

# Recomendaciones para los Niveles Jurisdiccionales

*Documento de interés para funcionarios y supervisores de los  
niveles educativos centrales provinciales y/o municipales.  
No está destinado a las escuelas.*





## **IACE - Recomendaciones para los Niveles Jurisdiccionales**

### **Dirección editorial:**

Cora Steinberg, Especialista de Educación, UNICEF Argentina

### **Autoría:**

Elena Duro, Olga Nirenberg

### **Coordinación General IACE**

Andrés Peregalli

### **Equipo colaborador:**

Claudia Castro, Verónica Minassian, Adriana Sznajder, Federico Sedano Acosta, Andrés Climent.

Es posible descargar en formato digital el contenido de los respectivos Cuadernillos IACE y de estas Recomendaciones para los Niveles Educativos Jurisdiccionales desde la página web: <http://ceadel.org.ar/iaceUNICEF>

## INDICE

CONTENIDOS	PÁGINAS
<b>PRESENTACIÓN</b>	4
ESQUEMA GENERAL DEL DOCUMENTO	8
<b>CAPÍTULO 1: VIABILIZACIÓN, TRANSFERENCIA Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA AUTOEVALUACIÓN</b>	9
PRINCIPALES CONTENIDOS	9
I. VIABILIZACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL IACE EN LAS ESCUELAS DE CADA PROVINCIA	9
I.1. Acuerdos y compromisos previos	9
I.2. La conformación y funciones de los equipos técnicos provinciales	11
II. LA TRANSFERENCIA DEL IACE: JORNADA INICIAL	13
III. ORIENTACIONES PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS ESCUELAS DURANTE LOS PROCESOS AUTOEVALUATIVOS	14
III.1. Características y contenidos del acompañamiento	14
III.2. Alcances y limitaciones de la tarea de seguimiento/acompañamiento	15
ESQUEMA DEL CAPÍTULO 1	16
ANEXOS – CAPÍTULO 1	17
– Cuestionario autoadministrable sobre opiniones y conformidad de asistentes a jornadas	18
– Ejemplos de perfiles y funciones de los integrantes de equipos técnicos jurisdiccionales	19
– Planilla de seguimiento de la implementación IACE en jardines de infantes	22
– Planilla de seguimiento de la implementación IACE en escuelas primarias	24
– Planilla de seguimiento de la implementación IACE en escuelas secundarias	26
<b>CAPÍTULO 2: SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN</b>	28
PRINCIPALES CONTENIDOS	28
I. SIGNIFICADO DEL TÉRMINO SISTEMATIZACIÓN	28
II. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN EN EL IACE	29
III. LOS PASOS METODOLÓGICOS	30
IV. SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN	32
ESQUEMA DEL CAPÍTULO 2	33
ANEXOS – CAPÍTULO 2	34
– Formatos para consolidar las grillas A de registros sobre la realización de ejercicios en los jardines de infantes y las escuelas primarias	35
– Formato para consolidar las grillas A de registros sobre la realización de ejercicios opcionales en escuelas primarias	37
– Formato para consolidar las grillas B o el Instrumento 4 de apreciaciones sobre el proceso general de aplicación del IACE en jardines de infantes y escuelas primarias o secundarias.	39
– Matriz para la síntesis/consolidación de los Planes.	40
<b>CAPÍTULO 3: MONITOREO DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES Y EVALUACIÓN DE SUS RESULTADOS</b>	43
PRINCIPALES CONTENIDOS	43
METODOLOGÍA	43
1. Actores intervinientes y funciones	43
2. Registros para el monitoreo	44
3. Visitas a los establecimientos	44
4. Asistencia técnica según problemas emergentes del monitoreo	45
5. Evaluación de resultados de los Planes	45
ESQUEMA DEL CAPÍTULO 3	47
ANEXOS – CAPÍTULO 3	48
– Planilla 1. Registro del monitoreo de la ejecución de los Planes en cada establecimiento	49
– Planilla 2. Consolidación del seguimiento/monitoreo de la ejecución de los Planes según nivel y por jurisdicción	51
– Guía orientadora para coordinar talleres de evaluación con foco en resultados de los Planes.	53
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	54

## PRESENTACIÓN

Entre los múltiples factores que inciden en el complejo proceso educativo, la organización de la escuela, sus docentes y sus formas de enseñar poseen relevancia fundamental. Sin embargo, las responsabilidades para el logro de una educación de calidad para todos son compartidas por otros actores y sectores: las familias, el Estado – a través de los gobiernos educativos nacional y jurisdiccionales – y el conjunto de instituciones y organizaciones del nivel local en condiciones de brindar apoyos a la comunidad educativa.

Es necesario que el sistema educativo en su conjunto, incluyendo esa diversidad de actores, se comprometa con el diseño e implementación de procesos de mejora que combinen en forma armoniosa los siguientes elementos:

- la evaluación diagnóstica y la implementación gradual de procesos de autoevaluación para detectar y priorizar problemas, identificar los puntos de partida en cada uno de los indicadores, así como sus avances y dificultades;
- la planificación de las metas y líneas de acción para encaminar los esfuerzos de mejora y transformación de cada establecimiento;
- la asignación y aplicación del financiamiento disponible para asegurar las líneas de acción y los resultados previstos;
- la gestión educativa que efectúe la coordinación de equipos docentes y combine los distintos recursos para alcanzar las metas educativas propuestas;
- el acompañamiento y monitoreo de los procesos implementados para arribar a los resultados deseados.

El IACE es un método a partir del cual toda la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes y familiares) participa en la evaluación de la calidad de la educación que brinda su propia escuela. Así se procura contribuir de modo participativo y democrático a la mejora de la calidad educativa y a la concreción del derecho a la educación para todos y cada uno de los niños y adolescentes del país.

El método surgió como producto de un proceso de generación colectiva de conocimiento, en el que confluyeron distintas fuentes: por un lado la experiencia acumulada, las formaciones académicas y las trayectorias profesionales de las personas a cargo de su elaboración; por otro, la exhaustiva y focalizada búsqueda de bibliografía sobre la calidad educativa y los temas asociados que se abordan, así como los significativos aportes de directivos de establecimientos, docentes de aula, supervisores de distrito, funcionarios y autoridades educativas provinciales.

La aplicación del método comenzó en el año 2008 en escuelas del nivel primario; en el año 2010 comenzó la aplicación en el nivel secundario y en el año 2013, en el nivel inicial, incorporando paulatinamente todos los niveles educativos obligatorios.

A medida que se efectuaban nuevas aplicaciones fueron tomadas en cuenta las sugerencias recibidas de parte de docentes y directivos de las escuelas y de los miembros de los equipos técnicos provinciales para introducir ajustes y actualizaciones. Lo dicho significa que, así como el IACE procura que las escuelas se conviertan en “organizaciones inteligentes” que aprendan y mejoren a partir de la reflexión sobre sus propias prácticas, también este método autoevaluativo se actualiza y mejora a partir de los aprendizajes o recomendaciones emergentes de sus sucesivas aplicaciones.

Alcanzar la meta de una educación de calidad para todos los niños y adolescentes requiere diferentes recorridos. Uno de ellos, imprescindible, consiste en la reflexión sistemática sobre la base de información pertinente y oportuna que posibilite la mejor forma de intervenir sobre la realidad de las escuelas para mejorar sus resultados. De allí, la necesidad de promover una cultura evaluativa que emerja desde las propias personas e instituciones que intervienen en el proceso educativo, de manera participativa y democrática. Una cultura y una práctica que puedan retroalimentarse y enriquecerse en una relación armoniosa con las imprescindibles modalidades y mecanismos de evaluación de la calidad educativa establecidos por el Estado.

Las citas que siguen permiten comprender el marco legal en el que se inscribe la autoevaluación institucional:

*“El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología tendrá la responsabilidad principal en el desarrollo e implementación de una política de información y evaluación continua y periódica del sistema educativo para la toma de decisiones tendiente al mejoramiento de la calidad de la educación, la justicia social en la asignación de recursos, la transparencia y la participación social” (Ley 26.206 de Educación Nacional, capítulo III, artículo 94).*

*“La política de información y evaluación se concertará en el ámbito del Consejo Federal de Educación. Las jurisdicciones participarán en el desarrollo e implementación del sistema de evaluación e información periódica del sistema educativo, verificando la concordancia con las necesidades de su propia comunidad en la búsqueda de la igualdad educativa y la mejora de la calidad. Asimismo, apoyará y facilitará la autoevaluación de las unidades educativas con la participación de los/as docentes y otros/as integrantes de la comunidad educativa” (Ley 26.206 de Educación Nacional, capítulo III, artículo 96).*

Las Metas Educativas 2021 se orientan hacia la mejora de la calidad y equidad de la educación para hacer frente a la pobreza y la desigualdad. También subrayan la importancia de evaluaciones integrales y “no sólo referidas a los resultados académicos de los estudiantes”. Recomiendan la utilización de “métodos dialógicos”, por medio de los cuales se fomente la conversación y el intercambio de opiniones entre diferentes actores. (CEPAL, OEI, SGI, 2010). Del mismo modo, los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), en su Objetivo 4 se propone “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. (ONU, 2015).

En el marco de la Ley 26.206 de Educación Nacional, y ante los desafíos que tanto el Estado como la comunidad educativa deben enfrentar en relación con la calidad de la educación, el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia en Argentina – UNICEF – y el Centro de Apoyo al Desarrollo Local – CEADEL –, han desarrollado el Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE), que ha mostrado su aporte a los esfuerzos colectivos para concretar el derecho a una educación inclusiva y de calidad para todos y cada uno de los niños y adolescentes argentinos.

El método es compatible con la actual política del Ministerio de Educación y Deportes (MEyD), expresada en su Plan de Acción 2016 – 2021, en el cual se plantean cuatro ejes centrales vinculados a:

- el desarrollo integral de los estudiantes,
- la formación, el desarrollo profesional y la enseñanza de docentes,
- la gestión provincial e institucional y
- la comunidad educativa integrada.

A su vez, hay tres ejes transversales en relación a políticas de contexto, la innovación y tecnología, y la evaluación para la mejora.

El IACE se refiere específicamente al tercer eje transversal y también contribuye a los cuatro ejes centrales antes mencionados, como lo demuestra la vasta experiencia acumulada en las diversas aplicaciones llevadas a cabo hasta la fecha. Favorece un estilo de formación docente basado en la reflexión sobre la propia práctica y contribuye tanto a la gestión institucional como jurisdiccional al brindar importantes insumos para la toma de decisiones y la formulación de políticas educativas que contemplen las situaciones problemáticas y las propuestas provenientes de las escuelas.

El enfoque de derechos es considerado en el IACE desde dos puntos de vista: uno, en relación con los niños<sup>1</sup> y adolescentes y otro, en relación con los docentes, directivos y familiares.

Desde el punto de vista de los derechos de los niños y adolescentes, se toma en cuenta:

- El derecho a la inclusión educativa (desde la sala de 4 años del nivel inicial hasta la terminación del nivel secundario) en condiciones de equidad, tanto en el acceso como en la calidad de la educación que reciben. Eso incide en las posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como colectivo, de los niños y adolescentes.
- La escuela como entorno promotor y protector de sus derechos (a través de acciones de prevención, detección y atención/derivación de vulneraciones).
- El derecho a participar e intervenir en las cuestiones que inciden de forma directa en sus vidas actuales y futuras (en especial, acerca de su escuela).

Y desde el punto de vista de los docentes y familiares, se basa en:

---

<sup>1</sup> Dado que los lingüistas no se ponen aún de acuerdo acerca del uso del “o/a” o de la “@” para denotar lo femenino/masculino y tomando en cuenta las recientes recomendaciones al respecto de la Real Academia de la Lengua Española, en este texto se da por sentada la orientación hacia el logro de la equidad en materia de género y se usará sólo el tradicional masculino genérico a efectos de no dificultar la lectura fluida y comprensiva.

- El derecho a la participación del plantel docente en la identificación y priorización de problemas, así como en las propuestas para la implementación de acciones de mejora. Es necesario remarcar que las escuelas son su ámbito laboral y todos tienen derecho a intervenir en mejorar sus condiciones y procesos de trabajo.
- El derecho (que a la vez puede plantearse como obligación) de los familiares o adultos responsables a participar, en términos de opinar, tener acceso a información sobre el proceso de aprendizaje de sus hijos y proponer acciones en su beneficio.

La participación de planteles, estudiantes, familiares y otros actores implicados no sólo es un derecho, sino también un modo de viabilizar los posteriores procesos de cambio institucional que se planteen en cada establecimiento.

