

TÍTULO: EVALUACIÓN EXTERNA DEL METODO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA – IACE –

Autor/a: Magister Alejandra Cortés¹

Filiación: Encargada del Área de Estudios, Sistematización y Evaluación en la Asociación Chilena pro Naciones Unidas (ACHNU).

RESUMEN

En esta ponencia se hace una síntesis del proceso y los hallazgos de la evaluación externa del método autoevaluativo IACE realizada entre agosto del 2014 y enero del 2015 en escuelas primarias de las provincias de Tucumán y Salta², la que fue coordinada por la autora, secundada por la Magister Andrea Peroni.

El objetivo fue apreciar y valorar los principales resultados en la mejora de la calidad educativa a partir de la aplicación del método IACE y del desarrollo de los Planes de Acción de Mejora de la Calidad Educativa (Planes), tanto en las escuelas como en los sistemas educativos de ambas provincias.

El período considerado de implementación del método fue del 2007 hasta el 2014.

Se da cuenta de los principales resultados alcanzados en dos planos:

- En las escuelas (fundamentalmente en el rendimiento y aprendizaje de los estudiantes, el desempeño docente y su gestión institucional) y
- En las políticas educativas provinciales, en especial la institucionalización y la posibilidad de continuación de los procesos de autoevaluación y programación.

El primer aspecto se aborda en el contexto de la eficacia de este dispositivo y el segundo en el marco del impacto y la sustentabilidad del mismo.

La ponencia se estructura en tres partes:

- I. Aspectos metodológicos
- II. Síntesis analítica de la información obtenida
- III. Conclusiones

Palabras clave:

Evaluación, calidad educativa, eficacia, impactos.

¹ Socióloga, Magister en Planificación y Diseño de Políticas Públicas. Experiencia profesional en el diseño y aplicación de modelos de sistematización y evaluación en el ámbito de intervenciones sociales, especialmente en el trabajo con niños y niñas. Docente en la Universidad de Chile en el Diplomado Niñez y Políticas Públicas, en la Unidad de Intervención Social con Enfoque de Derechos.

² Se focalizó en el nivel primario pues es en ese nivel donde antes comenzó la aplicación del método; asimismo, es en esas dos provincias donde los avances en la cobertura han sido mayores.

I.- ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se adoptó el Modelo de Evaluación para la Transformación (Nirenberg et al. 2000), que concibe la evaluación como un proceso centrado en la reflexión sobre la acción y se orienta a generar aprendizajes para los actores involucrados.

Se combinaron abordajes cualitativos y cuantitativos, otorgando un lugar central a la triangulación³, para alcanzar rigor metodológico, validez y consistencia de los hallazgos, así como ampliar y profundizar la comprensión del objeto evaluado (Okuda Benavides & Gómez-Restrepo, 2005).

El abordaje cualitativo incluyó entrevistas semiestructuradas, dinámicas grupales y visitas de observación a escuelas de ambas provincias. Fueron indagados diversos actores provinciales: ministros y subsecretarios de educación, directores de nivel primario, equipos técnicos provinciales, supervisores, directores y docentes de establecimientos, estudiantes y sus familiares. También se realizaron reuniones con los integrantes del equipo UNICEF-CEADEL.

El enfoque cuantitativo incorporó cuestionarios autoadministrables a directivos, docentes y supervisores de escuelas primarias provinciales. Se elaboraron muestras intencionales, totalizando 70 cuestionarios en ambas provincias.

También se analizó información secundaria elaborada por el equipo UNICEF-CEADEL sobre distintos aspectos del proceso del IACE y por UNICEF acerca de indicadores de la calidad educativa en ambas provincias.

II.- SÍNTESIS ANALÍTICA DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

II.1 Eficacia del método IACE: su contribución a la calidad educativa de las escuelas

La eficacia del IACE consiste en el cumplimiento de su propósito fundamental: contribuir a la calidad educativa de las escuelas. El análisis se expone a través de las tres dimensiones consideradas por el IACE.

a) Logros de los estudiantes

En la *incorporación de conocimientos y habilidades específicas*, los distintos actores resaltan los logros en las áreas de Lengua, Matemáticas, Ciencias, Computación y Artístico- culturales.

En el área de Lengua, en el primer ciclo, mejoró el proceso de alfabetización inicial en cuanto a la producción escrita y comprensión lectora (1ro a 3er grado); en el

³ El método de la triangulación es entendido como la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga "Triangulation: a means of reconciliation in nursing research" Cowman (1993).

segundo ciclo, se mejoró la fluidez lectora (4° a 6° grado) y en el tercer ciclo, de manera acumulativa, se detectó mayor entusiasmo y disfrute de la lectura; también ocurrieron mejoras en la expresión escrita. Ello redundó en una mejor comunicación.

