



**Proyecto de  
Fortalecimiento  
de las Instituciones  
para la Mejora Educativa**

**pro  
mejora**

Proyecto  
de fortalecimiento  
de las instituciones  
educativas

**DIAGNÓSTICO  
INSTITUCIONAL**

**Fase I**

Documento de trabajo  
para las instituciones



PROYECTO DE  
FORTALECIMIENTO  
DE LAS INSTITUCIONES  
PARA LA MEJORA EDUCATIVA

PRO-MEJORA

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

FASE I





## **ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

### **CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL**

Presidente Dr. José Seoane  
Consejera Mtra. Teresita Capurro  
Consejera Mtra. Nora Castro  
Consejero Lic. Daniel Corbo  
Consejero Prof. Néstor Pereira

### **COMISIÓN COORDINADORA PROYECTO PROMEJORA**

CODICEN: Presidente Consejero Lic. Daniel Corbo  
CEIP: Consejero Mtro. Héctor Florit – Insp. Graciela Almirón  
CETP: Consejero, Insp. Javier Landoni  
CES: Insp. Rosario Fernández – Insp. Beatriz Mendilazo  
CFE: Mag. Edith Moraes  
Coordinadoras: Insp. Anna María Cossio – Insp. Mariela Amejeiras

### **EQUIPO PROMEJORA**

ORIENTADORES: Prof. Estela Alem – Prof. Aníbal Camacho –  
Mtra. Anna Delitti – Prof. Javier González – Prof. Beatriz Oyenard –  
Prof. Mónica Ricamonte – Ing. Francisco Ribarroya

TÉCNICOS: Prof. Pablo Cayota – Dr. Fernando Martínez Sandres –  
Mag. Fabricio Patrìtti – Dra. María Inés Vázquez

### **EQUIPO TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA (CODICEN)**

Dr. Andrés Peri – Soc. Alejandro Retamoso – Mag. Santiago Cardozo

*Este documento se realizó con la colaboración y acuerdo de todos los integrantes de la Comisión que lleva adelante el Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa, creada por Circular 07/11 del Consejo Directivo Central, Resolución N° 64 del Acta N° 95, de fecha 29/12/10, los Integrantes del Equipo que conforman los Orientadores y Técnicos del PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES PARA LA MEJORA EDUCATIVA y los técnicos de la Dirección de Investigación y Evaluación Educativa del Codicen.*

El documento Diagnóstico Institucional Fase I, fue aprobado por el Consejo Directivo Central por Resolución N° 152 del Acta N° 79 de la Sesión del 9 de noviembre de 2011.

# PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS Y FASES DEL PROYECTO



## 1. OBJETIVOS Y FASES DEL PROGRAMA

Los objetivos que enmarcan el Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa son:<sup>1</sup>

- Fortalecimiento de la capacidad interna de las instituciones educativas para liderar un proceso de cambios positivos, que se expresen en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, en una más rica y positiva convivencia entre los actores del Centro y un fortalecimiento de la gestión y de la profesionalidad docente.
- Velar por la mejora educativa de los establecimientos y asegurar mayores y mejores oportunidades educacionales para los estudiantes más vulnerables.

El proceso de incorporación y desarrollo del Plan Estratégico de los centros previsto en el proyecto, se desarrollará a partir de tres fases a lo largo de tres años lectivos. Dichas fases comprenden, las Etapas y procesos que se reseñan a continuación:

FASE I	FASE II	FASE III
<p><b>Etapa 1:</b> Presentación y discusión de la propuesta para familiarizarse con los rasgos fundamentales del Proyecto, dinámicas, compromisos y retos que supondrá el Proyecto.</p>	<p><b>Etapa 1:</b> Diseño del Plan Estratégico de Mejora Educativa.</p>	<p>Evaluación de resultado e impacto.</p>
<p><b>Etapa 2:</b> Autoevaluación diagnóstica: ¿dónde está el centro?</p>	<p><b>Etapa 2:</b> Desarrollo e implementación del Plan Estratégico de Mejora Educativa.</p>	
<p><b>Etapa 3:</b> Definiciones que tiene que tomar la comunidad educativa sobre el propósito compartido.</p>	<p><b>Etapa 3:</b> Sistema de monitoreo del Plan Estratégico con apoyo técnico externo.</p>	
	<p><b>Etapa 4:</b> Análisis de proceso. Atención de emergentes y eventual reformulación.</p>	

1 **Fuente:** Administración Nacional de Educación Pública. *Presupuesto 2010-2014*. Disponible en: <http://www.anep.edu.uy/aneportal/servlet/ampliacion?7164>. Consultado: 18/10/2011.

## 2. ¿CÓMO INICIAR EL PROCESO?

En principio determinar cuáles son los factores que en términos generales la literatura considera que son los que viabilizan el mejoramiento de las instituciones educativas, en términos de presentar mayores potencialidades a la hora de ingresar en procesos de mejora:<sup>2</sup>

- Liderazgo académico del director, atento a la calidad de la enseñanza.
- Altas expectativas de todos los profesores sobre los alumnos.
- Clima escolar seguro, ordenado y estimulante.
- Énfasis en la adquisición de habilidades básicas.
- Evaluación y seguimiento.
- Buen uso del tiempo de aula.
- Involucramiento de los padres y de la comunidad.

Para lograr este fortalecimiento institucional, la escuela requiere de:

- Estudio diagnóstico como punto de partida para la acción.
- Indicadores de gestión: ¿Cómo sabemos cómo está nuestra escuela? ¿Qué evidencia empírica apoya nuestras creencias y afirmaciones? ¿Cómo sabemos que no estamos frente a meras intuiciones?
- Planes de mejora y con evaluación permanente que permitan superar la inmediatez y pensar en el mediano plazo.

En base a las consideraciones que anteceden, el presente documento pretende brindar criterios y estrategias metodológicas que colaboren en el desarrollo y acompañamiento de los procesos de mejora que cada centro educativo que postule al Proyecto de Fortalecimiento, pretenda emprender.

2 GVIRTZ, S. Y PODESTÁ, M. A. (comps.) (2009). *El rol del supervisor en la mejora escolar*. Buenos Aires. Aique, p. 16.

La primera consideración es que se requiere desde el comienzo, de la generación de sistemas de información que permitan contar con los datos necesarios a la hora de tomar decisiones, en el entendido que contar con sistemas de información reales y actualizados nos permite anticipar problemas.

A su vez, sabemos que definir los objetivos que esperamos alcanzar en un tiempo determinado, las acciones correspondientes que se deben tomar, contar con la definición de los responsables de estas acciones y de los indicadores que se han de utilizar para evaluarlos, permite mejorar los centros educativos.

En el marco del Proyecto de Fortalecimiento, el Equipo Institucional en articulación con las respectivas inspecciones trabajarán junto a los centros educativos en la definición e interpretación de los datos y su contextualización. La autoevaluación institucional, empleada en forma constructiva, permite que la institución se perciba a sí misma, visualice la necesidad de mejora y genere las acciones para lograrlo. Al adquirir una mayor comprensión de la situación real del centro, se pueden ajustar mejor las estrategias definidas en el plan de mejora institucional.

Todo cambio o innovación son lentos, resultan complejos, llevan tiempo y generan resistencias. En este sentido la Fase I del Proyecto de Fortalecimiento debe atender el involucramiento del mayor número de actores educativos, incluyendo a los Consejos de Participación. A su vez, el diálogo para llegar a una visión compartida, es un camino trabajoso pero necesario. Esta determinación resulta un buen punto de partida.

Conviene señalar que la combinación de la evaluación externa con la autoevaluación proporciona una riqueza considerable. En virtud de la evidencia recogida por este tipo de estrategia, es que proponemos iniciar el trabajo con la “construcción” de un Documento-base que le permita a la institución identificar las áreas donde es necesario mantener las buenas prácticas, determine aquellas que precisan ser mejoradas y elabore un plan de acción a partir del

diagnóstico realizado con los datos concretos que aporten las actividades de evaluación. En una palabra poder definir con precisión y realismo, la razón de ser de la organización y el escenario al que se busca llegar.