En el caso de los niños y adolescentes, su participación incide positivamente en su formación como sujetos democráticos y proactivos, preparados para el ejercicio de ciudadanía; esa formación se desarrolla en torno a las prácticas de convivencia democrática en la familia, en las instituciones – en particular las educativas – y en la sociedad en general. Al generar esos espacios escolares de participación de los niños y adolescentes se promueve tanto el desarrollo de competencias cognitivas como intra e interpersonales. Resulta enriquecedor conocer y tomar en cuenta sus opiniones acerca de su escuela. Está claro que consultarlos supone la voluntad de involucrarlos en procesos de intercambio de opiniones y propuestas, en los que ellos asuman un rol protagónico y sientan que su voz es escuchada y considerada, sin que esto implique dar curso a todas sus propuestas, sino que éstas sean sujetas a un análisis de factibilidad del cual, en muchos casos, ellos mismos puedan ser parte, incorporando así criterios y modos racionales o dialógicos para tomar decisiones.

Es indiscutible la importancia que tiene la participación de los docentes en la identificación de problemas que visibilizan en su escuela, así como en la priorización de esas problemáticas y en las propuestas para implementar acciones de mejora. Ello incrementa a la vez su compromiso con la función educativa, su autoestima profesional y su sentido de pertenencia al establecimiento. Por otro lado, en diversas experiencias transitadas se puso de relieve la contribución de la autoevaluación a la formación docente, por medio de dispositivos distintos de los tradicionales, bajo la modalidad de aprendizajes a partir de la reflexión sobre su propia práctica.

La inclusión de los familiares en la evaluación y en la planificación institucional, no sólo permite triangular con sus puntos de vista y expectativas, sino que resulta un camino eficaz y sinérgico para mejorar sus vínculos con los planteles y promover su involucramiento activo tanto en la gestión escolar como en el proceso educativo de sus hijos.

Un sentido principal del método es aportar a la concreción de esos derechos y a la disminución de las brechas existentes en la calidad de la educación que reciben aquellos que viven en situaciones de pobreza y los que están en condiciones socioeconómicas y culturales más ventajosas, o sea, procura contribuir a una mayor equidad educativa. Está más que demostrada la alta interrelación entre las oportunidades de acceso a la educación y el desarrollo infantil y adolescente adecuado y que la escolarización potencia las posibilidades de desarrollo cognitivo, emocional y social. La calidad educativa es un elemento central que favorece el desarrollo pleno de las capacidades y potencialidades de los niños y adolescentes, más allá de las condiciones económicas, sociales y culturales del medio familiar y social donde llegan al mundo y crecen.

La evaluación institucional produce en cada escuela información y conocimiento – evidencias – que aportan a la toma de decisiones racionales y fundamentadas para mejorar la gestión escolar; eso se concreta a través de la formulación de planes de mejora tendientes a superar las problemáticas detectadas y priorizadas.

Las autoevaluaciones deben estar respaldadas por una orientación metodológica que permita la reflexión conjunta, con modalidades de dinámicas grupales y espacios para acuerdos o consensos sobre variables e indicadores relevantes.

Las evaluaciones de la gestión escolar deben considerar los resultados y las trayectorias educativas de los estudiantes, los perfiles y desempeños docentes, así como las capacidades y los desempeños institucionales. Incluir en esos procesos la perspectiva de todos los actores implicados, favorece situaciones de aprendizaje compartidas para los protagonistas de la acción. Posibilita el aprendizaje institucional desde la práctica y el desarrollo de capacidades personales e institucionales. Promueve empoderamiento, trabajo en equipo, democratización, ejercicio de ciudadanía.

Cabe aclarar que la autoevaluación se constituye además en un paso previo e insumo relevante para la evaluación externa, facilitando la sinergia entre ambos enfoques.

Las recomendaciones que se presentan en este cuadernillo, emergen en su mayor parte de las experiencias transitadas y del trabajo coordinado con las provincias desde el año 2007 hasta la fecha; se orientan a los funcionarios educativos (autoridades, funcionarios técnicos y supervisores) de los niveles provinciales y/o municipales, así como a los equipos técnicos que se conformen específicamente para las aplicaciones IACE. Su propósito es, por un lado, que todos ellos puedan contribuir a una más eficaz utilización del método por parte de las escuelas, y por otro que esos procesos se realicen del modo más autónomo posible; asimismo, se busca facilitar la consolidación y el aprovechamiento de las aplicaciones y resultados del conjunto de establecimientos de cada nivel y para incidir positivamente en la toma de decisiones y en la formulación de las políticas educativas respectivas.

Se incluyen tres capítulos que tienen que ver con distintas fases o momentos del proceso de aplicación del método:

- El primer capítulo se refiere a la *sensibilización de los funcionarios de los niveles centrales educativos y de los supervisores*, así como detallar la *información que solicita UNICEF* acerca de los establecimientos que se involucran en cada aplicación. También se explica el proceso para la *transferencia del método IACE* a los funcionarios y técnicos de los niveles centrales educativos y a los supervisores, directivos y docentes de las escuelas que se involucren en los procesos autoevaluativos. Para los casos en que se trate de la primera vez que se realiza una aplicación IACE en la jurisdicción o en el respectivo nivel, también se incluyen orientaciones acerca de la *conformación de equipos técnicos jurisdiccionales* y una descripción de *sus principales funciones o responsabilidades* para que realicen un eficaz *acompañamiento a las escuelas durante la implementación del IACE*. Se anexan, al final del capítulo, los instrumentos adecuados para varios de los asuntos mencionados.
- El segundo capítulo se refiere a la metodología y los instrumentos para realizar la *sistematización de los procesos de la aplicación del IACE y sus resultados*; se incluye allí la consolidación de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa (Planes) formulados por los establecimientos involucrados. Esa tarea se realiza una vez que las escuelas de la jurisdicción completaron las aplicaciones. Así se posibilitan varias cuestiones relevantes:
  - Obtener una mirada holística, del conjunto de las aplicaciones en las escuelas de cada jurisdicción, de modo de extraer de allí *insumos útiles para las decisiones y la formulación de políticas educativas* que promuevan cambios positivos.
  - Posibilitar la *socialización de los resultados* a los agentes escolares que se involucraron, para que obtengan una mirada global del conjunto de las escuelas, y “pongan en contexto” lo ocurrido en la propia. Asimismo, se aconseja socializar los resultados a otros integrantes de la comunidad educativa, para así promover efectos multiplicadores.
  - Facilitar el *aprendizaje emergente* sobre el propio método autoevaluativo, con vistas a mejorarlo si eso fuera conveniente.

También en este caso se anexan los instrumentos apropiados para los propósitos mencionados.

- El tercer capítulo se refiere al monitoreo de la implementación de los Planes que formularon las escuelas, de modo de facilitarles el cumplimiento de las actividades y metas planteadas, así como prever las acciones de reprogramación que sean necesarias. Se ofrece una herramienta para que los niveles jurisdiccionales educativos y quienes ejercen la función de supervisión puedan realizar la evaluación de resultados de los Planes que llevaron adelante las escuelas a su cargo y así apreciar sus efectos, tanto en la gestión institucional y pedagógica como en los rendimientos o aprendizajes de los estudiantes. Como en los dos previos, en este tercer capítulo se finaliza con los anexos instrumentales correspondientes.

Lejos de ser taxativas, estas recomendaciones son orientadoras para la acción de los niveles educativos jurisdiccionales y se podrán adecuar a los contextos específicos donde el IACE se aplique.

## ESQUEMA GENERAL DEL DOCUMENTO

### RECOMENDACIONES SOBRE...

### OBJETIVOS

#### CAPÍTULO 1

- **Sensibilización** de funcionarios y supervisores.
- **Información** que solicita UNICEF sobre las escuelas involucradas.
- Conformación de **equipos provinciales**.
- **Transferencia** del IACE a funcionarios, técnicos y supervisores provinciales.
- **Jornada inicial** - capacitación a escuelas.
- **Acompañamiento/asistencia técnica** a las escuelas durante la aplicación.

Viabilizar la implementación del método IACE, completar información preliminar sobre las escuelas que se involucren. Conformar equipos. Apoyar la implementación en las escuelas en forma lo más autónoma posible.

#### CAPÍTULO 2

- **Sistematización** del proceso y los resultados de la aplicación (especialmente, consolidación de los Planes).
- **Socialización** de la sistematización.

Alcanzar un conocimiento holístico del proceso de aplicación del IACE y los Planes del conjunto de las escuelas de la jurisdicción, según nivel. Difundir los resultados autoevaluativos.

#### CAPÍTULO 3

- **Monitoreo de la implementación de los Planes** en las escuelas y **evaluación de sus resultados**.

Apoyar la implementación de los planes en las escuelas. Obtener conocimiento global de sus resultados/efectos. Impactar en políticas educativas.

# CAPÍTULO 1

## VIABILIZACIÓN, TRANSFERENCIA Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA AUTOEVALUACIÓN

### PRINCIPALES CONTENIDOS

En este capítulo se describen las *acciones preliminares de sensibilización* a los funcionarios educativos jurisdiccionales y a los supervisores, como actores estratégicos de la implementación del método. Se detalla la *información* requerida por UNICEF Argentina *acerca de las escuelas* que se involucrarán en cada aplicación. Se brindan estrategias para facilitar la autoevaluación y para *conformar equipos técnicos provinciales* a efectos de realizar el acompañamiento de los procesos autoevaluativos en las escuelas. Se ofrecen pautas para la *transferencia y capacitación acerca del método IACE* y sobre el proceso de aplicación, para promover a la vez la participación de los planteles escolares y otros actores educativos, de modo de asegurar el logro de los objetivos planteados, que consisten básicamente en la Mejora de la Calidad educativa en las escuelas. Por último, se dan orientaciones para realizar el *apoyo y acompañamiento de los procesos autoevaluativos* en los establecimientos. Se anexan instrumentos para facilitar la mayor parte de esas acciones.

### I. VIABILIZACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL IACE EN LAS ESCUELAS DE CADA PROVINCIA

#### I.1. Acuerdos y compromisos previos

La implementación del método supone un conjunto de acciones y compromisos previos por parte de las autoridades educativas provinciales, así como del equipo IACE – CEADEL, en alianza con UNICEF Argentina.

Mediante reuniones con las respectivas autoridades provinciales,<sup>2</sup> miembros de UNICEF Argentina (y eventualmente del equipo IACE – CEADEL) explican las características y contenidos del IACE, de modo que puedan decidir ser parte y promover la implementación del método en sus escuelas. En caso de interesarse, esas autoridades formulan un proyecto, usando los protocolos vigentes en UNICEF Argentina, en base al que se firma un convenio o carta acuerdo, según corresponda en cada caso, lo cual posibilitará la ulterior transferencia de fondos de cooperación. Es recomendable que cada nivel educativo formule su respectivo proyecto específico, aunque para la presentación deban unificarse; sobre todo, es aconsejable que los presupuestos se planteen por separado, agregando una consolidación. Es posible que alguna provincia decida no aplicarlo en los tres niveles, sino sólo en uno o dos de ellos, lo cual será acordado previamente.

Cabe señalar que las líneas de apoyo de UNICEF Argentina en el campo educativo para el período 2016-2020 ponen el foco principalmente en el nivel secundario, en segundo lugar, en el nivel inicial y en el caso del nivel primario la cooperación tomará en cuenta aquellos establecimientos que atiendan poblaciones de alta vulnerabilidad y/o que se asocien directamente con una unidad educativa de nivel secundario (por ejemplo, en un mismo edificio).

Una vez que la jurisdicción decidió aplicar el IACE en escuelas de su dependencia y ya celebrado el respectivo convenio (o carta acuerdo) con UNICEF Argentina, pueden avanzar en los siguientes aspectos, los cuales han demostrado ser de gran importancia para promover y viabilizar los procesos aplicativos:

- Decidir cuántos y cuáles establecimientos se involucrarán según nivel. Se aconseja que no sean demasiados, como para no requerir un equipo técnico jurisdiccional numeroso ni complejizar innecesariamente las aplicaciones. Se procurará que el conjunto de escuelas seleccionadas en cada aplicación no tenga una gran dispersión geográfica, para evitar que la tarea de campo para el acompañamiento signifique altos costos y esfuerzos para los traslados y la movilidad. Estas sugerencias son aún más atendibles en caso de incluir escuelas rurales, donde la dispersión y las distancias de los niveles centrales son considerables.
- Se compartirá con UNICEF Argentina, así como con el equipo IACE – CEADEL, la nómina de escuelas de cada nivel consignando, en una planilla:<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Además de la autoridad máxima correspondiente (ya sea ministro o secretario de educación) se hace referencia acá a los funcionarios responsables de las áreas de los niveles educativos correspondientes, así como a los responsables de las áreas de planificación y/o evaluación.

<sup>3</sup> Esa planilla fue diseñada en Excel por UNICEF Argentina y puede descargarse desde la página web.

