visitas a sitios clave (15 escuelas).

La evaluación arroja cuatro ideas centrales con relación al desempeño (logro de objetivos y resultados incluyendo la gestión de recursos financieros); los mecanismos de asignación de recursos y modalidades de implementación; los resultados de la obra física realizada y la estrategia de autogestión de las obras a través de los perfiles directivos.

En primer lugar, **el desempeño general de la iniciativa se aprecia como bueno e indica que las escuelas participantes mejoraron sus condiciones para prevenir la propagación del COVID-19.** Se aprobó un financiamiento para obras menores por \$540.516.213, de los cuales \$248.893.025 fueron solicitados por las distintas jurisdicciones y casi el 43% (\$230.740.785) del total fue transferido a las escuelas. La percepción generalizada del 75% de los perfiles directivos encuestados sostiene que el fondo garantizó la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para llevar a cabo las refacciones destinadas a garantizar el uso del edificio escolar de acuerdo a lo estipulado por los protocolos para la prevención y reducción de la propagación del nuevo coronavirus (COVID-19). Además, la distribución de proyectos financiados para obras menores, se concentró en un 50%, aproximadamente, en las provincias de Buenos Aires (11,45%), Mendoza (10,0%), Santa Fe (9,87%), Salta (9,74%) y Córdoba

(9,74%). Desde el punto de vista de la gestión financiera es destacable que la mayoría de los pagos se encuentran rendidos (80,2% en promedio) con excepción de las escuelas que recibieron hasta cinco pagos.

En segundo lugar, **los mecanismos de asignación de recursos y modalidades de implementación se valoran como innovadores.** La transferencia directa del fondo a escuelas es una modalidad valorada ampliamente como positiva (94% de directivos acuerdan con que esta modalidad hace más ágil el proceso de ejecución de obras), que SitraRed para la transferencia de fondos fue eficiente (89,5%) y que su uso no es complejo (80,6% en desacuerdo con que SitraRed es difícil de usar y obstaculiza el acceso a fondos). Es un modelo a replicar, ya que dotaba de mayor autonomía a los y las directivos/as, siempre y cuando se tratasen de perfiles proactivos y con liderazgo. Además, le dió agilidad a la ejecución.

En tercer lugar, **los resultados de la obra física realizada en las escuelas seleccionadas y su conformidad en tiempo y forma con lo propuesto presenta buenos resultados.** Más de la mitad de los perfiles directivos (51,7%) informa que no hubo dificultades en la realización de las obras en las escuelas. Entre quienes sí identificaron dificultades, señalaron en mayor proporción aquellas vinculadas a la mano de obra (21%), seguidas por las dificultades en los pagos (11%), dificultades técnicas (9,2) y, por último, dificultades en el acceso a los materiales (6,5%). Un 65% de los perfiles encuestados argumenta que de no haber recibido estos fondos, la escuela no se encontraba en condiciones de infraestructura, higiene y seguridad para su reapertura, lo que demuestra, nuevamente, el grado de necesidad y pertinencia de este tipo de intervención que manifiestan los perfiles directivos.

En cuarto lugar, **la estrategia de autogestión de las obras contribuyó a fortalecer a los directores en su rol de conducción de la escuela.** La mayor parte de los entrevistados coincide que son ellos los que deben gestionar los programas que llegan a las escuelas y el motivo es porque son ellos los que mejor conocen las necesidades de las mismas. Casi en igual medida, reconocen que esto les insume demasiado tiempo y esfuerzo. La intervención fue valorada como muy positiva por sus resultados, pero se hizo evidente una contradicción: la modalidad de gestión centrada exclusivamente en el director generó entre los entrevistados algunas opiniones más bien adversas, o de dudas, acerca de si es la mejor forma de gestión, sobre todo, por la carga que esto suma a la ya intensa agenda de tareas del/la director/a: “Interpelados los tiempos, los espacios y los agrupamientos, los equipos directivos se han visto empujados a reorganizar la institución; a identificar las líneas prioritarias que permiten que la escuela se sostenga aunque la actividad pedagógica se traslade a los hogares” (UNICEF, 2020).

Índice

Introducción	5
1. La intervención de fondos de emergencia para prevenir el COVID-19 en las escuelas.	6
a. Contexto institucional y rol del Ministerio de Educación de la Nación en la prevención del COVID-19 en las escuelas.	6
b. Lógica de la intervención para prevenir el COVID-19 en las escuelas: un abordaje desde la teoría de cambio.	8
c. Actores y procesos de planificación, implementación y ejecución presupuestaria, monitoreo y evaluación de la acción.	10
d. Financiamiento de las estrategias que componen la intervención de prevención de la pandemia en las escuelas.	14
2. La evaluación de la intervención: estrategia metodológica y limitaciones del estudio.	15
a. Objetivos y alcance general inicial de la evaluación según los términos de referencia.	15
b. Estrategia de abordaje metodológico de la evaluación.	17
c. Instrumentos para el trabajo de campo	19
d. Ventajas y limitaciones de la estrategia metodológica	20
3. Resultados sobre el despliegue de la iniciativa fondos de emergencia para prevenir el COVID-19 en escuelas	21
a. Valoración de la implementación de las acciones: cobertura, financiamiento y equidad en la distribución del fondo.	21
b. Opiniones de directivos sobre acceso y ejecución de fondos para obras menores.	25
c. Conformidad de la obra física realizada y los insumos adquiridos en las escuelas visitadas.	33
d. Percepción de los actores respecto a la implementación y los resultados alcanzados por la iniciativa	38
4. Hallazgos: de los procesos a los resultados en contexto de pandemia.	53
a. Procesos: diseño, ejecución, rendición y comunicación	53
b. Productos: obras e insumos	54
c. Resultados de corto y mediano plazo: acceso a recursos, condiciones materiales de las escuelas participantes y perfiles directivos.	55
5. Recomendaciones de mejora para la gestión de iniciativas en contextos de emergencia.	56
a. Procesos: simplificar el diseño, ejecución, rendición y comunicación de la iniciativa.	56
b. Productos: asignar roles claros para gestionar efectivamente obras e insumos.	57
c. Resultados de corto y mediano plazo: mejor acceso a recursos y condiciones materiales de las escuelas participantes; desafíos continuos para perfiles directivos.	57
Bibliografía	59
Anexos	60
1. Listado de Perfiles del MEN y ministerios jurisdiccionales entrevistados	60
2. Instrumentos de relevamiento de datos	60
3. Distribución de fondos por jurisdicciones	61
4. Estado de la rendición de cuentas de los pagos recibidos por las escuelas por provincia	62
5. Pauta de entrevista a referentes provinciales	65
6. Pautas de entrevistas a directivos de escuelas	66
7. Encuesta para Obras Menores	69
8. Formulario predio y locales	75
9. Grillado de entrevistas realizadas (en Excel)	79

Introducción

Atento a la demanda extraordinaria que implicó la gestión de la pandemia por COVID entre 2020 y 2021 en Argentina, el Ministerio de Educación de la Nación dispuso de mecanismos específicos para contribuir a prevenir la propagación de la pandemia y así lograr enfrentar mejor los desafíos que implicó la reapertura de las escuelas. Asumiendo el carácter estratégico del rol directivo en el territorio, asignó a los y las directores con recursos financieros para una gestión ágil de obras e insumos indispensables para mejorar la infraestructura escolar. Para ello, se trabajó en forma articulada con los gobiernos jurisdiccionales y las/los colaboradores del nivel nacional.

Si bien la intervención antes que un programa de política consistió en la articulación y coordinación de líneas de acción puntuales constituyó, con todo, una iniciativa de respuesta rápida y pertinente a la situación sanitaria y social que se presentó como de complejo abordaje. Con el objetivo de evaluar y aprender de esta experiencia, se encargó la presente evaluación externa de resultados y procesos de corte cuali-cuantitativo que busca valorar diferentes aspectos de la intervención (desempeño, mecanismos de asignación de recursos y modalidades de implementación; resultados de la obra física; estrategia de autogestión de las obras) para identificar hallazgos y presentar recomendaciones que puedan mejorar futuros diseños y procesos de programas públicos similares.

El documento de evaluación se estructura en cinco capítulos. En el primero se ofrece una contextualización de la intervención desde su racionalidad política, su diseño estratégico, los roles de los diferentes actores y una descripción de los procesos y procedimientos de implementación incluyendo su financiamiento. En el segundo apartado se consignan los objetivos y alcance de la evaluación, la estrategia metodológica y se destacan también las limitaciones del trabajo realizado. En tercer lugar se presentan los principales resultados articulados en cuatro elementos: una valoración del desempeño (cobertura, financiamiento y equidad en la distribución del fondo); puntos de vista de perfiles directivos de escuelas; conformidad de la obra física y los insumos con los requerimientos y percepción de los actores nacionales, provinciales y directivos respecto a la implementación y sus resultados. En el cuarto capítulo se destilan hallazgos de acuerdo a los elementos de la teoría de cambio (procesos, productos y resultados). Finalmente, en el quinto apartado se sintetizan algunas recomendaciones que pueden nutrir una discusión de balance tipo taller entre los equipos participantes y/o la elaboración de materiales como guías metodológicas para el diseño de futuras intervenciones. Además, se consigna la bibliografía empleada y se incluyen en anexos las herramientas utilizadas para el trabajo de campo.

El equipo de evaluación agradece el apoyo constante del equipo del Ministerio de Educación de la Nación, las provincias que participaron de las entrevistas y las escuelas receptoras del fondo que ofrecieron su tiempo para contribuir a identificar los elementos clave para la realización de este trabajo.

1. La intervención de fondos de emergencia para prevenir el COVID-19 en las escuelas.

En este capítulo se realiza una descripción sintética de la intervención denominada “Fondos de emergencia para prevenir el COVID-19 en escuelas” liderada por el Ministerio de Educación de la Nación (ME) entre los años 2020 y 2021. En lo que sigue, se describe el contexto institucional tanto del origen e implementación de la intervención como del ejercicio de evaluación externa. Además, se realiza una presentación esquemática de la teoría de cambio de la iniciativa que se reconstruye a partir de diferentes fuentes de información para informar el análisis y los resultados de este estudio. Finalmente, se exponen los principales elementos de la operación, su planificación operativa, presupuestaria y de seguimiento.

a. Contexto institucional y rol del Ministerio de Educación de la Nación en la prevención del COVID-19 en las escuelas.

La política educativa nacional, desarrollada por el ME, tiene como uno de sus fines el “Coordinar las políticas de educación, ciencia y tecnología con las de cultura, salud, trabajo, desarrollo social, deportes y comunicaciones, para atender integralmente las necesidades de la población, aprovechando al máximo los recursos estatales, sociales y comunitarios”. Asimismo, para asegurar la buena calidad de la educación, el ME “deberá dotar a todas las escuelas de los recursos materiales necesarios para garantizar una educación de calidad, tales como la infraestructura...” (art. 85 inc. f. de la Ley de Educación Nacional).

Por su parte, el Ministerio de Salud de la Nación, en el marco de sus competencias, y habiendo evaluado la extraordinaria situación epidemiológica del nuevo coronavirus (COVID-19), recomendó adoptar medidas de carácter general, y particularmente en el ámbito educativo, con finalidad preventiva. Entre otras disposiciones, la RESOL-2020-108-APN-ME determinó el cierre de las escuelas durante la pandemia de la COVID-19 y la aplicación obligatoria de medidas sanitarias de desinfección, entre otros, en salas de clases o donde exista o pueda existir aglomeración de personas (Decreto N°260/2020).

En el mismo sentido, para la prevención de la enfermedad, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomendó a las escuelas tomar medidas para garantizar que los estudiantes y sus familias estuvieran protegidos e informados durante la pandemia y en el momento de reapertura de las escuelas. Para ello, sugirió dotar a las escuelas de materiales para la higiene y limpieza, desinfectar los edificios escolares (especialmente las instalaciones de agua y saneamiento), aumentar el flujo de aire y la ventilación, y asegurar las mejores prácticas de lavado de manos e higiene.

En ese marco y para garantizar el derecho de acceso a la educación durante el cierre de las escuelas, el ME desplegó una estrategia de educación no presencial para que los estudiantes puedan seguir aprendiendo desde sus hogares. Desde el nivel nacional se distribuyeron contenidos digitales para los estudiantes que contaban con equipamiento y conectividad de internet, y materiales impresos a los que no disponían de conectividad. Las escuelas brindaron apoyo adicional con impresiones y/o materiales pedagógicos a las familias para fomentar la continuidad educativa. Asimismo el “Consejo Asesor para la

Planificación del Regreso Presencial a las Aulas” creado por Resolución N°423/2020, el ME trabajó en los protocolos y la planificación del proceso del regreso de los y las estudiantes, docentes, personal directivo y no docente a los establecimientos de educación inicial, primaria, secundaria, superior no universitaria y universitaria, garantizando, entre otras, las condiciones edilicias y sanitarias que posibiliten sostener medidas efectivas de distanciamiento e higiene en los establecimientos educativos.

A su vez, frente a la realidad de numerosos establecimientos educativos, en su mayor parte rurales, que no tienen acceso al agua potable o que están provistos por agua de red desde pozos o vertientes que, por razones climáticas, ya no cuentan con caudal de agua suficiente para abastecer adecuadamente a las escuelas se adopta una estrategia particular. En muchos casos, las escuelas tienen acceso al agua, pero ésta no es apta para consumo por su nivel de acidez o de contenidos en sales, metales o agentes patógenos, y las instituciones no cuentan con los tratamientos de potabilización que se requieren. El agua es necesaria y esencial para el desenvolvimiento de las tareas cotidianas de las comunidades escolares y para el mantenimiento de condiciones de higiene y salubridad de los espacios utilizados. En ese sentido, el propósito fue favorecer la consecución de estándares mínimos en la provisión de servicios básicos que permitieron realizar las actividades escolares en condiciones adecuadas.

Con esos antecedentes nacionales e internacionales en el marco de la emergencia sanitaria de 2020 y 2021 y en el contexto de las competencias que le otorga el artículo 85 de la ley Nacional de Educación que considera a la infraestructura como un aspecto que define, entre otros, la calidad del servicio educativo, el ME decidió implementar una acción de apoyo específica destinada a la totalidad de las escuelas de gestión pública estatal del país para la prevención de la COVID-19. La intervención se denominó **FONDO ESCOLAR PARA APOYAR LA PREVENCIÓN DEL CORONAVIRUS (Fondo EDU/COVID-19)** y consistió en la realización de un aporte financiero directo a las escuelas para adquirir los materiales y elementos necesarios para llevar a cabo las medidas de prevención de la enfermedad y de aseguramiento de la continuidad educativa en el año en curso.

El Fondo consistió en articular **tres estrategias**¹ (un programa, una línea de acción y un fondo) para fortalecer la estrategia de prevención de la pandemia en el ámbito escolar:

1. Abastecimiento de agua apta para consumo y mejoras sanitarias;
2. Realización de obras menores, que garanticen condiciones edilicias y sanitarias conforme al Protocolo presentado (Resolución N°3 364/2020); y,
3. Provisión de insumos de limpieza y desinfección para evitar la trasmisión del virus.

Para acceder a los fondos, las y los directivos de las escuelas debieron solicitar los recursos para sus establecimientos directamente al ME por un monto máximo de hasta 400.000 pesos². La Dirección se constituyó en la responsable de la gestión de los recursos y rendición de cuentas; así como de la ejecución de la obra física en los casos requeridos.³

¹ El 27/Jul/2020 se puso oficialmente en marcha la ejecución de estos recursos.

² El monto se amplió a \$1.000.000 desde febrero de 2021.

³ Los recursos se aplicaron en tres objetivos específicos asociados a tres líneas de acción: (i) insumos; (ii) mejoras en la provisión de agua y sus obras conexas (red de distribución en el establecimiento, instalación y/o cambio de bomba, tablero de comando, tanque de agua en elevación y cisterna y, de ser necesario, sistema de tratamiento. Además, adecuación y ampliación de baterías y locales sanitarios (baños y cocinas), reemplazo o provisión de artefactos sanitarios, griferías, purificadores de agua; y (iii) obras menores/refacciones como albañilería (revoques, pintura, cambios

Así, la iniciativa se desplegó desde el ME pero en coordinación con las escuelas de las diferentes provincias articulando la provisión de fondos para garantizar la preparación del sistema escolar ante la pandemia.

b. Lógica de la intervención para prevenir el COVID-19 en las escuelas: un abordaje desde la teoría de cambio.

Para comprender en profundidad cómo interviene la acción estatal es importante contar con una teoría de cambio sobre cómo se espera que funcione la iniciativa. La teoría de cambio explicita cómo se espera que una intervención convierta insumos, actividades y productos en resultados e impactos en beneficio de la población objetivo. Se trata de una herramienta metodológica que es una guía para el monitoreo y la evaluación ya que expone cómo y por qué una política, programa o proyecto logrará los resultados e impactos deseados (Laffaire et al, 2020; Aquilino et al, 2019). El valor de una teoría de cambio es que transmite visualmente las creencias de por qué es probable que una política tenga éxito en lograr sus objetivos reconstruyendo su argumento causal (Leviton, 2010; Merino, 2009).

Dado que la intervención que analizamos no cuenta con una teoría del cambio escrita explícitamente, desde el equipo externo de evaluación elaboramos una propuesta a partir de la información relevada con funcionarios y funcionarias del ME nacional, los documentos de lineamientos de la política disponibles y revisión de material en línea.

Con base en los documentos formales, el objetivo general de la intervención fue:

Apoyar a todas las escuelas estatales del país, con un aporte financiero que garantice la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para llevar a cabo las acciones de prevención y reducción de la propagación del nuevo coronavirus (COVID-19) en el ámbito escolar⁴.

Los objetivos específicos contemplados fueron:

1. dotar de recursos financieros para desarrollar obras menores, que garanticen condiciones edilicias y sanitarias conforme al Protocolo presentado (Resolución N°3 364/2020);
2. dotar de recursos financieros para la compra de insumos de limpieza y desinfección a los fines de para evitar la transmisión del virus.
3. asignar a los perfiles directivos la responsabilidad de la gestión de los recursos transferidos a las escuelas a los fines de fortalecer su rol de liderazgo.

Según indican la normativa analizada y las entrevistas a funcionarios de nivel, para acceder al financiamiento de obras, los perfiles directivos debieron solicitar los recursos para la escuela directamente al ME⁵. El perfil directivo se constituyó en el responsable de la gestión de los recursos y rendición de cuentas; así como de la ejecución de la obra física en los casos requeridos lo que **le dio a las y los directores un rol clave en la implementación de la intervención**. Asimismo, el aporte financiero para insumos alcanzó

de puertas, ventanas,) y arreglos de cubiertas. También se incluyeron fumigaciones, desinfecciones y corte de pasto.

⁴ Fuente:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/rop_apendice_ii_-_anexo_i_-_instructivo_fondos_covid-19_-_promedu_iv.pdf

⁵ El monto se amplió a \$1.000.000 desde febrero de 2021.

a todas las escuelas de gestión estatal del país y fue enviado por el ME a las mismas en función de listados aprobados por los ministerios jurisdiccionales.

La tabla que sigue resume la teoría de cambio estilizada para la intervención, explicitando la cadena lógica que vincula a las actividades con los resultados esperados en el marco de la implementación. Esta tabla muestra que mediante la asignación de recursos económicos - que se destinan a la implementación de obras menores y la adquisición de insumos de limpieza y desinfección sanitarias - se busca mejorar las condiciones de las escuelas para prevenir la propagación del COVID-19 al mismo tiempo que empoderar al rol directivo a partir de la gestión de estos recursos.

Si esto es así, la teoría de cambio muestra con claridad la principal fortaleza y debilidad de la intervención. Sostener toda la acción desde un único tipo de actividad, la mejora del equipamiento y la infraestructura, facilita la implementación en tanto que enfoca los recursos y el despliegue. Sin embargo, cualquier mínima falla en la ejecución o demora de obras/compra de insumos es suficiente como para que la iniciativa ya no pueda alcanzar los resultados buscados.

Tabla 1. Teoría de cambio de la iniciativa Fondos de emergencia para prevenir el COVID-19 en escuelas

Cambio esperado	Las escuelas estarán en mejores condiciones de prevenir la propagación del COVID-19. Los perfiles directivos se ven fortalecidos a partir de la gestión de los recursos financieros transferidos en el marco de la intervención.		
Resultado de mediano plazo	Se habrá mejorado el acceso a los recursos, las condiciones materiales y de infraestructura escolar de las escuelas participantes y se habrá empoderado a los perfiles directivos a partir de la ejecución de recursos para la realización de obras.		
Resultados de corto plazo	Se habrá fortalecido el rol de los perfiles directivos en las escuelas a partir de la dotación de recursos que garanticen mejores condiciones para prevenir la propagación del COVID-19.	Se habrá contribuido a garantizar las condiciones edilicias y sanitarias que posibiliten sostener medidas efectivas de distanciamiento e higiene en los establecimientos escolares de los niveles y modalidades de la educación obligatoria de gestión estatal.	Se habrá apoyado a las escuelas con un aporte financiero que garantice la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para llevar a cabo acciones de prevención y reducción de la propagación del COVID-19.
Productos	1. Perfiles directivos fortalecidos y con recursos para la gestión de la crisis sanitaria en las escuelas.	2. Obras menores, que garantizan condiciones edilicias y sanitarias (de acuerdo a la necesidad identificada)	3. Insumos de limpieza y desinfección en 38.000 escuelas
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Rendir los fondos vía SitraRed ● Ejecutar proyectos de mejoras edilicias conforme al Protocolo presentado (Resolución N°3 364/2020) ● Ejecutar los recursos asignados por el ME desde las escuelas ● Transferir fondos a directivos para la gestión de la crisis sanitaria en las escuelas. ● Solicitar recursos para la escuela al Programa del ME 		
Insumos	Financiamiento del Tesoro Nacional, PROMEDU IV y PROMER II		

Fuente: elaboración propia con base en fuentes disponibles.

En particular, esta evaluación va a mirar los resultados obtenidos, a través de la realización de un estudio cuantitativo/cualitativo que permita observar los efectos centrales de la intervención en términos de fortalecimiento institucional del rol directivo y mejoras en el equipamiento e infraestructura escolar para la prevención del COVID-19. Además el componente de procesos de la evaluación permitirá identificar qué mecanismos se podrían implementar para fortalecer la gestión y mejorar la articulación causal entre las actividades y los resultados. Estos objetivos, la metodología y sus limitaciones se describen en lo que sigue.

c. Actores y procesos de planificación, implementación y ejecución presupuestaria, monitoreo y evaluación de la acción.

Para llevar adelante sus tareas, la implementación de la iniciativa se apoyó en cuatro actores clave:

- El ME a través de la Subsecretaría de Gestión Administrativa y su Dirección General de Infraestructura.
- Los Ministerios Jurisdiccionales, sus correspondientes áreas de infraestructura y sus Operadores Provinciales.
- Las escuelas estatales de todo el territorio nacional.
- Los organismos internacionales que contribuyeron con financiamiento proveniente de otros programas en curso.

La Dirección General de Infraestructura (DGI) de la Subsecretaría de Gestión Administrativa (SSGA) del ME se ocupó de liderar la ejecución de las líneas de acción 1) abastecimiento de agua apta para el consumo y mejoras sanitarias en establecimientos educativos y 2) obras menores en establecimientos educativos en el marco de la pandemia COVID-19. La SSGA gestionó directamente con el Fondo Escolar insumos para apoyar la prevención del COVID-19. Los procedimientos utilizados variaron para cada una de las estrategias tal como se describe en el gráfico que sigue según se puede reconstruir de las resoluciones administrativas y documentos consultados.