“Mejora en la escucha comprensiva. No aún en la autonomía de la lectura comprensiva individual, pero sí en la escucha comprensiva tanto individual como grupal ha habido progreso. Sacan conclusiones o inferencias (...)”. (Docentes de Salta).

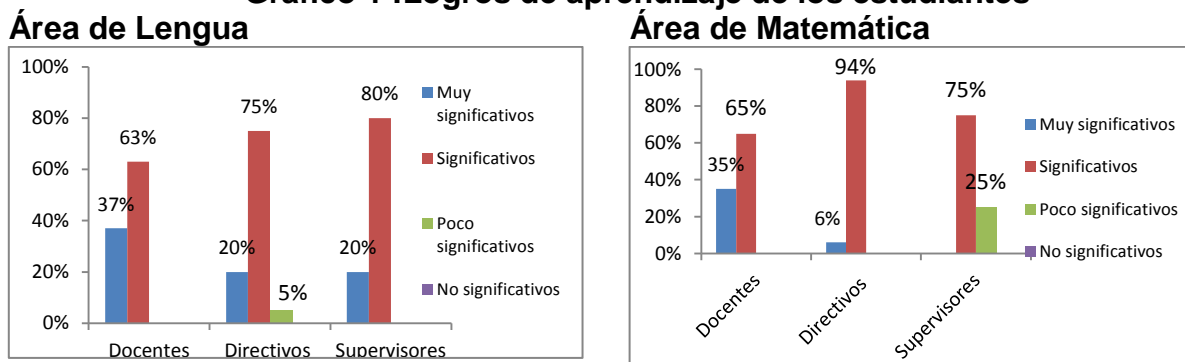
En el área de las Matemáticas: hubo avances según el ciclo de aprendizaje, desde la construcción de figuras geométricas, la manipulación y uso de los útiles de geometría, la interpretación y resolución de problemas, hasta el desarrollo de cálculos mentales y de algoritmos fundamentales, además del *“progresivo avance en la interpretación de consignas y en la resolución de situaciones problemáticas”*.

En el área de Ciencias y de Computación, se destaca la alfabetización y el incremento de conocimientos; también avances en el manejo de herramientas computacionales, aunque esto resulta difícil en zonas rurales debido a carencia de recursos y de acceso a internet y señal telefónica.

“Los logros fueron en todas las áreas. En algunas el mayor logro fue en matemáticas, a través de aprender jugando. En otras la intensificación de la lectura, con una biblioteca móvil, un bolsillero. En otras la ciencia, con el aporte de PROMED⁴ y aporte de acompañantes didácticos. Y en las áreas especiales, tenemos un proyecto que se llama folkloreando donde están participando todos los docentes”. (Docentes de Tucumán).

Los cuestionarios autoadministrables ratifican lo dicho.

Gráfico 1 :Logros de aprendizaje de los estudiantes



Fuente: Elaboración propia

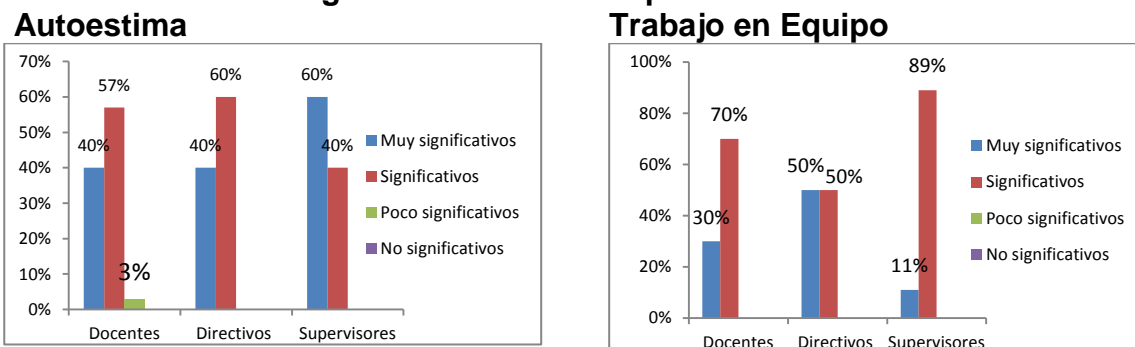
⁴ Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa. Financiado por el BID, se orienta a mejorar la equidad de la educación inicial, primaria y secundaria y contribuir a cerrar la brecha existente en las oportunidades educativas de los niños y jóvenes de distintos estratos de ingreso, a través de la financiación de actividades de apoyo a la política de retención y graduación en el nivel secundario y la expansión y mejoramiento de la infraestructura escolar. Se aplica en Argentina desde el año 2013.

En el *desarrollo personal/comunitario*, hubo avances en la autoestima y la interacción escolar. Los estudiantes han mejorado en su autoestima, en tolerancia y en responsabilidad. Hubo mayor participación en concursos de producciones oral y escrita, actos escolares, radio escolar, obras de teatro de títeres y en horas de lectura. Se resalta el sentido de pertenencia al establecimiento, así como el aprendizaje cooperativo ligado fundamentalmente a la figura de un compañero/a tutor, lo que también ha permitido generar un mejor clima de convivencia en el aula junto con el conocimiento sobre sus derechos.