- Nombre y nº de la escuela, CUE, dirección postal, teléfono y correo electrónico, tipo de gestión (pública o privada), y si son de jornada simple, doble o extendida.
- Datos sobre los equipos directivos de cada escuela seleccionada: nombres y apellidos de Directora y Vicedirectora, sus teléfonos (fijo y móvil) y sus correos electrónicos.
- Cantidad de secciones.
- Cantidad de docentes a cargo de cursos.
- Cantidad de estudiantes del ciclo lectivo actual, distinguiendo varones y mujeres, los que pertenecen a comunidades indígenas (especificando cuáles) y los que tienen alguna discapacidad.
- En el caso de secundarias: cantidad de estudiantes, distinguiendo varones y mujeres, los que pertenecen a comunidades indígenas (especificando cuáles) y los que tienen alguna discapacidad, que repitieron el ciclo lectivo previo a la aplicación del IACE y los que repitieron al finalizar el ciclo lectivo en que se implementó el Plan de acción para la mejora.
- También en el caso de secundarias: cantidad de estudiantes, distinguiendo varones y mujeres, los que pertenecen a comunidades indígenas (especificando cuáles) y los que tienen alguna discapacidad, que abandonaron durante el ciclo lectivo previo a la aplicación del IACE y los que abandonaron al finalizar el ciclo lectivo en que se implementó el Plan de acción para la mejora.
- Otros proyectos nacionales o provinciales de capacitación en los que participó cada establecimiento durante el año de aplicación del IACE.
- Designación por parte de la provincia de un responsable IACE y un equipo para que lo secunde, lo cual demostró ser importante para el éxito de las aplicaciones ya realizadas; los perfiles y términos de referencia se anexan como ejemplos para orientar la selección del responsable y los integrantes del equipo.
- Otorgamiento de las cuatro jornadas institucionales en las escuelas involucradas, requeridas para realizar las reuniones de trabajo plenario previstas por el IACE (cada una de entre tres y cuatro horas, durante el período de aplicación). Es aconsejable que ello se realice mediante una disposición o resolución escrita por parte de las autoridades educativas correspondientes.<sup>4</sup>
- Otorgamiento de puntaje o reconocimiento de horas de capacitación a los integrantes de los planteles que participan de los procesos autoevaluativos. Esa decisión fue tomada en varias jurisdicciones que aplicaron el IACE y motivó mucho a los planteles escolares; implica además un reconocimiento de que la autoevaluación constituye una importante instancia de aprendizaje o formación a partir de la práctica.
- Viabilizar la realización de las jornadas a las que concurrirán representantes del equipo IACE – CEADEL, requeridas a lo largo de cada proceso de aplicación en cada nivel, que son:
  - 1) Jornada inicial para la transferencia/capacitación sobre el método a las escuelas del respectivo nivel.
  - 2) Jornada / taller de fortalecimiento en Planificación/Programación y Monitoreo/Evaluación (que se realiza en forma previa a la formulación del Plan por parte de las escuelas) y que puede realizarse en forma conjunta para los diferentes niveles, aunque es difícil la coincidencia de los momentos de los respectivos procesos aplicativos.
  - 3) Jornada de sistematización y cierre del proceso de aplicación en cada nivel.

Cada una de esas jornadas implica:

- Destinar un espacio/local de tamaño suficiente, que no sea ruidoso y con equipamiento adecuado. Es conveniente contar con acceso a Internet para así poder acceder a la página web del IACE.
- Asegurar la logística necesaria. Los elementos básicos son: materiales impresos, fotocopias, papelería, pizarra o papel afiche, cañón, PC, pantalla, sonido, servicio de lunch y cafetería, entre otros que se especifiquen en cada caso.
- En función de lo anterior, prever la disponibilidad de fondos para los gastos necesarios para refrigerios, movilidad, fotocopias, etc., los cuales se habrán considerado en el presupuesto acordado en el marco del convenio (o carta acuerdo) del gobierno educativo provincial con UNICEF Argentina.

---

<sup>4</sup> Hubo casos en que se contó sólo con el “permiso” de los supervisores a cargo de las escuelas involucradas, debido a la tensión existente entre la cantidad obligatoria de días de clase y la autorización de jornadas institucionales; aun así, se insiste en la recomendación de formalizar ese otorgamiento, no sólo a efectos prácticos, sino también simbólicos, pues de ese modo se pone de manifiesto el compromiso asumido por las autoridades; según muestran las experiencias, eso constituye un fuerte estímulo para los planteles escolares. Y viceversa, el otorgamiento no formalizado (y más aún el no otorgamiento) de esas jornadas es percibido por los planteles como una contradicción.

- Convocar con la anticipación suficiente a dos representantes de cada una de las escuelas seleccionadas (un directivo y un docente) y a los supervisores respectivos.
- En el caso de la jornada inicial, distribuir en forma anticipada ejemplares impresos de los cuadernillos IACE a las escuelas involucradas, de modo que puedan hacer lectura previa. De igual modo, en las otras dos jornadas se fotocopiarán y se distribuirán anticipadamente los documentos que en cada caso se determinen como aconsejables para realizar lectura previa.
- También en el caso de la jornada inicial, se fotocopiarán las encuestas a familiares<sup>5</sup> en cantidad suficiente para entregar a los representantes de cada escuela, de modo que puedan aplicarlas prontamente.
- Facilitar la disponibilidad de la información provincial actualizada, requerida para realizar el ejercicio 1.
- Preparación de planillas de asistencia a ser distribuidas y completadas por los asistentes a las jornadas, donde se especifique: la escuela a la que pertenece, el distrito/circuito correspondiente, el nombre y apellido, el cargo que desempeña y datos de contacto (teléfonos, e-mail). A efectos prácticos se sugiere contar con cantidad suficiente de fotocopias de esta planilla para agilizar el proceso de acreditación, que luego podrá consolidarse.
- Fotocopiar ejemplares suficientes de la encuesta de opinión/conformidad sobre la actividad llevada a cabo, que los asistentes completarán al finalizar cada jornada (se anexa el cuestionario).
- Procesar los cuestionarios de la encuesta de opinión/conformidad.
- Redactar la relatoría de la jornada donde se incluirán, al menos, los siguientes ítems: cantidad de asistentes (proporción respecto del total convocado), clima general durante el encuentro, protagonismo de los asistentes, cumplimiento de la agenda, modalidades y dinámicas de trabajo usadas, principales temas tratados, discordancias y acuerdos, análisis de los resultados de la encuesta de opinión/conformidad; se podrá anexar la lista de asistentes, la agenda del encuentro y otros aspectos que se consideren relevantes (testimonios, fotos, etc.).

Por su parte, el equipo IACE – CEADEL intervendrá en los momentos iniciales en los siguientes aspectos:

- Enviar a la provincia ejemplares impresos de cuadernillos IACE en cantidad a acordar, para que las autoridades educativas provinciales puedan distribuirlos anticipadamente en las escuelas.
- Capacitar y brindar asistencia técnica al equipo provincial conformado, así como a los supervisores.
- Realizar la jornada inicial con representantes de las escuelas involucradas y sus supervisores; las características de esa jornada se detallan más adelante, en un ítem específico de este capítulo.

Posteriormente, durante el proceso de aplicación, ese equipo IACE – CEADEL también intervendrá en:

- Asistir técnicamente a los equipos técnicos provinciales durante los procesos de aplicación frente a situaciones emergentes que así lo requieran.
- Brindar capacitación en metodologías de planificación/programación, destinada a los equipos técnicos, los supervisores y representantes de las escuelas involucradas; como se anticipó, ese taller se lleva a cabo antes de la formulación del Plan por parte de las escuelas.
- Apoyar en la tarea de sistematización de los procesos de autoevaluación y consolidación de los Planes formulados, al finalizar los procesos de aplicación, así como en la coordinación de los talleres de socialización de las experiencias y hallazgos de los procesos autoevaluativos.

## **I.2. La conformación y funciones de los equipos técnicos provinciales**

La conformación de equipos técnicos (para cada uno de los niveles educativos) en las provincias, tiene sentido para promover y apoyar la tarea autoevaluativa de las escuelas. En cada nivel es aconsejable que el equipo respectivo se integre con un responsable, apoyado por uno o dos profesionales; se asigna a cada integrante un conjunto de establecimientos según criterios de cercanía/proximidad, para su acompañamiento y seguimiento.

Se anexan a este capítulo los perfiles deseables y las funciones (responsabilidades) de los integrantes de los equipos técnicos provinciales. Es importante que esos integrantes tengan habilidades informáticas, para poder transferir correctamente a las escuelas el uso de bases computarizadas, así como para las tareas de consolidación y sistematización requeridas.

---

<sup>5</sup> Los cuestionarios de los tres niveles se incluyen en el respectivo cuadernillo; pueden descargarse en Word desde la página web.

Para esas actividades de acompañamiento, seguimiento y consolidaciones, se incluirá además la intervención activa de los respectivos supervisores, cuyas funciones se destacan en el Cuadernillo IACE correspondiente al nivel.

En las aplicaciones ya realizadas se demostró que no solo es altamente positivo desarrollar una estrategia de acompañamiento mediante visitas periódicas a las escuelas, sino también a través del frecuente contacto telefónico y por correo electrónico para dar resolución a imprevistos y/o dudas que surjan en el momento de realización de los ejercicios o completamiento de los instrumentos. Para una mayor efectividad se aconseja que las visitas presenciales sean quincenales y se acuerden previamente con los directivos de cada establecimiento, o con quien estos designen (los interlocutores suelen ser miembros del grupo promotor).

En escuelas del nivel inicial y primario, durante el proceso de aplicación, los integrantes del equipo técnico provincial recibirán de cada escuela a su cargo, las grillas A correspondientes a cada ejercicio completado y al finalizar la aplicación, la grilla B con apreciaciones acerca del proceso completo de aplicación del IACE. Se recuerda la importancia de que las escuelas completen esas grillas pues es el modo de dejar debido registro sobre los procesos aplicativos y así permitir luego la consolidación y sistematización en el nivel provincial. Por ello, si los integrantes del equipo técnico provincial no reciben las grillas en forma oportuna – es decir, apenas se completa cada ejercicio, en el caso de las A, y ni bien finaliza todo el proceso, en el caso de la B – deberán reclamar esa entrega en forma lo más pronta posible. La experiencia indica que los planteles se preocupan más por completar los ejercicios, que por el llenado posterior de las grillas A respectivas y por enviarlas al equipo provincial, por lo que se insiste en la cuestión de realizar recordatorios oportunos al respecto. Una vez completadas y recibidas todas las grillas se procederá a su consolidación, tal como se explica en el próximo capítulo. En el nivel secundario no se utilizan las grillas A, por lo que solo se completa en forma actualizada la Planilla de Seguimiento de la implementación del IACE, a la que se hace referencia enseguida; tampoco hay grilla B en secundaria, aunque en este caso su equivalente es el instrumento nº 4, para la sistematización del proceso autoevaluativo realizado en cada escuela. Los integrantes del equipo técnico insistirán en la importancia de que cada escuela digitalice las grillas (o equivalente), y que se las envíen por e-mail (en archivo adjunto), tanto a ellos como a los respectivos supervisores; de ese modo se simplifica su posterior sistematización o consolidación.

Otra responsabilidad de los equipos técnicos provinciales, en acuerdo con los supervisores, es la de registrar y actualizar en forma consolidada los avances en el proceso de implementación en cada escuela, utilizando para ello la Planilla de Seguimiento de la implementación del IACE (se anexan, para cada uno de los niveles). Esa planilla también será útil para sintetizar los testimonios más representativos (significativos y frecuentes) de los agentes escolares, que los integrantes del equipo técnico provincial recogerán en cada visita a las escuelas, acerca de:

- El método IACE en general.
- Cada uno de los ejercicios que hayan completado.
- El proceso global de implementación en la escuela.
- Las dificultades u obstáculos encontrados en cada caso y los modos en que se superaron.
- Sugerencias de cambios en el IACE (tanto en sus contenidos como en el proceso aplicativo).
- Percepciones acerca de los hallazgos (efectos o cambios) atribuibles a la aplicación del IACE, en diversos aspectos de la gestión escolar, por ejemplo: rendimientos/aprendizajes de los estudiantes, vínculos entre docentes y de estos con los estudiantes, trabajo en equipo, vínculos de los docentes con los familiares de los estudiantes, vinculación de la escuela con organizaciones de la comunidad, estilos de conducción y forma en que se toman decisiones, entre otros.

A través de esas Planillas de Seguimiento (digitalizadas) se podrá conocer en cada momento el avance del proceso aplicativo en la jurisdicción y para cada uno de los niveles, acorde con los tiempos establecidos; a la vez, con esas planillas se informará por e-mail tanto a los niveles de supervisión como al equipo IACE - CEADEL, con la periodicidad que se acuerde en cada caso.

Al finalizar el proceso de aplicación en las escuelas, el equipo provincial implementará un mecanismo ágil y accesible para la recepción de los Planes formulados, lo que debería realizarse preferentemente por e-mail; para lograr este paso las escuelas digitalizarán el Plan; la colaboración de los supervisores en tal sentido será de alto valor.

## II. LA TRANSFERENCIA DEL IACE: JORNADA INICIAL

Con el propósito de transferir el IACE, se lleva a cabo una jornada inicial para cada nivel, de alrededor de seis horas de duración, donde se capacita a dos representantes (un integrante del equipo directivo y un docente) de cada una de los establecimientos que se involucren, bajo el compromiso que esos representantes replicarán luego esa capacitación hacia los respectivos planteles; tal responsabilidad se les explicitará, aclarándoles que en esa tarea pueden usar los materiales disponibles (PPT, video, etc., que se descargan de la página web) y que además podrán contar, si así lo requieren, con el apoyo de uno de los miembros del equipo técnico provincial y/o del supervisor correspondiente.