Tabla 2. Arquitectura operativa (teórica) de la intervención

Tipo de acción	Nombre	Objetivo	Obras o insumos elegibles	Procedimiento	Presupuesto y Fuentes de financiamiento \$2.300.000.000
Programa DGI	Programa para el abastecimiento de agua apta para consumo y mejoras sanitarias en establecimientos educativos	Mejorar las condiciones materiales en que se desarrolla la tarea educativa en aquellos establecimientos educativos que no tienen acceso o tienen acceso insuficiente al agua apta para consumo, a través de líneas de financiamiento de obras o instalaciones para el abastecimiento de agua potable y otras obras conexas para su aprovechamiento y utilización	<ul style="list-style-type: none"> ● Perforación de pozos ● Implementación y reparación de sistemas de acumulación de agua de lluvia ● Tendido de redes para la conexión ● Instalación de sistemas de tratamiento de aguas 	<p>Solicitudes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentadas por las jurisdicciones o por los establecimientos educativos; 2. Evaluadas por el INET (técnicas) o la DGI (resto) para el apto técnico-financiero, 3. Aprobadas con anteproyecto por la DGI <p>Fondos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Transferidos a escuelas (<\$400.000) 5. Transferidos a las Unidades Ejecutoras (> \$400.000 y \$1.000.000 a partir de febrero de 2021) 6. Rendidos en SitraRed (Tesoro, BM y BID y UEPEX (PROMER vía Jurisdicciones) 	<ul style="list-style-type: none"> - Banco Mundial PROMER II - BID PROMEDU IV - INET y Programa 37 –Fuente 11. Tesoro Nacional-, del presupuesto de la Jurisdicción 70
Línea de acción DGI	Obras menores en establecimientos educativos en el marco de la pandemia por COVID-19	Garantizar las condiciones edilicias y sanitarias que posibiliten sostener medidas efectivas de distanciamiento e higiene en los establecimientos escolares de los niveles y modalidades de la educación obligatoria de gestión estatal	<ul style="list-style-type: none"> ● Refacciones y reparaciones menores (adquisición de artefactos y equipamiento necesarios para las instalaciones que demanden dichas obras) 	<p>Según fuente de financiamiento:</p> <p>Tesoro Nacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluados por DGI (INET técnicas) 2. Transferidos a las escuelas (> \$400.000) 3. Transferidos a las jurisdicciones (> \$400.000) <p>PROMER II</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Evaluados por DGI (apto técnico) 5. No objetados y autorizados por Unidad Ejecutora Central 6. Transferidos a las escuelas (hasta \$400.000) 7. Transferidos a las Unidades Ejecutoras Provinciales (> \$400.000) <p>PROMEDU IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Establecimiento educativos con proyectos < \$400.00 9. Evaluados por la DGI <p>Selección del contratista (> \$15.000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - INET y Programa 37, 46 o 39 –Fuente 11. Tesoro Nacional-, del presupuesto de la Jurisdicción 70 - Banco Mundial PROMER II - Banco Interamericano de Desarrollo PROMEDU IV

				<p>10. 3 posibles oferentes</p> <p>11. Firmado el contrato y remitido a DGI dentro de 10 días corridos (SitraRed)</p> <p>12. La responsabilidad técnica y jurídica más garantía de obra es de la jurisdicción</p> <p>Rendición</p> <p>13. Rendición de fondos cualquiera sea la fuente (SitraRed) y PROMER II (UEPEX)</p>	
Fondo Subsecretaría de Gestión administrativa	Fondo escolar insumos para apoyar la prevención DEL COVID-19	Apoyar a las escuelas con un aporte financiero que garantice la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para llevar a cabo las acciones de prevención y reducción de la propagación del Coronavirus COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> • Alcohol en gel • Jabón, toallas y/o papeles descartable • Pañuelos descartables • Dispensadores con desinfectantes, kits de limpieza y cestos. • Detergente para limpieza previa a la desinfección. • Lavandina de uso doméstico para la desinfección de superficies. • Tapabocas, barbijos, máscaras y otros elementos de protección. • Termómetro • Rejillas, esponjas, trapeadores, paños, baldes y otros elementos de limpieza. 	<p>1. Las escuelas recibirán directamente un aporte financiero (mecanismos de transferencia del ME) en función de su matrícula.</p> <p>2. Deberán rendir los aportes percibidos, a través del Módulo de Ejecución y Rendición Escolar del SitraRed antes de finalizar el ciclo lectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fuente 11. - BID PROMEDU IV

Fuente: elaboración propia con base en RESOL-2020-1024-APN-ME

El ME anunció a los Ministerios Jurisdiccionales de las provincias acerca del Fondo a través de la correspondiente Resolución Ministerial. **Las escuelas elegibles fueron todas las escuelas estatales de los niveles de educación obligatoria inicial, primaria y secundaria del país que cumplían con lo dispuesto en la reglamentación del Fondo.** A través de su equipo directivo y docente, se comprometían a: i) aplicar los recursos en la mejor forma posible y conforme a las disposiciones del Fondo; ii) desarrollar actividades que aseguren la continuidad educativa; iii) promover la participación de los padres en la educación de sus hijos, contribuyendo a la continuidad de la enseñanza desde sus domicilios; iv) difundir los hábitos saludables de higiene a estudiantes y sus familias, y a los docentes, en el marco del COVID-19; y v) mantener altos niveles de higiene en la escuela, comenzando desde ya si son escuelas abiertas y luego, con el retorno de los alumnos a las aulas.

La ejecución del Fondo se realizó íntegramente a través del módulo de Acreditaciones del Sistema de Transferencia de Recursos Educativos (SitraRed). Este módulo permitía a cada escuela consultar un instructivo que describe en detalle el uso de los fondos; cómo y en qué utilizarlos, y de qué manera se debían rendir. A su vez, cada escuela tenía un Referente Provincial y/o zonal al cual consultar cualquier duda o inconveniente que surja. Este Referente es el responsable primario, a través del Operador Provincial, en garantizar el correcto uso de los fondos, ya que tiene la función de controlar y aprobar todos los gastos efectuados por la dirección escolar o rechazarlos en caso de irregularidades.

Las escuelas beneficiadas debieron rendir los aportes percibidos a través del Módulo de Ejecución y Rendición Escolar del SitraRed, aprobado por Resolución del Ministerio de Educación N° 116/14 y sus modificatorias Resolución N° 1701/14 y Disposición N° 11/DGAGF/15 y de acuerdo con las transferencias para cada una de las líneas de acción. Una vez ejecutados los fondos en su totalidad y cargados los gastos en el SitraRed, se debía imprimir el formulario denominado "Planilla de Rendición de Fondos Institucionales" por triplicado, a los efectos de que dos de los ejemplares se eleven al Ministerio de Educación provincial, y el restante se archive en la Institución educativa.

Una de las principales modificaciones que introduce la implementación de la intervención analizada reside en que no se envía la documentación de respaldo de las rendiciones, sino sólo las planillas que se imprimen como reportes del módulo. La documentación de respaldo debía quedarse en la escuela y estar fácilmente disponible para auditorías internas y externas.

A los efectos de consultas y/o reclamos la dirección escolar podía comunicarse con el Referente Provincial quien era el primer responsable por el seguimiento y control de las rendiciones, debiendo informar al ME sobre aquellas escuelas que no diesen cumplimiento a la rendición y gestionar su efectivización. Junto a los datos de la acreditación de los fondos que se transferían a través del SitraRed, se encontraban todos los datos de contacto necesarios para su comunicación. A nivel Nacional, las jurisdicciones y las escuelas estaban habilitadas a realizar consultas o reclamos a la Dirección General de Infraestructura del ME. El cuerpo docente, las familias y la comunidad en general podían canalizar sus consultas o reclamos a través de la dirección escolar.

El monitoreo y evaluación de la iniciativa incluyó informes de monitoreo a los organismos financiadores y la presente evaluación externa. Un informe de resultados logrados acorde a los objetivos específicos del Fondo COVID-19 EDU, incluyendo buenas prácticas y lecciones aprendidas en el uso de este mecanismo elaborado por el ME en base a información de las Jurisdicciones y sus escuelas y presentado al Banco como parte de los informes de avance previsto en el contrato de préstamo. Los contenidos del informe de resultados se definirán en la actualización del ROP.

d. Financiamiento de las estrategias que componen la intervención de prevención de la pandemia en las escuelas.

La intervención se apoyó en tres fuentes de financiamiento diferentes para cumplir con sus objetivos reuniendo recursos de fuente internacional dedicados a otros programas en curso y del presupuesto nacional destinado a la jurisdicción ME. Las líneas de financiamiento no se establecieron con base en los programas existentes que asignan recursos con base en la tipología de escuelas: de educación común, de ámbito rural/urbano, técnicas.

Así, los recursos del fondo surgen de:

- El [Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa IV \(BID-3455/OC-AR\)](#) PROMEDU IV (2016-2023) financió las transferencias a las escuelas estatales desde el nivel Inicial hasta el Secundario, excluyendo a escuelas rurales y técnicas.
- El [Segundo Proyecto de Mejoramiento de Educación Rural \(BIRF-8452-AR\)](#) PROMER II (2015-2021) financió las transferencias a las escuelas estatales rurales desde el nivel Inicial hasta el Secundario.
- INET y Programa 37, 46 o 39 –Fuente 11. Tesoro Nacional-, del presupuesto de la Jurisdicción 70.

En este sentido, la distribución de los fondos a las escuelas provenientes del PROMEDU IV contribuyó a las obras menores y a la compra de insumos. La tabla 3 sintetiza la estrategia de financiamiento de ese programa.

Tabla 3. Síntesis de financiamiento del Fondo de Emergencias para prevenir el COVID-19 a escuelas a través del PROMEDU IV

Estrategias	Monto total (en ARS)	Monto por escuela (en ARS)	Cantidad de escuelas objetivo	Cantidad de escuelas alcanzadas	Fuente de financiamiento
Obras menores que garantiza condiciones edilicias y sanitarias	Total: 540.516.213 Total transferido: 230.740.785	Originalmente hasta \$400.000, luego se amplió a \$1.000.000 en 2021.	Todas las escuelas estatales de enseñanza obligatoria (inicial, primario, secundario)	760	PROMEDU IV
Insumos de limpieza y desinfección	Total: 1.138.625.000 Total	Varía en función de la matrícula: -\$10.000	Todas las escuelas estatales del país de todos los niveles educativos obligatorios.	38.000	PROMEDU IV y Fuente 11

	transferido: 967.085.000	-\$15.000 -\$20.000 -\$30.000 -\$40.000 -\$50.000			
--	-----------------------------	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia con base en fuentes disponibles.

2. La evaluación de la intervención: estrategia metodológica y limitaciones del estudio.

En este apartado se consigna el contexto institucional, el enfoque general de la evaluación, su metodología, las fuentes de información e instrumentos de recolección y análisis de los datos. También se indican algunos beneficios y limitaciones que surgieron al implementar la evaluación externa.

a. Objetivos y alcance general inicial de la evaluación según los términos de referencia.

El Decreto Nro.552/16 del Poder Ejecutivo Nacional y la Resolución Nro.280/16 del Consejo Federal de Educación, confieren a la Secretaría de Evaluación e Información Educativa (SEIE) la responsabilidad de llevar adelante el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, articulado en torno a cuatro áreas prioritarias: la evaluación de aprendizajes, la autoevaluación institucional, la evaluación de programas y proyectos, y el fortalecimiento federal de las capacidades estatales en materia de evaluación. En el marco de esas actividades, la Secretaría realizó la evaluación de la iniciativa Fondos de Emergencia para prevenir el COVID-19 en las Escuelas a través de un equipo de consultores externos constituido para estos fines.

Así, el objetivo de este trabajo es llevar a cabo una evaluación que permita conocer cómo y en qué medida la acción realizada por el ME ha contribuido a mejorar las condiciones edilicias, el servicio de agua apta para el consumo, y una higiene adecuada en las escuelas, para evitar la propagación del virus COVID-19. Dado que los directores de escuela son responsables directos de la administración del proyecto se evaluará, además, si esa estrategia de autogestión ha contribuido a fortalecer sus funciones de conducción de las escuelas.

La evaluación tuvo, inicialmente, como actividades centrales previstas en los términos de referencia:

- Analizar en profundidad el desempeño de la intervención hacia la consecución de los objetivos y resultados propuestos, incluyendo también el uso de los recursos según jurisdicciones y escuelas y por cada una de las tres estrategias (fondos transferidos y luego rendidos);
- Profundizar en el conocimiento de los mecanismos de asignación de recursos y modalidades de implementación, a fin de detectar los principales logros y las dificultades o “cuellos de botella” en su ejecución;

- Analizar los resultados de la obra física realizada en las escuelas seleccionadas y su conformidad en tiempo y forma con lo propuesto en la ficha técnica y la memoria del proyecto;
- Analizar si la estrategia de autogestión de las obras ha contribuido a fortalecer a los directores en su rol de conducción de la escuela identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser replicables en otros contextos y situaciones. El análisis cubrirá también los procesos de gestión e implementación y los mecanismos de seguimiento.

Recuadro 1. Criterios de evaluación y preguntas orientadoras

- ¿Cómo y en qué medida el proyecto ha contribuido a mejorar las condiciones de infraestructura, de higiene y seguridad de las escuelas?
- ¿Qué grado de ejecución de los recursos disponibles se alcanzó? ¿Si existe subejecución, cómo se explica?
- ¿Cuál es la cobertura de jurisdicciones, escuelas y estudiantes beneficiarios del programa?
- ¿Qué perfil y características socioeconómicas tienen las escuelas y los estudiantes beneficiados por el programa?
- ¿Cómo se desarrolló el proyecto? ¿Qué problemas técnicos se encontraron? ¿Qué adaptaciones se debieron realizar y por qué?
- ¿Cómo se desempeñaron los directivos de las escuelas en la conducción de los proyectos? ¿Qué problemas enfrentaron? ¿Qué balance hacen de su experiencia?
- Desde el punto de vista de los directores, el rol de “responsables” del proyecto: ¿fortaleció su gestión de la escuela, o la obstaculizó?
- ¿En qué medida el desempeño de los directores y el balance que hacen de la experiencia está asociada a su perfil (edad, formación, antigüedad en el cargo, género, entre otras)?
- ¿De acuerdo a la opinión de los directivos qué cambios se dieron en la vida escolar como resultado de la intervención?
- ¿Cuál ha sido el valor agregado en cuanto a fortalecer el rol de los directivos?
- ¿Cómo se desarrolló el proyecto desde el punto de vista operativo (reglamentaciones, procesos, capacidad institucional, recursos suficientes y/u oportunos, entre otros)? ¿Qué problemas se encontraron?,
- ¿Qué tiempos insumieron los procesos para completar la aplicación de los recursos? ¿Fueron superiores a lo esperable? ¿Cuáles fueron los factores determinantes para que eso ocurriera⁶? ¿Qué adaptaciones se hicieron y por qué; y/o cuales podrían haberse adoptado?

⁶ A modo de ejemplo, las causas podrían atribuirse a aspectos asociados a: 1. un esquema de transferencias diseñado con requisitos y/o condiciones y/o trámites o documentación excesivos y/o un mecanismo de transferencia de recursos asociado a múltiples rendiciones de cuentas; 2. comunicación parcial o inoportuna; 3. tiempos internos prolongados para revisar o aprobar la documentación (ME, Jurisdicciones, escuelas); 4. debilidades en la capacidad institucional; 5. otras prioridades de las jurisdicciones y/o escuelas que demoraban la gestión de recursos.

b. Estrategia de abordaje metodológico de la evaluación⁷.

El enfoque metodológico desarrollado es cuantitativo y cualitativo y se basó en las siguientes fuentes centrales de información para responder a las preguntas de evaluación: análisis de documentación de diseño de la intervención, entrevistas en profundidad a actores clave del diseño e implementación del programa tanto a nivel central como en cuatro de jurisdicciones, encuestas y entrevistas en profundidad a perfiles directivos de un conjunto de escuelas.

Información relevada y analizada en el marco de la evaluación:

a) documentación oficial sobre la iniciativa:

Se indagó, sistematizó y analizó información proveniente de leyes, decretos, resoluciones administrativas, instructivos de procedimiento, documentos de programas internacionales y presupuesto entre otros que dan cuenta de la intervención. A la información documental se accedió principalmente a través de internet y de consultas con el equipo SEIE del ME.

b) información proveniente de la propia gestión de la intervención:

Se entrevistó al Director General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales del Ministerio de Educación de la Nación, área responsable de la gestión del Fondo, y a dos miembros de su equipo a los fines de indagar sobre el proceso de diseño e implementación del Fondo desde el Ministerio de Educación de la Nación. Estas entrevistas resultaron clave para obtener información que permita reconstruir el desarrollo de las acciones, en particular desde la dimensión operativa. Asimismo, se entrevistó en dos oportunidades al Responsable del área de equipamiento de la Dirección General de Infraestructura del mismo ministerio.

Ante la necesidad de clarificar el rol de las jurisdicciones en la implementación del programa, se entrevistó a su vez, a los referentes de infraestructura de las 4 jurisdicciones en las que esta evaluación hizo foco (Buenos Aires, CABA, Entre Ríos y Santa Fe).

Asimismo se contó con información proveniente del Sistema de Transferencias a Escuelas –SitraRed- ya que, a través de este sistema, las escuelas recibieron los recursos del proyecto y realizaron las rendiciones de cuenta correspondientes.

c) información relevada a partir de entrevistas en profundidad y encuestas a perfiles directivos de una muestra de escuelas destinatarias:

Para la segunda línea de acción (obras menores), el equipo realizó entrevistas en profundidad presenciales y telefónicas a perfiles directivos de un total de 15 escuelas en 4 jurisdicciones (5 de la Provincia de Buenos Aires, 4 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 4 de la Provincia de Santa Fe y 2 de Entre Ríos).

⁷ El diseño original del relevamiento (de acuerdo a los Términos de Referencia de la evaluación) se hizo en función de las tres estrategias de la intervención: Programa de abastecimiento de agua apta para consumo y mejoras sanitarias; Línea de acción de obras menores, que garanticen condiciones edilicias y sanitarias conforme al Protocolo presentado (Res N°3 364/2020); y, Fondo para insumos de limpieza y desinfección para evitar la transmisión del virus. Sin embargo, al realizar las primeras entrevistas a funcionarios observamos que la implementación de la primera estrategia (abastecimiento de agua) estaba contemplada en el marco de la línea de obras menores.

La Secretaría proporcionó al equipo el listado de las escuelas seleccionadas con los datos de cada director (nombre, dirección electrónica y número de celular). Las entrevistas fueron en su mayoría presenciales e incluyeron la observación en terreno para valorar la obra física y su cumplimiento en tiempo y forma de la misma.

Tabla 4. Escuelas relevadas por jurisdicción y tipo de entrevista realizada.

Jurisdicción	Escuela	Tipo de entrevista
Provincia de Buenos Aires	Especial N°501 "Mariano López Seco". Coronel Brandsen. CUE 60531900	Presencial
Provincia de Buenos Aires	Primaria N°150 "Alejandro Petion". Ciudad Evita. La Matanza. CUE 60734100	Presencial
Provincia de Buenos Aires	N°6 "Ricardo Gutiérrez" Gorchs, General Belgrano. CUE 60451000	Telefónica
Provincia de Buenos Aires	Primaria N°20 "Domingo F. Sarmiento". General O'Brien. Bragado. CUE 60469000	Telefónica
Provincia de Buenos Aires	Primaria N°5 "Bartolomé Mitre". General Belgrano CUE 60450900	Telefónica
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Primaria N°14 "Provincia de San Luis" CUE 20058900	Presencial
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Primaria N°7 "Juan de Garay" CUE 20077200	Presencial
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Primaria N°18 "República de Corea" CUE 20011200	Presencial
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Primaria N°22 "Dr. Guillermo Rawson" CUE 20060700	Presencial
Provincia de Santa Fe	Técnico Profesional N°647 "Dr. Pedro L. Funes" Ciudad de Santa Fe CUE 8201898	Presencial
Provincia de Santa Fe	Técnico Profesional N°647 "Dr. Pedro L. Funes" Ciudad de Santa Fe CUE 8201898	Presencial
Provincia de Santa Fe	Primaria N°1265 "José Manuel Estrada". Ciudad de Santa Fe. CUE 8201851	Presencial
Provincia de Santa Fe	Primaria N°27 "José M. Galvez". Ciudad de Santa Fe. CUE 8202820	Presencial
Provincia de Entre Ríos	Primaria N°24 "Maximio Victoria" Paraná CUE 300182200	Presencial
Provincia de Entre Ríos	Primaria N°158 "José B. Zubiaur" Paraná CUE 300191400	Presencial

Fuente: elaboración propia con base en fuentes disponibles.

Cabe destacar que inicialmente, la muestra se obtendría dentro del listado de escuelas de la Provincia de Buenos Aires. El equipo a cargo de la evaluación inició las tareas de contacto con las escuelas seleccionadas y encontró diversas dificultades, algunas no subsanables, que requirieron modificar dicha muestra. Entre las limitaciones encontradas se pueden enumerar las siguientes: a) alta rotación de directivos y presencia en las escuelas de directores que no estuvieron a cargo de la gestión del Programa ni conocían del mismo, b) escuelas que recibieron fondos del Programa pero que tuvieron demoras por diversidad de causas, y que al momento de agendar la entrevista aún no habían iniciado las obras; c) datos de las escuelas desactualizados, una gran cantidad de escuelas no pudieron ser contactadas pese a la insistencia de llamados, -durante varios días y en distintos horarios-; y el envío de mails a sus directores, ya que nunca se obtuvo respuesta.

Es por estos motivos que el equipo a cargo de la evaluación, en consulta con la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Evaluación e Información Educativa, diseñó una nueva muestra de escuelas con obras menores más amplia, que incluía a escuelas de la jurisdicción originalmente seleccionada (Provincia de Buenos Aires) y agregaba escuelas en otras tres jurisdicciones, Entre Ríos, Santa Fe y la Ciudad de Buenos Aires.

Las entrevistas se organizaron en torno a los siguientes ejes o dimensiones:

1. Breve caracterización de las escuelas visitadas.
2. Descripción de los perfiles directivos.
3. Síntesis de información obtenida acerca del acceso al programa y el destino del Fondo COVID y tipo de obras realizadas.
4. Gestión de la obra, relación con el referente y estado actual de las obras.
5. Proceso de rendición de los fondos del programa y utilización del SitraRed.
6. Opinión de los directivos acerca de la gestión del programa y consideraciones acerca del rol directivo.

Asimismo, se elaboró un cuestionario en línea destinado a todos los perfiles directivos de las 760 escuelas que recibieron fondos para la ejecución de obras menores. Este formulario fue enviado por mail a los perfiles directivos de estas escuelas desde la Dirección de Evaluación de la SEIE. En total se obtuvieron 359 respuestas de 760 escuelas a relevar, lo que representa un **47% del total de escuelas que ejecutaron obras**.

Entre los ejes o dimensiones que releva la encuesta se encuentran:

1. Datos del perfil directivo.
2. Monto recibido.
3. Tipo de obra ejecutada y estado actual de la obra.
4. Percepciones en torno a la gestión y ejecución del Fondo para obras menores.
5. Percepciones respecto al impacto de la gestión del Fondo en el rol directivo.
6. Uso de SitraRed en el marco del Fondo.
7. Rol de las jurisdicciones en el acompañamiento de la implementación del Fondo.
8. Percepciones generales sobre el Fondo (pertinencia, oportunidad, relevancia).

Para el tercer componente del Fondo, insumos de limpieza y desinfección para evitar la transmisión del virus, el equipo desarrolló un cuestionario en línea dirigido a las 38.000 escuelas que recibieron este tipo de recursos. El software estimado para su envío fue SitraRed y los datos de los perfiles directivos fueron proporcionados por la Dirección de Evaluación de la SEIE. No obstante, la encuesta no pudo ser administrada debido a inconvenientes técnicos en el mecanismo de envío seleccionado.

c. Instrumentos para el trabajo de campo

El diseño de los instrumentos de relevamiento de información para las tres líneas de acción fue responsabilidad del equipo seleccionado para el estudio evaluativo. Los instrumentos se incluyen en la sección anexos del presente documento.