“(...) y sabemos que un chico que tiene la autoestima elevada es capaz de dar mucho más, entonces alimentamos mucho más este aspecto (...) El tema de la autoestima está presente ahora en nuestras prácticas, sabemos que es un instrumento para favorecer el aprendizaje. Antes, estaba más en la teoría que en la práctica”. (Docentes de Salta).

Los resultados de los cuestionarios son coincidentes.

Gráfico 2 :Logros en el desarrollo personal de los estudiantes



Fuente: Elaboración propia

En resumen, los directores, docentes, integrantes del equipo técnico provincial y los supervisores consideran que el IACE incide positivamente en el proceso de aprendizaje y rendimiento de los estudiantes en las diferentes materias, como en el desarrollo personal y en los indicadores de escolaridad.

b) Desempeño docente

A continuación se sintetiza la percepción de los actores sobre el desempeño docente que aluden a nuevos enfoques que permean la incorporación de prácticas innovadoras, el trabajo colaborativo, la relación con la institución y las familias.

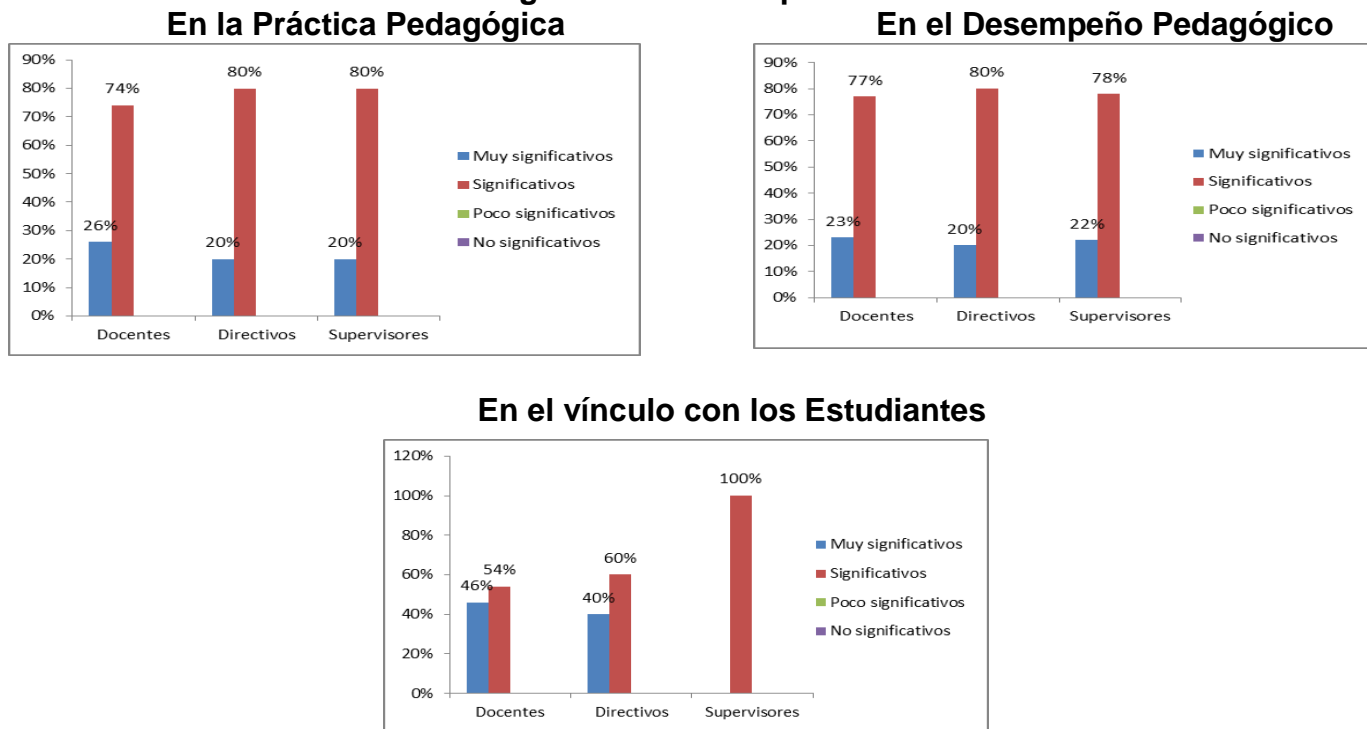
En relación con *nuevos enfoques pedagógicos y prácticas áulicas*, se generó una nueva mirada hacia las propias prácticas y al desarrollo de nuevas estrategias, más lúdicas e interactivas, para acompañar las trayectorias escolares.