También asisten a la jornada inicial el conjunto de supervisores vinculados con los establecimientos incluidos y los integrantes del equipo técnico provincial. Aunque en ambos casos se realizarán reuniones específicas para su mejor capacitación, la jornada inicial con las escuelas es una instancia de participación importante, tanto para comprender el método como para observar las consultas que al respecto tienen las escuelas.

Si se hubiera seleccionado una cifra mayor a cincuenta escuelas, se podrán realizar dos (o más) jornadas iniciales, donde la primera será coordinada por el equipo IACE – CEADEL y el equipo técnico provincial la replicará las veces necesarias, con apoyo de los respectivos supervisores. Es probable que, en el caso de incluir escuelas rurales, dada su dispersión geográfica, convenga hacer una o más replicas a cargo de los equipos técnicos que son más factibles cuando no se trata de una primera aplicación en la provincia, sino cuando ya existe experiencia acumulada. En síntesis, es aconsejable que la cifra de asistentes a esas jornadas iniciales no supere las 100 personas.

Será importante tener en cuenta que la replicación de la jornada inicial con el resto de las escuelas que realice el equipo técnico provincial se concreten en fecha muy próxima a la originaria (en la misma semana, o a lo sumo en semanas consecutivas), de modo que no se distancien significativamente los períodos aplicativos en los subconjuntos de establecimientos.

En el caso que no se trate de la primera aplicación del IACE en la jurisdicción, se podrá invitar a representantes (sean directivos y/o integrantes de grupos promotores) de uno o dos establecimientos que ya hayan utilizado el método para que puedan transmitir sus experiencias, las dificultades que tuvieron y los logros que puedan atribuirle.

A continuación, se sintetizan los contenidos principales que se tratan, en momentos expositivos y de trabajo grupal, durante las jornadas iniciales de cada nivel:

- Concepto amplio de la calidad educativa, teniendo en cuenta no sólo los resultados de aprendizaje sino también los aspectos de inclusión, equidad, promoción y protección de derechos y consideración de la diversidad.
- Enfoque de derechos y oportunidades educativas para niños y adolescentes.
- Significado de la autoevaluación orientada a la mejora de la gestión y de la calidad educativa.
- Dimensiones de la calidad educativa, variables e indicadores y su reflejo en los ejercicios.
- Proceso de implementación del IACE en cada establecimiento; modalidades de trabajo y pasos a seguir.
- Conformación y rol del grupo promotor en cada establecimiento.
- Rol activo de los supervisores durante las aplicaciones.
- Análisis de los ejercicios e instrumentos correspondientes a cada nivel.

Esos temas se desarrollan ampliamente en el cuadernillo IACE del nivel respectivo. Por tal motivo es que se solicita a los asistentes que acudan con ese cuadernillo a la jornada inicial y que hayan realizado lectura previa, de modo de lograr un mejor aprovechamiento del encuentro. Las experiencias transitadas muestran que cuando más profunda sea la lectura previa del cuadernillo que realicen los asistentes, más se puede reducir la duración de la jornada inicial. Otro motivo para que lo lleven es porque se realizarán trabajos grupales sobre los ejercicios e instrumentos IACE.

Se incluyen, como se anticipó, momentos expositivos con apoyo de materiales audio-visuales (diapositivas digitalizadas, pantallas, video, impresos), intercambios en plenario y dinámicas grupales para el análisis de los ejercicios e instrumentos IACE. Las presentaciones y los videos<sup>6</sup> que se utilizan en tales oportunidades pueden descargarse de la página web.

---

<sup>6</sup> Esos videos, aunque referidos al nivel primario, son igualmente útiles para jardines de infantes y para escuelas secundarias.

Cuando se convoque para asistir a la jornada inicial, además de los cuadernillos, también se enviará a las escuelas y a los supervisores la agenda correspondiente, de modo que concurren debidamente informados acerca del propósito, las características y la duración estimada del encuentro.

Al finalizar la jornada se solicitará a los asistentes que completen la encuesta sobre sus opiniones y conformidad sobre distintos aspectos de la misma. Luego se procesarán esos cuestionarios y se incluirá un breve análisis de sus resultados en la respectiva relatoría.<sup>7</sup>

Después de la jornada inicial los integrantes del equipo técnico provincial podrán tener reuniones ampliatorias con los supervisores, como también con representantes de las escuelas que así lo requieran, de modo de despejar eventuales dudas acerca de la implementación del IACE.

Dado que el método tiene un alto dinamismo y surgen modificaciones en forma periódica, es recomendable que en cada uno de los viajes a las jurisdicciones por parte del equipo IACE – CEADEL, se prevean reuniones de actualizaciones recíprocas, con los equipos técnicos provinciales, con los supervisores y con las direcciones de nivel y demás funcionarios de los gobiernos educativos, más allá de las jornadas con los planteles escolares.

### **III. ORIENTACIONES PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS ESCUELAS DURANTE LOS PROCESOS AUTOEVALUATIVOS**

#### **III.1. Características y contenidos del acompañamiento**

El acompañamiento de la aplicación del IACE en cada establecimiento es una tarea de alta relevancia para optimizar los procesos y resultados de esa aplicación, y para contribuir a elaborar el Plan, como producto de sus procesos autoevaluativos.

Los integrantes del equipo técnico provincial en conjunto con los respectivos supervisores establecerán una estrategia de acompañamiento del proceso de implementación del IACE en las escuelas, acorde con las características de las mismas. La organización de esa tarea dependerá de si se trata de un conjunto de escuelas urbanas situadas en una misma ciudad, o bien si se trata de un conjunto de escuelas rurales, de distribución territorial dispersa y, eventualmente, con problemas para la accesibilidad.

Las experiencias realizadas indican que esa tarea de acompañamiento en cada escuela tiene que ver con brindarles apoyo en los siguientes aspectos operativos:

- Construir un cronograma realista y acordado entre los integrantes del plantel, dentro de los límites del período total acordado entre la provincia y UNICEF, para la realización de los diferentes pasos previstos.
- Sensibilizar a los planteles acerca de la importancia del proceso de aplicación en forma completa, así como de su continuidad evitando interrupciones prolongadas.
- Ayudar a organizar las actividades necesarias para avanzar en la implementación del proceso aplicativo.
- Promover el cumplimiento del cronograma previsto, optimizando los tiempos.
- Resolver diversas cuestiones operativas, como, por ejemplo:
  - Disponibilidad de espacios físicos adecuados para reuniones de los planteles.
  - Autorización para momentos de trabajo grupal de los planteles.
  - Utilización adecuada de la base computarizada para la carga de las encuestas a familiares (la cual puede descargarse desde la página web, así como el documento “Ayuda para la carga de la encuesta a familiares”).
- Acercar información que puedan necesitar durante el desarrollo del proceso (por ejemplo, para completar el ejercicio relativo a “Datos sobre matrícula y trayectorias de los estudiantes”, en especial lo referido a los datos provinciales ya que no siempre están disponibles o actualizados en las páginas web de los respectivos ministerios).

---

<sup>7</sup> Lo mismo puede decirse respecto de las otras dos jornadas, de capacitación en planificación/programación y monitoreo/evaluación, como en la de sistematización y cierre del proceso aplicativo.

- Clarificar consignas para la realización de los ejercicios del IACE, en especial los ejercicios de Valoración de las dimensiones, variables e indicadores de la calidad educativa y del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa, que son los que presentan más dudas o dificultades, según muestran las experiencias transitadas.
- Recibir por e-mail o recoger en cada escuela primaria o jardín las Grillas A correspondientes al registro de aspectos vinculados al proceso de realización de cada ejercicio, en fecha lo más cercana posible a su completamiento.
- Recibir por e-mail o recoger las Grillas B de apreciaciones del proceso global en cada establecimiento, a la finalización del proceso de aplicación del IACE (se recuerda que en el caso de las escuelas secundarias el equivalente es el Instrumento n° 4).
- Recibir por e-mail o recoger los Planes formulados por cada establecimiento.
- Recoger, durante las visitas a cada escuela, los testimonios acerca del método por parte de los agentes escolares, así como sus percepciones sobre efectos o cambios ocurridos a raíz de su aplicación (ver última página de las Planillas de Seguimiento de la implementación del IACE anexas a este capítulo).

### **III. 2. Alcances y limitaciones de la tarea de seguimiento/acompañamiento**

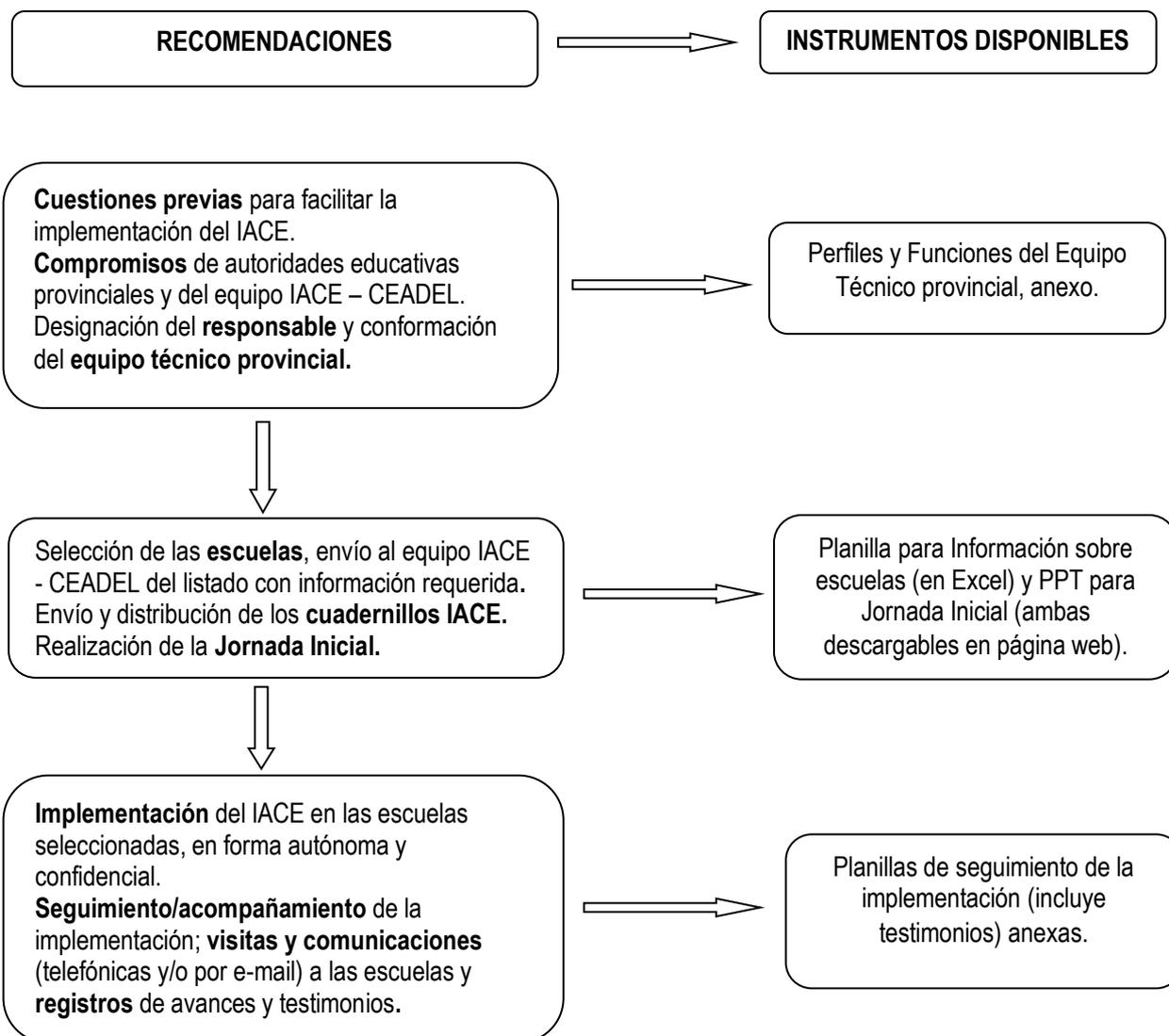
La tarea de seguimiento/acompañamiento por parte de los equipos provinciales con el apoyo del nivel de supervisión, permite generar las condiciones operativas adecuadas para que cada establecimiento pueda llevar adelante el proceso, a la vez que crear un clima de interés, confianza y de presencia no intrusiva en el trabajo de reflexión crítica que el proceso de autoevaluación requiere; además, permite recoger y registrar información para luego sistematizar el proceso y los resultados de la aplicación en el respectivo nivel educativo provincial.