Tabla 5. Síntesis de la estrategia de relevamiento de datos de la evaluación

Estrategias de la intervención	Instrumentos	Universo	Cobertura de la evaluación
Programa de abastecimiento de agua apta para consumo y mejoras sanitarias.	<ul style="list-style-type: none"> ● Encuestas en línea a la totalidad de escuelas con obras. ● Visitas a campo a una muestra de escuelas. ● Entrevistas en profundidad 	760 escuelas	15 escuelas visitadas/relevadas
Línea de acción de obras menores, que garanticen condiciones edilicias y sanitarias conforme al Protocolo			362/760 escuelas encuestadas

presentado (Resolución N°3 364/2020).	(presenciales y telefónicas) a una muestra de escuelas.		
Fondo para insumos de limpieza y desinfección para evitar la transmisión del virus.	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta en línea 	38.000 escuelas	No se realizó por dificultades de administración del instrumento elaborado cuyo envío debía realizarlo oficialmente el Ministerio de Educación de Nación.

Fuente: elaboración propia con base en fuentes disponibles.

d Ventajas y limitaciones de la estrategia metodológica

El diseño de evaluación planteado, con un fuerte componente cualitativo, es flexible y permite reflejar los cambios metodológicos que se producen como consecuencias de la realidad en el campo y de indagaciones sucesivas. Sin embargo, los resultados que se obtienen dependen de la calidad de las fuentes que se analizan y el acceso a elementos clave de la intervención. En este caso podemos señalar algunas ventajas y limitaciones identificadas en el campo en el marco del estudio que se presentan a continuación:

Tabla 6. Ventajas y desventajas de la estrategia metodológica.

Ventajas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> Los y las funcionarios del ME estuvieron disponibles a medida que se fueron contactando para ofrecer sus percepciones sobre la intervención. El equipo de evaluación contó con los datos de contacto de los perfiles directivos de escuelas con obras menores. El equipo fue capaz de adaptar los instrumentos de relevamiento a medida que se recolectaba información garantizando la agilidad de la evaluación y su adaptación a las posibilidades de información. Las visitas a campo se realizaron adecuadamente y permitieron capturar buenos datos. 	<ul style="list-style-type: none"> La encuesta diseñada y prevista a ser administrada en la totalidad de escuelas alcanzadas por la línea de insumos del Fondo no se pudo llevar adelante debido a dificultades para la administración del cuestionario (no se contó con la capacidad de enviar y administrar 38.000 encuestas). El análisis se limita a utilizar los datos de registros disponibles y entregados por el ME. Debido a la alta rotación de perfiles directivos muchos de los datos de contacto estaban desactualizados, al mismo tiempo que, por consecuencia de la rotación, en muchas de las escuelas contactadas los perfiles directivos actuales no estuvieron a cargo de la gestión de la intervención ni conocían del mismo. Muchas escuelas que recibieron fondos tuvieron demoras por diversas causas, y al momento de agendar la entrevista/visita aún no habían iniciado las obras.

Fuente: elaboración propia con base en fuentes disponibles.

3. Resultados sobre el despliegue de la iniciativa fondos de emergencia para prevenir el COVID-19 en escuelas

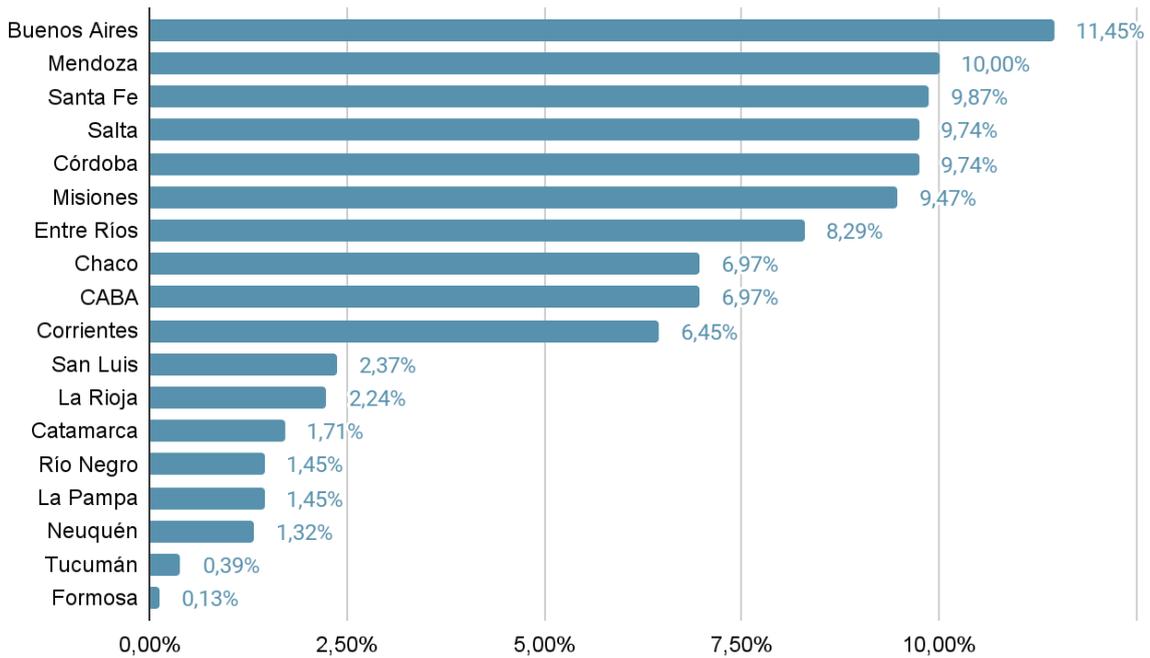
En este capítulo presentamos un análisis detallado vinculado a los procesos y resultados de corto y mediano plazo que identificamos en la teoría de cambio de la intervención articulados en cuatro dimensiones: a. valoración de la implementación en términos de cobertura, financiamiento y equidad territorial; b. impresiones de las escuelas; c. conformidad de las obras físicas realizadas por los establecimientos y; d. percepción de los diferentes actores sobre la implementación y resultados logrados por la intervención liderada por el ME para prevenir la pandemia.

a. Valoración de la implementación de las acciones: cobertura, financiamiento y equidad en la distribución del fondo.

En cuanto a la línea de **obras menores, se aprobó un financiamiento por \$540.516.213, de los cuales \$248.893.025 fueron solicitados por las distintas jurisdicciones y, finalmente, el casi el 43% (\$230.740.785) del total fue transferido a las escuelas**. Algunas posibles hipótesis que explican esta subutilización de los recursos son: las dificultades en acceder a los fondos por parte de las escuelas (falta de tarjeta de débito, dificultades de acceso a los cajeros, tope de extracción) y, asociado a estas dificultades, la alta rotación de los perfiles directivos en general y en el marco de la pandemia en particular, así como también la obligatoriedad de tener rendidas transferencias de fondos anteriores.

La distribución de proyectos financiados para obras menores, se concentró en un 50%, aproximadamente, en las provincias de Buenos Aires (11,45%), Mendoza (10,0%), Santa Fe (9,87%), Salta (9,74%) y Córdoba (9,74%). En este sentido, el Gráfico 1 muestra la distribución de los proyectos de obras financiados por el programa según jurisdicción.

Gráfico 1. Distribución de la cantidad proyectos por provincia

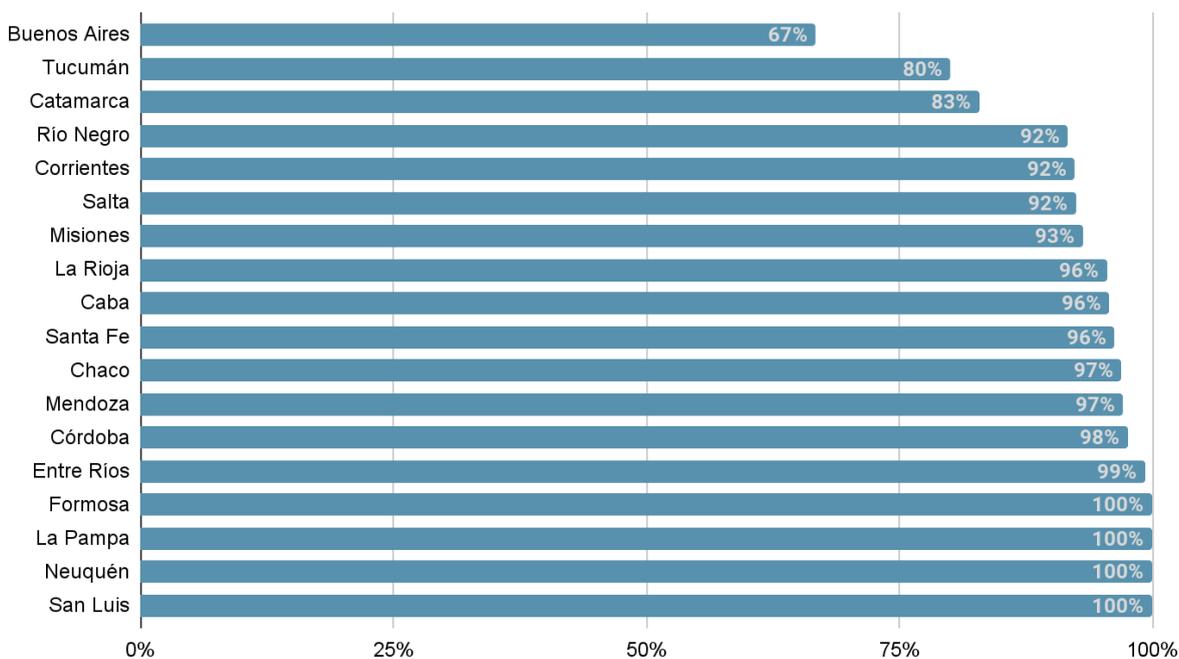


n = 760 escuelas.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de registro.

Como se mencionó más arriba, las distintas jurisdicciones que participaron voluntariamente del programa solicitaron en total fondos por \$248.893.025 de los cuales el 92% (equivalente a \$230.740.785) aproximadamente fue aprobado. Al desagregar la tasa de aprobación de los proyectos presentados por las jurisdicciones, esto es, la proporción entre el monto aprobado sobre el monto solicitado, se observa que la provincia de Buenos Aires, es la que menor aprobación de proyectos tuvo con un 67%, seguido por Tucumán y Catamarca. En el Gráfico 2 se observa la tasa de aprobación de proyectos por provincia.

Gráfico 2. Tasa de aprobación de fondos solicitados según provincia.



n = 760 escuelas.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de registro.

Asimismo, si se analiza la distribución del monto que cada provincia recibió, se observa que **Mendoza fue la provincia que más fondos obtuvo del ME con \$38.813.399, lo que representa casi un 17% del total de los montos transferidos, mientras que la provincia de Buenos Aires recibió aproximadamente un 7% siendo la jurisdicción con mayor número de escuelas alcanzadas por el programa.** Esta diferencia se puede explicar en parte porque esta jurisdicción es una de las que menor costo promedio tuvieron los proyectos, \$194.394⁸.

Otro aspecto para observar el desempeño del programa se vincula con la rendición de las escuelas de los pagos recibidos en el marco del Fondo. En la Tabla 6 se muestran los pagos y el estado de la rendición de cuentas. Cabe destacar que 107 escuelas recibieron un solo pago por el total del proyecto, mientras que el resto tuvo más de un pago. En ese sentido, se debe observar que para obtener el pago subsiguiente se debía rendir el pago anterior, es decir, quienes rindieron el primer pago accedieron al segundo y así sucesivamente. En términos generales que la mayoría de los pagos se encuentran rendidos (80,2% en promedio), con excepción de las escuelas que recibieron hasta cinco pagos (52,9%). En el anexo 4 se encuentra la distribución del estado de la rendición de cuentas de los pagos recibidos por las escuelas por jurisdicción.

Tabla 7. Estado de la rendición de cuentas de los pagos recibidos por las escuelas

Número de pago	Acreditación reciente	En proceso	Sin rendir	En proceso	Rendido	n
----------------	-----------------------	------------	------------	------------	---------	---

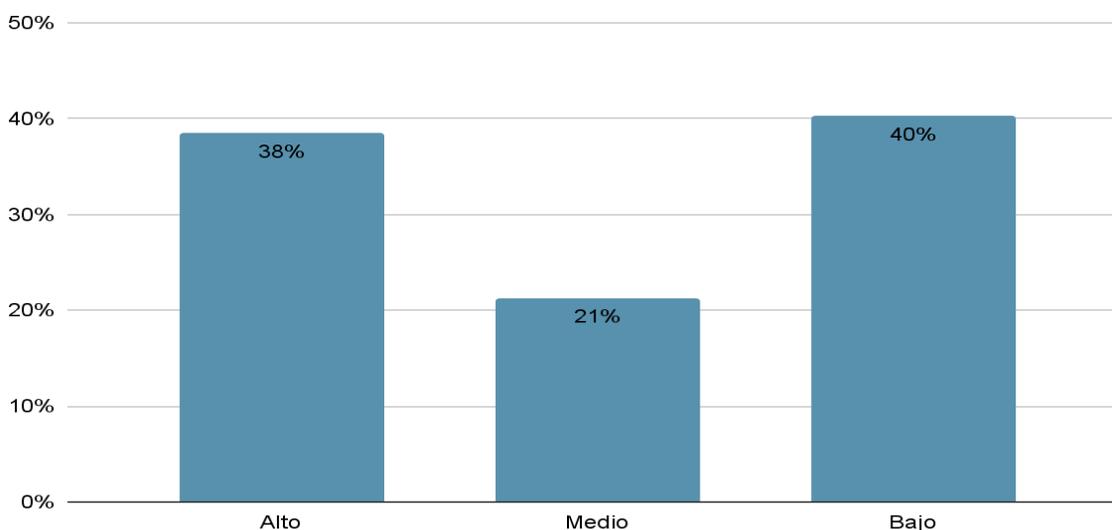
⁸ En el anexo 3 se agrega una tabla con el monto recibido por cada provincia, el porcentaje que ese monto representa para el total del programa y el promedio por proyecto que cada jurisdicción recibió.

1	0,0%	5,3%	9,7%	0,0%	84,9%	657
2	0,9%	4,0%	13,5%	0,7%	80,9%	572
3	0,9%	3,7%	11,2%	0,9%	83,2%	107
4	4,0%	4,0%	20,0%	0,0%	72,0%	25
5	11,8%	0,0%	17,6%	17,6%	52,9%	17
único	0,0%	5,6%	12,1%	0,0%	82,2%	107

Fuente: elaboración propia a partir de datos de registro

Finalmente, cabe destacar que en cuanto al contexto social de las escuelas alcanzadas por el programa, la distribución del nivel del Índice de Contexto Social de la Educación (ICSE)⁹ se concentró mayormente en los niveles alto y bajo como se observa en el Gráfico 3.

Gráfico 3. ICSE en las escuelas alcanzadas por la política.



n = 559 escuelas.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de registro.

⁹ “El ICSE es una herramienta que permite segmentar territorios (radios, fracciones, departamentos, provincias) en función los diferentes niveles de vulnerabilidad o privación que enfrentan los hogares desde un enfoque multidimensional que se nutre de distintos indicadores: i) las características de la vivienda (materiales y hacinamiento), ii) el acceso al agua segura y al saneamiento adecuado, iii) la educación formal de los miembros adultos del hogar y iv) su capacidad económica (a partir de la situación laboral y de ratios de dependencia)” (Born, Montes, & Cruzalegui, 2019).

b. Opiniones de directivos sobre acceso y ejecución de fondos para obras menores.

A los fines de analizar las opiniones de perfiles directivos en torno a la recepción, gestión y uso de los recursos recibidos de parte del Ministerio de Educación de la Nación para la ejecución de obras menores en el marco del Fondo de Emergencia para prevenir el COVID en las escuelas, se administró un cuestionario en línea a las 760 escuelas que realizaron obras menores en todo el país. De éstas, participaron del relevamiento 325, un 42,8% del total, con diferencias en los niveles de participación y cobertura según jurisdicción. Mientras que en Misiones participó de la encuesta un 70,8% de las escuelas que recibieron fondos para obras menores, en La Rioja este porcentaje desciende al orden del 11,8%.

Tabla 8. Porcentaje de cobertura según jurisdicción.

Provincia	Encuesta	Registro	Cobertura
Buenos Aires	25	87	28.7%
Catamarca	3	13	23.1%
Chaco	17	53	32.1%
Ciudad De Buenos Aires	30	53	56.6%
Córdoba	25	74	33.8%
Corrientes	25	49	51.0%
Entre Ríos	35	63	55.6%
La Pampa	4	11	36.4%
La Rioja	2	17	11.8%
Mendoza	37	76	48.7%
Misiones	51	72	70.8%
Neuquén	2	10	20.0%
Río Negro	3	11	27.3%
Salta	32	74	43.2%
San Luis	10	18	55.6%
Santa Fe	24	75	32.0%
<i>Total</i>	<i>325</i>	<i>760</i>	<i>42.8%</i>

Fuente: Encuesta a directivos que recibieron fondos para obras menores

Al analizar el peso de los perfiles directivos de cada jurisdicción en el grupo de escuelas respondientes, se observa que un 16% representa a la provincia de Misiones, un 11% a las provincias de Mendoza y Entre Ríos, un 10% a la provincia de Salta, un 9% a la CABA, un 8% a las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Corrientes y un 7% a la provincia de Santa Fe. El 12% restante se divide entre el resto de las jurisdicciones que representaron un menor peso en el universo de escuelas respondientes.

Tabla 9. Porcentaje de representación en la encuesta según jurisdicción

Provincias	Frecuencia	Porcentaje
Buenos Aires	25	7.7
Catamarca	3	0.9

Chaco	17	5.2
Ciudad De Buenos Aires	30	9.2
Córdoba	25	7.7
Corrientes	25	7.7
Entre Ríos	35	10.8
La Pampa	4	1.2
La Rioja	2	0.6
Mendoza	37	11.4
Misiones	51	15.7
Neuquén	2	0.6
Río Negro	3	0.9
Salta	32	9.8
San Luis	10	3.1
Santa Fe	24	7.4
Total	325	100.0

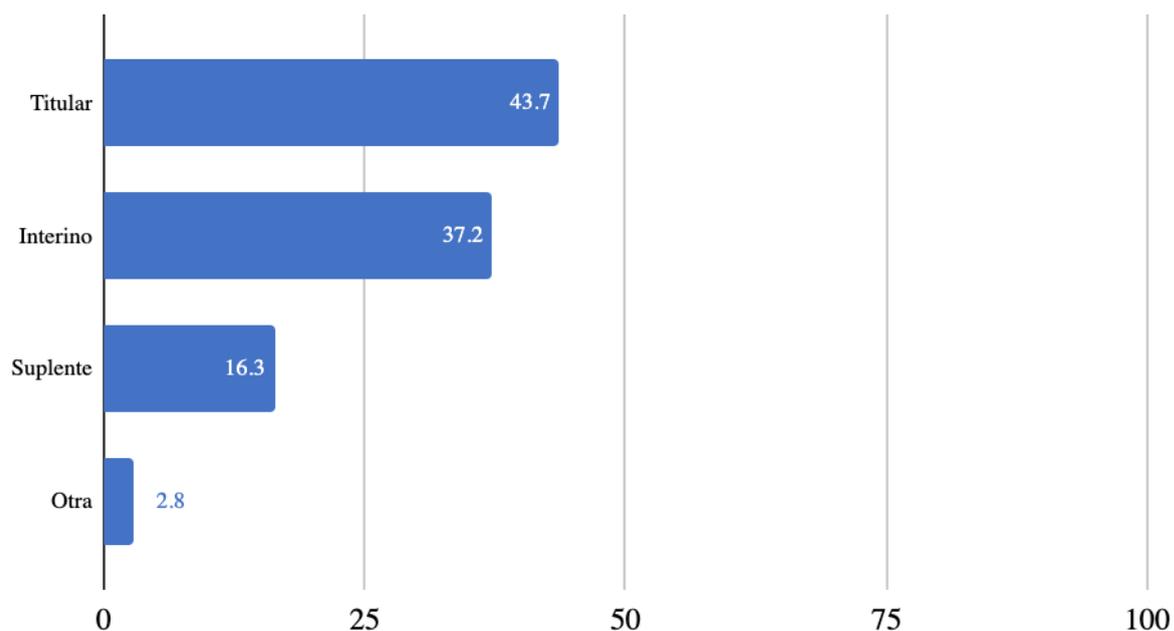
Fuente: Encuesta a directivos que recibieron fondos para obras menores.

Breve descripción de los perfiles directivos respondientes

A los efectos de caracterizar a los perfiles directivos que lideraron la gestión de estos fondos en las escuelas respondientes, se indagaron algunos de sus datos sociodemográficos, su antigüedad en el cargo directivo, su situación de revista y su máximo nivel educativo.

La amplia mayoría de los perfiles respondientes es de género femenino (82,2%), con un promedio de 51 años de edad y 9 de antigüedad en el cargo directivo. En relación al máximo nivel educativo de estos 325 perfiles directivos respondientes, la mitad (50,8%) alcanza un nivel de formación superior docente, un 21,2% un nivel superior no universitario y un 17,2% un nivel superior universitario. Un 10% alcanza niveles de formación de posgrado (especialización, maestría, doctorado), mientras que menos del 1% (0,6) no cuenta con un título superior. En términos de su situación de revista, más de la mitad de los perfiles directivos encuestados no es titular en su cargo. Mientras que un 43,7% de los perfiles directivos encuestados es titular, un 37,2% es interino y un 16,3% suplente. Estos porcentajes promedio presentan diferencias según jurisdicción (ver Anexo).

Gráfico 4. Porcentaje de directivos respondientes por situación de revista

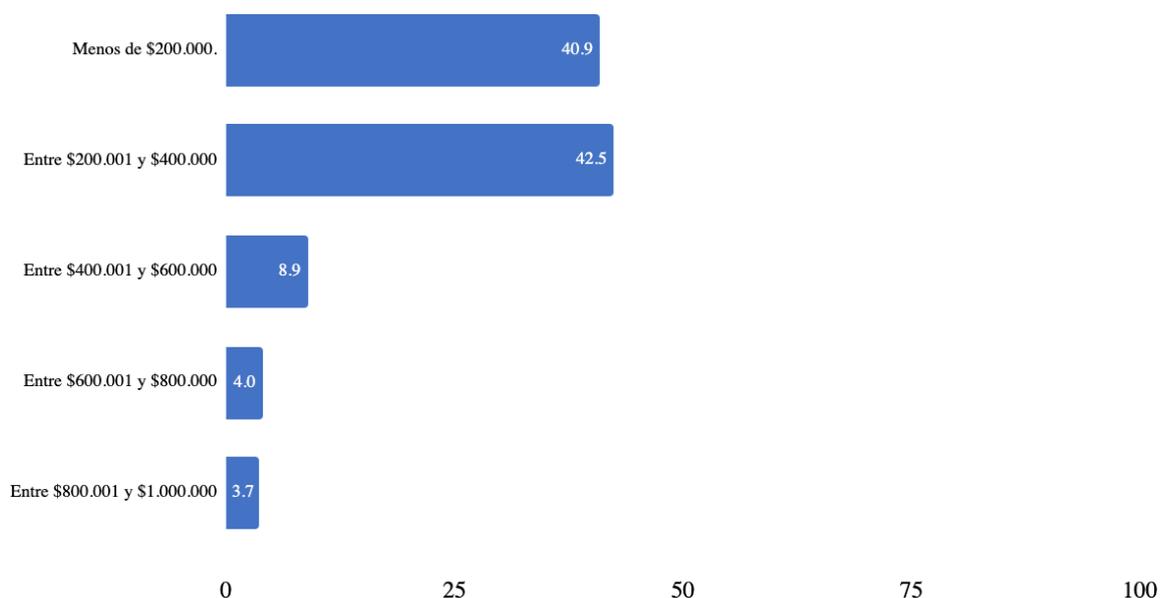


Fuente: Encuesta a directivos que recibieron fondos para obras menores

Sobre la planificación, gestión y ejecución de obras menores en las escuelas encuestadas

Al indagar por el monto recibido en las escuelas respondientes en el marco del Fondo, se observa que la mayoría recibió entre \$200.001 y \$400.000 (42,5%), seguido por un 40% que recibió menos de \$200.000. Es decir que un 17% de las escuelas respondientes recibió más de \$400.000, y entre este porcentaje sólo un 3,7% percibió los montos más altos (entre \$800.001 y \$1.000.000).