“(...) Ya no digo a mis alumnos saquen una hoja, sino que uso nuevas estrategias lúdicas, fuera del aula” [...]. Por ejemplo, hacer pizzas les significa lectura, buscar recetas en internet, el chico buscó, exploró, encontró, seleccionó, después tiene que pesar, medir los ingredientes.

Todas las competencias que puso de manifiesto en la actividad”.
(Docentes de Salta).

El IACE permitió un proceso de aprendizaje inédito, integral y transformador de las prácticas educativas. Contribuyó al fortalecimiento del rol docente ya que les permitió mirarse a sí mismos de manera sistemática y profundizar en sus estrategias educativas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Eso mismo puede apreciarse a partir de los cuestionarios:

Gráfico 3: Logros en el desempeño docente en el aula



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al *trabajo con los colegas*, hubo mejoras en las labores de equipo (aceptación de críticas en clases compartidas). Eso se visibiliza en una mejor articulación de los docentes dentro de la propia escuela y entre escuelas. Este trabajo colaborativo se acompañó con autoformación en TICs, y otras estrategias y metodologías pedagógicas. Asimismo, el proceso autoevaluativo ha logrado superar el rechazo de los maestros por las evaluaciones tradicionales, y pasar de verla como control o sanción, a considerarla como una posibilidad de valiosa autocrítica que contribuye a la formación docente; también se reconoce la incidencia del desempeño pedagógico en el aprendizaje de los estudiantes, fortaleciendo así su responsabilidad.

“No se hubieran obtenido los logros sin un trabajo en equipo. El trabajo en individual no sirve”. (Docentes de Tucumán).

[...] “Ya a casi tres años de aplicar el Plan, así como se instala la cultura evaluativa, la cultura del trabajo en equipo compartido con otras

“(…) vas viendo que hay mejoras en indicadores (…) Hoy esto se masificó, se universalizó, entonces son herramientas que realmente nos sirven muchísimo para poder seguir profundizando las mejoras de las enseñanzas (...).Incluso, cómo arma un colega lo que significa evaluación, qué siente, qué cree que eso hace al sistema educativo. No es simplemente cumplir con lo que IACE me da, sino generar cambios en la subjetividad de ese docente para que pueda sostener la autoevaluación a lo largo de su trayectoria profesional”. (Ministra de Educación de Tucumán).

En resumen, directores, docentes, supervisores e integrantes de los equipos técnicos provinciales, consideran que los aportes del IACE inciden en el proceso de aprendizaje y rendimiento de los estudiantes, identificando logros en la incorporación de los conocimientos y habilidades requeridas en cada materia, así como en los ámbitos de desarrollo personal y en los indicadores de escolaridad.

c) Gestión institucional

La percepción de los actores respecto del desarrollo institucional y la relación con el contexto, se refieren a áreas como el liderazgo de los directivos, la comunicación institucional, la planificación, la administración de recursos y las relaciones dentro y fuera del establecimiento.

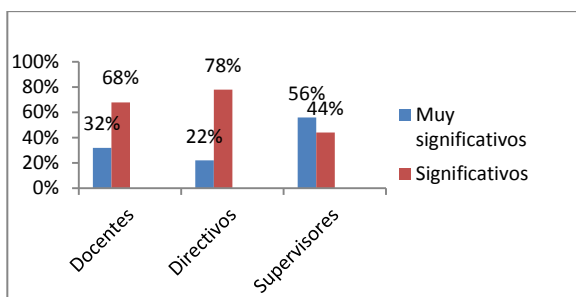
En cuanto al *liderazgo*, se aprecia un estilo de conducción más participativo caracterizado por la apertura, la inclusión y la responsabilidad, con espacios de discusión y búsqueda de soluciones. Los directivos lograron una buena coordinación de grupos y un clima de armonía entre los actores institucionales, generándose un estilo de conducción más democrático, abierto, flexible y consensuado.

“Hay una conducción más democrática y participativa, es decir, caminamos hacia una cultura colaborativa. No se da en todas las escuelas pero se trabaja para ello”. (Docentes de Salta).

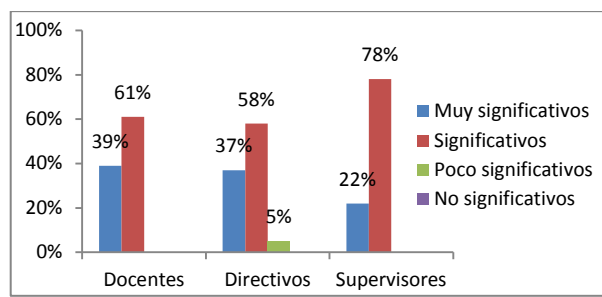
Los cuestionarios arrojan también una alta valoración sobre esos aspectos.