Contar con un diagnóstico realista es tener evidencia empírica que supere las meras intuiciones y percepciones subjetivas. Diagnosticar significa “describir y explicar los hechos o fenómenos por los que atraviesa la organización”.<sup>3</sup> Hacer un diagnóstico constituye una toma de conciencia, define dónde estamos parados, apunta a conocer exhaustivamente las cuestiones ligadas al desarrollo de la organización e implica una expresión de los principios, procesos y rasgos de la institución.

Según estos datos de la realidad se pueden definir los problemas institucionales y elaborar planes de acción que permitan responder a esas dificultades detectadas de la forma más ajustada posible. La detección y toma de conciencia de un aspecto o problema, posibilita una innovación, es la clave para emprender acciones adecuadas y obtener logros.

Al dotar de los instrumentos de trabajo que proponemos como primera aproximación, procuramos colaborar en la incorporación de una política sistemática de autoevaluación y evaluación externa a la dinámica escolar, que permitan transitar con más certeza y acierto los caminos de la mejora.

Resulta esta instancia una oportunidad de reflexión y aprendizaje para la institución educativa. Se requiere tiempo, partir de pautas claras, generar información, sistematizarla, discutir sus resultados, formalizarlos por escrito.

Los indicadores de gestión son parte fundamental del diagnóstico y se constituyen en herramientas que nos provee de información cuantitativa y cualitativa que nos permiten profundizar el acercamiento a un diagnóstico certero de la situación actual de cada centro educativo.

---

3 GVIRZ, S. (et al.), (2009), (op. cit.) (p: 67).

Por fin, definir el propósito compartido de la institución es una tarea compleja que implica dedicar tiempo y espacios en forma sistemática, debatir y escuchar, en espacios lugares y oportunidades promovidos por los equipos de dirección.

Esta definición es esencial para que todos los integrantes del centro sepan hacia donde se quiere ir, acuerden con los objetivos proyectados el escenario buscado y estén en condiciones de explicitar a otros ese propósito que los anima.

### 3. LA IMPLEMENTACIÓN: LOS EQUIPOS DE TRABAJO

#### 3.1. Los equipos institucionales de trabajo

El buen funcionamiento de los Planes de mejora educativos, se sustenta en buena medida en la constitución del grupo que operacionaliza las distintas fases que hacen al diseño primero y a la implementación después.

Instalar una modalidad de trabajo colectiva no resulta tarea sencilla. Se requiere de un grupo de personas que oficien como “promotores” del cambio. El equipo de dirección jugará un rol sustantivo en el liderazgo de todos los procesos involucrados, pero específicamente en lo que refiere al proceso de diseño de primeros borradores, definición de agendas, sistematización de relatorías, redacción final de documentos, etc., trabajará junto a los representantes que el colectivo eligió en calidad de delegados.

Este Equipo, puede integrarse con los docentes que estén interesados en participar más activamente de la propuesta, puede tratarse también de docentes electos por el grupo de pares si así lo definen. Es importante que cuenten con algún tipo de acercamiento a la metodología de proyectos, para poder orientar la elaboración, implementación y evaluación de los Planes Estratégicos que elabora cada institución. El Equipo Institucional a su vez, facilitará

la comprensión y difusión de esta modalidad de trabajo para que todos los actores del centro conozcan los lineamientos generales, las etapas a recorrer y los logros a alcanzar, tengan posibilidad de integrarse al trabajo, se involucren y piensen su práctica desde los lineamientos discutidos, compartidos y fijados en forma colectiva.

En la fase de implementación este Equipo, estará a cargo del cumplimiento de las actividades previstas en el cronograma, independientemente que cuenten para cada instancia con la colaboración del colectivo.

Por otra parte, la evaluación que la institución desarrolle a todo lo largo de la implementación del Plan Estratégico, permitirá la comprensión que promoverá el proceso de mejoras y cambio, a través de la discusión, la reflexión y la toma de decisiones.

En este marco, se sugiere la constitución de un Grupo de docentes que asuma la responsabilidad de la evaluación interna del Plan Estratégico tanto en lo que hace a la gestión como a los resultados (ver página 20). El intercambio de este Grupo con el Equipo Institucional, resulta clave en la medida que es este último el que conoce más en profundidad los supuestos y aspectos significativos del proyecto. En este sentido, sería muy importante que se integraran al Grupo encargado de la evaluación, una o dos personas del Equipo Institucional. Concluido el diseño de evaluación, sería recomendable que todos los integrantes del centro conocieran los propósitos y características del mismo, la colaboración que podrán brindar, etc., abriéndose una instancia de discusión e intercambio de opiniones.

Durante la ejecución del proyecto, el Grupo Evaluador, coordinará y será el responsable de todos los aspectos operativos de la evaluación:

- Supervisar el cumplimiento del cronograma de evaluación.
- Diseñar y coordinar la aplicación de los instrumentos, la que puede estar a cargo de responsables operativos por actividad.

- Realizar el procesamiento de la información.
- Elaborar los Informes de devolución de resultados de las evaluaciones, adjuntando la documentación probatoria correspondiente, a los efectos de ser considerados por el Equipo Institucional.
- Organizar la difusión de los resultados de la evaluación a nivel de los distintos actores del centro.

El Equipo Institucional, a partir de su visión global como coordinador de la ejecución del proyecto, deberá definir, a partir de las recomendaciones realizadas por el Grupo Evaluador y en función de los resultados alcanzados, los ajustes y reorientaciones necesarios.

### 3.2. El rol de los orientadores

Cada Orientador brindará orientación y apoyo en las siguientes tareas:

- Implementar instancias de formación para fortalecer la capacidad de los centros en la elaboración de sus Planes Estratégicos y consolidación de su mejora.
- Acompañar el proceso que protagonizarán las instituciones apoyando y asesorando las distintas instancias que comprenda la elaboración del Plan Estratégico de Mejora o asistiendo al cuerpo inspectivo en lo que considere pertinente.
- Conocer a fondo el centro con el que va a trabajar. Esto supone el conocimiento interno y contextual de la institución, así como de los operadores comunitarios con los cuales resultaría sustantivo generar redes que permitan viabilizar acuerdos y potenciar reconocimiento y colaboración hacia el centro educativo.
- Desarrollar una relación amigable con los actores de la comunidad educativa, procurando participar de la misma desde un rol de facilitador de procesos y relaciones humanas. Asimismo, tendrá que tender puentes entre los bloques

que se generen y la capacidad de iniciativa para colaborar en la resolución de situaciones-problema. Esto supone un manejo fluido con las inspecciones respectivas, así como con los especialistas disponibles para asistir a la institución en los aspectos que lo requieran. En ningún caso se tratará de sustituir a los actores responsables de las funciones que desempeñan sino de acompañar a los mismos en los procesos de mejora que deban estimularse.

- En todos los casos el Orientador oficiará de coordinador entre el centro y la Dirección de Investigación y Evaluación Estadística de la ANEP en cada uno de los operativos que el programa de evaluación externa lo requiera, para garantizar, en todos los casos, las condiciones adecuadas para la aplicación del mismo.
- Orientar en forma constante e informada al Equipo Institucional en todas las instancias previstas en el Proyecto para la evaluación del mismo. El Orientador deberá velar por el cronograma de evaluaciones, así como colaborar en la elaboración de instrumentos, procesamiento de datos y devolución de resultados. En esta última fase, será de fundamental importancia la colaboración del Orientador en el debate colectivo que problematice, analice y aborde la toma de decisiones para la mejora que se requiera.
- Verificar el cumplimiento de las formalidades de la documentación y de la pertinencia de los gastos en el marco del Plan Estratégico respectivo.
- Rendir cuenta de lo actuado en cada una de las visitas realizadas. Esto supone mantener informados a los Coordinadores del Proyecto de Fortalecimiento de la evolución de cada Plan Estratégico y discutir con ellos el tipo de procedimiento a emprender en cada caso.