Esta tarea es fundamentalmente de apoyo y asistencia a los agentes escolares, muy alejada de un tono de control, intromisión o sanción. En los casos que las escuelas soliciten la presencia de miembros del equipo técnico (y/o de supervisores) en sus reuniones destinadas a realizar o consensuar los ejercicios de autoevaluación, se aconseja concurrir en un rol de observador o facilitador, pero sin intervenir ni incidir en la orientación y/o los contenidos de las discusiones internas. Así, se remarca lo explicitado en el cuadernillo IACE acerca del carácter autónomo y confidencial del proceso de autoevaluación en cada escuela, del cual sólo adquieren carácter público los Planes, y en el caso de los jardines y las escuelas primarias también las Grillas A y B y en las secundarias el instrumento n° 4.

La forma en que se organice cada jurisdicción para asumir el acompañamiento del proceso de aplicación del IACE dependerá en gran parte de la concentración o dispersión geográfica de las escuelas, sean estas urbanas, rurales y/o que atiendan población indígena. Sin embargo, se reitera la sugerencia de una frecuencia quincenal para las visitas a escuelas, reforzando con contactos telefónicos y por correo electrónico.

Las experiencias transitadas han mostrado que existen aún reducidas habilidades informáticas y escasa utilización de las TIC (Word, Excel, e-mail, Internet, Skype...) por parte de los planteles escolares en todos los niveles, lo cual es un inconveniente para un seguimiento eficaz. La aplicación del IACE puede constituir una oportunidad para que los integrantes de los equipos técnicos incentiven la utilización de esos dispositivos, en especial la digitalización de las Grillas (o equivalentes) y los Planes y su envío por e-mail (en archivo adjunto) al equipo provincial y la supervisión respectiva; también se espera que eso suceda con la navegación por Internet para acceder a materiales y bibliografía.

## ESQUEMA DEL CAPÍTULO 1



## ANEXOS - CAPÍTULO 1



- Cuestionario autoadministrable. Opiniones y nivel de conformidad de asistentes a jornadas.
- Ejemplos de perfiles y funciones de los integrantes de equipos técnicos jurisdiccionales.
- Planilla de Seguimiento de la implementación IACE en jardines de infantes.
- Planilla de Seguimiento de la implementación IACE en escuelas primarias.
- Planilla de Seguimiento de la implementación IACE en escuelas secundarias.

**IACE – UNICEF Argentina**  
**CUESTIONARIO AUTOADMINISTRABLE**  
**OPINIONES Y NIVEL DE CONFORMIDAD DE LOS ASISTENTES A LAS JORNADAS**

*Este cuestionario autoadministrable es anónimo, de modo que no se podrá identificar a quienes lo respondan.*

*Su propósito es conocer el grado de conformidad de los asistentes con la actividad llevada a cabo y recibir sugerencias para mejorarla, con vistas a una mayor eficacia en ulteriores oportunidades.*

*La mayoría de las preguntas se completan tildando en el casillero de la respuesta elegida (casi todas en sólo una opción, salvo indicación en contrario).*

*Responderlo demanda menos de 15 minutos. ¡Muchas gracias por compartir con el equipo su opinión!*

**Provincia:**

**Fecha:**

**Nivel:**

1. Marcar a qué **jornada** corresponde:

- Jornada de Inicio,
- Jornada de capacitación en Planificación y Monitoreo
- Jornada de Sistematización y Cierre de la Autoevaluación

2. ¿Qué le parecieron los **TEMAS** tratados durante esta jornada?

- Muy importantes       Importantes       Medianamente importantes       Poco importantes

3. ¿Qué opina acerca de la **UTILIDAD DE LOS TEMAS TRATADOS** para su escuela?

- Muy útil       Útil       Medianamente útil       Poco o nada útil

4. ¿Cuál es su opinión acerca de la **PROFUNDIDAD** con que se abordaron los temas que se trataron en la jornada?

- En general, fue adecuada la profundidad
- Algunos temas requerirían mayor profundidad, ¿cuáles? .....
- .....
- Todos los temas requerirían mayor profundidad

5. ¿Qué le pareció el **TIEMPO DESTINADO A LA JORNADA**?

- Excesivo       Suficiente       Escaso       Muy escaso

6. ¿Qué le pareció la **ASIGNACIÓN DE TIEMPOS A LOS DISTINTOS TEMAS**? (*Puede responder por más de una opción*)

- Los tiempos destinados a los distintos temas fueron adecuados en general.
- Se destinó tiempo excesivo a algunos temas ¿Cuáles?.....
- .....
- Se destinó tiempo escaso a algunos temas ¿Cuáles?.....
- .....

Si tiene otras apreciaciones sobre los tiempos destinados a los temas tratados escribalos a continuación:

7. ¿Qué opina sobre el **CONTENIDO DE LOS MATERIALES** entregados o recomendados? (se refiere a los cuadernillos IACE y otros materiales de lectura previa aconsejada).

- Muy Buenos       Buenos       Regulares       Malos       No los leyó aún

8. ¿Qué le pareció la **EXTENSIÓN DE LOS MATERIALES** entregados o recomendados? (se refiere a los cuadernillos IACE y otros materiales de lectura previa aconsejada).

- Excesiva       Suficiente       Escasa       Muy escasa       No los leyó aún

9. ¿Qué opina sobre los **RECURSOS AUDIOVISUALES** utilizados en la jornada? (video, PPT, afiches...)

- Muy Buenos       Buenos       Regulares       Malos

10. ¿Qué opina acerca de la **METODOLOGÍA DE TRABAJO** utilizada durante la jornada?

- Hubo suficiente equilibrio entre la exposición teórica y el trabajo grupal  
 Se destinó tiempo excesivo a la exposición teórica y poco al trabajo grupal  
 Se destinó tiempo excesivo al trabajo grupal y poco a la exposición teórica

Si tiene otras apreciaciones sobre la metodología de trabajo aclárela a continuación:

11. ¿Qué le pareció el **LENGUAJE USADO** por el docente de esta jornada?

- Muy comprensible       Comprensible       Poco comprensible       Incomprensible

12. ¿Cómo calificaría, en general, el **DESEMPEÑO DEL DOCENTE** de esta jornada?

- Muy Bueno       Bueno       Regular       Malo

13. A partir de esta jornada ¿cómo considera su **PREPARACIÓN PARA REALIZAR LA PRÓXIMA ETAPA DE TRABAJO?** (se hace referencia a alguna de las siguientes: 1) aplicación del método autoevaluativo, 2) formulación del plan, o 3) implementación del plan, según cuál haya sido la jornada a la que asistió):

- Muy bien preparado       Bien Preparado       Regular preparación       Mal preparado

14. Liste entre uno y tres **TEMAS SOBRE EVALUACIÓN O PROGRAMACIÓN EN LOS QUE QUISIERA RECIBIR MÁS CAPACITACIÓN.**

1.

2.

3.

15. Si tiene otras **OBSERVACIONES O SUGERENCIAS** que permitan mejorar la actividad para oportunidades futuras, consígnelas a continuación:

## EJEMPLOS DE PERFILES Y FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DE EQUIPOS PROVINCIALES

### 1. REFERENTE, COORDINADOR O RESPONSABLE PROVINCIAL IACE

#### Objetivo General de su tarea:

Responsabilizarse, en acuerdo con las respectivas autoridades educativas provinciales, por la implementación y el seguimiento de la aplicación del IACE en las escuelas provinciales seleccionadas para cada nivel, coordinar un conjunto de profesionales sénior y junior y ser interlocutor del equipo IACE – CEADEL (en representación de las respectivas autoridades provinciales).

#### Perfil sugerido:

Profesional egresado de Ciencias de la Educación o de otras disciplinas sociales (sociología, trabajo social, comunicación social, o similares) con experiencia en el campo educativo y particularmente en el nivel específico, con al menos cinco años de experiencia profesional. Tener habilidades informáticas en el uso de las TIC (Word, Excel, E-mail, Internet, como mínimo). Si hubiera participado de aplicaciones del IACE en años anteriores, se ponderará especialmente esta experiencia.

#### Actividades principales:

- Organizar e intervenir en las diferentes jornadas de transferencia y capacitación en relación con el método IACE.
- Bajo la conducción de las respectivas autoridades educativas provinciales, programar y coordinar el seguimiento y acompañamiento de la aplicación del IACE en los establecimientos que se hubieran seleccionado a tal efecto.
- Coordinar a los profesionales del equipo que realizarán el seguimiento (presencial y virtual) de la aplicación en los establecimientos.
- Procurar la solución de los problemas que eventualmente surjan durante la implementación del IACE y que requieran decisiones por parte de las autoridades educativas provinciales.
- Llevar el registro consolidado y actualizado del grado de avance de la implementación del IACE en los establecimientos involucradas.
- Intercambiar la información de los registros (consolidados y actualizados) con los supervisores a cargo de las escuelas que aplican el IACE mantener con ese nivel una comunicación fluida.
- Informar al equipo IACE – CEADEL acerca de los diferentes aspectos de la implementación del IACE en la jurisdicción, con la periodicidad y según las pautas que se determinen.
- Sistematizar el proceso de aplicación del IACE en la provincia para el nivel que corresponda, mediante:
  - Consolidación, en las matrices correspondientes, de las grillas A, B y/o instrumento n° 4 de las escuelas, que les fueran entregadas por los profesionales de su equipo y efectuar el correspondiente análisis.
  - Realizar, según el formato preestablecido, el consolidado de los Planes que formularon el conjunto de los establecimientos involucrados según nivel y efectuar el correspondiente análisis.
- Organizar e intervenir en la socialización de los resultados de la aplicación del IACE en la provincia.

## 2. PROFESIONALES INTEGRANTES DE EQUIPOS JURISDICCIONALES

### Objetivo General de su tarea:

Intervenir, en acuerdo con el referente (coordinador o responsable) provincial, en la implementación y el seguimiento de la aplicación del IACE en los establecimientos seleccionados del nivel correspondiente.

### Perfil sugerido:

Profesionales egresados de Ciencias de la Educación o de otras disciplinas sociales (sociología, trabajo social, comunicación social, o similares), con experiencia en el campo educativo y particularmente en el nivel específico (inicial, primario o secundario, según corresponda), con al menos tres años de experiencia profesional. Tener habilidades informáticas en el uso de las TIC (Word, Excel, E-mail, Internet, como mínimo). Si hubiera participado de aplicaciones del IACE en años anteriores, se ponderará especialmente esta experiencia.

### Actividades principales:

- Bajo la supervisión de las autoridades educativas provinciales y el coordinador jurisdiccional, serán capacitados, por parte del equipo IACE – CEADEL, para realizar el seguimiento y acompañamiento de la aplicación del IACE en un conjunto de escuelas.
- Intervenir en las diferentes jornadas de transferencia y capacitación en relación con el método IACE.
- Intervenir en la transferencia de las herramientas y brindar asistencia técnica a los planteles escolares, en particular para el uso de las bases y/o plataformas computarizadas.
- Mantener contacto fluido con las escuelas durante el proceso de aplicación del IACE (visitas frecuentes, comunicación telefónica o virtual).
- Intervenir como mediadores o brindando asistencia técnica en situaciones que presenten problemas durante la aplicación del IACE en las escuelas a su cargo.
- Actuar de nexo entre los directivos de las escuelas a su cargo y los supervisores, las autoridades y el coordinador jurisdiccional, ante eventuales requerimientos que surjan.
- Llevar el registro consolidado y actualizado del grado de avance de la implementación del IACE en el subconjunto de escuelas bajo su responsabilidad.
- Relevar y consolidar los registros testimoniales de los agentes escolares, usando los instrumentos específicos para eso.
- Informar periódicamente al referente jurisdiccional, según el formato que se establezca para eso, acerca del estado de situación y avance en las escuelas a su cargo.
- Intervenir en las actividades de sistematización del proceso de aplicación del IACE, mediante:
  - Consolidación en la matriz correspondiente y análisis de los instrumentos de sistematización completados por las escuelas a su cargo y entregar esa consolidación al referente jurisdiccional.
  - Realizar, según el formato preestablecido, el consolidado de los Planes que formularon el subconjunto de las escuelas a su cargo.
- Asistir a reuniones periódicas de trabajo con Equipo Técnico y Referente Provincial.