Gráfico 5. Distribución de escuelas respondientes según monto recibido

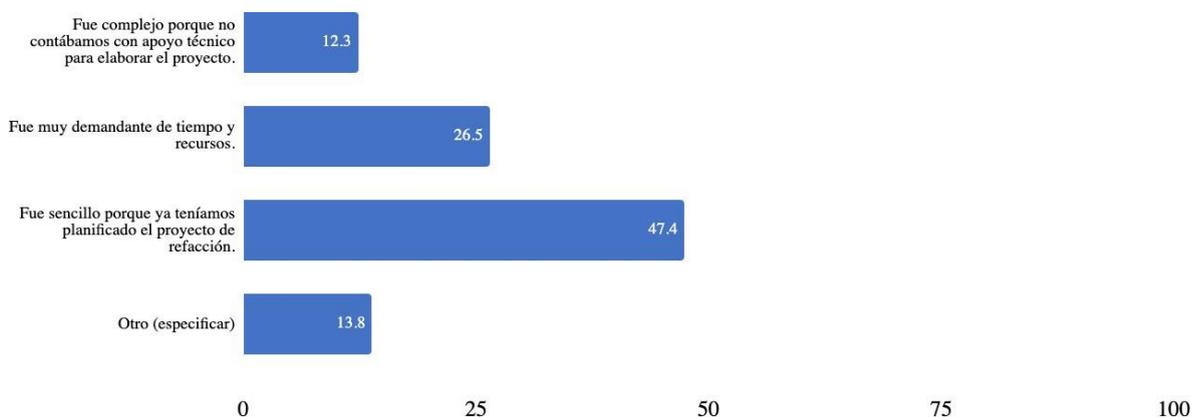


Fuente: Encuesta a directivos que recibieron fondos para obras menores

En relación al monto recibido, el 72% de los perfiles directivos encuestados sostiene que el mismo garantizó la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para llevar a cabo las refacciones destinadas a garantizar el uso del edificio escolar de acuerdo a lo estipulado por los protocolos para la prevención y reducción de la propagación del nuevo coronavirus (COVID-19).

La encuesta buscó relevar cómo experimentaron los perfiles directivos el liderazgo de la planificación, gestión y ejecución de las obras menores en las escuelas. En relación al proceso de elaboración del proyecto para la realización de obras, un 47% de los perfiles respondientes informó que fue sencillo ya que ya tenían planificado el proyecto de refacción. Por el contrario, un 39% de los encuestados respondió negativamente a dicho proceso, ya sea porque les resultó complejo porque no contaban con el apoyo técnico para la elaboración de proyectos (12%) o porque les resultó un proceso muy demandante en tiempo y recursos (23%).

Gráfico 6. Porcentaje de directivos respondientes por calificación del proceso de elaboración del proyecto



Fuente: Encuesta a directivos que recibieron fondos para obras menores

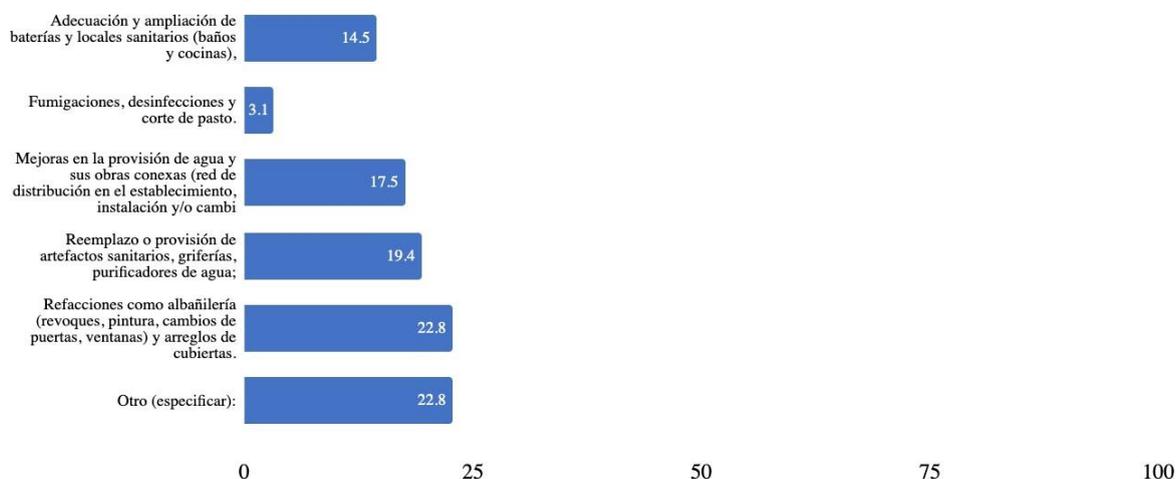
Asimismo, a los fines de caracterizar el proceso de diseño y planificación del proyecto de obra o refacción se preguntó a los perfiles directivos cómo o con la participación de qué perfiles se había diseñado el proyecto de la obra a realizar. Un 29% de respondientes afirmó que este proceso se realizó con el acompañamiento del equipo del ministerio de educación jurisdiccional, un 29% con la comunidad educativa en su conjunto (familias, cooperadoras, personal docente y no docente, estudiantes), un 19% sólo entre el equipo directivo y un 6% sólo con la cooperadora. El 16% restante esgrimió otros apoyos o mecanismos para el diseño y planificación de la obra. Al analizar por jurisdicciones se observa que la mayoría de las provincias proveyeron apoyo a través de algún equipo del ministerio jurisdiccional, se destacan en particular el caso de la provincia de Chaco (65%) y Santa Fe (54%). En cuanto a las provincias en las que la comunidad educativa en su conjunto colaboró con los proyectos, se destacan Misiones (57%) y Salta (44%).

La encuesta también indagó por quienes habían llevado a cabo la obra. Mientras que la mayoría de los perfiles directivos respondientes encomendaron a un proveedor que se encargue de la ejecución de la totalidad del trabajo (37%), un 32% se ocupó de la compra del material y contrató mano de obra para ejecutarla y un 12% se apoyó en miembros de la comunidad educativa. Un 20% de respondientes seleccionó otras como opción. El criterio que primó entre los perfiles directivos respondientes a la hora de elegir al proveedor fue el precio (50%), seguido por la calidad (13%) y la disponibilidad para realizar el trabajo (13%). Un 16% de los perfiles respondientes esbozó otros criterios para la selección de proveedores y sólo un 8% por la cercanía del proveedor.

En relación al tipo de proyecto realizado se observa una amplia heterogeneidad dentro de las escuelas participantes de la encuesta. Un 23% realizó refacciones como albañilería (revoques, pintura, cambios de puerta). El mismo porcentaje de respondientes seleccionó la opción otros, lo que puede estar dando cuenta de la amplitud de tipos de obra realizadas en el marco de este fondo. Un 19% de las escuelas respondientes utilizó el fondo de obras menores para reemplazar o proveer a la escuela de artefactos de sanitarios, griferías, seguido de un 17% que realizó mejoras en la provisión de agua y obras conexas. Un 14,5% de las escuelas adecuó o amplió las baterías y locales sanitarios, mientras que

un 3% realizó fumigaciones, desinfecciones y cortes de pasto. En lo que respecta al tipo de obras realizadas no se observan grandes diferencias según jurisdicción.

Gráfico 7 Porcentaje de escuelas respondientes por tipo de obra realizada.

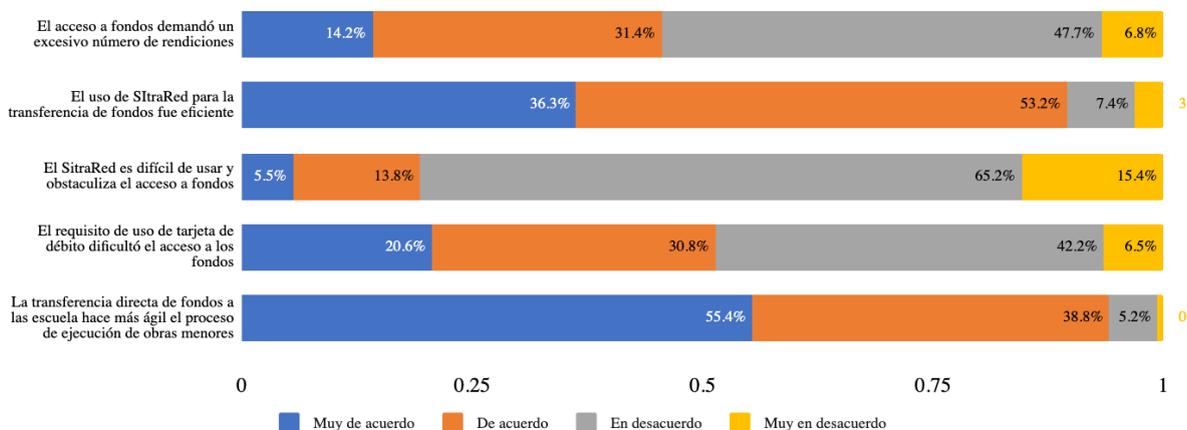


Fuente: Encuesta a directivos que recibieron fondos para obras menores

En relación al uso del sistema SitraRed como mecanismo de transferencia de fondos a las instituciones para obras menores fue valorado positivamente por la amplia mayoría de los perfiles directivos encuestados. Un 64% lo definió como “muy bueno”, un 29% como “bueno”, un 5% como regular y sólo un 2% como malo o muy malo.

Respecto a la modalidad de ejecución del Fondo, transferencia directa de recursos a las escuelas, la amplia mayoría de los perfiles directivos encuestados (94%) acuerdan con que esta modalidad hace más ágil el proceso de ejecución de obras, que el uso de SitraRed para la transferencia de fondos fue eficiente (89,5%) y que su uso no es complejo (80,6% en desacuerdo con la frase que indica que SitraRed es difícil de usar y obstaculiza el acceso a fondos). Se evidenció un alto nivel de desacuerdo en torno a la utilidad del uso de tarjeta de débito: la mitad de los perfiles respondientes considera que su uso dificulta el acceso a fondos, mientras que la otra mitad está en desacuerdo con esta frase.

Gráfico 8. Porcentaje de perfiles directivos según grado de acuerdo con afirmaciones respecto a la modalidad de pago y uso de SitraRed



El 73% de las escuelas participantes de este relevamiento realizó la rendición de fondos. Entre las jurisdicciones con mayor nivel de cumplimiento (por encima del 70%) se destacan Chaco, Ciudad De Buenos Aires, Corrientes, Entre Ríos, Misiones y Salta. Sin embargo, en la Provincia de Buenos Aires se registra un 56% de los respondentes que no han realizado la rendición de los fondos, siendo, de acuerdo al relevamiento, la jurisdicción con menor porcentaje de rendición realizada.

Un 41% de las escuelas que recibieron fondos para la ejecución de obras menores recibió un segundo aporte, mientras que el 97% considera que este segundo aporte es necesario.

Sobre el vínculo con las jurisdicciones

Respecto al vínculo con las jurisdicciones en la gestión del Fondo, un 75% de los perfiles encuestados afirma haber entrado en contacto con el referente jurisdiccional¹⁰ y la amplia mayoría (90%) sostiene que el apoyo de la jurisdicción en el proceso de percepción, ejecución y rendición de los fondos transferidos por el Ministerio de Educación de la Nación fue muy bueno (50,8%) o bueno (39,4%)¹¹.

Acerca del rol directivo desde la percepción de los actores

A los fines de conocer las opiniones de los perfiles directivos en relación a su rol en la gestión del Fondo para la ejecución de obras menores, se les consultó su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones. Como primera conclusión se observa un alto grado de acuerdo (94%) entre los respondentes con que son los perfiles directivos quienes mejor conocen las necesidades de las escuelas y por ende quienes deben gestionar este tipo de fondos. Sin embargo, un 81% está de acuerdo con que los perfiles directivos cuentan con poco tiempo para gestionar recursos financieros y un 80% acuerda con la idea de que son

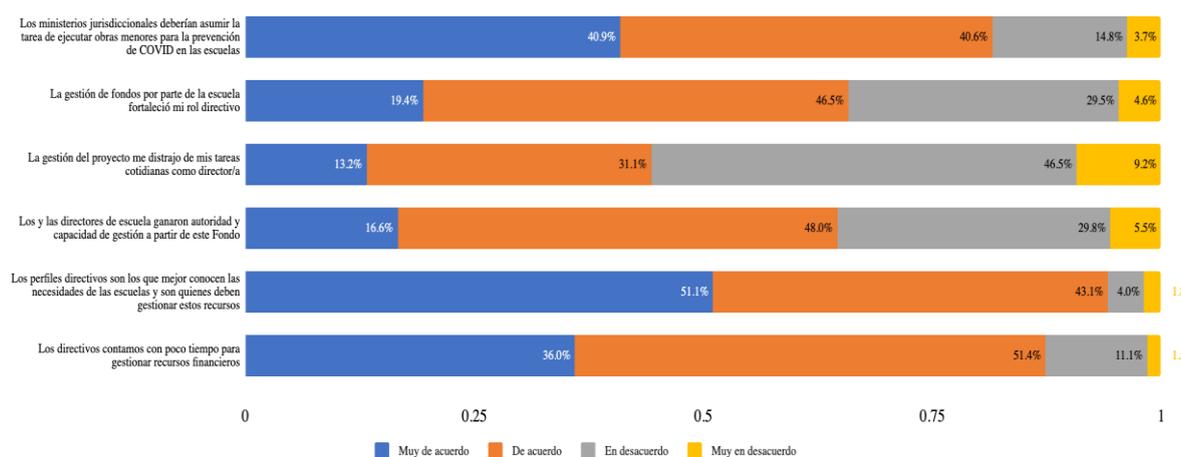
¹⁰ Cabe señalar que el 56% de los respondentes de la CABA no tuvieron contacto con el referente jurisdiccional.

¹¹ Cabe señalar que el 23% de los respondentes de la CABA evaluaron como regular el apoyo de la jurisdicción.

los ministerios jurisdiccionales quienes deberían asumir la tarea de ejecutar obras menores para la prevención del covid en las escuelas.

En relación al impacto de la gestión del Fondo en su rol directivo, el 66% está de acuerdo con que la misma fortaleció su rol directivo, y el 65% acuerda que los perfiles directivos ganaron autoridad y capacidad de gestión a partir de la implementación de este Fondo.

Gráfico 9. Porcentaje de perfiles directivos según grado de acuerdo con afirmaciones respecto al impacto del Fondo en su rol



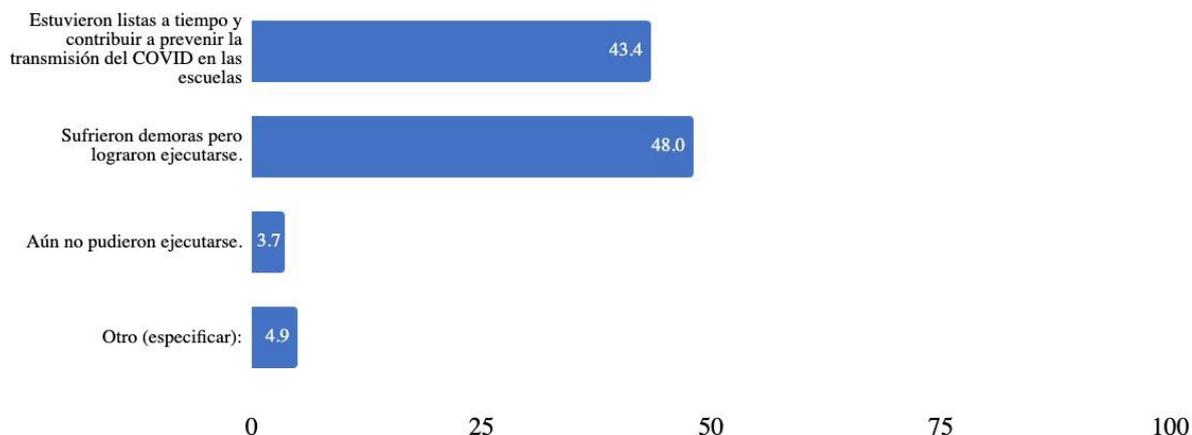
Fuente: Encuesta a directivos que recibieron fondos para obras menores

De todas maneras, el 86% de los perfiles encuestados considera que la experiencia de gestionar este proyecto fue positiva para su tarea cotidiana como directivo/a. Al mismo tiempo, un 59% considera que su rol directivo se vió fortalecido, mientras que un 26% cree que el mismo no fue alterado como consecuencia de la gestión del fondo. Sólo un 8% cree que su rol se vió perjudicado. En cuanto a la mirada por jurisdicciones, si bien la amplia mayoría señala que el rol se ha fortalecido, en las provincias de Ciudad De Buenos Aires (37%), Córdoba (48%), Entre Ríos (37%) y Mendoza (49%) se destaca en menor medida que el ejercicio del rol se ha visto inalterado.

Sobre el estado de situación de obras y evaluación general

Al indagar por el estado de situación de las obras realizadas, un 48% de los respondientes informó que lograron ejecutarse, un 43% informa que las obras estuvieron listas a tiempo y contribuyeron a prevenir la transmisión del COVID en las escuelas, mientras que un 4% aún no pudieron ejecutarse. La amplia mayoría de los perfiles directivos respondientes (93,5%) percibe que el momento en que las escuelas recibieron el Fondo para la realización de obras menores fue oportuno.

Gráfico 10. Porcentaje de perfiles directivos según opinión respecto a la finalización de las obras



Fuente: Encuesta a directivos que recibieron fondos para obras menores

Más de la mitad de los perfiles directivos respondientes (51,7%) informa que no hubo dificultades en la realización de las obras en las escuelas. Entre quienes sí identificaron dificultades, señalaron en mayor proporción aquellas vinculadas a la mano de obra (21%), seguidas por las dificultades en los pagos (11%), dificultades técnicas (9,2) y, por último, dificultades en el acceso a los materiales (6,5%).

Un 65% de los perfiles encuestados argumenta que de no haber recibido estos fondos, la escuela no se encontraba en condiciones de infraestructura, higiene y seguridad para su reapertura, lo que demuestra, nuevamente, el grado de necesidad y pertinencia de este tipo de intervención que manifiestan los perfiles directivos. Sin embargo, al observar por jurisdicciones, Buenos Aires (68%) y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (57%) en donde los respondientes indicaron mayoritariamente que más allá de los fondos, se encontraban en condiciones para la reapertura.

c. Conformidad de la obra física realizada y los insumos adquiridos en las escuelas visitadas.

Las visitas realizadas a los distintos establecimientos seleccionados permitieron llevar a cabo una evaluación de las obras menores realizadas en el marco de la iniciativa para determinar los aportes realizados al mejoramiento de las condiciones edilicias. Esta mirada corresponde al aspecto de infraestructura, haciendo mención a obras menores vinculadas con el servicio de agua potable apta para el consumo y la higiene, estableciendo tres grandes categorías:

1. Obra nueva referida a la colocación de piletas y bebederos en ámbitos exteriores y/o galerías.
2. Reparaciones de obras existentes referidas al arreglo de grupos sanitarios, inodoros, piletas y bebederos.
3. Adquisición de insumos como recurso preventivo.

Un buen servicio de agua potable disponible en todos los establecimientos, como también un adecuado mejoramiento de la higiene, constituyen aspectos importantes en el control de distintas enfermedades como también de la propagación del COVID-19.

Para llevar a cabo la evaluación de campo se relevaron 15 establecimientos de los cuales se seleccionaron 12 las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos y Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los 12 establecimientos mencionados están descritos en la Tabla 8 con las distintas categorías de análisis expresadas anteriormente.

En función de la información recabada en las visitas a los distintos establecimientos, como también de las observaciones realizadas y los resultados obtenidos, si bien no se pueden establecer conclusiones generalizables al conjunto del sistema educativo, los mismos constituyen una muestra mediante una valoración crítica de los datos obtenidos.

Tabla 10. Categorización y valoración de obras menores en 12 escuelas

	ESTABLECIMIENTO	TIPOS DE ACCIONES				OBSERVACIONES
		OBRA NUEVA	REPARACIONES	INSUMOS	OTROS	
01	ESCUELA 501 M.JL LÓPEZ SECO CNEL. BRANDSEN PROV. DE BUENOS AIRES	No	Si	Si	Reparaciones de termotanques.	Falta de mantenimiento en cubiertas. Se observan humedades por el ingreso de agua de lluvia.
02	ESCUELA 150 ALEJANDRO PETIÓ CIUDAD EVITA	No	Si	Si	Reparación y ampliación de instalación eléctrica.	Falta de mantenimiento general. Paredes con fisuras importantes.
03	ESCUELA 647 DR. PEDRO FUNES SANTA FE CAPITAL	Si	Si	Si	Reparación de cubiertas por ingreso de agua. Mejoramiento del patio y rejas.	Edificio en proceso de mejoramiento por iniciativa del director y cooperadora.
04	ESCUELA 479 DR. MANUEL PIZARRO SANTA FE CAPITAL	Si	No	Si	Colocación de dos piletas en el patio.	Escuela declarada monumento histórico. En buen estado de conservación.
05	ESCUELA 1265 DR. JOSE M. ESTRADA SANTA FE CAPITAL	Si	Si	Si	Colocación de rejas varias por problemas de inseguridad y robos.	Edificio en proceso de mejoramiento por iniciativa del director y cooperadora.
06	ESCUELA 27 DR. JOSE MARIA GALVEZ SANTA FE CAPITAL	Si	Si	Si	Colocación de rejas varias por problemas de inseguridad y robos.	Falta de mantenimiento general tanto en el interior del edificio como en el exterior.
07	ESCUELA 24 MAXIMIO VICTORIA	Si	Si	Si	Colocación de rejas y de barandas en escaleras.	Requiere atención de mantenimiento.

	PARANÁ ENTRE RÍOS				Mejoramiento de la instalación eléctrica.	
08	ESCUELA 158 JOSE ZUBIAUR PARANÁ ENTRE RÍOS	Si	Si	Si	Se hicieron rampas en desniveles, colocación de ventiladores y artefactos de iluminación.	Edificio sin mantenimiento. Estado deficiente de losas y desprendimientos de cielorrasos. Requiere pronta atención.
09	ESCUELA 14 PROVINCIA DE SAN LUIS CABA	No	No	Si	Se hicieron divisiones en aulas para la atención a padres.	Obra autorizada.
10	ESCUELA 18 REPÚBLICA DE COREA CABA	No	Si	Si	Se hicieron las cañerías de los baños. tanto en los baños generales de alumnos y en uno ubicado dentro de un aula.	Se presume exagerada la inversión declarada de \$400.000. por los trabajos realizados.
11	ESCUELA 22 DR. GUILLERMO RAWSON CABA	Si	No	Si	Se hicieron bebederos nuevos con la correspondiente instalación de agua, en la planta alta; y rejas para proteger caños de agua que pasan por el patio de la planta baja.	Se presume exagerada la inversión declarada de \$200.000. por los trabajos realizados.
12	ESCUELA 7 JUAN DE GARAY CABA	No	No	Si	Trabajos de pintura en fachada, rejas y techos. Colocación de reja nueva.	Se llevaron a cabo tareas de mantenimiento de pintura en fachada, rejas y techos. Se colocó una reja con el edificio lindero.