## 4. LAS FINALIDADES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación debe dar cuenta del cumplimiento de los fines, de las metas de la organización educativa y de las diversas actuaciones que pone en marcha; y a la vez, debe servir para el desarrollo, tanto de las personas como de la propia organización, implantando procesos de reflexión que permitan y potencien la capacidad de decisión de todos.

Estos mismos elementos definitorios de la evaluación nos ponen en la pista del «para qué» de la evaluación; siguiendo a Rul (2003),<sup>4</sup> en las organizaciones, la evaluación sirve para generar información específica sobre determinadas acciones institucionales relevantes y fundamentales, y para la formulación de juicios de valor que lleven a un mayor conocimiento práctico de la organización, a una mejor orientación de las decisiones y a la creación de valores compartidos como uno de los elementos básicos para la mejora, el desarrollo y la gestión institucional.

Más en concreto, podrían señalarse cuatro funciones básicas correspondientes a la evaluación: la primera de ellas sería la de incrementar el conocimiento práctico sobre la realidad evaluada, lo que se consigue a través de la aplicación del diseño evaluativo adecuado y de los instrumentos de evaluación seleccionados para ello; en segundo lugar, la función de atribuir valores que aporten sentido al conocimiento disponible, formulando juicios de valor acerca de la información recogida, juicios que incrementan el significado y el sentido de lo que está sucediendo; en tercer lugar, sería función importante de la evaluación orientar la adopción de decisiones personales y grupales a partir de la información valorada anteriormente, convirtiéndose de esta forma en un potente recurso de orientación de las decisiones personales e institucionales; por último, y poniendo de relieve la naturaleza esencialmente comunicativa de la evaluación, debería servir para crear o reafirmar valores

---

4 RUL GARGALLO, J., (2003), *La función evaluadora de la Inspección de Educación*, ponencia policopiada de las IV Jornadas de Inspección de ADIDE-MADRID, Noviembre de 2003.

compartidos, posibilitando que el grupo comunique información y posiciones sobre experiencias, enfoques, expectativas y valoraciones.<sup>5</sup>

A su vez, es posible encontrar propuestas de evaluación alternativas a estos enfoques que, sin cuestionar la necesidad de la rendición de cuentas y la obligación de los centros de informar a la sociedad sobre sus actividades y realizaciones, plantean que los procesos evaluadores deben ponerse fundamentalmente al servicio de la mejora de los centros, insistiendo igualmente en su conducción democrática. Los enfoques de «investigación-acción», «mejora de la escuela», «revisión basada en la escuela» o de «formación en centros» pueden ser algunos ejemplos de esta nueva línea de evaluación.

Todos estos nuevos enfoques parten de la consideración de que el centro es la unidad básica del cambio y de que los profesores son sus agentes primordiales; de ahí que se considere la evaluación como un proceso de valoración crítica del quehacer de la institución educativa, realizado en y desde la propia institución. Más que hablar de evaluación, es necesario hacerlo de «autoevaluación». A través de ella, los centros inician un proceso de revisión crítica de todo su quehacer, de su funcionamiento y trabajo habituales, poniendo en cuestionamiento las distintas formas de proceder docentes.

Para cumplir con sus objetivos, este planteamiento sólo puede hacerse de una forma democrática; no es posible realizarlo desde un mero planteamiento tecnológico, en el que un experto externo valora y dice cuál es el nivel de rendimiento obtenido, el estilo de funcionamiento más o menos adecuado o los procedimientos que deben ser cambiados. Por el contrario, se trata de un proceso que debe ser iniciado por los propios protagonistas, debe ser controlado por ellos y sus conclusiones deben ser apropiadas y

---

5 URUÑUELA NÁJERA, P. M.<sup>a</sup>, (2001), El Servicio de Inspección Técnica de Educación: Historia, Organización y Funciones, en Martín E. y Sacristán A., (2001): *Supervisión e Inspección Educativa*, Madrid, UNED.

utilizadas por los propios participantes. Esto no significa, como ha sucedido con mucha frecuencia, que no se promuevan actividades de evaluación externa, calendarizadas, que arrojen luz sobre dimensiones específicas y que permitan una mirada más global en base a criterios y procedimientos más sistemáticos los cuales deberán triangularse con los insumos producidos internamente desde el centro.

Se trata, por tanto, de poner en marcha un proceso de autoevaluación, entendida ésta como *“una herramienta” que permite generar procesos de análisis, reflexión y deliberación que, además de facilitar el conocimiento de la vida institucional, se constituye en un excelente medio para dotar a los centros y al profesorado de argumentos, vías y alternativas en el desarrollo de sus proyectos, en la experimentación de nuevas formas de organización y funcionamiento y en el establecimiento de compromisos para avanzar colegiada y participativamente en sus quehaceres educativos* (Martín Rodríguez, 2002).<sup>6</sup>

La función evaluadora se encuadra, de esta forma, en el nuevo modelo de gestión, basado en la autonomía y la participación; la evaluación adquiere toda su dimensión desde la perspectiva de la comunicación, procura un mejor conocimiento de lo que está sucediendo en los centros y en el sistema, aporta juicios suficientemente fundamentados que permiten mejorar claramente la toma de decisiones por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, cada uno en el nivel que le corresponde.<sup>7</sup>

Promover procesos autónomos de reflexión y evaluación, ir desarrollando una cultura de evaluación en los centros y el profesorado, fomentar poco a poco, procesos de autoevaluación complementarios de los procesos externos son, tareas fundamentales del Proyecto de Fortalecimiento.

6 MARTÍN RODRÍGUEZ, E. (Coord), (2002), *Desarrollo de las instituciones educativas*. Universidad Nacional de Educación a distancia, Madrid. (p: 186-187).

7 URUÑUELA NÁJERA, P. M.<sup>a</sup>, (2001), (op. cit.).

## 5. ¿QUIÉN O QUIÉNES DEBEN REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO?

Si bien sobre este punto existen visiones encontradas en la literatura educativa, se entiende necesario constituir un equipo interno de evaluación.

En primer lugar, resulta fundamental que el propio centro asuma la autoevaluación y la entienda como una actividad beneficiosa y útil para la toma de decisiones. De esta manera se apunta a un involucramiento y compromiso institucional con la tarea y a una mayor profesionalización docente.

En segundo lugar, los evaluadores internos conocen mejor el contexto organizacional y personal en el que se realiza la evaluación. Toda planificación de evaluación requiere un intenso ejercicio de reflexión y adaptación. Cada centro tiene unas características particulares y se encuentra en un momento determinado de su evolución (Santos Guerra, 1995).<sup>8</sup>

Asimismo, ese conocimiento les permite comprender mejor las necesidades concretas del centro y del proyecto que se está llevando adelante, lo que resulta esencial al momento de recoger la información más relevante a los objetivos de la evaluación, a partir de la cual será posible trazar líneas de mejora y realizar ajustes (Nevo, 1998).<sup>9</sup>

Por otra parte, un equipo interno facilita la tarea, en la medida que no es visto como una amenaza en potencia para el resto del profesorado.

Finalmente, la creación y capacitación técnica de un equipo evaluador interno que se iría especializando progresivamente en el tema, resultaría una inversión interesante como recurso

8 SANTOS GUERRA, M. A. (1995), *Como un espejo*. La Coruña. Ediciones Morata. (p: 18).

9 NEVO, D. (1998), *La evaluación mediante el diálogo: una contribución posible al perfeccionamiento de la escuela*, Perspectivas, XXVIII, n° 1, marzo, (p: 34).

institucional, en la medida que deja capacidades instaladas para la recolección y análisis de información a nivel de centro (Nevo, 1997).<sup>10</sup>

Proporcionar ayuda técnica al equipo institucional y brindarle herramientas para la elaboración de instrumentos o para el proceso de análisis de los datos recabados durante la evaluación, debe ser tarea de una figura complementaria (en este caso el Orientador). En este sentido, el Orientador, no supe la capacidad que debe tener la institución para reflexionar sobre sus propios procesos, sino que simplemente acompaña y orienta el proceso de evaluación de manera más rigurosa.