## Hoja 2: Testimonios y comentarios de los integrantes de los planteles de los jardines:

*En cada visita se habrán recogido testimonios de los docentes u otros integrantes de los planteles de los jardines acerca del IACE, sus ejercicios, su proceso de implementación, las dificultades u obstáculos encontrados en cada caso, los modos en que se superaron, las sugerencias (acerca de los contenidos y/o el proceso aplicativo). También interesa conocer las percepciones acerca de efectos o cambios en diversos aspectos de la gestión del jardín, como por ejemplo: aprendizajes y logros de los niños, vínculo entre docentes y de estos con los niños, trabajo en equipo, vínculo de los docentes con los familiares de los niños, vinculación del jardín con organizaciones de la comunidad, estilos de conducción y forma en que se toman decisiones, entre otros diversos. Se volcarán acá los testimonios más representativos (significativos y frecuentes). Se sugiere diferenciar según que los emitan directivos o docentes y registrar las fechas en que los testimonios son obtenidos.*



## Hoja 2: Testimonios y comentarios de los agentes escolares:

*En cada visita se habrán recogido testimonios de los agentes escolares acerca del IACE, sus ejercicios, su proceso de implementación, las dificultades u obstáculos encontrados en cada caso, los modos en que se superaron, las sugerencias (acerca de los contenidos y/o el proceso aplicativo). También interesa conocer percepciones acerca de efectos o cambios en diversos aspectos de la gestión escolar, como por ejemplo: rendimientos de estudiantes, vínculo entre docentes y de estos con los estudiantes, trabajo en equipo, vínculo de los docentes con los familiares de estudiantes, la vinculación de la escuela con organizaciones de la comunidad, estilos de conducción y forma en que se toman decisiones, entre otros. Se volcarán acá los testimonios más representativos (significativos y frecuentes). Se sugiere diferenciar según que los emitan directivos o docentes y registrar las fechas en que los testimonios son obtenidos.*



## Hoja 2: Testimonios y comentarios de los agentes escolares:

*En cada visita se habrán recogido testimonios de los agentes escolares acerca del IACE, sus ejercicios, su proceso de implementación, las dificultades u obstáculos encontrados en cada caso, los modos en que se superaron, las sugerencias (acerca de los contenidos y/o el proceso aplicativo). También interesa conocer percepciones acerca de efectos o cambios en diversos aspectos de la gestión escolar, como por ejemplo: rendimientos de estudiantes, vínculo entre docentes y de estos con los estudiantes, trabajo en equipo, vínculo de los docentes con los familiares de estudiantes, la vinculación de la escuela con organizaciones de la comunidad, estilos de conducción y forma en que se toman decisiones, entre otros. Se volcarán acá los testimonios más representativos (significativos y frecuentes). Se sugiere diferenciar según que los emitan directivos o docentes y registrar las fechas en que los testimonios son obtenidos.*

## CAPÍTULO 2 SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN

### PRINCIPALES CONTENIDOS

En este capítulo se brindan pautas orientadoras e instrumentos útiles para sistematizar los procesos autoevaluativos llevados a cabo en las escuelas de cada uno de los niveles, mediante el uso del método IACE. Eso facilitará varias cuestiones simultáneamente:

- Aprendizajes a partir de la práctica por parte de todos los involucrados.
- Análisis de similitudes y particularidades de los procesos autoevaluativos en los diversos establecimientos.
- Consolidación de los planes formulados, identificando principales problemas y propuestas para su superación.
- Apreciación holística, permitiendo que cada establecimiento pueda verse a sí mismo, ubicado en el conjunto.

### I. SIGNIFICADO DEL TÉRMINO SISTEMATIZACIÓN

La sistematización permite decidir en forma fundamentada la introducción de ajustes o adecuaciones, tanto en el método autoevaluativo como en su forma de utilización. Por otro lado, y no menos importante es que la sistematización servirá a los niveles jurisdiccionales como insumo relevante para la formulación de políticas educativas basadas en evidencias, opiniones y sugerencias emergentes de las escuelas dependientes.

El concepto de Sistematización suele usarse con dos significados diferentes:

1. Un ordenamiento de información cuanti o cualitativa según categorías o ejes analíticos predeterminados o emergentes del propio corpus de información obtenida (sea secundaria o primaria<sup>17</sup>).
2. Un proceso permanente y acumulativo de producción de conocimientos a partir de experiencias de intervención en una realidad social. Su finalidad primordial es la de producir conocimiento útil para la acción. Se basa en el convencimiento de que se puede aprender de la práctica y que ese conocimiento obtenido ayudará a mejorar esa práctica.

Como se verá, en esta metodología se pone énfasis en el segundo de esos significados, aunque sin dejar de lado el primero. Se entiende entonces que...

*La sistematización es un proceso guiado de reflexión desde la perspectiva de los protagonistas y conjuntamente con ellos, acerca de algunos ejes significativos tanto de los procesos como de los resultados o cambios logrados, en el particular contexto en que se desarrolló la aplicación del método autoevaluativo. (En base a la definición de Nirenberg, 2013, capítulo 8).*

Al sistematizar, no sólo se presta atención a los acontecimientos, a su comportamiento y evolución, sino también a las interpretaciones que los sujetos tienen sobre ellos. Para ello se crea un espacio donde esas interpretaciones se discuten, se comparten y se confrontan.

La sistematización puede referirse a toda clase de intervenciones sociales. Suele tener tres objetivos:

- La comprensión y la reflexión de un equipo sobre su propio trabajo.
- Favorecer el intercambio de experiencias entre distintos equipos de diferentes localizaciones.
- Adquirir conocimiento (o teoría) a partir de la práctica.

Es evidente que esos tres objetivos lejos de ser excluyentes se complementan y suelen ocurrir en forma simultánea.

---

<sup>17</sup> *Información secundaria* es aquella que ya existe en forma previa, sea cuantitativa - expresada numéricamente - (por ejemplo, las estadísticas o registros educativos regulares) o cualitativa - expresada semánticamente, de fuentes documentales (como por ejemplo las leyes educativas, las resoluciones ministeriales o los PEI). Por *información primaria* (cuali o cuantitativa) se entiende aquella que no existe previamente, sino que se recoge ad-hoc, mediante instrumentos expresamente diseñados.

Es frecuente identificar sistematización y evaluación. Sin embargo, se diferencian, sobre todo, por una cuestión de énfasis: en la sistematización se pone foco en la producción de conocimiento a partir de la práctica; en la evaluación, el mayor interés es formular juicios valorativos (mediante comparaciones con parámetros establecidos) y brindar recomendaciones orientadas a la mejora. Es lícito aclarar que la sistematización se convierte en un insumo primordial para la evaluación, como paso necesario.

Los efectos de la sistematización son múltiples: para los protagonistas es poder aprender de sí mismos y de sus acciones pasadas, mediante la reflexión conjunta y la abstracción metodológica de procesos de acción tendientes a resolver situaciones problemáticas; para los demás, que no fueron partícipes, es acuñar aprendizajes para reinterpretarlos, adecuarlos y replicarlos en otros sitios, dando lugar así a otras intervenciones, sistematizaciones y nuevos aprendizajes, en una espiral continua de creación colectiva de conocimientos.

Por otra parte, se destaca que, así como el IACE se orienta a mejorar la gestión en las escuelas donde se aplica y se propone crear “escuelas inteligentes” – que aprenden y se transforman a partir de sus propias experiencias – también el método utilizado para facilitar dicha posibilidad, constituye un “método inteligente” que aprende de sí mismo en base a las experiencias de su aplicación en las distintas jurisdicciones y se ajusta, se transforma y mejora sobre tales bases. Prueba de ello son las sucesivas ediciones de los cuadernillos IACE (para los diferentes niveles), que fueron acumulando ajustes a partir de los aprendizajes y sugerencias emergentes de las diversas aplicaciones.

## II. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN EN EL IACE

El principal *propósito* de la sistematización en el marco del IACE es conocer las opiniones, percepciones y sugerencias de los docentes, directores y supervisores de las escuelas participantes, así como de las autoridades educativas, acerca del método en sí, como de su forma de aplicación. Ello permite aprovechar esos hallazgos para la toma de decisiones en las escuelas mismas, así como la formulación de políticas educativas en las jurisdicciones; también resulta de utilidad para ajustar y optimizar en forma continua el IACE, su proceso aplicativo y por ende sus efectos en la mejora de la calidad educativa. Asimismo, como se dijo, posibilita que los establecimientos pongan en contexto sus propios procesos y hallazgos autoevaluativos, en el marco del conjunto de los establecimientos del nivel correspondiente en cada jurisdicción.

En síntesis, con la sistematización se persiguen los siguientes *objetivos específicos*:

- Valorar y potenciar los aprendizajes significativos que todos los actores hayan tenido durante las distintas instancias de aplicación del IACE, con foco en el mejoramiento de las prácticas escolares, tanto desde la perspectiva pedagógica como de la gestión institucional, incluidos los efectos observables en el rendimiento y los aprendizajes de los estudiantes.
- Identificar aspectos positivos y negativos del proceso global de implementación del IACE, señalando los nudos críticos de dicho proceso, para poder afrontarlos o superarlos.
- Recoger sugerencias sobre formas alternativas de implementación del IACE que contribuyan a una mejora de ese proceso.
- Releva opiniones respecto de las condiciones y experiencias de aplicación de cada ejercicio e instrumento propuestos en el IACE, señalando las dificultades y los logros en cada caso y las percepciones sobre el grado de su utilidad y relevancia<sup>18</sup> en el proceso de autoevaluación de las escuelas.
- Sintetizar y consolidar los aspectos relevantes de los Planes propuestos por las escuelas como resultado del proceso autoevaluativo llevado a cabo, para facilitar así su incidencia en la política educativa jurisdiccional.
- Recibir sugerencias para la sustentabilidad de los procesos autoevaluativos y de programación en las escuelas y para la replicabilidad que permita llevar a escala el IACE en las distintas provincias del país.

---

<sup>18</sup> La *utilidad* refiere a la medida en que los ejercicios sirvieron para pensar y reflexionar en forma conjunta sobre los diferentes temas. La *relevancia* refiere a la medida en que los temas tratados por los ejercicios resultaron importantes y coherentes con la mejora de la calidad educativa.

### III. LOS PASOS METODOLÓGICOS

Los pasos a seguir para la sistematización de la aplicación del IACE en cada provincia, son:

1. Para nivel inicial y primario, consolidar las grillas A de registros sobre la realización de cada ejercicio según la matriz diseñada a tal efecto y de las grillas B de apreciaciones sobre el proceso general de aplicación del IACE, que fueron completadas por cada escuela durante el proceso autoevaluativo. En el caso de escuelas secundarias consolidar para todo el conjunto de escuelas el Instrumento n° 4. Se anexan al final de este capítulo los formatos para esas síntesis o consolidaciones.
2. Para cada uno de los tres niveles se consolidan los registros de testimonios obtenidos durante las visitas a las escuelas acerca del proceso aplicativo del IACE en cada jurisdicción (véase la última página de las planillas de registros, anexas al capítulo I).
3. Para cada uno de los tres niveles: se sintetizan los Planes, según la matriz que se anexa al final de este capítulo.
4. Se realiza el análisis transversal de la información emergente de cada uno de los abordajes efectuados y detallados en los ítems anteriores.
5. Se redacta el informe preliminar de sistematización para el nivel correspondiente en la respectiva jurisdicción.
6. Se lleva a cabo un taller con representantes de los establecimientos, supervisores, funcionarios y equipo técnico, para difusión, discusión y ajuste del informe preliminar de sistematización.

A continuación, se explican en forma algo más detallada los pasos recién mencionados.

1. Tanto para los jardines como para las escuelas primarias, la **consolidación de las grillas** a nivel de toda la jurisdicción, podrá realizarse acorde con las matrices que se anexan al final de este capítulo para facilitar esa tarea. Como puede verse en ellas, se destina la primera columna a la misma lista de ejes temáticos de las grillas respectivas. En el caso de la grilla A de registros sobre la realización de cada ejercicio, se destina una columna por cada uno; se sintetizarán para cada eje temático las manifestaciones más frecuentes o relevantes que emerjan de la lectura analítica de todas las grillas completadas por los establecimientos según nivel; aunque también en el caso de que aparezcan opiniones o manifestaciones aisladas o minoritarias pero que resulten de interés, se consignarán (aclarando su carácter minoritario). Del mismo modo, usando los formatos que se anexan, se consolidarán las grillas B para jardines y primarias y los Instrumentos 4 para las secundarias.
2. La consolidación o síntesis de los **testimonios sobre el IACE** que recogieron los integrantes del equipo durante las visitas a los establecimientos, se realizará luego de una lectura exhaustiva de la totalidad de los testimonios, seleccionados según su relevancia, significación y/o porque resumen opiniones o percepciones frecuentes dadas por los agentes escolares. Se efectuarán las depuraciones necesarias para evitar reiteraciones (no repetir aquellos que tengan similares significados pero que fueron expresados de diferentes modos o con distintas palabras), eliminar muletillas o términos demasiado coloquiales, aunque cuidando de no tergiversar el sentido de lo dicho en esos testimonios. Podrán tomarse en cuenta también otros testimonios recogidos durante visitas a las jurisdicciones en el marco de reuniones con directivos, supervisores y/o autoridades.
3. En cuanto a la **consolidación de los Planes** formulados, se anexa al final de este capítulo una matriz sencilla para facilitar esa tarea; esa matriz contiene cinco columnas: una para resumir los problemas priorizados para cada una de las tres dimensiones de la calidad educativa que el IACE considera, las siguientes dos columnas sirven para cuantificar las veces que un mismo problema (aunque puedan haberse expresado con distintas palabras) fue formulado por el conjunto de escuelas (una columna para cantidades absolutas y otra para porcentuales); una cuarta columna sirve para resumir las acciones superadoras propuestas y la quinta columna permite volcar en forma sintética las observaciones acerca de las fallas encontradas en cada caso y las sugerencias para mejorar la formulación correspondiente. Esta tarea requiere una minuciosa lectura previa de todos los planes formulados en el nivel, para detectar sus comunes denominadores, por un lado, respecto de los problemas priorizados y por otro de las propuestas de acciones de superación. Se distinguen en la matriz aquellos problemas de resolución interna (de los que puede hacerse cargo cada establecimiento) de los de resolución externa, pues requieren de intervenciones por parte de los niveles jurisdiccionales y/o de otros actores.  
Además, y como se dijo antes, la lectura intensiva y la síntesis efectuada permite a la vez detectar las fallas y plantear sugerencias que permitan mejorar la formulación de los planes, lo cual se sintetizará en la última columna de la matriz anexa. Estas observaciones de fallas y las sugerencias para mejorarlas, son en verdad una suerte de

muy sencilla “evaluación ex ante” o con foco en la formulación de esos planes de acción; ello implica que se analiza, sobre todo: la *pertinencia de los problemas y acciones*, la *consistencia interna* (relación lógica entre problemas, objetivos, acciones, recursos, etc.) y la *viabilidad* de las acciones superadoras planteadas.<sup>19</sup>

4. Una vez completado el procesamiento consolidado de la información, puede cumplirse con el siguiente paso, que consiste en realizar un **análisis transversal**, usando toda la información proveniente de las diferentes fuentes consideradas (grillas de registros, testimonios, planes, etc.). Las conclusiones de dicho análisis permitirán la confección de un informe de carácter preliminar al que se hace referencia en el ítem siguiente.
5. El siguiente paso en la realización de esta tarea<sup>20</sup> consiste en la redacción preliminar del **Informe de la Sistematización**, para lo cual se brindan a continuación orientaciones de carácter general y se sugiere una estructura o índice de contenidos.