Gráfico 5: Logros en liderazgo y participación

Liderazgo y conducción en la escuela



Participación de docentes en la gestión



Fuente: Elaboración propia

La *comunicación* se vio acrecentada; hubo mayor diálogo entre directivos y docentes y entre los docentes. Se propicia el intercambio de experiencias entre actores (docentes, directivos y familiares).

La *planificación institucional* fue fortalecida; el Plan se constituyó en eje transversal para la implementación de proyectos y programas educativos, específicamente en la formulación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI); permitió trabajar en todas las líneas de acción, de manera interinstitucional e interdisciplinaria (y cumplir con los cronogramas establecidos). Asimismo, eso se logró mediante trabajo en equipo.

“Se realizó un análisis sistemático e integral de las instituciones en distintas dimensiones y variables concretas. Nosotros ya hacíamos autoevaluación, pero de una manera muy amplia, muy dispersa. Ahora las dimensiones son claras, las variables son concretas, ya no hay duda que el análisis es sistemático e integral. Tenían la apertura para que cada institución pudiera poner algo que creía que faltara”. (Supervisoras de Tucumán).

La *interrelación dentro del establecimiento y con su contexto* se vio fortalecida por el IACE. En las escuelas, los docentes tuvieron que interactuar de manera significativa para dar sentido y contenido a la autoevaluación.

“Las instituciones destacan los encuentros que tenemos porque hay mucho intercambio de experiencias, a ellas les parece muy enriquecedor”. (Equipo técnico provincial de Salta).

Trabajaron en conjunto escuelas de la misma zona, abordando problemáticas comunes y generando espacios de perfeccionamiento, llevando a cabo proyectos inter-institucionales. También se fomentó el vínculo entre docentes y alumnos, así como una mayor participación conjunta de padres y estudiantes.

Se propicia la relación entre escuela y familias. En ello adquiere relevancia la encuesta a familiares, ya que se logra conocer sus opiniones sobre la escuela y los problemas que les dificultan dar apoyo a sus hijos en el proceso educativo; los resultados de tales encuestas a las familias favorecieron estrategias de trabajo más pertinentes.

“Las escuelas resaltan mucho que la encuesta les ha permitido saber la opinión de los familiares, que les ha sorprendido bastante (...). La encuesta les ayudó a ver otra realidad y ver otra manera de trabajar con los padres”. (Equipo técnico provincial de Tucumán).

Se fortaleció la vinculación de los docentes entre sí, entre docentes y alumnos y entre docentes y familiares de los estudiantes.

“El poder pensar y escucharse mutuamente, el escuchar que al otro le están pasando los mismos problemas (...). En la multitud el docente a veces se siente solo, pero cuando se encuentra con el otro comienza a sentirse acompañado”. (Equipo técnico provincial de Tucumán).

De manera conclusiva, el método autoevaluativo desarrolla los atributos que dan cuenta de la eficacia, a saber:

- El carácter integral de su propuesta que se refleja en la consideración de las tres dimensiones de la calidad educativa.
- El carácter participativo y democrático de la misma.
- El carácter asociativo a través de la gestión y conformación de redes de organizaciones y actores diversos.

II.2. Impactos del método IACE

El análisis de impacto conlleva la observación de los cambios en las políticas educativas, la cultura escolar y la población destinataria, antes y después del IACE; asimismo, determina en qué medida dichos cambios pueden atribuirse al dispositivo.

a) En las políticas educativas

Las autoridades educativas de ambas provincias valoran los cambios en las decisiones que ahora pueden tomar gracias a la autoevaluación en los establecimientos. Enfatizan la contribución del IACE al mejoramiento de la calidad educativa. Destacan que esta metodología es coherente y/o complementaria con los programas de desarrollo educativo que se implementan desde el nivel nacional o provincial. La conducción política permitió que este dispositivo adquiriera relevancia en sus definiciones de política educativa, constituyéndose en estrategia clave para la toma de decisiones y logrando un papel central en la gestión escolar. Dicha función se expresa en su carácter articulador y en la integración del Plan con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Integración virtuosa que se replica con otros programas educativos.

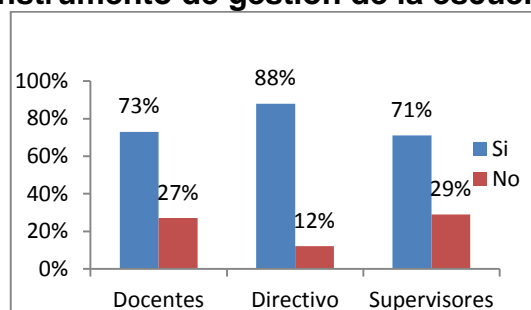
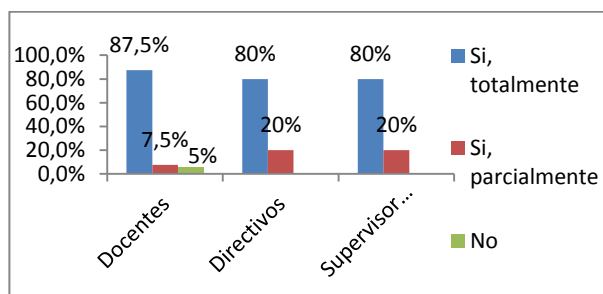
Las Direcciones de Nivel Primario han tomado decisiones estratégicas para fortalecer y capitalizar la aplicación del método en sus escuelas. Algunos ejemplos son:

- Elaboración de lineamientos para supervisores y equipos directivos, que incluyen insumos elaborados en el marco de esta intervención u orientaciones dirigidas a promover su sustentabilidad (Tucumán);
- Mecanismos de coordinación con el equipo técnico provincial para realizar el seguimiento y monitoreo de las escuelas que aplicaron el método (Tucumán);
- Reconocimiento de la autoevaluación como un dispositivo para la auto-capacitación docente y otorgamiento de puntaje para quienes se involucran en el proceso (Salta);
- Consideración del método como una línea de política educativa provincial que propicia la instalación de una cultura evaluativa (Salta).

A partir de las transformaciones en las escuelas, las autoridades perciben que la autoevaluación se ha instalado como parte de su gestión institucional y ha

complementado y fortalecido las políticas educativas provinciales. Eso puede apreciarse en los gráficos que siguen.

Gráfico 7: Impacto del IACE en la gestión institucional
¿El Plan fue incorporado al PEI? **¿El Plan fue integrado a otro instrumento de gestión de la escuela?**



Fuente: Elaboración propia

b) En las transformaciones culturales de la escuela

Los diferentes actores califican al IACE como “contracultural”, pues generó transformaciones profundas en las escuelas, mediante la autocrítica y la corresponsabilidad, facilitó cambios significativos en la calidad educativa mediante la revisión de las prácticas pedagógicas y de gestión institucional. Consideran que irrumpió en la escuela y puso en cuestionamiento su lógica reproductora, transformándose en una herramienta renovadora que permitió repensar y cambiar prácticas que se venían replicando irreflexiva y pasivamente. La emergencia de esta nueva cultura impactó en la relación de los agentes educativos con las autoridades, transformando una posición pasiva y situada mayoritariamente en la demanda, en un rol de colaboración con los gobiernos educativos.

“Es contracultural porque habitualmente se piensa que si el Estado no me da es por falta de ellos, no por falta mía; (con el IACE) se pudo asumir que lo que pasa es en buena parte por lo que se haga o deje de hacer como institución educativa”. (Subsecretaria de Planeamiento Educativo de Salta).

Afirman que el sentido pedagógico propiciado por este método puede trascender el espacio de la escuela ya que su concepción participativa de la evaluación contribuye a formar ciudadanos reflexivos capaces de aportar a la construcción de una sociedad más democrática.

“Que puedan entender lo valioso que es la evaluación. En la sociedad vemos la falta de compromiso del joven por participar, y vemos en las escuelas primarias esta invitación a que puedan opinar, que puedan establecer una crítica sobre lo que están mirando (...) En Argentina tenemos muchos años de vuelta a la democracia, pero todavía hay inmadurez para opinar, hay mucho miedo todavía instalado en la sociedad, entonces con IACE veo esta oportunidad de generarse un

espíritu que se propague”. (Profesional Equipo técnico provincial de Salta).

En resumen, el método contribuyó a generar cambios (impactos), en el nivel de la toma de decisiones políticas, en la planificación educativa, la gestión institucional y la implementación de la cultura autoevaluativa en los establecimientos.

II.3. Sustentabilidad de los procesos desarrollados

Sustentabilidad significa *“la probabilidad de continuar y expandir los procesos desplegados en el marco de una intervención durante el periodo de apoyo de la cooperación externa (en términos de fondos y de asistencia técnica), una vez que ese apoyo se retira”*. (Nirenberg, 2014).

En Tucumán, las autoridades manifiestan que el IACE funciona como un eje articulador de los distintos programas implementados en las escuelas, por consiguiente organiza también las distintas iniciativas de política educativa provincial y nacional. Se va instalando la práctica de la autoevaluación como una fase necesaria y natural de la política educativa.

La principal amenaza en Tucumán es la limitación presupuestaria, que implicaría dificultades para que el gobierno provincial pueda institucionalizar el método. Lo anterior se expresa, por ejemplo, en la falta de capacidad para asumir el gasto del equipo técnico provincial, que cumple una función central en la instalación del IACE, y que en la actualidad es financiado con fondos de cooperación de UNICEF.

En Salta, en el ámbito político-técnico se observan dos condiciones macro que son positivas, por un lado, la percepción acerca del ministro actual, como una autoridad preocupada por los alumnos y por el sistema educativo provincial; por otro lado, el crecimiento de la oferta educacional pública es vista como una oportunidad para incorporar paralelamente este método.