La evaluación externa puede servir de estímulo para mejorar la calidad de la evaluación interna, para contraponer los resultados a la luz de la reflexión sobre distintos procesos, para brindar información sobre “indicadores duros”, cuyo relevamiento y procesamiento supera las posibilidades institucionales, por el acercamiento a temas que pueden iluminar la comprensión de los fenómenos que resulten de interés a la comunidad educativa, porque provee de una mirada externa sobre procesos cuya familiaridad obstaculiza el análisis, etc.

Esta modalidad mixta es para algunos autores la más interesante desde el punto de vista de la potencia educativa de la evaluación.<sup>11</sup>

El Orientador, en su rol de asesor externo, cumple así la función de guiar y facilitar una evaluación más rica y rigurosa. Sin embargo, por más apoyo externo que reciba el equipo institucional, sólo se aprende efectivamente a evaluar cuando se evalúa en la práctica. Será sobre la marcha, diseñando y aplicando la evaluación, que se capacitará efectivamente el equipo evaluador.

---

10 NEVO, D. (1997), *Evaluación basada en el centro: un diálogo para la mejora educativa*. Bilbao. Mensajero. (p: 56).

11 SANTOS GUERRA, M. A. (1995), (op. cit.).



DOCUMENTO-BASE

EL DIAGNÓSTICO



A los efectos de que las distintas comunidades educativas que postulen al Proyecto de Fortalecimiento, reflexionen en torno a las bases sobre las cuales se constituirá el Plan Estratégico de Mejora y en el sentido de colaborar en la conformación más amplia de acuerdos para la elaboración y ejecución de Planes Estratégicos, proponemos que en la **Fase I**, los actores institucionales colaboren en la conformación de un **Documento-base** que servirá en la determinación de los futuros lineamientos.

Para la elaboración de este **Documento-base** iniciaremos un proceso de autoevaluación de la institución, con preguntas orientadoras, que conducirán al centro educativo al reconocimiento de su realidad. A través de este proceso será posible explorar y rescatar las fortalezas con las que se cuenta, al tiempo que se podrán identificar las áreas más débiles que deben ser mejoradas. Una vez concluido el proceso, el centro en su conjunto, podrá comenzar a pensar y elaborar un Plan de acción que lo guíe hacia la mejora institucional.

Si el centro educativo logra una visión integral de sí mismo, sabe lo que tiene y sabe lo que le falta, será capaz de negociar las mejoras, entre todos los actores educativos, partiendo de la base de lo que hay y aspirando a lo que puede obtener.

En esta etapa se pretende que todo el colectivo de la Institución reflexione en primera instancia acerca de lo que pretende como centro educativo, en función de ello, cómo lo están haciendo y analizar si es suficiente o esperan más para mejorar la situación escolar del mismo.

El segundo planteo lleva a la reflexión sobre qué se debe hacer en la propia institución para conseguir cambiar la realidad presente. Por último, la cuestión es analizar quiénes se comprometerán en la conceptualización de los cambios y en cómo hacerlos.

A continuación se esquematizan las preguntas básicas que proponemos a cada centro para empezar a trabajar.

## ORGANIZADOR DEL DOCUMENTO-BASE

### 1. ¿Cuál es la realidad de nuestra institución educativa?

¿Dónde estamos?, ¿de dónde partimos?

¿Qué nos identifica (**recursos**-humanos, materiales, etc.; **funcionamiento**-relación con las familias, clima de trabajo, perfil de los docentes, transmisión de información, etc.; **resultados**-educativos, grados de satisfacción)?

¿Qué estamos haciendo para... (optimizar recursos, atender dificultades, mejorar aprendizajes, convivencia, etc.)?

¿Cómo lo estamos haciendo?

¿Qué estamos logrando?

### 2. ¿Qué dificultades identificadas pueden ser abordadas desde la Institución?

### 3. ¿Qué cambios esperamos lograr?

### 4. ¿Qué hay que hacer para conseguirlos?

### 5. ¿A quiénes compromete y cómo?

## 6. LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Para la definición del diagnóstico institucional sobre el cual se irán realizando el resto de las definiciones estratégicas, los centros ape- larán a la información ya existente, a la que autogenerarán y a la que suministrará la evaluación externa, iniciando de esta manera procesos de evaluación institucional,<sup>12</sup> que seguirán siendo desa- rrollados en la implementación del Proyecto de Fortalecimiento en las Fases II y III.

### 6.1. Información diagnóstica autogestionada desde cada centro

El proceso de autoevaluación previsto por cada centro durante la etapa diagnóstica comprende tres momentos, a saber:

- Sondeo inicial exploratorio.
- Construcción del problema.
- Integración y análisis de todos los datos.

### 6.2. Sondeo inicial exploratorio

Representa el primer operativo de relevamiento de datos. Su propósito es identificar los puntos “fuertes” y “débiles” que en térmi- nos generales definen al centro desde la percepción de sus inte- grantes, tomando como referencia para la consulta las dimensio- nes convivencia, aprendizaje y gestión.

Para avanzar en este punto se ofrece como dispositivo de apoyo unas *Guías de autoevaluación institucional*<sup>13</sup> que son presentadas en la pág. 29.

12 BOLÍVAR, A. (2006). *Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora in- terna*. Disponible en: <http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/ga%20912006-Abolivar.pdf>. Consultado: 07/10/2011. Refiere a la integración de los procesos de autoeva- luación y evaluación externa.

13 Adaptadas de: CAREAGA, A. y PICARONI, B. (2004). “Aportes para la autoevaluación de centros educativos. Una estrategia para su mejora”. En PROYECTO ANEP, OEA-

Cada Guía propone una *dimensión* sobre la que trabajar, *ámbitos* de la misma, *preguntas guía* que procuran facilitar la discusión en cada caso, *criterios óptimos de desempeño* por ámbito —lo que permitirá definir en qué situación se encuentra la institución—, *instrumentos posibles* para indagar más profundamente en los aspectos que resulten relevantes.

A partir de la *Guía* es posible diseñar una *escala de opinión* que permite una primera aproximación diagnóstica a cada ámbito que integra cada una de las tres dimensiones en estudio. El diseño de la escala organiza las posibles respuestas en cuatro opciones (no existe, insuficiente, bueno, sobresaliente).

Este registro permite una rápida valoración de la opinión que, en términos generales los agentes del centro (docentes, alumnos, administrativos, personal de servicio, etc.) manifiestan en torno a aquellos aspectos asociados a las tres dimensiones indagadas.

Cada institución resolverá qué estrategias seguir para su aplicación, si bien es importante que se pueda atender a los siguientes principios:

- *Participación* en la consulta, procurando lograr el máximo de opiniones de las personas implicadas.
- *Prontitud* en la aplicación, para lo cual resulta fundamental completar la consulta a los distintos agentes durante una misma jornada o a lo sumo dos.
- *Confidencialidad* en las respuestas, con el propósito de no contaminar opiniones y lograr un registro lo más representativo posible de la opinión de los integrantes del centro.

---

AICD, *Guía de autoevaluación de centros: orientaciones sobre los procesos de autoevaluación institucional, experiencias y estrategias. El caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina), Chile y Uruguay*. Montevideo, ANEP. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL REPÚBLICA DE COLOMBIA (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejora*. Serie Guías N° 34. Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf). Consultado: 29/09/2011. RUÍZ RUÍZ, J. M. (1995). *La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria*. OEI. Disponible en: <http://www.oei.es/oeivirt/rie08a07.htm>. Consultado: 29/09/2011.

## GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

### GESTIÓN

Ámbitos	Preguntas guía para orientar la discusión en el centro	Criterios óptimos de desempeño	Instrumentos
<b>Liderazgo del director</b>	<p>¿Percibo liderazgo en el Equipo Directivo?</p> <p>¿Cuál es el tipo de liderazgo ejercido por el Equipo Directivo?</p> <p>¿De qué forma se toman las decisiones a nivel de la Dirección?</p> <p>¿El liderazgo del equipo de Dirección es reconocido por los profesores?</p> <p>¿Es reconocido por las familias?</p> <p>¿Es reconocido por los alumnos?</p> <p>¿Es reconocido por los otros funcionarios de la institución?</p> <p>¿El Equipo Directivo se distribuye tareas compartiendo responsabilidades?</p> <p>¿El Equipo Directivo facilita los recursos y los espacios para la optimización de los procesos educativos?</p> <p>¿Cuál es el grado de receptividad de la Dirección a los planteos de los docentes?</p>	<p>Los miembros del Equipo Directivo demuestran capacidad de gestión, autoridad pedagógica y liderazgo reconocido por los distintos actores institucionales.</p> <p>El equipo Directivo se distribuye tareas de gestión con responsabilidades compartidas y funciones definidas.</p> <p>El colectivo conoce y valora las líneas de trabajo de la Dirección.</p>	<p>Cuestionarios a docentes de docencia directa e indirecta.</p> <p>Entrevistas al Equipo Directivo.</p> <p>Discusión grupal con docentes.</p> <p>Discusión grupal con los estudiantes.</p>
<b>Relaciones interpersonales</b>	<p>¿El Equipo Directivo promueve relaciones amigables favoreciendo el clima institucional?</p> <p>¿Cómo es el relacionamiento del Equipo Directivo con los distintos equipos institucionales (docentes, no docentes, alumnos, familias, comunidad, etc.)?</p> <p>¿Qué tipos de vínculos promueve el Equipo Directivo?</p> <p>¿Cómo apoyan los docentes las tareas convocadas por la Dirección?</p> <p>¿Se sienten respaldados los estudiantes en las iniciativas que emprenden?</p>	<p>El Equipo Directivo promueve buenas relaciones entre las personas y genera climas colaborativos de trabajo, incentivando la participación.</p>	<p>Cuestionarios a los actores.</p> <p>Análisis de documentación.</p> <p>Observación de instancias de coordinación.</p>

<p><b>Promoción del trabajo en equipo</b></p>	<p>¿Existen equipos de trabajo en el centro?</p> <p>¿Existen programaciones y evaluaciones de los equipos de trabajo?</p> <p>¿Se aprovechan adecuadamente las instancias institucionales para el desarrollo de trabajo colaborativo?</p> <p>¿Se valora de parte del Equipo Directivo la participación y los aportes concretos que surgen de los colectivos?</p>	<p>El Equipo Directivo favorece el trabajo en equipo, se cumplen los acuerdos de las distintas propuestas, se aprovechan los espacios institucionales.</p>	<p>Cuestionarios.</p> <p>Análisis de documentación.</p> <p>Grupos de discusión.</p>
<p><b>Desarrollo profesional</b></p>	<p>¿Se llevan a cabo acciones para recibir a los nuevos docentes que ingresan al centro?</p> <p>¿Se realizan actividades de desarrollo profesional de acuerdo a las necesidades de los docentes?</p> <p>¿Se evalúa el impacto de la formación de los docentes en sus prácticas de aula?</p> <p>¿Se realizan actividades de formación en servicio en la institución educativa?</p>	<p>El colectivo docente es incentivado a participar de actividades de formación y encuentra en la institución oportunidades de crecimiento profesional al tiempo que aplica en el aula lo aprendido en las instancias de formación.</p>	<p>Cuestionarios.</p> <p>Observación de aula.</p> <p>Análisis de planificaciones de clase.</p> <p>Entrevista al Equipo Directivo.</p>
<p><b>Capacidad de mejora institucional</b></p>	<p>¿Cómo perciben los docentes, alumnos y familias, la mejora institucional del centro año tras año?</p>	<p>El Equipo de Dirección recoge las experiencias para mejorar año a año y las comunica.</p>	<p>Cuestionario.</p>
<p><b>Coherencia institucional</b></p>	<p>¿Se percibe por parte de los actores una coherencia entre los valores expresados por la institución y las acciones que realizan sus miembros?</p> <p>¿Perciben los integrantes de las instituciones una brecha entre el discurso y la práctica?</p>	<p>Existe una coherencia entre lo que la dirección institucional predica y las prácticas cotidianas de los integrantes del centro.</p>	<p>Cuestionario.</p> <p>Entrevista a la dirección.</p>
<p><b>Programación anual del centro</b></p>	<p>¿Se elabora anualmente una programación de las actividades del centro?</p> <p>¿Se realiza esta programación antes de empezar el año lectivo?</p> <p>¿Cuándo se da a conocer esta programación?</p> <p>¿Existen registros de la programación anual?</p> <p>¿Esta programación orienta la práctica?</p> <p>¿Quiénes la llevan adelante?</p>	<p>La institución tiene un proyecto de centro con objetivos claros, asumidos por la mayoría de los actores institucionales.</p>	<p>Cuestionario.</p> <p>Análisis documental.</p>

## GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL CONVIVENCIA

Ámbitos	Preguntas guía para orientar la discusión en el centro	Criterios óptimos de desempeño	Instrumentos
<b>Manejo y solución de conflictos</b>	¿Los actores institucionales tienen herramientas para resolver conflictos y manejarlos de forma pedagógica?  ¿Existe en el centro un documento de convivencia elaborado y trabajado por todos los actores involucrados?  ¿Se desarrollan espacios de formación para la mejora de la convivencia?	El centro dispone de acuerdos entre todos los actores para gestionar la convivencia escolar.  Existen instancias de formación a lo largo del año sobre la resolución de conflictos y estrategias para mejorar la convivencia.	Cuestionario.  Grupos de discusión.  Análisis documental.
<b>Tipos de vínculos docentes/alumnos</b>	¿Cuántas observaciones ocurren mensualmente?  ¿Qué tipos de quejas reciben los adscriptos de los estudiantes acerca del trato que reciben de los docentes?  ¿Cómo visualizan los alumnos a un buen profesor?  ¿Cómo es la percepción de los estudiantes en relación al trato que reciben de los docentes?	Existe coincidencia entre los alumnos en relación a que sus profesores los tratan con respeto y consideración y colaboran con su crecimiento como estudiantes.	Entrevistas.  Análisis documental.  Cuestionario.
<b>Tipos de vínculos alumnos/docentes</b>	¿Qué tipos de quejas realizan los docentes acerca del trato que reciben de los estudiantes?  ¿Cuáles son las situaciones de aula más conflictivas y frecuentes en contra de los docentes?  ¿Cuáles son las situaciones extra aula más conflictivas y frecuentes en contra de los docentes?	Existe coincidencia entre los docentes en relación a que los alumnos los tratan con respeto y consideración.	Entrevistas.  Análisis documental.  Cuestionario.
<b>Tipos de vínculos alumnos/alumnos (situaciones de hostigamiento)</b>	¿Qué tipos de quejas realizan los estudiantes acerca del trato que reciben de los otros estudiantes?  ¿Cuáles son las situaciones de aula más conflictivas y frecuentes que padecen los estudiantes por parte de otros estudiantes?  ¿Cuáles son las situaciones extra aula más conflictivas y frecuentes que padecen los estudiantes por parte de otros estudiantes?	Existe coincidencia entre los alumnos en relación a que existe un clima de respeto entre los estudiantes y posibilidades de solucionar conflictos en forma autónoma.	Entrevistas.  Cuestionario.