En relación a la categoría de **Obra Nueva**, se verifica que el 58% de las escuelas visitadas llevaron a cabo tareas nuevas. En general se verifica la colocación de bebederos y piletas en galerías y patios como sistema anexo de higiene que completa los servicios existentes en los baños.

Por distintos motivos, el 42% de las escuelas visitadas restantes no realizaron obras nuevas. La escuela 22 Guillermo Rawson de CABA construyó un piletón con griferías, presumiendo exagerada la inversión declarada por los trabajos realizados. El resto de las escuelas que componen el porcentaje mencionado llevaron a

cabo otros trabajos vinculados a distintas demandas.

Se puede inferir algunos factores que afectaron la falta de obras entre los que se pueden mencionar: la ausencia de conocimiento de cómo llevar a cabo las tareas; la falta de asesoramiento profesional; la limitada capacidad de gestión en la dirección de las escuelas y la falta de iniciativa son factores a ponderar en algunos casos.

En relación a la categoría **Reparaciones**, se verifica que el 67% corresponde a escuelas que realizaron distintas tareas de reparaciones de baños comprendidas en el Fondo y que definen mejoras necesarias de realizar de manera paralela a la obra nueva.

Por diferentes razones, el 33% de las escuelas visitadas no realizaron tareas de reparaciones vinculadas a lo estipulado. El caso de la escuela 479 Dr. Manuel Pizarro de Santa Fe Capital, declarada monumento histórico, no lo requería. El porcentaje de escuelas que no realizaron reparaciones, es relativamente bajo, considerando algunas particularidades. El caso de la escuela 479 Manuel Pizarro, no requiere de reparaciones, a lo que se suma la condición de monumento histórico que demanda una particular gestión para intervenciones en todos los aspectos.

En relación a la categoría de **Insumos**, se verifica un 100% de cumplimiento con lo establecido. Se ha podido verificar el acopio de distintos elementos que hacen a la higiene y por lo tanto a la prevención y control de distintas enfermedades, incluido el COVID-19. El manejo del acopio de los insumos ha sido efectivo. Constituye un ítem fácil de operar a través del sistema de gestión y compra de los mismos, evaluando presupuestos y procediendo a su adquisición.

En relación a la categoría **Otros**, se verifica que, paralelamente al objetivo central, se llevaron a cabo distintas acciones necesarias y, muchas veces, complementarias. Distintos requerimientos que necesitan respuestas, muchas veces urgentes. Es el caso de reparaciones de cubiertas, reparaciones y ampliaciones de instalación eléctrica, provisión de seguridad a través de rejas, etc. El porcentaje detectado es del 75%, poniendo en evidencia la necesidad de otras respuestas necesarias en las escuelas y, que, de forma directa o indirecta, están vinculadas con la manera de habitar y de dar respuesta a la pandemia.

El funcionamiento de una escuela es integral. Hay factores no previstos en la intervención, como los mencionados, que, no solo son respuestas a las problemáticas y realidades de los establecimientos, sino que también aportan a la calidad ambiental y de prevención de distintos acontecimientos.

Por último, al analizar las **Observaciones**, se infiere la importancia de lo que significa el mantenimiento de los edificios. Se destaca un 75% de las escuelas con distintos requerimientos. La atención de los edificios requiere de una mirada integral, basada en un monitoreo sistemático y organizado para velar por el buen estado de conservación, evitando de esta manera una degradación con costosas inversiones para el Estado.

Se han podido verificar distintas necesidades referidas al mantenimiento en general de las escuelas. Las mismas requieren de una atención particular, cuya evaluación y procedimientos a seguir para dar respuestas, corresponde a personal especializado en los distintos aspectos. Se considera prioritario llevar adelante acciones planificadas desde el Estado donde estén presentes todos los requerimientos necesarios para el mantenimiento y funcionamiento de las escuelas. Dichas acciones deben estar en manos de especialistas en los diferentes aspectos involucrados, a través de las distintas oficinas públicas, no derivando responsabilidades en quienes no tienen competencia en temas específicos como lo son los temas objeto de esta evaluación. Es el caso de los directivos de las escuelas quienes, a las actividades específicas que les corresponden, tienen que sumar otras que son desconocidas y que además requieren de mucho tiempo.

Es de destacar el valor e importancia en la implementación del Fondo y los objetivos planteados. Tal iniciativa es un paso en las respuestas que se deben dar, no solo a situaciones de pandemia, sino también a la permanente habitabilidad de los establecimientos educativos, caracterizada por espacios acondicionados en términos ambientales que contemplen cuestiones como la higiene, buena ventilación e iluminación natural, entre otros; factores claves para garantizar una educación de calidad.

d. Percepción de los actores respecto a la implementación y los resultados alcanzados por la iniciativa

La mirada del gobierno nacional

Para ampliar la mirada desde el gobierno nacional sobre la implementación de la política se entrevistaron a autoridades y referentes de la Dirección General de Programas y Proyectos sectoriales y especiales, y de la Dirección General de Infraestructura del Ministerio de Educación de la Nación. De esta manera se cubrió gran parte del ciclo de implementación procurando reconstruir distintos aspectos de la política desde el nivel central.

En cuanto al diseño de la intervención, se observa que la misma no partió de un diagnóstico específico o información concreta respecto al estado edilicio de las escuelas. Las líneas de obras e insumos apuntaban a aspectos claves para la prevención del COVID-19, el de garantizar la higiene y las condiciones edilicias aptas para el retorno a la presencialidad. Sin embargo, se argumentó que el tiempo destinado a la elaboración y aprobación de las resoluciones que regulaban el programa sufrió importantes demoras en medio de una pandemia, un contexto de emergencia. Al respecto un entrevistado señaló que “la resolución se armó en marzo y se demoró 5 meses en aprobar (...) la primera transferencia salió el 25/9”.

En cuanto a los fondos para insumos, esta línea fue diseñada para todas las escuelas. Las provincias elevaban un listado que se contrastaba con la matrícula para estimar el monto de la transferencia. Sin embargo, para poder recibir la transferencia las escuelas debían haber rendido transferencias anteriores, en muchos casos esto fue una barrera para acceder oportunamente al fondo. Otra barrera, estaba asociada a que las escuelas tenían fondos sin ejecutar en sus cuentas, lo que impedía el envío de nuevos fondos, así como también el cambio de equipo directivo representó un obstáculo para la recepción y ejecución del subsidio, en este sentido, en las entrevistas se mencionó que “Los directores cambian, otros tenían plata sin ejecutar hace años en el cajero, ya sea porque no avisaron o que la supervisora no quiere que lo gaste. Esto pasa en un 15% de escuelas aproximadamente”.

Respecto del financiamiento para obras menores, en esta línea la Dirección General de Infraestructura, informaba a las jurisdicciones la existencia del fondo y recibía listados de cada jurisdicción con las escuelas que serían alcanzadas por el programa, para cada obra se requería una memoria descriptiva del proyecto con un presupuesto estimado. En la dirección se revisaba la documentación y se aprobaba o no el proyecto. Una vez aprobado se pasaba a la Dirección General de Programas y Proyectos sectoriales y especiales para su pago.

Si bien esta línea de financiamiento se transfería directamente a las cuentas bancarias de las escuelas, se mencionó en las entrevistas que “La selección de las escuelas la hace la provincia, las unidades coordinadoras siempre tienen un registro más los requerimientos que las mismas escuelas le hacen, habrán priorizado”, en este sentido, se destaca el rol de los Ministerios de Educación provinciales en la definición del alcance de la política en el territorio. De todos modos, la identificación de necesidades se adaptó al desenvolvimiento de la pandemia y las medidas de mitigación de las mismas. Las jurisdicciones que se vieron más rápidamente afectadas por los contagios tuvieron que elaborar las memorias descriptivas apoyándose en las miradas de los docentes o en registros pre-existentes. Obviamente, las medidas de aislamiento y distanciamiento afectaron la implementación del programa en su conjunto. En cuanto a las obras, la imposibilidad de iniciarlas primero, luego los equipos reducidos y finalmente, los contagios demoraron la ejecución de los proyectos “El programa fue avanzando de acuerdo a como fue avanzando el COVID”, señaló otra persona entrevistada..

Otra externalidad que afectó a la línea, según los perfiles nacionales entrevistados, estuvo asociada al aumento de precios y los costos de las obras menores, originalmente el tope, establecido en la primera resolución ministerial, fue de \$400.000 (pesos cuatrocientos mil) que luego fue extendido a \$1.000.000. También se ampliaron las tareas que podían realizarse, incluyendo reacondicionamiento eléctrico o de la red de gas “La resolución inicial fue quedando insuficiente y se complementó con la Resolución 624/21, que ampliaba el tipo de tareas que podían hacerse, como intervenir sobre la red de gas o electricidad. Además se asignaban más fondos de fuente 11. La Resolución 1727 asignaba recursos del tesoro nacional”.

Finalmente, entre los entrevistados existe cierto consenso respecto a algunas oportunidades de mejora para la implementación de este tipo de financiamiento.

En primer lugar, el uso de las cuentas bancarias de los directivos de las escuelas tiene sus limitaciones, especialmente para las obras menores. Por un lado, la disponibilidad

de cajeros para extraer dinero es diferente en cada territorio. Asimismo, el tope de extracción también fue una obstáculo en el uso del fondo “La tarjeta escuela no permitía extraer todo el monto necesario para la obra. No es lo mismo el que estaba en una capital de provincia o en lugar más alejado con un solo banco”. En segundo lugar, asociado a las cuentas de los directivos, la rotación de los mismos y la disponibilidad de tarjetas afectó la ejecución oportuna del fondo. En este sentido, un entrevistado destacó que “el Banco Nación decidió cambiar 50.000 tarjetas a nombre de 50.000 personas, directores”. En tercer lugar, el pago en cuotas en un contexto inflacionario afectó el poder de compra del fondo, así como también la necesidad de realizar una rendición de cuentas parcial antes de recibir el segundo desembolso fue un obstáculo, al respecto, un entrevistado señaló “El monto de las transferencias, de \$100.000, para obras era corta. Vos podías recibir la segunda cuota si habías rendido la primera lo cual también te dificulta”. En este sentido, la posibilidad de transferir el monto completo podría ser una alternativa viable para un mejor aprovechamiento del fondo. En cuarto lugar, se destacó la necesidad de apoyar a los directivos en la ejecución y la rendición de cuenta de los fondos.

La mirada de los gobiernos provinciales, referentes de las áreas de infraestructura de las jurisdicciones.

A los fines de comprender en mayor profundidad la modalidad de implementación del Fondo en los distintos territorios, se decidió, además, entrevistar a los responsables y/o referentes de las áreas de infraestructura de las cuatro jurisdicciones donde se visitaron escuelas (Provincia de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Santa Fe y Entre Ríos). De esta manera, se pretendió relevar el rol y recuperar las voces de las jurisdicciones en la implementación de la estrategia de obras menores del Fondo.

Los perfiles entrevistados supieron de la existencia de este Fondo a través de la Dirección Nacional de Infraestructura del Ministerio de Educación de la Nación. Luego se desarrollaron distintas estrategias de comunicación a las escuelas en función de la lógica de trabajo territorial de cada una de las jurisdicciones.

Un primer punto a señalar es que los perfiles jurisdiccionales entrevistados coincidieron en señalar que fueron los perfiles jurisdiccionales de nivel intermedio (supervisores, inspectores, zonales o referentes según la jurisdicción) quienes se ocuparon de relevar y sistematizar las principales demandas a nivel de infraestructura y condiciones edilicias de las escuelas, con un mayor o menor grado de involucramiento por parte de los perfiles directivos según el caso. Es decir que uno de los principales roles que asumieron las jurisdicciones estuvo asociado a brindar apoyo o intervención técnica antes, durante e incluso después de la ejecución de las obras.

Al indagar específicamente por el rol que sí asumieron las jurisdicciones, los perfiles entrevistados hicieron referencia al apoyo a las escuelas, tanto en lo técnico como se mencionó anteriormente, como en solucionarles posibles dificultades que fueron emergiendo. En uno de los casos, se mencionó que la jurisdicción facilitó listado de contactos de proveedores para que los perfiles directivos soliciten cotizaciones,. En otra jurisdicción se brindó apoyo para organizar las rendiciones de fondos.

En las entrevistas se indagó a su vez, las percepciones de estos perfiles en torno al

Fondo, su utilidad y opiniones respecto a su implementación. En general, los perfiles jurisdiccionales entrevistados coincidieron en señalar la relevancia y necesidad de una iniciativa de estas características en el marco de la emergencia aunque algunos señalaron que era montos muy bajos, con posibilidad de hacer obras muy menores. Se caracterizó a la implementación como muy rápida, de urgencia, lo que, según los entrevistados, trajo aparejadas una serie de dificultades. En primer lugar, se mencionó una demora en la recepción de los fondos asociada a la modalidad de transferencia. Muchos perfiles directivos no contaban con la tarjeta (ya sea porque la habían extraviado, se había vencido o porque cambió el equipo directivo y el nuevo no la había recibido aún). Esto ocasionó múltiples demoras en la recepción de fondos. Por otro lado, y asociado también a las tarjetas de débito, al ser los límites de extracción tan bajos, los perfiles directivos debían movilizarse unas 10 veces al cajero (en algunos casos teniendo que recorrer largas distancias) para poder contar con todo el dinero acreditado, lo que implicaba una pérdida de tiempo y recursos enorme y dificulta la gestión de fondos y la rendición de cuentas.

Por último, se relevó la opinión de los perfiles jurisdiccionales respecto al impacto que el Fondo tuvo en el rol de los directivos. Estos perfiles argumentaron que la transferencia directa a escuelas es una modalidad positiva, a replicar, ya que le dotaba de mayor autonomía a los perfiles directivos, siempre y cuando se tratase de perfiles proactivos. *“Esta forma te evita burocracias, la forma de contratación y hacer la obra rápidamente. Si la directora es piola, saca beneficio a la escuela, sino es más lío para ellos”*. Al mismo tiempo, algunos entrevistados señalaron la falta de capacitación de los perfiles directivos en temas de mantenimiento de los edificios escolares. *“Se lo tiene que involucrar y capacitar más. El edificio escolar también es una herramienta pedagógica”*.

La mirada de los perfiles directivos sobre la iniciativa, su ejecución y resultados de corto plazo.

a. Caracterización de las escuelas visitadas

A los fines de lograr una mejor contextualización de las escuelas visitadas y de los perfiles directivos entrevistados se presentan, en este apartado y en el siguiente, un

conjunto de datos que describen algunas de sus características principales como referencia general.

Con respecto a las quince escuelas, las mismas pertenecen a cuatro jurisdicciones: Provincia de Buenos Aires, Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Santa Fe y Provincia de Entre Ríos. Las escuelas son todas de gestión estatal y, en su amplia mayoría de nivel primario, -diez en total-; también hay dos de nivel primario e inicial; dos de nivel secundario, -técnico profesional-; y una de educación especial que incluye todos los niveles.

En cuanto a su localización, la mayoría de las escuelas, -once de ellas-, están ubicadas en barrios alejados del centro en las ciudades del interior, o a de mayor o menor distancia del centro en el caso de CABA, ya que uno de ellos, por ejemplo, es cercano al centro (San Telmo) y otro está ubicado en el límite con la provincia de Buenos Aires (Liniers). Dos escuelas están ubicadas en el centro de las ciudades; y otras dos, en zonas rurales.

Con respecto al tamaño de las escuelas, tomando en cuenta su matrícula, se puede observar que la mayoría son grandes, ya que hay cinco escuelas que tienen más de 600 alumnos (una escuela tiene 1200). Seis oscilan entre 201 y 600 alumnos, una tiene 195, y sólo dos tienen menos de 100 alumnos. Hay una escuela que no especifica este dato. En síntesis, once escuelas tienen más de 200 alumnos, y la mayoría funciona en dos turnos.

En referencia a la caracterización de las familias de los alumnos, en las escuelas céntricas, los directivos mencionan una situación socioeconómica variada, pero en gran parte de las escuelas, ubicadas en barrios o en la zona rural, el denominador común de las familias es que están en una situación socioeconómica difícil, tienen bajos ingresos, la mayoría son trabajadores informales, jornaleros o reciben planes sociales.

b. Descripción de los perfiles directivos

Tomando como base la información suministrada por los mismos perfiles directivos durante las visitas a las escuelas, entre los perfiles entrevistados, 9 son de sexo femenino y 6 de sexo masculino. Respecto de su formación, 14 de ellos alcanzaron estudios terciarios no universitarios (profesorado), sólo una tiene estudios universitarios (es Licenciada en Trabajo Social).

A partir de las edades mencionadas por un 66% de los directivos, -la mayoría mayores de 50 años- se puede observar que ninguno de ellos carece de experiencia en el desempeño de su rol. Todos poseen amplia trayectoria docente, y menor cantidad de años de ejercicio en cargos directivos. La mayoría está recorriendo el último tramo de su carrera docente.

Así, con respecto a la antigüedad docente, se distribuyen del siguiente modo: 2 tienen entre diez y veinte años, 4 entre veintiuno y treinta, 6 más de treinta, y uno no especifica. Más de la mitad de los directivos entrevistados tiene más de 30 años de antigüedad como docentes, están ya en condiciones de jubilarse, permanecen en la escuela por vocación y buscando mejorar sus condiciones de retiro. Entre estos últimos, algunos ya manifiestan cansancio y agobio. Esto se infiere de las opiniones que ellos vertieron acerca de la gestión de programas y fondos que llegan para la escuela, y que caen bajo su responsabilidad. Este punto se desarrollará más adelante.

Con respecto a la antigüedad en un cargo directivo, se distribuyen del siguiente modo: 4 tienen hasta cinco años, 5 entre seis y diez años, otros 5 tienen entre once y quince, y 1 no especifica. Un 66 % de los directivos tienen diez o más años de experiencia, lo que implica un claro afianzamiento en el desempeño de su rol.

Y, por último, en lo referente a su situación de revista, 4 directivos son titulares, 4 provisionales, 4 suplentes/reemplazantes, 2 interinos, y uno no especificado.

c. Acceso al programa y tipo de obras realizadas

Al indagar por el acceso al Programa en las cuatro jurisdicciones se observó un alto grado de homogeneidad.

Como se mencionó con anterioridad, de acuerdo a lo establecido en los documentos del Programa, cada escuela presentaba un proyecto para su financiamiento.

Algunos perfiles directivos tuvieron que recurrir a sus archivos para precisar la información que se les solicitaba en el marco de la entrevista, dado que cuentan con otros programas y fondos en sus escuelas.

Se mencionó en las entrevistas que la modalidad común de acceso a los fondos era encontrarlos en SitraRed y podían disponer de ellos utilizando las tarjetas de la escuela, que vienen a su nombre, donde pudieron ver los montos disponibles para las obras menores.

"Me llegó a través de SitraRed, lo pude sacar con la tarjeta". Directora de la Escuela N°150 "Alejandro Petion", Ciudad Evita, La Matanza, Provincia de Buenos Aires.

"La información llegó por SitraRed cuando estaba la directora anterior". Director de la Escuela N°1265 "José Manuel Estrada", Ciudad de Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

En algunos casos, esos montos fueron recibidos en una sola oportunidad, y en otros casos, en dos etapas. Los montos varían según la escuela, pero en todos los casos se trataba de cifras menores al monto máximo estipulado para el Programa.

De acuerdo a lo que surge en las entrevistas, algunas de las escuelas de la provincia de Buenos Aires recibieron entre \$100.000 y \$250.000, en las de CABA los montos oscilaron entre \$250.000 y \$400.000, en las de Santa Fe y Entre Ríos, las escuelas recibieron montos de alrededor de \$400.000. Sólo una escuela de Santa Fe, la más grande de las visitadas porque asisten a ella 1200 alumnos, recibió un monto de algo más de \$700.000.

A partir de la combinación entre el tope de los montos recibidos y la característica del Programa de tener los rubros prefijados en los que se podían invertir los fondos, se dieron situaciones opuestas. En algunas escuelas, las obras quedaron sin finalizar o se reemplazaron las pensadas originalmente porque los fondos eran insuficientes. En otras escuelas, les sobraba dinero pero no podían invertirlo en otras urgencias edilicias (que las tenían en todos los casos) y entonces lo usaban para comprar repuestos sanitarios u otros gastos que encuadrasen en los criterios del Programa.

"Queríamos comprar un tanque cisterna, colocarlo y arreglar cañerías, pero el monto no alcanzó" (ahora están haciendo conexiones de gas, compra de calefactores y arreglos de electricidad)... "De infraestructura de la Región dijeron que no se podía alterar el destino porque eran fondos de Nación." Directora de la Escuela Primaria N°5 "Bartolomé Mitre". General Belgrano, Provincia de Buenos Aires.

"Con el dinero sobrante se compraron ventiladores. Este fondo era por el COVID, tenía que ver con el agua, la escuela es del año 1926, para lavarse las manos los alumnos del primer piso tenían que venir a la planta baja". Director de la Escuela Primaria N°22 "Dr. Guillermo Rawson", Ciudad de Buenos Aires.

Para conocer cómo aplicar los fondos del Programa leyeron un instructivo que los

orientaba en las líneas en las que podían invertir.

“Nos llegó un Instructivo para saber en qué lo podemos usar, porque hay varias líneas”. Directora de la Escuela Especial N°501 "Mariano López Seco", Cnel. Brandsen, Provincia de Buenos Aires.

“En el Consejo Escolar pude leer un documento sobre requisitos”. Directora de la Escuela N°5 "Bartolomé Mitre", General Belgrano, Provincia de Buenos Aires.

Los directores que asumieron con posterioridad a la llegada del programa, mencionan que sabían de la existencia del mismo, ya que estaban vinculados con la escuela desde otros cargos directivos o como docentes. Seis de ellos, aún en el presente, están ejecutando obras del Programa o tienen previsto realizarlas en lo inmediato,

justamente, porque con el cambio de autoridades de la escuela, ellos accedieron con posterioridad al uso de la tarjeta que les permite utilizar los fondos del Programa.

Con respecto a las obras realizadas las más frecuentes fueron el arreglo parcial de baños, tanto de estudiantes como de docentes, la compra de repuestos sanitarios, y la instalación o reparación de bebederos. También la compra e instalación de tanques de agua y la reparación de cañerías.

“La instalación de bebederos en el patio que no existían y el arreglo del baño de los alumnos varones” Directora de la Escuela Técnico Profesional N°479 "Dr. Manuel D. Pizarro" Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

“Las cañerías estaban obsoletas, eran las originales (“eran de plano”). Se hicieron en baños generales de alumnos y en un baño ubicado dentro de un aula”. Directora de la Escuela Primaria N°18 "República de Corea", Ciudad de Buenos Aires.

“En baños: hay un antes y un después”. Directora de la Escuela N°27 "José M. Galvez", Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

Por otra parte, algunas escuelas optaron por arreglos del sistema de iluminación, construcción de rampas, barandas y rejas protección, pintura y arreglo de techos y fachada, y re-adecuación de espacios para utilizarlos como salas para la atención personalizada de alumnos y de padres.

“Fue utilizado para un sistema de iluminación de los patios y zonas comunes de la escuela, para barandas de protección”. Director de la Escuela Primaria N°24 "Maximio Victoria" Paraná, Provincia de Entre Ríos.

“La escuela estaba muy caída después de la pandemia. Lo que hicimos fue pintar la fachada, las rejas. Pintamos los techos del segundo piso de blanco porque no entra la luz y colocamos una red en la medianera con el edificio de al lado...” Directora de la Escuela Primaria N°7 "Juan de Garay", Ciudad de Buenos Aires.