Se identifica como amenaza para la sustentabilidad del IACE, la creciente rotación de supervisores y de directores, así como el limitado número de supervisores provinciales que pueden acompañar el desarrollo de los procesos autoevaluativos.

El rol y permanencia de los equipos técnicos en ambas provincias es relevante para la sustentabilidad. Su posición en el sistema educativo, les permite pivotar con todos los actores, constituyéndose en la red que sostiene y conecta. Cabe destacar la contribución que realizan a la creación de una cultura de intercambio, el acompañamiento que realizan en las escuelas y los vínculos que establecen.

Por lo anterior, se visualiza la labor del Equipo técnico provincial como fundamental para proyectar lo realizado, aspecto que se sustenta en la legitimidad construida durante el proceso de implementación.

III.- CONCLUSIONES, LOGROS Y DESAFÍOS PENDIENTES

III.1. Logros

Desde que se comenzó a implementar el IACE en las dos provincias, se observa una tendencia positiva en indicadores educativos fundamentales. Aunque mediante esta evaluación no es posible atribuir estos cambios al dispositivo, sí se puede afirmar su contribución, sobre todo si se considera su articulación con las políticas provinciales. Los indicadores de educación primaria que dan cuenta de dichos avances son:

- Aumento de la cobertura del sistema educativo en ambas provincias entre 2001 y 2010.
- Se redujo el fracaso escolar en el primer grado de la primaria durante toda la década, especialmente después del 2008 en Tucumán y 2007 en Salta.
- La promoción de grado en nivel primario mejoró: cada vez más estudiantes logran aprobar el año que cursan. Desde el 2005 en Tucumán y desde el 2009 en Salta.
- La sobreedad en el nivel primario disminuyó, evidenciando mejoras en las trayectorias de los estudiantes, desde el 2008 en Tucumán y desde el 2007 en Salta.
- El abandono tiende a disminuir en ambas provincias desde el año 2007 en adelante, aunque en Salta en los últimos años se incrementa.

El IACE es reconocido por las autoridades y los demás agentes como parte de las políticas educativas. Se valora su capacidad de articulación con los programas provinciales y con los Proyectos Educativos Institucionales. También se destaca su capacidad para generar y analizar datos sustanciales para la elaboración y monitoreo de las políticas educativas, tanto en los indicadores de matrícula, abandono, sobreedad, repitencia y ausentismo, como en otra información relevante para la toma de decisiones.

El IACE constituye un modelo sistémico que establece mecanismos de circulación e intercambio de información de manera permanente entre los distintos actores (dentro de la escuela, funcionarios intermedios y autoridades).

Tiene un valor fundacional y contracultural. Impulsó la mirada hacia dentro de cada escuela a través de procesos de reflexión y aprendizaje para el mejoramiento de su propio quehacer pedagógico y su gestión institucional. El método produce una ruptura significativa en el contexto educativo, ya que genera información relevante para las mismas escuelas; así se cuestiona y se transforma una de las prácticas culturales más arraigadas en este ámbito: la enajenación de la información, proceso mediante el cual la escuela produce constantemente información de manera burocratizada para el exterior sin analizarla, difundirla y lograr aprendizajes significativos.

Estimula procesos para que los planteles identifiquen los problemas, definan estrategias de mejora y las implementen, reflexionando permanentemente sobre cómo mejorar la calidad educativa de sus establecimientos.

Recupera la figura del docente, fortalece su autoestima, permite que se sienta protagonista de los cambios y actor clave en la generación de iniciativas de mejoramiento educativo.

Así, contribuye a que las escuelas se conviertan en organizaciones inteligentes que no sólo enseñan sino que pueden aprender a partir de su propia práctica y producir los cambios requeridos.

El IACE genera confianza en los actores de la comunidad educativa al proceder de una institución externa y dotada de alta credibilidad como UNICEF.

El método subvierte el concepto tradicional de evaluación imperante en la escuela: vertical, centrado en la autoridad, con énfasis en el control y la sanción, y lo desplaza hacia una concepción participativa de enseñanza-aprendizaje desde abajo hacia arriba.

También es innovadora su concepción de la calidad educativa, ya que la considera de manera integral y le atribuye múltiples componentes, de esta forma ensancha la mirada, situándola en una comprensión amplia del fenómeno pedagógico que incluye el desarrollo cognitivo, emocional y social de los sujetos; la creación de espacios de colaboración y aprendizajes colectivos; la mejora de los climas laborales, el compromiso y el establecimiento de liderazgos democráticos.

Este concepto de la calidad educativa promueve el acercamiento y el intercambio con actores con los que habitualmente la escuela no se vinculaba o lo hacía de manera muy instrumental, tales como: las familias, las otras escuelas y los agentes e instituciones de la comunidad que son relevados por el IACE como parte sustancial de los procesos de mejora.