<p><b>Clima institucional</b></p>	<p>¿Existe sensación de confianza a la hora de participar o proponer iniciativas de parte de los docentes?</p> <p>¿Los estudiantes pueden viabilizar iniciativas?</p> <p>¿Las demandas de las familias son atendidas y vehiculizadas adecuadamente?</p> <p>¿La institución es un ámbito seguro y previsible?</p> <p>¿El acceso a la institución es un proceso amigable para quien ingresa en ella?</p>	<p>Las relaciones y vínculos en el centro educativo favorecen el sentido de pertenencia e invitan a la participación y permanencia en el centro. Asimismo, el centro resulta un lugar seguro y previsible.</p>	<p>Entrevistas.</p> <p>Cuestionario.</p> <p>Grupos de discusión.</p>
<p><b>Comunidad</b></p>	<p>¿Cómo nos estamos relacionando con la comunidad?</p> <p>¿Cuántas actividades y de qué tipo hemos realizado en forma coordinada con otras instituciones?</p> <p>¿Con quién nos relacionamos?</p> <p>¿Cuál es el grado de acuerdo de la comunidad con la gestión del centro?</p> <p>¿Percebe la comunidad al centro educativo como un referente cultural?</p> <p>¿Se organizan e incentivan actividades deportivas y culturales dentro y fuera de la institución?</p>	<p>El centro educativo se relaciona en forma activa con diversos actores y organizaciones de la comunidad para fortalecer los objetivos pedagógicos.</p> <p>El centro educativo es percibido por los miembros de la comunidad como un referente educativo importante.</p>	<p>Entrevistas a actores clave de la comunidad.</p> <p>Análisis documental.</p>
<p><b>Familias</b></p>	<p>¿Las familias asisten al centro educativo cuando son convocadas?</p> <p>¿El centro realiza actividades destinadas a las familias?</p> <p>¿La programación del centro incluye instancias de encuentros con las familias?</p> <p>¿Cómo se trabajan las situaciones conflictivas familias/escuela?</p> <p>¿Cómo se trabajan las situaciones familiares conflictivas (violencia familiar, abuso, etc.)?</p> <p>¿Cómo percibe la familia al centro educativo?</p> <p>¿Cómo se involucra a las familias en los procesos de aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>¿Cómo se percibe el funcionamiento de la Asociación de Padres de la institución?</p>	<p>El centro educativo es percibido por las familias como un espacio para el acompañamiento de sus hijos en sus procesos de crecimiento.</p> <p>Existen frecuentes instancias previstas para la realización de actividades con las familias.</p> <p>El centro educativo realiza un conjunto de actividades para fortalecer el vínculo familia-escuela.</p>	<p>Cuestionario.</p> <p>Entrevistas.</p>

## GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL PRÁCTICAS DE AULA

Ámbitos	Preguntas guía para orientar la discusión en el centro	Criterios óptimos de desempeño	Instrumentos
<b>Estrategias didácticas</b>	<p>¿Cómo atiendo las dificultades que los alumnos plantean?</p> <p>¿Cómo fomento el intercambio entre los alumnos?</p> <p>¿Qué tipo de recursos didácticos privilegio?</p> <p>¿Qué metodología predomina en las clases?</p> <p>¿Qué oportunidades de participación e iniciativa brindo a los estudiantes?</p> <p>¿Intercambio experiencias didácticas con otros actores educativos?</p>	<p>Las clases resultan instancias atractivas y motivadoras para los estudiantes que participan activamente en las mismas.</p> <p>Se atienden los diversos estilos de aprendizajes de los estudiantes y se procura lograr el protagonismo de los mismos.</p>	<p>Observación de clase.</p> <p>Entrevistas a alumnos y docentes.</p>
<b>Planificación anual</b>	<p>¿La Planificación es coherente con los Objetivos del Programa vigente?</p> <p>¿Presenta una selección de contenidos consistente con los Objetivos que el docente propone en su Planificación?</p> <p>¿Es contextualizada con la realidad del centro?</p> <p>¿La Planificación atiende las necesidades de los alumnos?</p> <p>¿Se adecua al diagnóstico?</p> <p>¿Varía de un grupo al otro?</p> <p>¿La Planificación de aula tiene en cuenta los Objetivos del Proyecto de Centro?</p> <p>¿La Planificación se ha coordinado con otros docentes de la institución?</p>	<p>La Planificación se ajusta a la realidad del grupo/clase, es flexible, atiende diverso tipo de objetivos y contenidos, atiende los intereses de los alumnos y sus perfiles de salida y tiene en cuenta los Objetivos del Centro.</p>	<p>Análisis de documento.</p> <p>Observación de clase.</p>
<b>Evaluación</b>	<p>¿Los instrumentos de evaluación son variados?</p> <p>¿Las propuestas de evaluación son consistentes con el abordaje que se realizó de los temas?</p> <p>¿Se definen criterios de evaluación que se informan a los estudiantes?</p> <p>¿Se utilizan los resultados de las evaluaciones para replanificar el curso?</p> <p>¿Se realiza la devolución de las evaluaciones y se promueve la autoevaluación?</p>	<p>Las actividades de evaluación de los estudiantes es un insumo fundamental para la mejora de la práctica.</p> <p>Los actores educativos se responsabilizan por los resultados de aprendizaje.</p>	<p>Análisis de documento.</p> <p>Observación de aula.</p> <p>Grupos de discusión.</p>

### 6.3. El procesamiento de los datos

El tratamiento de los datos obtenidos a partir de la *escala de opinión*, aporta información sobre el estado de situación en el que está cada centro, en las dimensiones estudiadas. En una palabra, aporta información sobre cuáles son considerados los “aspectos fuertes” y los “aspectos débiles” que perciben las personas consultadas, que son los que caracterizan al centro educativo en estudio.

Aquellos aspectos identificados como “débiles” serán tomados en cuenta como “posibles problemas a trabajar”, mientras que los “fuertes” serán los puntos de apoyo sobre los cuales la institución respalde luego sus estrategias de mejora.

Es importante que esta instancia exploratoria pueda completarse en no más de dos semanas.

SONDEO INICIAL	CONSTRUCCIÓN DEL PROBLEMA	INTEGRACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS
2 semanas		

### 6.4. Construcción del problema

Una vez identificados los posibles problemas del centro, resulta fundamental profundizar en su estudio, con el propósito de comprender qué factores podrían estar favoreciendo su aparición así como identificar los aspectos con los que se asocian. En esta segunda instancia diagnóstica, el estudio se vuelve más focalizado y específico tomando en cuenta aquellos aspectos que requieren profundización, pero sin perder de vista una perspectiva global de la realidad del centro. En esta fase de construcción del problema también es importante identificar aquel o aquellos actores del centro

que aparecen más directamente implicados con la problemática en cuestión, ya que será a quienes tengamos que integrar en esta ronda de consultas.

Los principios que rigen esta nueva instancia de consulta son:

- *Focalización* de la consulta, tomando en cuenta los aspectos identificados como débiles durante la instancia exploratoria.
- *Agilidad* en la definición y aplicación de las técnicas complementarias, que permitan avanzar en la fase diagnóstica (entrevistas, encuestas, grupo de discusión, análisis documental, observaciones, etc.).
- *Confidencialidad* en las respuestas, con el propósito de no contaminar respuestas y lograr un registro lo más representativo posible de la opinión de los implicados.

## 6.5. Elección y diseño de instrumentos

La elección y diseño de los instrumentos que permitan profundizar en la construcción del problema, dependerá entre otros aspectos:

- Del número de personas a las que se quiere consultar.
- De los tiempos previstos.
- De las características del escenario institucional que lleve adelante el diagnóstico (experiencia previa en este tipo de estudios).
- Características del fenómeno o situación sobre la que se quiere indagar.

Para el diseño de los instrumentos se prevé contar con algunos ejemplos que ofician de modelos de referencia. A modo de orientación para cada ámbito posible a trabajar en las dimensiones del Plan de Mejora, aparecen en las *Guías*, propuestas de instrumentos que pueden recabar dicha información. En cada centro educativo, el Equipo de Dirección, el Equipo Evaluador y los Orientadores, coordinarán las acciones y utilizarán los instrumentos que consi-

deren viables y oportunos en cada contexto, sin desmedro de la búsqueda de profundidad en la recolección de la información requerida.