“Cambiamos las luces, los focos que eran precarios, 4 rampas, porque tenemos una alumna en silla de ruedas, arreglamos ventiladores, cerraduras de puertas y bachas en los baños.” Director de la Escuela Primaria 158 "José B. Zubiatur", Paraná, Provincia de Entre Ríos.

En algunos casos, las escuelas redefinieron el destino del fondo precisamente porque los montos recibidos no les alcanzaban para cubrir la obra que tenían pensada en primer lugar. Entre otros motivos, porque el atraso en la ejecución de las obras respecto del momento que recibieron el fondo, y los altos niveles de inflación, depreciaron el valor del monto original.

Justamente, como los montos no eran grandes, en todos los casos se trataron de mejoras, arreglos o reemplazos y no de construcción de obra nueva.

d. Gestión de la obra, relación con el referente y estado actual de las obras

La gestión para la ejecución de la obra estuvo exclusivamente a cargo del perfil directivo, aún en aquellos casos donde hay un equipo, el director o la directora asumió personalmente, a veces en forma complementaria con un referente jurisdiccional, todas las actividades correspondientes a la gestión, desde la tarea de búsqueda de presupuestos para la compra de los materiales necesarios en cada caso, hasta la contratación del profesional o técnico para la mano de obra.

"Me asesoraron y en el único corralón de la localidad compré los materiales". Directora de la Escuela Primaria N°20 "Domingo F. Sarmiento", General O'Brien, Bragado, Provincia de Buenos Aires.

"No tuve ningún inconveniente con la obra, me transformé en arquitecto". Director de la Escuela Primaria N°14 "Provincia de San Luis", Ciudad de Buenos Aires.

A partir de lo manifestado por los entrevistados, podemos referir que en tres de las escuelas, se optimizó el uso de los recursos, combinando el fondo de este Programa con fondos de otros programas, muchos de ellos de nivel jurisdiccional.

Por ejemplo, en una escuela de la Provincia de Buenos Aires se asoció el Programa a un fondo destinado a las cooperadoras para la compra e instalación de un tanque cisterna. En otro caso, en una escuela de Entre Ríos, se compraron los materiales para arreglos varios como la instalación de un sistema de iluminación en espacios comunes (patios y galerías), y la construcción de rampas, utilizando fondos de este Programa mientras que la jurisdicción financió la contratación de un profesional que hizo las instalaciones. Del mismo modo ocurrió en una escuela técnica de Santa Fe. Esta complementariedad de fondos probablemente fue necesaria dado el bajo monto que se transfirió para realizar las obras menores.

"No teníamos termotanque, lo compramos con fondos que llegaron para la cooperadora, y la instalación la hicimos con el (fondo) de obras menores". Directora de la Escuela Especial N°501 "Mariano López Seco", Cnel. Brandsen, Provincia de Buenos Aires.

"La mano de obra la provee la Departamental que cuenta con 2 o 3 arquitectos para todas las escuelas de la provincia". Director de la Escuela Primaria N°24 "Maximio Victoria", Paraná, Provincia de Entre Ríos.

Salvo contadas excepciones, los perfiles directivos reconocen en su mayoría que la búsqueda de presupuestos y las otras tareas vinculadas a la gestión de obras de infraestructura les resulta difícil o les insume mucho tiempo. Algunos además se hicieron presentes fuera de su horario laboral (fines de semana o vacaciones) para supervisar el avance de las distintas obras.

"Entre noviembre y diciembre llegó el dinero y la obra se hizo en el verano, yo vine a ver como iban durante las vacaciones, el dinero que quedó que fue el ventilador fue cuando comenzaron las clases". Director de la Escuela Primaria N°22 "Dr. Guillermo Rawson", Ciudad de Buenos Aires.

Más allá del compromiso con esta tarea como parte de su rol, -dado que no son expertos en obras de infraestructura escolar-, aquellos perfiles directivos que contaron con el apoyo permanente de referentes de las distintas jurisdicciones o del Ministerio de Educación de Nación, pudieron avanzar sin problemas. En cambio, en aquellas jurisdicciones donde no existió un referente o no estaba claramente identificado por los directivos, como por ejemplo, en algunas escuelas de la Provincia de Buenos Aires, encontrar el apoyo de un referente se transformó en una tarea extra más.

"Tengo comunicación fluida, ellos me atienden, me responden, he llamado a diario, ellos me solucionan." *"La comunicación es fluida, nos brindan correos para enviar a Fondos Nacionales, son accesibles, si vos explicas lo entienden, si ya está casi todo, y me falta la planilla final nos acompañan".* Directora de la Escuela Primaria N°27 "José M. Galvez", Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

"No teníamos a quién acudir", "estábamos muy solas". (habla en plural porque se refiere a otras directoras de escuelas de la zona, con las que está en permanente contacto). *"Iba y venía y nadie me daba una respuesta".* Directora de la Escuela Primaria N°150 "Alejandro Petion", Ciudad Evita, La Matanza, Provincia de Buenos Aires.

De hecho, uno de los motivos de demora de algunas obras de las escuelas fue la falta de apoyo técnico desde la jurisdicción respectiva desde el comienzo.

“Recién este año tenemos a alguien que los orienta”. Directora de la Escuela Primaria N°5 "Bartolomé Mitre". General Belgrano, Provincia de Buenos Aires.

Otro de los motivos fue el cambio o rotación de directivos que, en algunas jurisdicciones, como la provincia de Santa Fe, fue muy generalizado. Cabe destacar, como ya se ha señalado anteriormente, que si bien es algo frecuente la rotación de directivos, este programa se dio en el marco de una pandemia, situación excepcional, lo que probablemente precipitó o aceleró las rotaciones o jubilaciones de varios perfiles directivos.

“El Fondo estuvo a cargo de la directora anterior que se encuentra de licencia desde hace casi un año”. Director de la Escuela Técnico Profesional N°647 "Dr. Pedro L. Funes", Santa Fe, Provincia de Santa Fe

La emisión de nuevas tarjetas personalizadas para cada nuevo/a director/a atrasó el uso de los fondos. Incluso, por ejemplo, en la provincia de Buenos Aires, donde se cambió la empresa que emite las tarjetas, algunos perfiles directivos entrevistados tuvieron inconvenientes al momento de utilizar los fondos por complicaciones en su manejo.

“Recién recibí la tarjeta hace dos meses atrás”. Director de la Escuela N°1265 José Manuel Estrada, Ciudad de Santa Fe. Provincia de Santa Fe

“Tengo una nueva tarjeta, y no la puedo usar, no veo lo que tengo depositado”. Directora de la Escuela Primaria N°150 "Alejandro Petion", Ciudad Evita, La Matanza, Provincia de Buenos Aires.

Retomando el punto vinculado a la relación con los referentes, en tres jurisdicciones: Ciudad de Buenos Aires (con la excepción de una directora que expresa que no tuvo comunicación fluida), provincias de Santa Fe y Entre Ríos no sólo estaba identificado el referente (aún cuando hay imprecisiones en algunos casos de su lugar de procedencia) sino que además hubo un acompañamiento permanente y una comunicación fluida como contraposición a lo ocurrido en las escuelas relevadas de la Provincia de Buenos Aires.

“Charlamos con Arquitecto de Ciudad y me parece que había alguien en Nación que se comunicaba con nosotros”. *“Tengo respuesta inmediata cuando hago consultas, Gabriel o Rosario de Nación y de Ciudad el arquitecto que tiene a cargo la escuela.”* Director de la Escuela Primaria N°22 "Dr. Guillermo Rawson", Ciudad de Buenos Aires.

“Primero pedí el listado de materiales a la Departamental, luego compraba.” Director de la Escuela Primaria N°24 "Maximio Victoria", Paraná, Provincia de Entre Ríos.

Algunos perfiles directivos, incluso reconocen que saben que cuentan con el apoyo de su jurisdicción y que ese es el motivo por el cual pudieron encarar la gestión durante la ejecución de las obras.

“Hablé con el Ministerio de la provincia, ellos me orientaron y no tuve más problemas”. Director de la Escuela Primaria N°1265 "José Manuel Estrada", Santa Fe, Provincia de Santa Fe

Con respecto al estado actual de las obras (arreglos, mejoras, reparaciones) diez de las quince escuelas visitadas las han finalizado.

“Comenzamos a principios de este año y ya está todo terminado.” *“Los cambios en la escuela a partir de la implementación del Fondo son notables: “los baños quedaron muy bien, eran muy antiguos, se cambiaron las bachas, quedan los inodoros y los depósitos de los inodoros. Bebederos pusimos.”* *“Con las luces todo bien, era muy oscuro”*. Director de la Escuela Primaria N°158 "José B. Zubiaur", Paraná, Provincia de Entre Ríos.

Pero, por los motivos antes desarrollados (cambio de directivos, cambio de tarjeta) y otros como la falta de técnicos locales que estén inscriptos formalmente como proveedores de servicios, y que puedan emitir facturas (requisito del Programa), en especial, en las comunidades más suburbanas y rurales, cuatro escuelas están en alguna etapa de ejecución y otra aún no ha comenzado la ejecución de obras.

“Ya está hecha la conexión, falta colocar los tanques, se terminará en las próximas semanas” Directora de la Escuela Primaria N°20 "Domingo F. Sarmiento", General O'Brien, Bragado, Provincia de Buenos Aires

Ahora bien, en el caso de las diez escuelas que ya tienen las obras en funcionamiento, cuatro no han podido conservarlas en buen estado. Se trata de arreglo de baños, tanto de alumnos como de docentes, y de bebederos colocados en los patios y galerías, que ya están averiados e incluso destruidos totalmente. Los directivos lo atribuyen al uso continuo que se hace de los mismos, y también a actos de vandalismo bastante frecuentes, que pueden explicar este resultado.

“La obra está finalizada, pero los bebederos están rotos, y aún no pudieron repararlos. “En su momento sí (funcionaron), luego se rompieron y un día vinieron a la escuela y robaron algo (grifos, hicieron destrozos). No están funcionando.” Directora de la Escuela Técnico Profesional N°647 "Dr. Pedro L. Funes", Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

e. Proceso de rendición de los fondos del Programa y utilización del SitraRed

En lo referido al proceso de rendición de los fondos recibidos desde el Programa, hay una situación diferente según la jurisdicción a la que pertenecen las escuelas visitadas.

En efecto, de las cinco escuelas de la Provincia de Buenos Aires, dos están esperando la aprobación de sus rendiciones. Las tres restantes aún no han rendido, ya que no finalizaron la obra.

“El proceso de rendición me resultó difícil, sobre todo por el redondeo de las facturas para que la rendición fuera exacta”. Directora de la Escuela Primaria N°150 "Alejandro Petion", Ciudad Evita, La Matanza, Provincia de Buenos Aires.

De las cuatro escuelas de la Ciudad de Buenos Aires, la totalidad ya presentó sus rendiciones. Dos perfiles directivos consideran que no tuvieron dificultades y a otros dos les resultó un proceso muy desgastante.

“Todo rendido en tiempo y forma, sin inconvenientes”. Director de la Escuela Primaria N°14 "Provincia de San Luis", Ciudad de Buenos Aires

“Fue rendido en su totalidad, no estoy de acuerdo con tener que gestionar fondos de la escuela en forma personal, es muy desgastante”. Directora de la Escuela Primaria N°18 "República de Corea", Ciudad de Buenos Aires.

Las cuatro escuelas de la Provincia de Santa Fe ya terminaron el proceso de rendición de los fondos de modo exitoso, con el acompañamiento de referentes provinciales.

“Está todo rendido, no tuve inconvenientes...Planes Nacionales, ellos nos asesoran sobre el proceso de rendición...Tienen plazos, pero son accesibles, ... según los montos te consideran más plazo para rendir”. Directora de la Escuela Primaria N°27 "José M. Galvez", Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

De las escuelas de la Provincia de Entre Ríos, una está en proceso de rendición y otra ya finalizó la misma, también en consulta permanente de los referentes provinciales.

“Está en proceso de rendición. No tuve (hasta el momento de la entrevista) un aviso de último plazo para rendir” . Director de la Escuela Primaria N°24 "Maximio Victoria", Paraná, Provincia de Entre Ríos.

En síntesis, de acuerdo a lo expresado por los 15 perfiles entrevistados, tres escuelas no rindieron aún, una está en proceso de rendición, dos más esperan la aprobación de sus presentaciones y nueve tienen finalizado este proceso exitosamente.

Una consideración especial tuvo en las entrevistas desarrolladas la consulta sobre la opinión de los directivos acerca del uso del *SitraRed*.

En las escuelas de la Provincia de Buenos Aires las directoras consultadas utilizan el sistema sin dificultades, pero indican que debieron aprender a usarlo solas, leyendo el instructivo, probando solas e incluso ayudando a otros pares en similares circunstancias. Además, en un caso se menciona la dificultad que aún tiene cuando se equivoca al ingresar las facturas y deben resolver el error. Y en otro caso, reclama la necesidad de contar con un referente claramente identificado, y no un teléfono con respuestas pre grabadas "(0800)".

Toda la carga para rendir se hace por SitraRed, "vamos cargando las facturas. Lo hago yo. Ahora me acostumbré, fui leyendo el librito (manual), equivocándome y estando mucho tiempo sentada en la computadora. Con el SitraRed algo a mejorar en la plataforma es cómo solucionar un error". Directora de la Escuela Especial N°501 "Mariano López Seco", Coronel Brandsen, Provincia de Buenos Aires.

"Con respecto al SitraRed, bien, cuando lo entendí, pero me complicó un poco no tener con quien consultar, me gustaría tener a alguien directo, un referente que me ayude con las dudas, no un 0800". Directora de la Escuela Primaria N°20 "Domingo F. Sarmiento". Gral. O'Brien, Bragado, Provincia de Buenos Aires.

En las escuelas de la Ciudad de Buenos Aires, la opinión está dividida, dos consideran que es un sistema útil, que es amigable y no ofrece dificultades y que es cuestión de recordar cómo ingresar en sus pantallas; una tercera directora opina que no tiene inconvenientes en usarlo pero no se muestra bien dispuesta a utilizarlo porque considera que los directores no deben manejar fondos escolares, y una cuarta directora considera que el sistema es "malísimo", que no funciona bien muy a menudo, y que cuesta mucho usarlo.

"Espectacular, no tuve ningún inconveniente...He llamado a las ocho de la noche y me han atendido". Director de la Escuela Primaria N°14 "Provincia de San Luis", Ciudad de Buenos Aires.

"Para rendir, luché para poder subir comprobantes a SitraRed...Es un sistema malísimo. Cuesta muchísimo usarlo, es malo...El SitraRed es malo, muy difícil que funcione bien. Ahora encima por otro fondo de Nación me piden que rinda 37.000 pesos. Es insólito." Directora de la Escuela Primaria N°7 "Juan de Garay", Ciudad de Buenos Aires.

En las escuelas de la Provincia de Santa Fe, los perfiles directivos utilizan el sistema sin dificultades, les resulta útil a todos, dos de ellos reconocen que al principio les costó familiarizarse con el mismo, pero que cuentan con el asesoramiento del referente provincial, y una directora dice que es como el homebanking, aludiendo a que es algo fácil y cómodo.

"El sistema SitraRed me resulta un sistema ágil, no he tenido inconveniente... como todo sistema hasta que uno logra familiarizarse. Tal vez al principio de mi gestión me costó un poco pero ahora me resulta ágil y fácil, y si tengo alguna duda me comunico con el referente del Ministerio y ellos nos ayudan." Directora de la Escuela Técnico Profesional N°479 "Dr. Manuel D. Pizarro", Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

En las escuelas de la Provincia de Entre Ríos, los directivos utilizan el sistema sin dificultades, les parece accesible y reconocen el apoyo técnico que reciben de los referentes de la provincia, e inclusive de instancias del Ministerio de Educación de Nación cuando deben resolver sus dudas o consultas.

"Es un sistema fácil, nunca tuve problemas, y cualquier duda consulto con una oficina en el Consejo (de Educación de la Provincia). En Buenos Aires, también me dan respuesta". Director de la Escuela Primaria N°24 "Maximio Victoria" Paraná, Provincia de Entre Ríos.

En síntesis, trece directivos poseen una mirada positiva sobre el uso del SitraRed y otros dos no. Pero, todos reconocen que les fue difícil al principio llegar a conocer su funcionamiento, incluso algunos aún tienen dudas sobre aspectos de su funcionamiento. Por último, en este ítem como en otros ya tratados, la comunicación y el apoyo técnico de los referentes fue crucial.

f. Opinión de los perfiles directivos acerca de la gestión del Programa y consideraciones acerca del rol directivo

El Programa fue valorado como muy positivo por sus resultados, pero la modalidad de gestión centrada exclusivamente en el director generó entre los entrevistados algunas opiniones más bien adversas, o de dudas, acerca de si es la mejor forma de gestión, sobre todo, por la carga que esto suma a la ya intensa agenda de tareas del director.

Efectivamente, existe unanimidad entre los directivos, con muy pocas excepciones, acerca de que es importante para ellos que los fondos que lleguen a la escuela sean gestionados por ellos. Y el motivo principal de esto, según su opinión, es que ellos son los únicos que saben cuáles son las necesidades reales de las escuelas y, por lo tanto, pueden invertir los recursos que llegan para resolver dichas necesidades. Los funcionarios de las dependencias más centralizadas no están en el día a día de cada escuela, están más alejados de los problemas cotidianos.

“Me parece genial porque somos los directores los que estamos en terreno y sabemos lo que necesitamos, somos lo que sabemos lo que necesitamos. Tener la plata nos molesta, sí, porque tenemos que ir a hacer las compras nosotros, pero aun así está bueno que lo hagamos los directores”. Director de la Escuela Primaria N°24 "Maximino Victoria" Paraná, Provincia de Entre Ríos.

“La gestión desde la escuela facilita porque trae mejoras para un edificio que tiene casi 100, pero nos hace trabajar porque hay que buscar presupuestos, es toda una cuestión.” “Sí, me ayuda en la gestión porque son Obras necesarias pero que no se cubren” (de otro modo). Gestionar este fondo fue positivo porque se hicieron obras que hacía años que necesitábamos. Lo que viene se aprovecha para la escuela. Todo lo que llega, se recibe y se usa.” Director de la Escuela Primaria N°22 "Dr. Guillermo Rawson", Ciudad de Buenos Aires.

“Me ayuda que sea gestionado porque nosotros sabemos cuál es el emergente diario”... (considera que los fondos que se gestionan desde instancias superiores) “no siempre están dirigidos para algo que nosotros necesitamos”. Director de la Escuela Primaria N°1265 "José Manuel Estrada", Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

“Me ayudan un montón, no importa si hay que pedir presupuesto, a nosotros nos ayudan, con tantas necesidades que vengan (los fondos) que serán utilizados, si hay que rendirlos no hay problemas.” Directora de la Escuela Primaria N°27 "José M. Galvez", Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

“Ellos no podían acceder al baño, fue muy útil, nos salvó, porque no contamos con fondos de otro lugar. Si no movemos a la cooperadora, ahora vamos a hacer un bingo para que los chicos vayan de viaje a fin de año. Es muy bienvenido, lo recibimos contentos porque sabemos que podemos tener esto cubierto”. Directora de la Escuela Especial N°501 "Mariano López Seco", Coronel Brandsen, Provincia de Buenos Aires.

Los perfiles directivos mencionan que cuando reciben fondos que ya están dirigidos a ciertos rubros preestablecidos, que a veces no son prioritarios para la escuela, y que no pueden utilizarse en otras necesidades de la misma, esa inversión no es eficiente. Por un lado, los problemas de la escuela siguen existiendo y, por el otro, insumen su tiempo en ocuparse de obras, arreglos o reparaciones que no se necesitan.

“Que pidan las necesidades de la escuela para aplicar el fondo a la solución de esas necesidades. Que sea un fondo abierto, como estaba limitado al tanque no lo pude utilizar”. Directora de la Escuela Primaria N°5 "Bartolomé Mitre", General Belgrano, Provincia de Buenos Aires.

Como son fondos pequeños, la mayoría de los perfiles directivos reconocen que los pueden gestionar.

“Estoy conforme con gestionar desde la escuela, Podría haber sido un poco más (el fondo) pero los chicos se acostumbraron a la presencia del jabón, de la higiene, es algo que se instaló en la escuela con este Fondo”. Directora de la Escuela Técnico Profesional N°479 "Dr. Manuel D. Pizarro", Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

“Es una escuela grande. No fue una experiencia positiva, claro que agradezco los fondos, pero tampoco es que te alcanzan para mucho. Hubo una mejora porque está mejor la escuela, pero no es un cambio rotundo. Es lo que nos alcanzó.” Directora de la Escuela Primaria N°7 "Juan de Garay", Ciudad de Buenos Aires.

A excepción de dos directoras, ambas de la Ciudad de Buenos Aires, que consideran de forma contundente que no quieren administrar fondos de modo personal.

“La operatoria del Fondo fue compleja”. Su sugerencia es “¿Por qué depositan fondos a nombre del director y no a nombre de la cooperadora?” Directora de la Escuela Primaria N°18 "República de Corea", Ciudad de BUenos Aires.

“Pero bueno, el tiempo que uno le dedica a esto no se lo dedica a las cuestiones pedagógicas. No es una buena decisión que los directores estemos corriendo atrás de los tres presupuestos, luchando para rendir. Como directora, te volvés una administradora, olvidate de lo pedagógico. Directora de la Escuela Primaria N°7 "Juan de Garay", Ciudad de Buenos Aires

Todos los perfiles entrevistados reconocen que deben disponer de mucho tiempo para cumplir con las tareas de búsqueda de presupuestos, compra de materiales, contrataciones, pagos, etc. Y que, al no ser tareas de su área de conocimiento, les resulta difícil o engorroso cumplirlas.

“Experiencia buena, pero por los tiempos que te demandan, me ayudó el de Departamental”, Director de la Escuela Primaria 158 José B. Zubiaur", Paraná, Provincia de Entre Ríos

“Considerar que en zonas rurales no hay proveedores que puedan emitir facturas, lo cual dificulta la ejecución y rendición de cualquier obra”. Directora de la Escuela Primaria N°6 "Ricardo Gutiérrez" Gorchs, Gral. Belgrano, Provincia de Buenos Aires.

Muchos tuvieron que enfrentar situaciones como, por ejemplo, recibir facturas falsas o no poder ingresar rendiciones por diferencias entre el presupuesto inicial y la factura final, pero fueron aprendiendo de la experiencia a superarlas.

“En una ocasión, no vinculada con el Fondo COVID, me dieron una factura con el CAE vencido (no sabía qué era) y eso me trajo muchos inconvenientes.” Director de la Escuela Primaria N°24 "Maximio Victoria", Paraná, Provincia de Entre Ríos.

Algunos de los perfiles directivos de las provincias de Santa Fe y Entre Ríos, y de la Ciudad de Buenos Aires, -que trabajan en forma complementaria con referentes provinciales de infraestructura, quienes los asisten, e incluso, se encargan de realizar las tareas por ellos-, sienten una carga laboral más liviana cuando llegan fondos justamente porque está compartida con los referentes. En estos casos, el problema es la demora en la ejecución de las obras, porque son muy pocos los referentes por jurisdicción para muchas escuelas.

“Si tengo alguna duda me comunico con el referente del Ministerio (de la provincia) y ellos nos ayudan.” Directora de la Escuela Técnico Profesional N°479 "Dr. Manuel D. Pizarro", Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

El tiempo que insume el retiro del dinero de los cajeros automáticos, por el cupo limitado de extracción diario, es uno de los aspectos limitantes más reiterados por los directivos. Esta situación exige movilizarse hasta un cajero en reiteradas oportunidades, lo que además de quitar tiempo a los directivos, implica un gasto en traslado, particularmente a las escuelas alejadas.