El objetivo primordial de ese informe es poder contar con un documento de sistematización del proceso de implementación del IACE que pueda servir como dispositivo para la difusión de los hallazgos del proceso a las diferentes audiencias implicadas, en especial los planteles de las escuelas que se involucraron, así como las autoridades, funcionarios y técnicos educativos jurisdiccionales.

En general, lo que se sugiere es organizar el informe por temas y para cada tema describir sintéticamente la posición de cada actor en relación con el mismo, tomando en cuenta las distintas fuentes de información.

A continuación, se sugiere la *estructura o índice del Informe de Sistematización*; se detalla para cada capítulo los contenidos que se recomienda incluir.

- **Introducción:** se indicará el período durante el cual se aplicó el IACE en los establecimientos del nivel correspondiente en la respectiva jurisdicción, la cantidad de escuelas participantes y quienes conformaron el equipo técnico provincial para el acompañamiento de la implementación. Asimismo, se detallará quienes han sido los responsables de la Sistematización; luego se resumirán muy brevemente los principales contenidos del informe haciendo referencia a los capítulos y principales temas tratados en cada uno.
- **Análisis de la información:** resume el análisis transversal efectuado en base a la información recopilada y recogida; sus principales temas son:
  - Caracterización de la modalidad de implementación del IACE en las escuelas.
  - Valoración del IACE por parte de los distintos actores, acerca de cada uno de los diferentes ejercicios y/o instrumentos y como proceso global
  - Propuestas y sugerencias acerca del IACE, sus contenidos y su proceso de implementación.
- **Síntesis de los Planes:** en este ítem se incluirá un resumen preliminar (ordenado según las tres dimensiones) seguido de la matriz síntesis correspondiente. A la vez, una síntesis de las principales observaciones y sugerencias para mejorar la formulación de planes.
- **Conclusiones y recomendaciones** sobre el IACE, sus contenidos y su proceso de aplicación en la jurisdicción respectiva.
- **Anexos** con los siguientes materiales:
  - Listado de las escuelas participantes del proceso de implementación del IACE en el respectivo nivel, durante el período considerado. El listado debe estar lo más completo posible: datos de la escuela y contacto, número de estudiantes y docentes, ejercicios finalizados, cantidad de grillas entregadas por cada escuela, etc.
  - Matrices de consolidación de las grillas A sobre la realización de los ejercicios y las grillas B (o Instrumento n° 4 en las secundarias) de apreciaciones sobre el proceso general de aplicación del IACE en cada escuela.
  - Otros materiales, en caso de existir: registros fotográficos, textos producidos, etc.

---

<sup>19</sup> Para mayor profundización acerca de la evaluación ex ante, véase Nirenberg, 2013, capítulo 5. También hay disponible un resumen de ese capítulo en un PPT en la página web, pestaña Descargas.

<sup>20</sup> No se trata del paso final, pues hay uno más que es la socialización de los hallazgos de la actividad de sistematización, el cual es de tanta relevancia que se lo trata en el siguiente apartado.

#### **IV. SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN**

Si bien el Informe de Sistematización es un dispositivo fundamental e insoslayable para la difusión de los resultados de los procesos y resultados de las aplicaciones IACE, las experiencias ya transitadas muestran que es aconsejable que ese documento se inserte en una amplia estrategia de difusión.

Por un lado, se sugiere distribuir ese informe (que, como se dijo, es aún de carácter preliminar), impreso y/o en forma virtual, para que en cada escuela los planteles puedan a su vez reflexionar sobre sus contenidos y analizar cómo se reflejan sus propias conclusiones y propuestas en el conjunto de las escuelas del nivel en la jurisdicción.

Asimismo, es recomendable efectuar una Jornada de Socialización (también nombrada como Jornada de Cierre, dado que marca la culminación del proceso autoevaluativo) donde se presentan los resultados sistematizados, dando oportunidad a nuevas reflexiones en torno al IACE y sus hallazgos, que a la vez permiten introducir ajustes y enriquecer el informe preliminar, para así obtener aportes para un informe definitivo. Para ello se usarán resúmenes en diapositivas digitalizadas y eventualmente otros materiales comunicacionales.<sup>21</sup> A esa jornada asisten agentes de las escuelas que se involucraron en el proceso de aplicación del IACE, los respectivos supervisores, las autoridades educativas y otros funcionarios y técnicos del nivel central provincial.

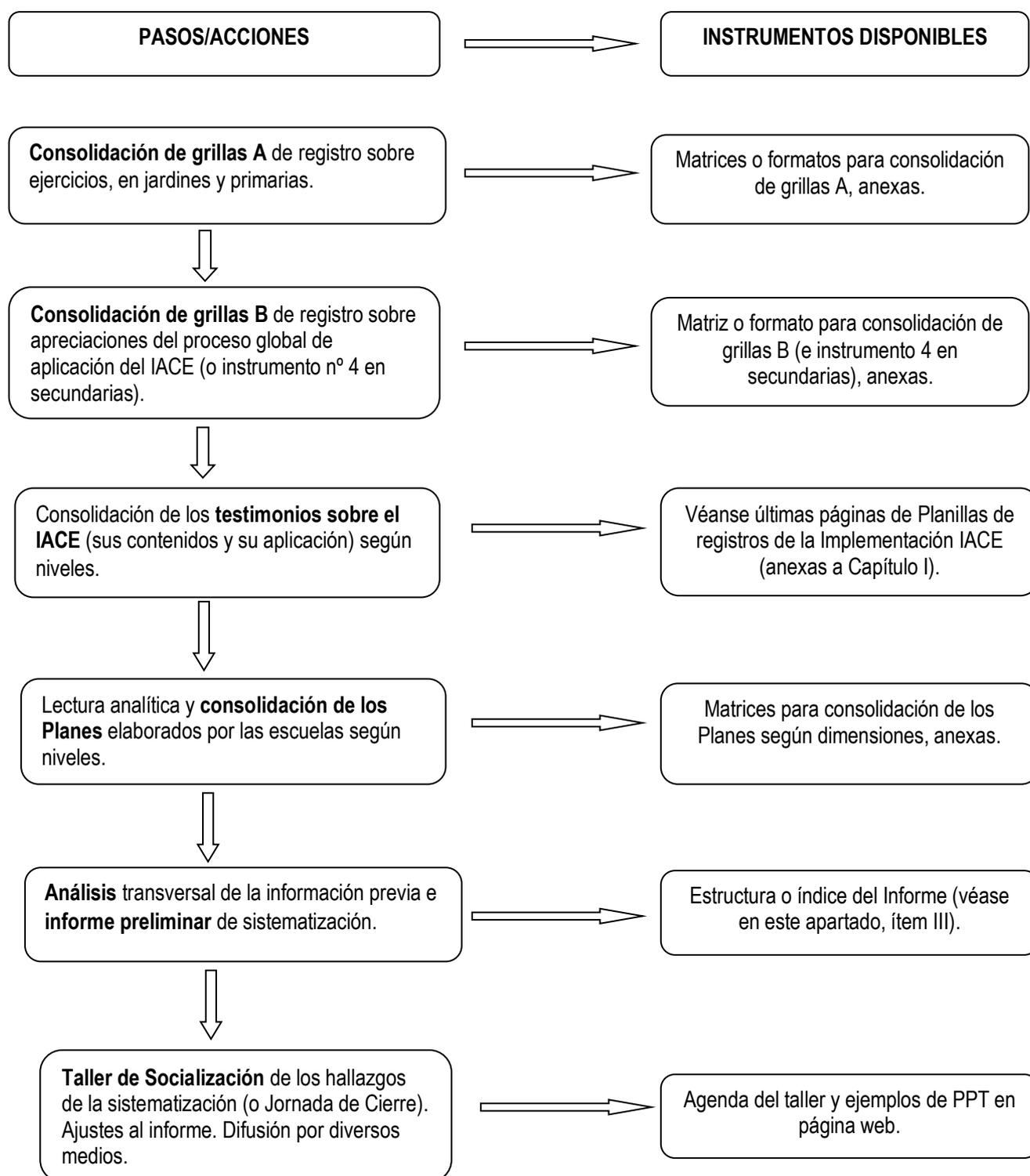
Luego de la jornada se ajustará el informe, para obtener así el documento definitivo, el cual es posible sintetizar en un informe ejecutivo, más breve, destinado a ciertas audiencias, como por ejemplo ministros, gobernadores, comunicadores sociales, entre otros.

Dado que las jornadas presenciales no tienen suficiente alcance, deberían pensarse además otro tipo de acciones multiplicadoras. En tal sentido, es aconsejable la producción de materiales comunicacionales destinados a la difusión entre diversas audiencias.

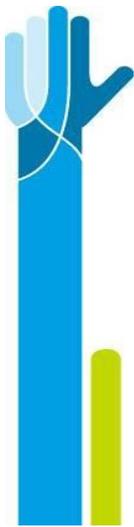
---

<sup>21</sup> Pueden verse ejemplos en la página web, para los tres niveles educativos, en las respectivas pestañas nominadas como Experiencias de Aplicación, en los archivos: Algunos Resultados.

## ESQUEMA DEL CAPÍTULO 2



## ANEXOS - CAPÍTULO 2



- Formato para consolidar las grillas A de registros sobre la realización de cada ejercicio en los jardines de infantes y las escuelas primarias.
- Formato para consolidar las grillas A de registros sobre la realización de ejercicios opcionales en las escuelas primarias.
- Formato para consolidar las grillas B de apreciaciones sobre el proceso general de aplicación del IACE en jardines de infantes o escuelas primarias o los instrumentos n° 4 sobre los procesos autoevaluativos en escuelas secundarias.
- Matriz para la consolidación de los Planes según dimensiones de la calidad educativa en los establecimientos de los diferentes niveles.

**FORMATO PARA CONSOLIDAR LAS GRILLAS A, DE REGISTROS SOBRE LA REALIZACIÓN DE EJERCICIOS<sup>1</sup> EN JARDINES O ESCUELAS PRIMARIAS**

El propósito es resumir los denominadores comunes y las diferencias que las escuelas plantearon en las grillas respectivas, respecto de la realización de cada ejercicio en cada uno de los aspectos indagados; se completará lo indicado en cada fila para cada ejercicio en la columna que corresponde, tomando lo más significativo o relevante del conjunto de las escuelas.

**PROVINCIA Y LOCALIDAD:**

**NIVEL:**  Inicial  Primario

**Fecha:** (en cifras): día:.....mes.....año.....

Aspectos	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5	Ejercicio 6	Ejercicio 7	Ej. Opcional en jardines
1. Modo en que se convocó (quién convocó, por qué medio/s y a quiénes se convocó).								
2. Modalidades de trabajo en la realización del ejercicio. <sup>2</sup>								
3. Cantidad de docentes que participó en la realización del ejercicio. <sup>3</sup>								
4. Cantidad de asistentes a la reunión plenaria de trabajo respectiva. <sup>3</sup>								
5. Tiempo total utilizado para realizar el ejercicio.								

6. Efectos (positivos y/o negativos) percibidos y que se deben a la realización del ejercicio						
7. Problemas u obstáculos durante la realización y formas en que fueron superados.						
8. Clima de trabajo durante la realización del ejercicio.						
9. Observaciones, sugerencias o comentarios adicionales.						