## 6.6. El tratamiento de los datos

El procesamiento de los nuevos datos relevados permitirá identificar argumentos que expliquen la presencia de esos “problemas” en el escenario institucional. Una vez identificados los posibles factores causales, la institución contará con información relevante como para pensar en posibles alternativas de solución, como base para la definición de un plan de mejora que permita su superación.

El proceso de análisis de los datos requiere de un cuidadoso manejo de los tiempos, con el propósito de dejar espacio para instrumentar soluciones que permitan resolver las problemáticas antes detectadas. En tal caso, esta etapa debería completarse en un período máximo de cuatro semanas.

<b>SONDEO INICIAL</b>	<b>CONSTRUCCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>INTEGRACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS</b>
2 semanas	4 semanas	

## 6.7. Integración y análisis de todos los datos

Llegado a este punto resulta fundamental articular tanto la información surgida del proceso diagnóstico autogestionado por la institución, como integrar también los datos aportados por la evaluación externa.

En tal sentido, puede ser de gran valor profundizar en el análisis y en la reflexión colectiva a partir de algunas preguntas orientadoras.

Así por ejemplo:

- ¿Existen puntos de acuerdo entre lo que indica la evaluación externa y lo que surge de la autoevaluación?
- ¿Hay aspectos relevantes aportados por la evaluación externa que no han sido considerados por el centro?
- ¿De acuerdo a estos reportes, se considera necesario ampliar el listado de temas a integrar a un posible Plan de Mejora?

Es importante que esta instancia pueda cumplirse antes de definirse el Plan de Mejora con el que se proyecta trabajar. Se estima que este tercer momento puede requerir de una semana más de trabajo, lo que estaría completando un período de siete semanas para completar el estudio diagnóstico previsto dentro de la denominada Fase I.

<b>SONDEO INICIAL</b>	<b>CONSTRUCCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>INTEGRACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS</b>
2 semanas	4 semanas	Hasta 2 semanas

## 7. LA EVALUACIÓN EXTERNA EN EL DIAGNÓSTICO

### 7.1. Relevamiento de Indicadores: estudiantes, docentes, otros recursos

La Dirección de Investigación y Evaluación Estadísticas (DIEE) de ANEP elaborará un informe anual que entregará a cada centro participante del Proyecto de Fortalecimiento. En el mismo, se sistematizará un conjunto de indicadores “duros” sobre las dimensiones básicas. El primero de estos Informes, previsto para el primer semestre de 2012, contendrá información para los últimos años hasta 2010 (por ejemplo, para el período 2005-2010) y constituiría una base estadística para la elaboración de los diagnósticos institucionales sobre los cuales los colectivos elaborarán sus proyectos, definirán objetivos y metas, etc. En los años sucesivos, el Informe al centro se haría llegar a comienzos del ciclo lectivo con información correspondiente al año vencido (por ejemplo, en el primer semestre de 2013 se entregaría el informe con los datos de 2012). De esta forma, los centros podrán continuar las series contenidas en el primer Informe y tendrán un apoyo para la valoración de la marcha de sus proyectos.

Estos Informes se nutrirán de dos tipos de fuente. En primer lugar, de información que los centros elevan sistemáticamente a sus respectivos Consejos, ya sea a través de sistemas de bedelías informatizados, de reportes estadísticos en papel, etc. El tipo y accesibilidad de la información disponible bajo esta forma varía en cada Consejo (Primaria, Secundaria y Técnico-profesional).

En consecuencia, será necesario complementarla mediante un relevamiento específico a los directores de cada institución (*Cuestionario a directores*), a través del cual se recogerá la información faltante. En base a estas dos modalidades, desde el nivel central se sistematizarán los distintos indicadores y se elaborarán los Informes para los centros. Las dimensiones a estudiar en cada Subsistema serán:

## **Estudiantes**

- Matrícula
- Alumnos por grupo
- Promoción y/o repetición
- Calificaciones
- Asistencia a clase de los alumnos
- Abandono intra-anual

## **Docentes**

- Antigüedad docente en la ANEP
- Antigüedad en el centro
- Formación
- Asistencia

## **Otros recursos humanos**

- Docencia indirecta
- Equipos técnicos
- Otro personal

En el caso de Educación Primaria este Informe se realiza anualmente en el marco del Monitor Educativo. En el caso de Educación Secundaria y Técnico profesional se proponen los siguientes indicadores específicos:

## Dimensiones e indicadores tentativos

DIMENSIONES	INDICADORES	PERÍODO	MODALIDAD/FUENTE
<b>ESTUDIANTES</b>			
<b>Matrícula</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Matrícula de 1º</li> <li>● Matrícula de 2º</li> <li>● Matrícula de 3º</li> <li>● Matrícula 1º a 3º</li> </ul>	<p>Para el primer Informe: serie 2005-2010.</p> <p>Para los restantes: año vencido.</p>	Registros administrativos (información centralizada).
<b>Alumnos por grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● N° de alumnos por grupo</li> </ul>	<p>Para el primer Informe: serie 2005-2010.</p> <p>Para los restantes: año vencido.</p>	Registros administrativos (información centralizada).
<b>Promoción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % de promovidos en 1º</li> <li>● % de promovidos en 2º</li> <li>● % de promovidos en 3º</li> <li>● % de promovidos 1º a 3º</li> </ul>	<p>Para el primer Informe: serie 2005-2010.</p> <p>Para los restantes: año vencido.</p>	Registros administrativos (información centralizada).
<b>Calificaciones en asignaturas a definir (julio/diciembre)</b> <b>Tentativas:</b> - Matemática - Lenguaje - Historia - Geografía - Biología - Talleres (CETP)	Para cada asignatura: <ul style="list-style-type: none"> <li>● % estudiantes con calificaciones entre 1 y 4</li> <li>● % estudiantes con calificaciones 5-7</li> <li>● % estudiantes con calificaciones 8-9</li> <li>● % estudiantes con calificaciones 10-12</li> </ul>	Para el año vencido.	Cuestionario al director (en base a los resultados de las reuniones de fin de año).
<b>Asistencia de estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % estudiantes con hasta 10 faltas</li> <li>● % estudiantes con entre 11 y 15 faltas</li> <li>● % estudiantes con entre 16 y 20 faltas</li> <li>● % estudiantes con más de 20 faltas</li> </ul>	<p>Para el primer Informe: serie 2005-2010.</p> <p>Para los restantes: año vencido.</p>	<p>Si se cuenta con información, en base a registros administrativos.</p> <p>De lo contrario, Cuestionario al director.</p>
<b>Abandono intra-anual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % estudiantes que dejaron de asistir a clases antes de fin de año</li> </ul>	Para el año vencido.	En base a los registros de asistencia.

<b>DOCENTES</b>			
<b>Antigüedad en la ANEP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % docentes con 5 años o menos en la ANEP</li> <li>● % docentes con 15 años o más en la ANEP</li> </ul>	Para el año vencido.	Cuestionario al director.
<b>Antigüedad en el centro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % docentes con 1 año o menos en el centro</li> <li>● % docentes con 2 o 3 años en el centro</li> <li>● % docentes con 10 años o más en el centro</li> </ul>	Para el año vencido.	Cuestionario al director.
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % de docentes con título específico</li> <li>● % de docentes con formación docente incompleta</li> </ul>	Para el año vencido.	Cuestionario al director.
<b>Asistencia</b>	Clases no dictadas.	Para el año vencido.	Cuestionario al Director.
<b>OTROS RECURSOS HUMANOS</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Número de adscriptos por alumno</li> <li>● El centro cuenta con equipo multidisciplinario</li> <li>● Cantidad de personal administrativo</li> </ul>	Para el año vencido.	Cuestionario al director.