“Lo engorroso es el límite bajo de extracción en el banco que te saca tiempo para otras cosas”. Directora de la Escuela Primaria N°20 "Domingo F. Sarmiento", Gral. O'Brien. Bragado, Provincia de Buenos Aires.

En síntesis, los perfiles directivos entrevistados valoran la llegada de recursos económicos a la escuela y se ocupan de utilizarlos siempre. La gestión personalizada de los mismos no es una tarea fácil para ello/as, pero la encarán convencidos de que son los que mejor saben dónde están las prioridades de las escuelas que dirigen. Por eso, algunos se quejan de los fondos que vienen con destinos preestablecidos centralmente y piden más libertad en su utilización. En las entrevistas todos ellos detallaron muchos otros problemas de infraestructura que son de larga data en las escuelas para los que están solicitando

infructuosamente una respuesta, no sólo ellos sino las autoridades anteriores de la escuela, muchas veces con insistencia y desde hace mucho tiempo.

“Nos habíamos entusiasmado de que nos iban a hacer baños nuevos, pero con fondos de provincia (que no llegaron). Falta aún arreglar 2 baños para estudiantes (planta alta) y 4 para docentes.” Directora de la Escuela Técnico Profesional N°479 “Dr. Manuel D. Pizarro”, Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

“Hace 11 años que pido el cambio de instalación eléctrica (cables de tela y cambio de vidrios). Algunos son vidrios originales de la escuela que es un edificio histórico. Se presentaron varios expedientes con la Cooperadora, que funciona muy bien, pero no nos dan respuesta”. Director de la Escuela Primaria N°22 “Dr. Guillermo Rawson”, Ciudad de Buenos Aires.

Por último, se puede considerar que tanto las circunstancias, referidas a la rotación originada por la pandemia, en que asumieron la función directiva algunos de los entrevistados, así como la cantidad de años en los que otros ya están en el rol, y, por lo tanto, su idoneidad frente a los desafíos que esto implica, son aspectos que inciden en la mirada de los mismos acerca de la gestión de fondos de programas.

En efecto, en la provincia de Santa Fe, tres de los entrevistados asumieron por licencia de los directivos anteriores con posterioridad a la pandemia. En sus escuelas, ellos decidieron aceptar el reemplazo pese a que otros colegas lo rechazaban por lo complicada que era la situación. Estos perfiles directivos ya estaban trabajando en la escuela ejerciendo otros roles y sintieron un compromiso con la misma y, sobre todo, ganas de liderar cambios que mejoren la situación actual. Esta actitud proactiva se observó en la forma y el ritmo de gestión del Programa en sus escuelas.

Con respecto a los directivos con mucha trayectoria en su rol, que son la mayoría en las cuatro jurisdicciones, se observan dos actitudes diferentes. Algunos, los menos, cercanos a su retiro, manifestaron sentirse agobiados por el plus de esfuerzo que implicaba la gestión del Fondo. Otros, los más, gestionaron el Fondo de modo inmediato, eficaz y eficiente, e incluso, al momento de la visita de campo tuvieron que acudir a sus archivos para recordar los detalles del mismo.

“Desde la Departamental me indicaron los comercios con mejores precios para pedir los presupuestos, pero de todos modos me llevó mucho tiempo”. Director de la Escuela Primaria N°158 José B. Zubiaur, Paraná, Provincia de Entre Ríos.

“Me ayudan un montón, es un trabajo que es bastante (complejo) pero yo me sentí acompañada. Los fondos se emplean y todo dinero se “reaprovecha” para todo”. Directora de la Escuela Primaria N°27 “José M. Galvez”, Santa Fe, Provincia de Buenos Aires.

El contar con un equipo de conducción en las escuelas (en todas las entrevistadas existen, en las más grandes llegan a ser seis) fue un aspecto altamente positivo que colaboró a la gestión de los Fondos recibidos.

“Trabajo en equipo, compartimos la información, buscamos consensuar con todo el equipo directivo incluso consultamos al personal docente”. Director de la Escuela Primaria N°1265 José Manuel Estrada, Santa Fe, Provincia de Santa Fe.

En casi todos los casos, si bien el perfil directivo es quien asumió personalmente todas las tareas por ser el responsable directo (recibe los fondos a su nombre y responde por ellos, utiliza la tarjeta que también está personalizada, etc.) se mencionó el apoyo de otros integrantes del equipo e incluso de docentes que colaboraron durante la ejecución del Fondo. Algunos directivos hablaban en tercera persona del plural, y otros, llamaban a su equipo para consultarles datos durante la entrevista.

“Es muy positivo gestionar el Fondo desde la escuela, yo cuento con la colaboración de “mi” vicedirectora para esta tarea”. Director de la Escuela Primaria N°24 "Maximio Victoria", Paraná, Provincia de Entre Ríos.

“Para el rol (de directora) estos fondos son super positivos, todos en la escuela se involucraron docentes, auxiliares y cooperadora”. Directora de la Escuela Primaria N°20 "Domingo F. Sarmiento". Gral. O’Brien. Bragado, Provincia de Buenos Aires

Es difícil inferir a partir de lo manifestado en las entrevistas que la gestión del Fondo COVID fortaleció a los directivos en el desempeño de su rol, no sólo porque una gran parte de ellos reconocen que algunas tareas de la gestión del Programa, les complicó su agenda cotidiana, sino también porque en cada escuela se desarrollan varios programas de características similares (en cuanto a montos y modalidad de gestión, ejecución y rendición) cada año.

Sin duda, fue una experiencia importante, pero una más de varias experiencias con programas, en la que los perfiles directivos ejercieron su rol de acuerdo a sus características personales, de mayor o menor proactividad, de mayor independencia o absoluto acatamiento a lo pautado desde las autoridades; y, en igual o más medida, a su entrenamiento profesional altamente consolidado en la mayoría de los casos.

4. Hallazgos: de los procesos a los resultados en contexto de pandemia.

En este apartado presentamos de manera sintética los principales hallazgos sobre la implementación y los logros de la iniciativa evaluada siguiendo el esquema presentado en el capítulo 1 que interpreta la acción del ME desde la idea de la teoría de cambio.

a. Procesos: diseño, ejecución, rendición y comunicación

A partir de las entrevistas y visitas a campo, luego del análisis de la documentación y la información del programa se identificaron los siguientes aspectos relativos a al diseño e implementación de la iniciativa:

1. El diseño original sufrió modificaciones durante la implementación. Por ejemplo, la forma de acceder a los fondos para obras menores no fue a través del desarrollo de proyectos de infraestructura por parte de las escuelas tal como fue diseñado originalmente.
2. La comunicación de las características del Fondo (escuelas destinatarias, montos disponibles, rubros en los que se podía gastar) es uno de los aspectos más débiles de la implementación. Esto puede explicarse por el contexto en el cuál el programa fue diseñado y la celeridad que requería su implementación dada la emergencia.

3. El mecanismo de transferencia directa del fondo a escuelas es una modalidad que es valorada como positiva, a replicar, ya que le dotaba de mayor autonomía a los perfiles directivos, siempre y cuando se trate de perfiles proactivos y con liderazgo.
4. La gestión de la ejecución de las obras menores estuvo a cargo de los perfiles directivos. Una amplia mayoría de los perfiles directivos entrevistados reconoce que tareas como la búsqueda de presupuestos, o contratación de proveedores de servicios les resultó difícil y/o les insumió mucho tiempo.
5. Los perfiles directivos percibieron un acompañamiento permanente y una comunicación fluida con el referente jurisdiccional. Esto influyó en la mejor disposición del perfil directivo a gestionar el programa.
6. Trece perfiles directivos, sobre los quince entrevistados, poseen una mirada positiva sobre el uso del SitraRed. Reconocen que tuvieron dificultades al principio hasta que aprendieron a utilizarlo. Existen casos en los que aún tienen dudas sobre cómo utilizar algunas de sus funciones. En lo referente a la rendición de fondos, de las 15 escuelas visitadas tres no rindieron los fondos recibidos aún, una está en proceso de rendición, dos más esperan la aprobación de sus presentaciones y nueve tienen finalizado este proceso exitosamente.

b. Productos: obras e insumos

Con base en la observación directa de las obras y el trabajo de campo de contacto con las escuelas vale la pena señalar que:

7. Se señaló la capacidad o conocimiento diverso de los perfiles directivos para la identificación de necesidades edilicias en las escuelas. para detectar y manifestar dificultades.

8. Con respecto a las obras realizadas, las más frecuentes fueron la construcción de bebederos y el arreglo de baños. Algunas escuelas optaron por mejoras en el sistema de iluminación, pintura y arreglo de techos y otros, lo que no necesariamente se vinculó con la prevención de la propagación del COVID-19.
9. La adquisición de distintos insumos en todos los establecimientos es de suma importancia de los mismos como aporte al control de la pandemia a lo que se suma la utilización de protocolos que activan conductas de prevención. Al llegar en forma oportuna cumplieron enteramente con el objetivo de prevención establecido en la iniciativa.

c. Resultados de corto y mediano plazo: acceso a recursos, condiciones materiales de las escuelas participantes y perfiles directivos.

Entre los principales hallazgos encontrados a partir de las entrevistas a perfiles directivos se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

10. Relevancia de la intervención. Las escuelas beneficiarias, a través de sus perfiles directivos, coinciden en destacar la relevancia y necesidad de una iniciativa de estas características en el marco de la emergencia aunque algunos señalaron que era montos muy bajos, con posibilidad de hacer solo obras muy menores.
11. La mayor parte de los entrevistados coincide que son ellos los que deben gestionar los programas que llegan a las escuelas y el motivo es porque son ellos los que mejor conocen las

necesidades de las mismas. Casi en igual medida, reconocen que esto les insume demasiado tiempo y esfuerzo. El Programa fue valorado como muy positivo por sus resultados, pero se hizo evidente una contradicción: la modalidad de gestión centrada exclusivamente en el director generó entre los entrevistados algunas opiniones más bien adversas, o de dudas, acerca de si es la mejor forma de gestión, sobre todo, por la carga que esto suma a la ya intensa agenda de tareas del/la director/a.

12. Apoyo técnico desde el nivel provincial es clave. Uno de los principales roles que asumieron las jurisdicciones estuvo asociado a brindar apoyo o intervención técnica antes, durante e incluso después de la ejecución de las obras. Esto fue interpretado como un apoyo a la implementación del fondo.
13. A partir de las entrevistas, es difícil inferir que la gestión del programa haya fortalecido a los directivos en su rol, porque este fondo fue una más de las muchas experiencias con programas, y para cuya gestión influyeron, tanto las condiciones personales como el entrenamiento profesional de los perfiles directivos, altamente consolidado en la mayoría de los casos. La escasez de tiempo en el contexto de la pandemia por COVID-19 agrega una complejidad específica para una gestión efectiva del tiempo de directivos.

5. Recomendaciones de mejora para la gestión de iniciativas en contextos de emergencia.

Como balance general, desde el equipo de evaluación identificamos algunas mejoras que pueden tenerse en cuenta para el diseño y la implementación de programas similares siguiendo la misma lógica de teoría de cambio que hila el presente informe.

a Procesos: simplificar el diseño, ejecución, rendición y comunicación de la iniciativa.

1. La iniciativa evaluada reúne tres estrategias de trabajo que son difíciles de entender desde la lógica “programa”. Adoptar un diseño de política simplificado y articulado con base en líneas estratégicas antes que en sus fuentes de financiamiento puede contribuir a establecer un marco sistémico de planificación, monitoreo y evaluación.

2. Simplificar la gestión de fondos con un flujo de trabajo sencillo desde el sistema SitraRed puede contribuir en mejorar la ejecución presupuestaria y financiera. Integrar todos los procesos en el mismo software contribuirá a contar con más datos desde el ME y poder tomar decisiones en tiempo real.
3. La gestión de la pandemia puso en evidencia la factibilidad de gestionar procesos en línea de manera eficaz. Identificar e implementar mejoras sustantivas a la gestión de trámites en SitraRed impactará de manera positiva en la implementación de futuros procesos de trabajo que impliquen la utilización del software. Esto abarca desde la solicitud y ejecución de fondos de la iniciativa hasta su evaluación por medio de la aplicación de cuestionarios en línea.

b. Productos: asignar roles claros para gestionar efectivamente obras e insumos.

4. Un análisis más profundo de las capacidades técnicas y humanas existentes para la identificación y gestión edilicia escolar contribuirá a definir mejor los roles de las provincias y las escuelas para generar una sinergia que impacte positivamente en la agilidad y calidad del proceso.
5. La visita a las escuelas realizada de manera ex post permitió encontrar dificultades pero no habilita un proceso de recomendaciones para la mejora en tiempo real de los procesos de contratación de contratistas e insumos necesarios para las mejoras edilicias.

c. Resultados de corto y mediano plazo: mejor acceso a recursos y condiciones materiales de las escuelas participantes; desafíos continuos para perfiles directivos.

6. Sostener recursos destinados a garantizar obras básicas para el cuidado de la salud en escuelas. La pandemia puso en evidencia que algunas necesidades centrales que garantizan derechos humanos básicos (acceso al agua) no estaban cubiertas no sólo en escuelas sino en las viviendas de las familias. Este supuesto estuvo claro en el diagnóstico y la teoría de cambio de la iniciativa. De ahí la potencia y las limitaciones de la intervención. Un plan integral y estructural permanente, coordinado entre la Nación y las Provincias, que garantice el financiamiento sostenido de condiciones edilicias mínimas es estratégico para enfrentar futuras emergencias.
7. Reconocer que existen diferentes puntos de partida respecto a las competencias y habilidades de liderazgo de los perfiles directivos y diseñar la iniciativa en consecuencia. Esto permite identificar, fundamentalmente a nivel de las jurisdicciones, aquellas escuelas que necesitan apoyos extras o mayor

seguimiento y acompañamiento para la implementación de estas iniciativas por parte de los gobiernos educativos jurisdiccionales. Uno de los supuestos centrales de la intervención fueron las capacidades de los perfiles directivos para la aplicación de los fondos. Se sugiere que para otras intervenciones similares se realice una evaluación ex ante de esas competencias tanto como del grado de preparación de las escuelas para enfrentar el desafío del uso de los fondos. Identificar a tiempo las brechas potenciales de capacidades puede sugerir la incorporación de una estrategia de desarrollo de capacidades que acompañe el uso de los recursos que se asignan y, de esa manera, mejorar la efectividad buscada.

Con todo, “Interpelados los tiempos, los espacios y los agrupamientos, los equipos directivos se han visto empujados a reorganizar la institución; a identificar las líneas prioritarias que permiten que la escuela se sostenga aunque la actividad pedagógica se traslade a los hogares. Por eso, en este escenario, la mirada desde la dirección es irremplazable para realizar un estado de situación, identificar fortalezas y obstáculos de los equipos en este contexto, comprender sus diferentes lógicas y actuar sobre la base de consensos y evidencias” (UNICEF, 2020).

Bibliografía

Aquilino, N. Arias, E. Estévez, S. y Suaya, A. (2015). Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales: un estudio sobre 33 iniciativas implementadas en Argentina. *STUDIA POLITICÆ*. Número 34. 2014/2015.

Merino, M. (2007). *La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas*. Madrid: Agencia de Evaluación y Calidad.

Laffaire, M., Bonelli, S., Scolari, J., Aquilino, N. y Arena, E. (mayo de 2020). *La evaluabilidad de los programas sociales en Argentina*. Documento de Trabajo N°192. Buenos Aires: CIPPEC.

Leviton, L. C., et al. (2010). Evaluability Assessment to Improve Public Health Policies, Programs, and Practices. *Annual Review of Public Health*, Vol 31. J. E. Fielding, R. C. Brownson and L. W. Green. 31: 213-233.

UNICEF (2020). *Los equipos de conducción frente al COVID-19: claves para acompañar y orientar a los docentes, las familias y los estudiantes en contextos de emergencia Planificar en la emergencia para seguir educando*. Primera edición. Buenos Aires.

Normativas consultadas:

- Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N°260 / 2020. Emergencia sanitaria: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-260-2020-335423/texto#:~:text=No%20podr%C3%A1n%20ingresar%20ni%20permanecer,la%20autoridad%20sanitaria%20o%20migratoria>.
- Ley de Educación Nacional N° 26.606: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/123542/norma.htm>
- RESOL-2020-108-APN-ME. CORONAVIRUS (COV-19) - SUSPENSION CLASES PRESENCIALES EN NIVELES INICIAL, PRIMARIO, SECUNDARIO: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=335491>
- RESOL-2020-1024-APN-ME. FONDOS DE EMERGENCIA PARA LA PREVENCIÓN DEL COVID-19 EN ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS. http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/normas/RM_1024-20.pdf
- RESOL-2021-624-APN-ME. CONTRATACIÓN: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=346932>

Sitios web consultados:

- <https://www.argentina.gob.ar/educacion>
- <https://sitrared.educacion.gob.ar/SITRARED/mePortal/Account/Login?ReturnUrl=%2fsitrared%2fmePortal>

Anexos

1. Listado de Perfiles del MEN y ministerios jurisdiccionales entrevistados

Nivel de gobierno	Nombre y apellido	Cargo
Ministerio de Educación de la Nación	Alejandro Penillas	Director General de Programas y Proyectos sectoriales y especiales.
	Deborah Diz	Dirección General de Programas y Proyectos sectoriales y especiales.
	Liliana Troyelli	Dirección General de Programas y Proyectos sectoriales y especiales.
	Daniel Oliva	Responsable del área de equipamiento de la Dirección General de Infraestructura
Ministerios de Educación Jurisdiccionales	Martin Carpinacci	Director General de Infraestructura Escolar CABA
	Natalia Labona	Área de infraestructura escolar Provincia de Buenos Aires
	Ana Abreu	Área de infraestructura escolar Entre Ríos
	Patricia Durrigo	Área de infraestructura escolar Santa Fe

2. Instrumentos de relevamiento de datos

Evaluación de la intervención para la Prevención del COVID-19 en las escuelas Guía entrevista a director y equipo de trabajo UFI ME Dimensiones y preguntas

Diseño

- ¿Cómo y por qué se diseñó este programa y cuáles fueron sus objetivos iniciales?
¿Qué equipo estuvo a cargo del diseño e implementación del Fondo?
- ¿Contaron con algún tipo de diagnóstico o evaluación de necesidades de las CUEs que alimentara el diseño del programa?
- ¿Cómo se articuló con otras iniciativas en curso COVID-19 y no vinculadas a la pandemia?
- ¿Cuál fue la inversión total? ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento del mismo? (monto total, por línea, fuente).

Planificación

- ¿Cuál era la población objetivo (jurisdicciones, escuelas, estudiantes) inicial? ¿Cuál es la cobertura real de jurisdicciones, escuelas y estudiantes beneficiarios del

programa según línea de acción? (pedir información de escuelas, matrícula, CUE por cada línea).

- f) ¿Se realizó una planificación a detalle (según línea de acción)? ¿Participaron las jurisdicciones? ¿En qué medida?
- g) ¿Estimaron resultados y/o impactos del programa? ¿Definieron algún sistema de monitoreo?

Implementación

- h) ¿Cómo se desarrolló el programa desde el punto de vista operativo (reglamentaciones, procesos, capacidad institucional, recursos suficientes y/u oportunos, entre otros)? ¿Qué problemas se encontraron? ¿Qué adaptaciones se debieron realizar y por qué?
- i) ¿Cuál fue la estrategia de difusión del fondo? ¿Cómo fue el proceso de aplicación y de asignación de los fondos (indagar si aplicaban a nivel de escuelas o jurisdicciones)? ¿Cuál fue el rol de los ministerios de educación jurisdiccionales? ¿Aplicaron más o menos escuelas que lo previsto? ¿Por qué?
- j) ¿Qué desafíos se encontraron a nivel de la implementación? ¿Cómo se desempeñaron los directivos de las escuelas en la conducción y ejecución de los proyectos? ¿Qué problemas enfrentaron? ¿Qué balance hacen de su experiencia?
- k) ¿Qué tiempos insumieron los procesos para completar la aplicación de los recursos? ¿y para su asignación? ¿Fueron superiores a lo esperable? ¿Cuáles fueron los factores determinantes para que eso ocurriera¹²? ¿Qué adaptaciones se hicieron y por qué; y/o cuales podrían haberse adoptado?
- l) ¿Qué grado de ejecución de los recursos disponibles se alcanzó? ¿Si existe subejecución, cómo se explica? ¿Qué nivel de rendición de los fondos recibidos se alcanzó? (fondos transferidos y fondos rendidos por línea de acción y jurisdicción) ¿Hubo algún tipo de proceso de rendición de cuentas? ¿Cómo se realizó? ¿Qué rol tuvieron los directivos y las jurisdicciones?

Evaluación

- m) Desde su rol, ¿qué evaluación hace del proceso de diseño e implementación del Fondo? ¿Qué lecciones aprendidas identifica para una próxima oportunidad?

3. Distribución de fondos por jurisdicciones

Provincia	Monto aprobado	% de distribución de montos aprobados	Monto promedio de proyectos aprobados por provincia
Buenos Aires	16.912.321,16	7,33%	194.394,50
CABA	19.714.050,00	8,54%	371.963,21

¹² A modo de ejemplo, las causas podrían atribuirse a aspectos asociados a: 1. un esquema de transferencias diseñado con requisitos y/o condiciones y/o trámites o documentación excesivos y/o un mecanismo de transferencia de recursos asociado a múltiples rendiciones de cuentas; 2. comunicación parcial o inoportuna; 3. tiempos internos prolongados para revisar o aprobar la documentación (ME, Jurisdicciones, escuelas); 4. debilidades en la capacidad institucional; 5. otras prioridades de las jurisdicciones y/o escuelas que demoraban la gestión de recursos.

Catamarca	3.693.927,03	1,60%	284.148,23
Chaco	17.115.658,00	7,42%	322.936,94
Córdoba	28.125.059,12	12,19%	380.068,37
Corrientes	11.070.029,25	4,80%	225.918,96
Entre Ríos	14.621.102,22	6,34%	232.080,99
Formosa	399.279,09	0,17%	399.279,09
La Pampa	2.710.643,33	1,17%	246.422,12
La Rioja	2.653.993,00	1,15%	156.117,24
Mendoza	38.813.399,20	16,82%	510.702,62
Misiones	17.296.167,21	7,50%	240.224,54
Neuquén	3.899.025,97	1,69%	389.902,60
Río Negro	3.878.018,35	1,68%	352.547,12
Salta	16.755.000,00	7,26%	226.418,92
San Luis	4.472.162,82	1,94%	248.453,49
Santa Fe	26.210.949,26	11,36%	349.479,32
Tucumán	2.400.000,00	1,04%	800.000,00
Total	230.740.785,01	100,00%	303.606,30

Fuente: elaboración propia a partir de datos de registro.