El método es percibido como un *Hilo Conductor*, un proceso sinérgico que promueve la calidad en las escuelas ya que por su concepción integral y su flexibilidad logra articular diferentes iniciativas de mejoramiento que se despliegan en el espacio escolar, al mismo tiempo que fortalece la misión de la escuela y su Proyecto Educativo Institucional.

Otro aspecto valorado del método es su sencillez, su fácil comprensión y utilización; esta fortaleza es relevante considerando la compleja conceptualización sobre la calidad educativa que sustenta este dispositivo.

Además se caracteriza por ser flexible y dinámico lo que se refleja en que, a partir de las aplicaciones realizadas, se han hecho varios ajustes y adecuaciones.

Sobre la modalidad de trabajo los actores destacan la combinación de momentos de trabajo individual o en pequeños grupos, con reuniones plenarios para discusiones y acuerdos que facilitan la puesta en común de los diferentes puntos de vista. Valoran el encuentro con otras escuelas para intercambiar y

complementar experiencias y los espacios interprovinciales como instancias de enriquecimiento.

III.2. Desafíos pendientes

a) Fortalecer a los supervisores

Dado el rol y la función fundamental de los supervisores, es importante reforzar su protagonismo para la autoevaluación y su institucionalización. Es aconsejable fortalecer su capacitación y su integración a diferentes encuentros organizados en el contexto de este método.

b) Potenciar los Grupos Promotores

Fortalecer y dar continuidad a los Grupos Promotores en las escuelas, de modo que puedan seguir impulsando procesos de autoevaluación y programación e implementación de Planes, para que las capacidades que se han instalado en las escuelas no se debiliten. Lo mismo respecto de los Grupos Promotores Territoriales que ya trabajan en Tucumán; sería aconsejable extender esta figura al resto de las provincias.

c) Profundizar el monitoreo de los Planes y fomentar su intercambio

Hay que generar herramientas que permitan a los docentes y directivos dar cuenta de los logros a partir de la aplicación de los Planes. También seguir motivando a los agentes de la escuela para que documenten sus experiencias, como forma de agregar valor a lo que realizan y apoyar los procesos de comunicación y transparencia.

d) Reforzar el apoyo para la formulación e implementación de Planes

Continuar perfeccionando los procesos de apoyo a la formulación y ejecución de los Planes ya que aún se evidencian dificultades para identificar y priorizar problemas y plantear las acciones superadoras.

e) Avanzar en los mecanismos de institucionalización

Es importante continuar avanzando en la institucionalización de esta intervención. Esto tiene que ver con decisiones de las autoridades, por ejemplo, asignar formalmente tiempos para su realización y el otorgamiento de puntaje docente como estímulo para una mayor participación de los planteles.

Por parte de los equipos IACE, es importante propiciar más espacios de difusión del método y de los resultados alcanzados para conseguir mayor grado de incidencia en los gobiernos provinciales.

f) Mejorar los recursos asociados a la conectividad

Se requiere incrementar y mantener la infraestructura y los recursos tecnológicos en las escuelas para lograr una comunicación efectiva y facilitar la realización de los encuentros (computadores, internet, teléfonos, retroproyectors).

g) Incrementar el trabajo con las familias, los estudiantes y la comunidad

El trabajo realizado con las familias mediante la encuesta es valorado, sin embargo se requiere informarles más sobre el IACE y reforzar acciones para que se involucren más los familiares en la escuela y en los procesos educativos de sus hijos. Difundir los resultados de las encuestas hacia las familias y propiciar espacios de reflexión sobre los mismos. También estimular su mayor sensibilización, información e involucramiento en la implementación de los Planes.

Continuar avanzando en estrategias que fortalezcan la participación de los estudiantes, por ejemplo, involucrarlos en la priorización de los problemas abordados en los planes, en el diseño de estrategias para afrontarlos y en su implementación, en conjunto con los docentes y otros actores (familiares y comunidad, por ejemplo).

Esto es importante considerado que en el contexto de los establecimientos urbanos hay problemas de convivencia escolar que no han sido abordados suficientemente en estos Planes.

BIBLIOGRAFÍA

- Cowman. (1993). Triangulation: a means of reconciliation in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 788-792.
- Duro, E., & Nirenberg. (2014). *Autoevaluación de Escuelas Primarias. Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa - IACE*. UNICEF, UNICEF Argentina, Argentina.
- Nirenberg, O., Brawerman, J., & Ruiz, V. (2000). *Evaluar para la Transformación*. Buenos Aires: Paidós.
- Nirenberg, O. (2013). *Formulación y evaluación de intervenciones sociales. Políticas - Planes - Programas - Proyectos*. Colección Conjunciones. Ed. NOVEDUC. Buenos Aires, Argentina.
- Nirenberg, O. (2014). *Informe Evaluativo de la Iniciativa "Prevención del VIH en población de adolescentes y jóvenes con un enfoque de derechos humanos en América Central y Caribe"*. Washington: OPS/OMS.
- Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1), 118-124.