Durante el proceso de evaluación externa, está previsto que se apliquen entre otras técnicas, una encuesta de convivencia y otra de gestión que son presentadas a continuación.

## 7.2. Encuesta de convivencia

### **Modalidad**

Estos relevamientos se realizarán a partir de encuestas al director y a muestras de docentes y estudiantes. Las encuestas serán auto-administradas en cada centro y sistematizadas a nivel central. Los resultados serán devueltos a cada institución en un Informe específico que se entregará en el semestre inmediatamente posterior a su aplicación.

## DIMENSIONES PARA EVALUAR EL CLIMA DE CONVIVENCIA<sup>14</sup>

EJE TEMÁTICO	ALGUNOS DESCRIPTORES DE DIAGNÓSTICO
<b>La escuela como lugar de pertenencia.</b>	Existen objetivos institucionales compartidos. Hay claridad en la distribución de los roles. Las personas son reconocidas en su historia y sus particularidades, no caen en un anonimato masificado. Hay buenos canales de participación. Se cuidan los espacios y los materiales comunes como propios.
<b>La escuela como espacio de cooperación laboral.</b>	Hay delegación adecuada de responsabilidades sin concentración excesiva de la autoridad. Se constituyen equipos de trabajo entre los distintos roles que se ejercen en la institución. Existen los departamentos por área o disciplinas y hacen aportes significativos. Se coopera entre niveles y departamentos sin compartimientos estancos. Los docentes pueden realizar proyectos de enseñanza compartidos. Se comparte la propia práctica con los colegas y también la reflexión acerca de ella. Se promueven formas cooperativas de aprendizaje en los alumnos.
<b>La convivencia como espacio de comunicación.</b>	No hay interpretaciones contradictorias de los mensajes. Hay fluidez de los intercambios y no se producen hiatos y rupturas. Funcionan los canales oficiales de comunicación tienen poca preeminencia los canales informales (el pasillo, el rumor). Hay escaso nivel de ruidos en la comunicación (prejuicios, grupos en conflicto, creencias arraigadas). Hay buena calidad de escucha a las familias. Hay buena calidad de escucha a los alumnos.
<b>La escuela como el tránsito de un proyecto compartido.</b>	Hay un proyecto y no se trabaja sólo con emergentes. El PEI (Proyecto Educativo Institucional) tiene capacidad de inserción en la institución (no es sólo formal). Hay valores y motivaciones compartidos. Hay capacidad de construir acuerdos que generen acciones institucionales.
<b>La escuela y la resolución de diferencias conflictivas.</b>	<b>Indicadores de malestar:</b> agresividad creciente, discriminación y exclusión, sectarización de los grupos, destrucción de los territorios comunes. <b>Indicadores de bienestar:</b> resolución creativa de los conflictos, inclusión de las diferencias, grupos abiertos, cuidado de los territorios comunes.
<b>La escuela como generadora de motivación.</b>	<b>Indicadores de baja motivación:</b> ausencia de compromiso, ausentismo, baja exigencia, bajos rendimientos, deserción. <b>Indicadores de alta motivación:</b> compromiso, presentismo, alta exigencia, buenos resultados de aprendizaje, retención.
<b>La escuela como espacio de creatividad.</b>	<b>Indicadores de baja creatividad:</b> homogeneidad, falta de iniciativa, rutina. <b>Indicadores de alta creatividad:</b> espacios de expresión de las vivencias (estéticas, dramáticas, lúdicas), innovaciones, procesos diferenciados de aprendizaje.
<b>La escuela como espacio de reconocimiento.</b>	Reconocimiento y estímulo al rendimiento de profesores y de alumnos. Información evaluativa consistente. Socialización de los logros y los éxitos de los docentes.

14 ONETTO, F. (2002). *Criterios de intervención en las problemáticas escolares de convivencia escolar*. Ponencia en Foro iberoamericano Sub-regional de CONVIVENCIA ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA. Octubre, 2001. Chile.

### 7.3. Encuesta de gestión

#### Modalidad

Los relevamientos se realizarán a partir de encuestas al director y a los docentes. Las encuestas serán auto-administradas en cada centro y sistematizadas a nivel central. Los resultados serán devueltos a cada centro en un Informe específico que se entregará en el semestre inmediatamente posterior a su aplicación.

En términos operativos, las encuestas de convivencia y gestión se aplicarán simultáneamente, de modo de que los relevamientos interfieran lo mínimo posible con las dinámicas escolares. Las encuestas estarán divididas en dos módulos temáticos principales, uno por cada dimensión (convivencia y gestión).

#### Dimensiones e indicadores tentativos

A desarrollar, tomando como referencia la Encuesta a docentes (Evaluación Nacional de Aprendizajes en 6º año de Primaria, 2009) y otros insumos a definir.

### 7.4. El aporte de las evaluaciones centrales

Resulta clave que los colectivos docentes puedan elaborar y discutir sus diagnósticos institucionales y valorar la elaboración y desarrollo de los proyectos apoyados en información sistemática y comparable sobre diferentes dimensiones relevantes de la institución.

El diseño de seguimiento, monitoreo y evaluación del Proyecto de Fortalecimiento propuesto en colaboración con la Dirección de Investigación Evaluación y Estadística de la ANEP (DIEE), implica un

conjunto de instancias de recolección y sistematización de información implementadas desde el nivel central a lo largo de la experiencia.

Esta información brindará insumos a nivel agregado sobre el punto de partida y la evolución del conjunto de los centros participantes en las dimensiones básicas sobre las que se prevé que el Proyecto de Fortalecimiento trabaje (aprendizajes, gestión y convivencia). **En cada caso, la información será devuelta además a cada institución bajo la forma de informes particulares, con el objetivo de que se incorpore a sus procesos de autoevaluación.**

La convivencia entre los actores clave de los centros educativos constituye una de las dimensiones centrales de la propuesta del Proyecto de Fortalecimiento. En este sentido, se entiende importante contar con información sistemática sobre el punto de partida o línea de base al inicio de los proyectos, como sobre la evolución posterior.

La gestión constituye otra de las dimensiones clave planteadas por el Proyecto de Fortalecimiento. A nivel de la ANEP, existe el antecedente de la encuesta a maestros aplicada en ocasión de la Evaluación Nacional de Aprendizajes a los sextos años de educación primaria (2009). Esta encuesta incorpora un conjunto de preguntas que tienen como marco teórico la propuesta de los soportes esenciales de Bryk, et al.<sup>15</sup>

En este caso se propone una modalidad similar a la planteada para los aspectos de convivencia, es decir: un relevamiento inicial que oficiará de línea de base y otro en el segundo semestre de 2014 que permitirá analizar cambios sobre el final del período de implementación del proyecto.

En conclusión, en la sección que antecede se presentó un diseño tentativo para la recolección de información a nivel de cada una de las instituciones que participen de la experiencia y para la confección de los informes a los centros que elaborará la DIEE.

---

15 BRYK, A., SEBRING, P., ALLENSWORTH, E., LUPPESCU, S., EASTON, J. (2010). *Organizing Schools for Improvement. Lessons From Chicago*. Chicago. The University of Chicago Press.

### FASES I, II Y III. CRONOGRAMA TENTATIVO DE EVALUACIÓN

	2012		2013		2014		2015	
	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE						
Relevamientos								
Autoevaluación								
Cuestionario a directores	(*)							
Encuesta de convivencia	(*)							
Encuesta de gestión	(*)							
Informes al centro								
Estadísticas educativas (indicadores duros)								
Convivencia y gestión								

(\*) Como línea de base sería ideal realizar estos relevamientos antes del comienzo de los proyectos, pero es necesario analizar la factibilidad de realizarlo.





BICENTENARIO  
URUGUAY  
1811 - 2011

[www.anep.edu.uy/promejora](http://www.anep.edu.uy/promejora)  
[promejora.anep@gmail.com](mailto:promejora.anep@gmail.com)