4. Estado de la rendición de cuentas de los pagos recibidos por las escuelas por provincia

Provincia	Núm. de pago	Estado de la rendición					n
		Acreditación reciente	En proceso	Sin rendir	En proceso	Rendido	
Buenos Aires	1	0,0%	16,4%	49,3%	0,0%	34,2%	73
	2	3,7%	3,7%	48,1%	7,4%	37,0%	27
	3	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	3
	único	0,0%	35,7%	28,6%	0,0%	35,7%	14
	Total	0,9%	16,2%	45,3%	1,7%	35,9%	117
CABA	1	-	-	7,7%	-	92,3%	52
	2	-	-	10,4%	-	89,6%	48
	3	-	-	0,0%	-	100,0%	1
	4	-	-	100,0%	-	0,0%	1
	único	-	-	50,0%	-	50,0%	2
	Total	-	-	10,6%	-	89,4%	104
Catamarca	1	-	0,0%	33,3%	-	66,7%	12
	2	-	12,5%	37,5%	-	50,0%	8
	3	-	0,0%	0,0%	-	100,0%	1
	único	-	100,0%	0,0%	-	0,0%	1
	Total	-	9,1%	31,8%	-	59,1%	22
Chaco	1	-	2,0%	3,9%	0,0%	94,1%	51
	2	-	2,1%	14,6%	2,1%	81,3%	48

	3	-	14,3%	0,0%	0,0%	85,7%	7
	único	-	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	2
	Total	-	2,8%	8,3%	0,9%	88,0%	108
Córdoba	1	0,0%	5,4%	1,4%	-	93,2%	74
	2	0,0%	4,2%	12,5%	-	83,3%	72
	3	9,1%	0,0%	27,3%	-	63,6%	11
	4	0,0%	0,0%	100,0%	-	0,0%	1
	Total	0,6%	4,4%	8,9%	-	86,1%	158
Corrientes	1	0,0%	6,1%	6,1%	0,0%	87,9%	33
	2	3,3%	0,0%	33,3%	3,3%	60,0%	30
	3	0,0%	10,0%	30,0%	10,0%	50,0%	10
	único	0,0%	0,0%	18,8%	0,0%	81,3%	16
	Total	1,1%	3,4%	20,2%	2,2%	73,0%	89
Entre Ríos	1	-	0,0%	0,0%	-	100,0%	47
	2	-	2,1%	4,3%	-	93,6%	47
	3	-	0,0%	0,0%	-	100,0%	19
	único	-	0,0%	6,3%	-	93,8%	16
	Total	-	0,8%	2,3%	-	96,9%	129
Formosa	1	-	-	0,0%	-	100,0%	1
	2	-	-	100,0%	-	0,0%	1
	Total	-	-	50,0%	-	50,0%	2
La Pampa	1	-	12,5%	-	-	87,5%	8
	2	-	12,5%	-	-	87,5%	8
	único	-	0,0%	-	-	100,0%	3
	Total	-	10,5%	-	-	89,5%	19
La Rioja	1	-	16,7%	0,0%	-	83,3%	6
	2	-	0,0%	40,0%	-	60,0%	5
	único	-	0,0%	9,1%	-	90,9%	11
	Total	-	4,5%	13,6%	-	81,8%	22
Mendoza	1	0,0%	2,6%	1,3%	0,0%	96,1%	76
	2	0,0%	2,7%	1,4%	0,0%	95,9%	74
	3	0,0%	4,3%	4,3%	0,0%	91,3%	23
	4	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%	93,8%	16
	5	7,1%	0,0%	14,3%	21,4%	57,1%	14
	único	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	2
	Total	0,5%	2,9%	2,4%	1,5%	92,7%	205
Misiones	1	0,0%	4,8%	4,8%	-	90,5%	42
	2	0,0%	0,0%	7,7%	-	92,3%	39
	3	0,0%	0,0%	0,0%	-	100,0%	8
	4	33,3%	0,0%	33,3%	-	33,3%	3
	5	100,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	1
	único	0,0%	0,0%	6,7%	-	93,3%	30
	Total	1,6%	1,6%	6,5%	-	90,2%	123
Neuquén	1	-	-	-	-	100,0%	10
	2	-	-	-	-	100,0%	10
	Total	-	-	-	-	100,0%	20

Río Negro	1	-	9,1%	9,1%	-	81,8%	11
	2	-	11,1%	0,0%	-	88,9%	9
	3	-	0,0%	100,0%	-	0,0%	1
	Total	-	9,5%	9,5%	-	81,0%	21
Salta	1	0,0%	8,8%	11,8%	-	79,4%	68
	2	3,5%	7,0%	24,6%	-	64,9%	57
	3	0,0%	0,0%	0,0%	-	100,0%	3
	4	0,0%	0,0%	100,0%	-	0,0%	1
	5	0,0%	0,0%	100,0%	-	0,0%	1
	único	0,0%	0,0%	16,7%	-	83,3%	6
	Total	1,5%	7,4%	17,6%	-	73,5%	136
San Luis	1	-	-	0,0%	-	100,0%	16
	2	-	-	6,3%	-	93,8%	16
	3	-	-	0,0%	-	100,0%	1
	único	-	-	0,0%	-	100,0%	3
	Total	-	-	2,8%	-	97,2%	36
San Luis	1	0,0%	4,1%	4,1%	-	91,9%	74
	2	1,4%	11,4%	8,6%	-	78,6%	70
	3	0,0%	0,0%	18,8%	-	81,3%	16
	4	0,0%	0,0%	100,0%	-	0,0%	1
	único	0,0%	0,0%	0,0%	-	100,0%	1
	Total	0,6%	6,8%	8,0%	-	84,6%	162
Tucumán	1	-	-	0,0%	-	100,0%	3
	2	-	-	0,0%	-	100,0%	3
	3	-	-	33,3%	-	66,7%	3
	4	-	-	50,0%	-	50,0%	2
	5	-	-	0,0%	-	100,0%	1
	Total	-	-	16,7%	-	83,3%	12

Fuente: elaboración propia a partir de datos de registro.

5. Pauta de entrevista a referentes provinciales

Evaluación de la intervención para la Prevención del COVID-19 en las escuelas Línea de Acción | Obras menores

Guía entrevista a referentes provinciales por la ejecución de obras menores fondos COVID-19

- a. ¿Cómo se enteraron del fondo a nivel de la jurisdicción?
- b. ¿Cómo se lo comunicaron a las escuelas?
- c. ¿En base a qué criterios se asignaron fondos a las escuelas para obras menores en el marco del fondo? ¿Fueron las escuelas quienes elevaron proyectos de obras para su aprobación? ¿o fue la jurisdicción la que seleccionó escuelas? En este caso, ¿en base a qué criterios? ¿cómo se identificaron las necesidades?
- d. ¿Cómo evalúa desde su rol la implementación del fondo para la ejecución de obras menores en su jurisdicción?

6. Pautas de entrevistas a directivos de escuelas

Ministerio de Educación de la Nación

Evaluación del programa Fondos de emergencia para prevenir el COVID-19 en escuelas
Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales

Guía de Pautas para Directivos de escuelas-Agosto de 2022

Formato

- Entrevista presencial a directivos de escuelas

Objetivos

- Conocer en profundidad la opinión de los directivos acerca de la presentación, gestión, implementación y evaluación de resultados correspondientes al proyecto presentado desde su escuela en el marco del Programa para prevenir el COVID-19, en la línea de acción que se refiere al abastecimiento de agua apta para el consumo y mejoras sanitarias.
- Evaluar el grado de satisfacción del directivo en su función de responsable del proyecto y su percepción de los resultados que, a partir de la gestión del proyecto, impactaron en su rol permanente de conducción de la escuela.

Dimensiones y preguntas

Datos de la escuela

- Nombre de la escuela:
- Nivel:
- CUE:
- Localidad/barrio:
- Matrícula:
- Descripción de la comunidad educativa de la escuela:

Datos del directivo

- Sexo:
- Edad:
- Máximo nivel de educación alcanzado:
- Años de antigüedad en el cargo en esta o en otras escuelas:
- Situación de revista (titular, interino, suplente, otra)

Acceso al Programa

- 1- ¿Cómo se enteraron de la posibilidad de participar del Programa?
- 2- ¿Quiénes les informaron acerca de las condiciones para participar?,
- 3- ¿Con quiénes se contactaron para confirmar su participación en el programa?

4- ¿Cómo calificaría la comunicación con su jurisdicción y con el referente provincial en términos de fluidez en el contacto, plazos, etc. durante esta primera etapa?

5- ¿Cuándo presentaron el proyecto y cuándo se les confirmó su aprobación?, ¿cuándo y quién le envió el financiamiento?, ¿Hubo dificultades en esta etapa? Si la respuesta es positiva, ¿Cuáles?

6- Una vez presentado y aprobado, ¿qué tiempo llevó recibir los recursos? Si hubo demora, según su perspectiva, ¿cuáles fueron los motivos de la misma?, ¿Los recursos recibidos fueron los esperados?

Diseño del Proyecto

7- ¿Cómo se llama el proyecto? Describa brevemente en qué consiste.

8- ¿Quién/es lo formularon?, ¿quién/es los asesoraron en la formulación?, ¿Qué apoyo tuvieron de la jurisdicción en esta etapa del proyecto?

9- Existía un diagnóstico de las necesidades con respecto a la provisión de agua para el consumo en su escuela al momento de la presentación del proyecto?, ¿Qué problema/s podría/n resolver?, ¿Son problemas nuevos o de larga data?, ¿Por qué el proyecto ayudaría a mejorar la situación?

Implementación y gestión del Proyecto

10- ¿Cómo se organizaron desde la escuela para gestionar el proyecto? ¿Quién seguía el cumplimiento del proyecto en el día a día? ¿Cómo era la comunicación con su jurisdicción durante la implementación del proyecto?

11- ¿Quién/es estuvieron a cargo de la obra?, ¿Quién controló el avance de la misma?, ¿Cómo era la comunicación con el profesional o técnico de la obra?, ¿Hubo dificultades en la misma?, ¿Entre quiénes?, ¿Pudieron resolverse? ¿Cómo?

12- ¿Qué problemas se encontraron durante la implementación?, ¿Se pudieron resolver?, ¿Cómo?

13- ¿Se finalizó la obra? ¿Cuándo?, ¿Cuánto tiempo transcurrió entre el momento previsto para su finalización y el final real de la obra?

14- ¿Se debieron hacer cambios o adaptaciones? ¿Cuáles? ¿Cómo y quiénes decidieron esos cambios?

15- ¿Hubo resistencias o inconvenientes surgidos desde algún sector de la escuela para la realización del proyecto?

16- ¿Se puede considerar que la obra ya está finalizada? ¿Cuándo se puso en funcionamiento? En caso negativo ¿qué faltaría?

17- Con respecto a la rendición de gastos, ¿pudieron realizarla?, ¿Cuándo? , ¿Se les presentaron dificultades para hacerla? De ser la respuesta positiva ¿Cuáles? ¿Recibieron ayuda de su jurisdicción para resolverlas? ¿Cómo evalúa el uso de SitraRed como mecanismo de transferencia de fondos para obras menores a las instituciones?. Usted considera que el SitraRED fue eficiente para la transferencia de fondos o, que, por el contrario, el SitraRed es difícil de usar y obstaculiza el acceso a los mismos?

Evaluación y balance del proyecto

18- ¿Cómo evalúa los resultados alcanzados por el proyecto que dio origen a la obra? ¿Podría mencionar tres resultados positivos?, ¿Hay resultados negativos?, ¿Cuáles, por qué?

19- Desde su apreciación, ¿qué cambios se dieron en la vida cotidiana de la escuela como resultado del proyecto?,

20- ¿Qué aspectos rescata de su rol como responsable?, ¿Qué problemas tuvo que enfrentar como responsable?, ¿Hubo beneficios?, ¿Cuáles?

21- ¿Considera la experiencia de gestionar este proyecto como positiva para su tarea cotidiana como directivo?, ¿Por qué?

22- ¿Considera que fortaleció su gestión?, ¿Puede dar ejemplos de aspectos en los que se siente fortalecido en su rol?, ¿Hubo cambios en su relación con los actores internos de la escuela y con otras instituciones y actores de la comunidad o del distrito? En caso positivo, ¿Cuáles?

23- A partir de su experiencia en este proyecto ¿Qué sugerencias y recomendaciones puede mencionar para tomar en cuenta en un futuro proyecto?

7. Encuesta para Obras Menores

Ministerio de Educación de la Nación

Evaluación del programa Fondos de emergencia para prevenir el COVID en escuelas

Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales

Entrevistas telefónicas a directores

Agosto 2022

Información relevada a directores de escuelas beneficiarias del Programa

- Obras menores, que garanticen condiciones edilicias y sanitarias conforme al Protocolo presentado (Resolución N°3 364/2020).
- Encuestas online a directores de una muestra de alrededor de 80 escuelas. La muestra será diseñada por la Secretaría en acuerdo con equipo contratado. La Secretaría proporcionará al equipo el listado de las escuelas seleccionadas con los datos de cada director (nombre, dirección electrónica y número de celular).

Objetivos del relevamiento:

- Describir la cobertura de jurisdicciones, escuelas y estudiantes alcanzados por la línea de obras menores para evitar la trasmisión del virus del Fondo.
- Describir el perfil y características socioeconómicas de las escuelas que accedieron.
- Describir el perfil y características del perfil directivo a cargo de los fondos.
- Relevar principales obras ejecutadas por las escuelas.
- Analizar la percepción de los perfiles directivos de escuelas públicas en relación a la efectividad de las obras menores para paliar la emergencia.
- Identificar cuellos de botella y desafíos en la implementación de la línea de obras menores para evitar la trasmisión del virus del Fondo desde la perspectiva de los perfiles directivos.
- Conocer la percepción de los perfiles directivos de escuelas públicas del país respecto a la gestión de la iniciativa, la transferencia de fondos, el uso de SitraRed.

Preguntas:

Datos de la escuela: CUE (nivel, matrícula, ámbito, índice de vulnerabilidad de la escuela).

Datos del perfil directivo:

1. Sexo según DNI
Femenino
Masculino
No binario
2. Edad:
3. Máximo Nivel educativo (formación superior no docente, formación superior docente, superior no universitario, superior universitario, especialización, Maestría, Doctorado, sin título superior).
4. Años de antigüedad en el cargo directivo en esta o en otras escuelas:
5. Situación de revista: (titular, interino, suplente, otra)

A continuación le haremos una serie de preguntas sobre las obras menores realizadas en el marco del Programa Fondos de emergencia para prevenir el COVID-19 en escuelas implementado por el Ministerio de Educación de la Nación.

6. ¿Cómo calificaría el proceso de elaboración del proyecto para la realización de obras menores? (seleccione una opción)
- A. Fue sencillo porque ya teníamos planificado el proyecto de refacción.
 - B. Fue muy demandante de tiempo y recursos.
 - C. Fue complejo porque no contábamos con apoyo técnico para elaborar el proyecto.
 - D. Otro (especificar)
7. ¿Cuál fue el monto recibido por la escuela en el marco del Fondo Escolar en obras menores para apoyar la prevención del Covid-19? (seleccione una opción)
- A. Menos de 200.000.
 - B. Entre 200.001 y 400.000
 - C. Entre 400.001 y 600.000
 - D. Entre 600.001 y 800.000
 - E. Entre 800.001 y 1.000.000
 - F. Más de 1.000.000
8. ¿Cómo se diseñó el proyecto de la obra a realizar? (seleccione una opción)
- A. Sólo con la cooperadora.
 - B. Con la comunidad educativa en su conjunto (familias, cooperadoras, personal docente y no docente, estudiantes).
 - C. Sólo entre el equipo directivo
 - D. Con el equipo del ministerio de la provincia (supervisor/a, etc.)
 - E. Otro.
9. ¿Señale cuál fue el tipo de proyecto que la escuela desarrolló? (seleccione una opción)
- A. Mejoras en la provisión de agua y sus obras conexas (red de distribución en el establecimiento, instalación y/o cambio de bomba, tablero de comando, tanque de agua en elevación y cisterna y, de ser necesario, sistema de tratamiento).
 - B. Adecuación y ampliación de baterías y locales sanitarios (baños y cocinas),
 - C. Reemplazo o provisión de artefactos sanitarios, griferías, purificadores de agua;
 - D. Refacciones como albañilería (revoques, pintura, cambios de puertas, ventanas) y arreglos de cubiertas.
 - E. Fumigaciones, desinfecciones y corte de pasto.
 - F. Otro (especificar):
10. ¿Quién llevó a cabo la obra? (seleccione una opción)
- A. Miembros de la comunidad educativa (familias, cuerpo docente, no docentes, etc.)
 - B. El/la director/a compró los materiales y contrató mano de obra para ejecutarla.

- C. El/la director/a encomendó a alguien (proveedor) que se encargue de la ejecución de la totalidad del trabajo (materiales y/o mano de obra).
- D. Otra.

11. ¿Cuál fue el principal criterio para elegir al proveedor a cargo de la ejecución de la obra? (seleccione una opción)

- A. Por precio.
- B. Por disponibilidad.
- C. Por calidad.
- D. Por cercanía del proveedor.
- E. Otra.

12. En su opinión, ¿el momento en que la escuela recibió el dinero del fondo fue oportuno para mejorar la gestión de la situación sanitaria? (seleccione una opción)

- A. Si
- B. No

13. ¿Cómo evalúa el uso de SitraRED como mecanismo de transferencia de fondos para obras menores a las instituciones? (seleccione una opción)

- A. Muy bueno
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo
- E. Muy malo

14. Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo) (seleccione una opción por fila).

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Los directivos contamos con poco tiempo para gestionar recursos financieros				
Los perfiles directivos son los que mejor conocen las necesidades de las escuelas y son quienes deben gestionar estos recursos				
Los y las directores de escuela ganaron autoridad y capacidad de gestión a partir de este Fondo				

La gestión del proyecto me distrajo de mis tareas cotidianas como director/a				
La gestión de fondos por parte de la escuela fortaleció mi rol directivo				
Los ministerios jurisdiccionales deberían asumir la tarea de ejecutar obras menores para la prevención de COVID-19 en las escuelas				

15. Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo) (seleccione una opción por fila).

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La transferencia directa de fondos a las escuela hace más ágil el proceso de ejecución de obras menores				
El requisito de uso de tarjeta de débito dificultó el acceso a los fondos				
El SitraRed es difícil de usar y obstaculiza el acceso a fondos				
El uso de SitraRed para la transferencia de fondos fue eficiente				
El acceso a fondos demandó un excesivo número de rendiciones				

16. La/s obra/s realizada/s: (seleccione una opción).

- A. Estuvieron listas a tiempo y contribuir a prevenir la transmisión del COVID en las escuelas
- B. Sufrieron demoras pero lograron ejecutarse.
- C. Aún no pudieron ejecutarse.
- D. Otro (especificar):

17. Señale si la escuela tuvo algunas de las siguientes dificultades al realizar la obra: (marque todas las que corresponda):

- A. Restricciones en el acceso a materiales.
- B. Dificultades con la mano de obra.
- C. Dificultades técnicas.
- D. Dificultades en los pagos.
- E. No hubo dificultades en la realización de la obra.

18. En el marco del Fondo Escolar para la realización de obras menores para apoyar la prevención del COVID-19, ¿entró en contacto con el referente provincial? (seleccione una opción).

- A. Si
- B. No

19. ¿Cómo evalúa el apoyo de la jurisdicción en el proceso de percepción, ejecución y rendición de los fondos transferidos por el Ministerio de Educación de la Nación? (seleccione una opción).

- A. Muy bueno
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo
- E. Muy malo

20. ¿De no haber recibido estos fondos la escuela se encontraba en condiciones de infraestructura, higiene y seguridad para su re-apertura? (seleccione una opción).

- A. Si
- B. No

21. En su opinión, ¿el monto recibido garantizó la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para llevar a cabo las refacciones destinadas a garantizar el uso del edificio escolar de acuerdo a lo estipulado por los protocolos para la prevención y reducción de la propagación del nuevo coronavirus (COVID-19)? (seleccione una opción).

- A. Si
- B. No

22. En su opinión, ¿ la experiencia de gestionar este proyecto fue positiva para su tarea cotidiana como directivo/a? (seleccione una opción).

- A. Si.
- B. No.

23.. En su opinión, a partir de la experiencia de gestionar este proyecto de obras en la escuela, ¿cómo se vió afectado su ejercicio de rol directivo?: (seleccione una opción).

- A. Fortalecido
- B. Perjudicado
- C. Inalterado
- D. Otro (especificar):

24. ¿Realizó la institución la rendición de los aportes recibidos antes de fin de 2021? (seleccione una opción).

- A. Si
- B. No.

25. ¿Percibió la institución un nuevo aporte? (seleccione una opción).

- A. Si.
- B. No

26. ¿Lo considera necesario? (seleccione una opción).

- A. Si
- B. No

8. Formulario predio y locales

FORMULARIO PREDIO Y LOCALES

	SERVICIOS BASICOS	DISPONIBILIDAD			
		En el predio		En la zona	
1	Alumbrado publico	SI	NO	SI	NO
2	Electricidad de red	SI	NO	SI	NO
3	Gas natural de red	SI	NO	SI	NO
4	Agua corriente	SI	NO	SI	NO
5	Red cloacal	SI	NO	SI	NO
6	Planta de tratamiento de líquidos cloacales	SI	NO	SI	NO
7	Red de desagües pluviales	SI	NO	SI	NO
8	Recolección de residuos	SI	NO	SI	NO
9	Calles de acceso pavimentadas	SI	NO	SI	NO
10	Acceso a internet	SI	NO	SI	NO

	FACTORES DE RIESGO AMBIENTAL	NO	NO SABE	SI
1	El predio se encuentra a menos de 500 mts de basurales o rellenos sanitarios?	NO	NS	SI
2	El predio se encuentra a menos de 500mts de cárceles	NO	NS	SI
3	A menos de 500 mts de focos contaminantes	NO	NS	SI
4	El ingreso se encuentra en una avenida, vías rapidas?	NO	NS	SI
5	Existen napas contaminantes en el predio?	NO	NS	SI
6	El terreno es inundable?	NO	NS	SI
7	Es zona sísmica?	NO	NS	SI
8	Es zona de derrumbes o aludes?	NO	NS	SI

9	Existe algún otro factor de riesgo ambiental?	NO	NS	SI
	Cual?			
10	Que medidas se han tomado en estos casos para mitigar el riesgo? En que caso? Describa			

**FORMULARIO LOCALES
REPARACION DE LOCALES SANITARIOS**

TAREAS	M2	cant	Ejecutada		Suspendida	No ejecutada
			Total	Parcial %		
Reparaciones						
En la cubierta						
En cielorraso						
En tabiques y/ o muros						
En pisos						
En revestimientos						
En pinturas						
Reemplazo de artefactos sanitarios						
Inodoro pedestal						
Deposito de inodoro						

Mingitorios						
Bachas						
Mesada y bachas						
Grifería						
Inodoro para discapacitados						
Bacha para discapacitados						
Barrales para discapacitados						
Instalación eléctrica						
Reparación / extensión del tendido						
Ejecución de nuevos tomas y o bocas						
Llaves						
Tomas						
Luminarias						
Lámparas reposición y /o nuevas						
Aberturas						
Cambio de puertas y o ventanas						
Nueva ventana o puerta (incluye demoliciones de muros y albañilería)						

INSTALACIONES BASICAS

	M2	cant	Ejecutada	Suspendi da	No ejecutada
--	----	------	-----------	-------------	--------------

TAREAS						
			Total	parcial		
Provisión de agua						
Conexión del edificio escolar a la red de agua corriente						
Reparación de la conexión a la red de agua corriente						
Provisión e instalación de tanques de reserva						
Limpieza de tanques de reserva y /o de bombeo						
Reparación de instalaciones de agua fría						
En baños / sanitarios						
En sanitario discapacitado						
En cocina						
En otros						
Reparación de instalaciones de desagua cloacal						
En baños / sanitarios						
En sanitario discapacitado						
En cocina						
En otros						
Instalaciones de gas natural						
Conexión a la red de gas natural						
Extensión del tendido de gas natural						
Conexión de artefactos estufas						

Conexión de artefactos calefón o termotanque						
Instalación eléctrica						
extensión del tendido						
Ejecución de nuevos tomas y o bocas. Indicar local o sector de la escuela						
Llaves						
Tomas						
Luminarias						
Lámparas reposición y /o nuevas						

9. Grillado de entrevistas realizadas (en Excel)

Director Nacional de Evaluación, Información y Estadística Educativa:

Tomas Ciocci Pardo

Directora de Evaluación Educativa:

Paula Viotti

Coordinadora Gral. de la Secretaría de Evaluación e Información Educativa (SEIE):

Oriana Peretti

Director General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales

Lic. Alejandro Fernández Penillas

Elaboración del informe:

Samanta Bonelli

Emiliano Arena

Cora Bertachini

Rubén Edgardo Cabrera