1. En el caso de las escuelas primarias se alude a los ejercicios básicos; para jardines, donde hay sólo un ejercicio opcional, se destinó una columna.

2. Se refiere a si se realizó en pequeños grupos y/o en forma individual; si se usaron tiempos institucionales y/o extraescolares, si se cumplieron las consignas pautadas o se introdujeron cambios (cuáles).

3. En valor absoluto y en %.

**FORMATO PARA CONSOLIDAR LAS GRILLAS A, DE REGISTROS SOBRE LA REALIZACIÓN DE EJERCICIOS OPCIONALES EN ESCUELAS PRIMARIAS**

El propósito es resumir los denominadores comunes y las diferencias que las escuelas plantearon en las grillas respectivas, respecto de la realización de cada ejercicio opcional en cada uno de los aspectos indagados; se completará lo indicado en cada fila para cada ejercicio opcional en la columna que corresponde, tomando lo más significativo o relevante del conjunto de las escuelas.

**PROVINCIA Y LOCALIDAD:**

**Fecha:** (en cifras): día:.....mes.....año.....

Aspectos	Ejercicio opcional 1	Ejercicio opcional 2	Ejercicio opcional 3	Ejercicios opcionales 4				Ejercicio opcional 5	Ejercicio opcional 6	Ejercicio opcional 7	Ejercicio opcional 8
				a	b	c	d				
1. Modo en que se convocó (quién convocó, por qué medio/s y a quiénes se convocó).											
2. Modalidades de trabajo en la realización del ejercicio. <sup>1</sup>											
3. Cantidad de docentes que participó en la realización del ejercicio. <sup>2</sup>											
4. Cantidad de asistentes a la reunión plenaria de trabajo respectiva. <sup>2</sup>											
5. Tiempo total utilizado para realizar el ejercicio.											

6. Efectos (positivos y/o negativos) percibidos y que se deben a la realización del ejercicio.										
7. Problemas u obstáculos durante la realización y formas en que fueron superados.										
8. Clima de trabajo durante la realización del ejercicio.										
9. Observaciones, sugerencias o comentarios adicionales.										

1. Se refiere a si se realizó en pequeños grupos y/o en forma individual; si se usaron tiempos institucionales y/o extraescolares, si se cumplieron las consignas pautadas o se introdujeron cambios (cuáles).

2. En valor absoluto y en %.

**FORMATO PARA CONSOLIDAR GRILLAS B (o Instrumento n° 4) DE APRECIACIONES SOBRE EL PROCESO GENERAL DE APLICACIÓN DEL IACE EN LAS ESCUELAS**

**PROVINCIA Y LOCALIDAD:**

**NIVEL:**  Inicial  Primario  Secundario

**Fecha:** (en cifras): día:.....mes.....año.....

<b>Aspectos</b>	<b>Consolidación de las apreciaciones (de todos los establecimientos del nivel en la jurisdicción)</b>
Tiempo total promedio que demandó el proceso de aplicación del IACE en las escuelas.	
Incidencia que tuvo o no en el horario de clases.	
Realización de ejercicios opcionales o sobre temas emergentes (señalar cuáles fueron los más frecuentes). <sup>1</sup>	
Percepción sobre la utilidad y relevancia <sup>2</sup> de los ejercicios; fundamentar brevemente cada valoración. <sup>3</sup>	
Comprensibilidad de las consignas para realizar los ejercicios. <sup>3</sup>	
Conformidad/compromiso/protagonismo de los integrantes del plantel durante la aplicación.	
Adecuación del cronograma formulado y los tiempos destinados para el proceso global de aplicación.	
Expectativas acerca de la implementación del Plan.	
Efectos que ha tenido el proceso autoevaluativo en la dinámica de las escuelas.	
Efectos que ha tenido el proceso autoevaluativo en el vínculo de la escuela con familiares de estudiantes.	
Otros efectos observables que ha tenido el proceso autoevaluativo.	
Observaciones, sugerencias o comentarios adicionales para mejorar el proceso general de aplicación del IACE.	

<sup>1</sup>. Los ejercicios relativos a temas emergentes son solo para las secundarias.

<sup>2</sup>. La **utilidad** refiere a la medida en que los ejercicios sirvieron para pensar y reflexionar en forma conjunta sobre los diferentes temas. La **relevancia** refiere a la medida en que los temas tratados por los ejercicios resultaron importantes y coherentes con la mejora de la calidad educativa.

<sup>3</sup>. Diferenciar las apreciaciones sobre los ejercicios básicos y los opcionales y en secundarias sobre los de temas emergentes.

**MATRIZ PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS PLANES DE LAS ESCUELAS SEGÚN DIMENSIONES DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

**PROVINCIA Y LOCALIDAD:**

**NIVEL:**  Inicial     Primario     Secundario

**Fecha:** (en cifras): día:.....mes.....año.....

**DIMENSIÓN I. RESULTADOS Y TRAYECTORIAS EDUCATIVAS DE LOS ESTUDIANTES**

PROBLEMAS PRIORIZADOS	# <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	ACCIONES SUPERADORAS PROPUESTAS	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS <sup>3</sup>
<b>DE RESOLUCIÓN INTERNA DE LA ESCUELA</b>				
<b>DE RESOLUCIÓN EXTERNA A LA ESCUELA</b>				

<sup>1</sup>. Consignar la cantidad de escuelas que identificaron el respectivo problema, en valores absolutos (#)

<sup>2</sup>. Consignar en porcentaje (%) respecto del total de escuelas de la aplicación correspondiente.

<sup>3</sup>. En esta columna se sintetizarán las fallas encontradas en los planes, en la formulación de problemas y acciones; se focalizará sobre todo en cuestiones de pertinencia (de los problemas y acciones), consistencia interna (relación entre problemas, objetivos, actividades y recursos) y viabilidad de las acciones propuestas.

**DIMENSIÓN II. PERFILES Y DESEMPEÑOS DOCENTES**

<b>PROBLEMAS PRIORIZADOS</b>	<b>#<sup>1</sup></b>	<b>%<sup>2</sup></b>	<b>ACCIONES SUPERADORAS PROPUESTAS</b>	<b>OBSERVACIONES / SUGERENCIAS<sup>3</sup></b>
<b>DE RESOLUCIÓN INTERNA DE LA ESCUELA</b>				
<b>DE RESOLUCIÓN EXTERNA A LA ESCUELA</b>				

1. Consignar la cantidad de escuelas que identificaron el respectivo problema, en valores absolutos (#)

2. Consignar en porcentaje (%) respecto del total de escuelas de la aplicación correspondiente.

3. En esta columna se sintetizarán las fallas encontradas en los planes, en la formulación de problemas y acciones; se focalizará sobre todo en cuestiones de pertinencia (de los problemas y acciones), consistencia interna (relación entre problemas, objetivos, actividades y recursos) y viabilidad de las acciones propuestas.

**DIMENSIÓN III. CAPACIDADES Y DESEMPEÑOS INSTITUCIONALES**

PROBLEMAS PRIORIZADOS	# <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	ACCIONES SUPERADORAS PROPUESTAS	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS <sup>3</sup>
<b>DE RESOLUCIÓN INTERNA DE LA ESCUELA</b>				
<b>DE RESOLUCIÓN EXTERNA A LA ESCUELA</b>				

<sup>1</sup>. Consignar la cantidad de escuelas que identificaron el respectivo problema, en valores absolutos (#)

<sup>2</sup>. Consignar en porcentaje (%) respecto del total de escuelas de la aplicación correspondiente.

<sup>3</sup>. En esta columna se sintetizarán las fallas encontradas en los planes, en la formulación de problemas y acciones; se focalizará sobre todo en cuestiones de pertinencia (de los problemas y acciones), consistencia interna (relación entre problemas, objetivos, actividades y recursos) y viabilidad de las acciones propuestas.

## CAPÍTULO 3

### MONITOREO DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES Y EVALUACIÓN DE SUS RESULTADOS

#### PRINCIPALES CONTENIDOS

En este capítulo, que trasciende lo propiamente autoevaluativo, se alude primeramente al *monitoreo de la implementación de los Planes* que formularon las escuelas, para apreciar en qué medida se cumplen las actividades y metas planteadas, para detectar tempranamente las dificultades, de modo de brindar la asistencia técnica que resulte necesaria y prever las acciones de reprogramación que sean aconsejables.

En segundo lugar, se ofrece un método y las herramientas para que los niveles jurisdiccionales educativos y quienes ejercen la función de supervisión puedan realizar la *evaluación de resultados de la implementación de los Planes* en las escuelas a su cargo y así apreciar la efectividad de los mismos, tanto en la gestión institucional y pedagógica como en los rendimientos o aprendizajes de los estudiantes.

Vale reiterar que el proceso de autoevaluación realizado en las escuelas mediante el IACE tiene su resultado más relevante en la elaboración de un Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa (Plan), formulado por cada uno de los establecimientos participantes. Esos Planes configuran el compromiso de los planteles de las escuelas que aplicaron el IACE para llevar a cabo acciones superadoras que mejoren la calidad y equidad de la educación inicial, primaria y secundaria, en sus aspectos institucionales y pedagógicos y que por lo tanto impacten en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

En la mayoría de las provincias, el trabajo con el IACE ha permitido obtener insumos muy relevantes para la formulación o reformulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI, PEC, PMI...) y otras formas de planificación del trabajo escolar. En muchos casos, se acordó con el nivel de supervisión respectivo, que los Planes elaborados a partir de la autoevaluación fueran el compromiso de trabajo para el siguiente ciclo lectivo de modo de unificar los diferentes esfuerzos que realizan las escuelas para mejorar la calidad educativa.

Se reconoce que los procesos de cambio no culminan con la elaboración de un plan, aún cuando éste emerja de un modelo participativo de autoevaluación y programación. De allí la necesidad de realizar un seguimiento o monitoreo de la ejecución de los Planes elaborados, así como su evaluación, que no se base en un mero control de actividades realizadas e insumos utilizados, sino que permita identificar logros y desvíos (siempre frecuentes por los imprevistos y condicionantes propios de las realidades institucionales y contextuales), y que a la vez proporcione información útil y confiable para la comunidad educativa y los decisores de los niveles jurisdiccionales.

El equipo IACE – CEADEL realiza un taller de capacitación sobre monitoreo y evaluación, al finalizar los procesos aplicativos en las escuelas y antes de que comiencen con la implementación de los planes formulados, generalmente coincidiendo con la jornada de cierre y sistematización de las respectivas aplicaciones.<sup>22</sup> Suelen usarse en tales talleres alguno/s de los planes formulados por las escuelas de la respectiva provincia.

La estrategia de monitoreo y evaluación es relevante para alimentar el proceso de toma de decisiones, en un circuito que va desde la escuela hasta los niveles jurisdiccionales educativos. Se proponen a continuación el enfoque metodológico y las herramientas para llevar a cabo esa actividad.

#### METODOLOGÍA

##### 1. Actores intervinientes y funciones

La responsabilidad primaria a nivel jurisdiccional del proceso de seguimiento o monitoreo de la ejecución de los planes en las escuelas recaerá en el funcionario responsable designado por la autoridad educativa respectiva y el equipo técnico conformado por personal calificado del ministerio provincial. Es aconsejable que ese equipo técnico coincida, dentro de lo posible, con el que realizó el acompañamiento de la aplicación del IACE en las escuelas, para que esté bien interiorizado acerca de ese proceso.

---

<sup>22</sup> Por lo general se destina media jornada al cierre/sistematización y la otra mitad al taller de monitoreo y evaluación.

Quienes conforman el nivel de supervisión serán a su vez actores estratégicos para estas acciones. Se recomienda que esos agentes tengan una participación activa en el acompañamiento, monitoreo y evaluación de los Planes de sus escuelas a cargo, tanto en lo referente a los registros (véanse las planillas anexas), como en cuanto a su involucramiento en el logro de los objetivos y las actividades que fueron planteados, como nexos entre las escuelas y las autoridades educativas, especialmente en los casos que requieran apoyo o asistencia técnica externa y/o ciertos recursos.

## 2. Registros para el monitoreo

Las experiencias transitadas indican que los Planes elaborados por las escuelas en las distintas jurisdicciones prevén, en la gran mayoría de los casos, su ejecución durante un ciclo lectivo completo. Sólo algunos pocos estimaron su duración en un período menor y dieron inicio y/o completaron algunas de las líneas de acción propuestas, durante un semestre del año (generalmente el segundo). Para esa mayoría que tienen un ciclo de desarrollo durante un año lectivo, se aconseja aplicar el sistema de registro del seguimiento cada tres meses, sin desmedro que los responsables institucionales puedan realizar un acompañamiento más frecuente del proceso, para apoyar las actividades y contribuir al logro de los objetivos, a través de la asistencia técnica y las gestiones que sean necesarias.

En el caso de la planilla 1 de registro que se anexa al final de este capítulo, la responsabilidad de su llenado es de las escuelas, a cuyos efectos cada una asignará un responsable para esa tarea (por ejemplo, podrá hacerlo alguno de los miembros del grupo promotor, si es que éste continúa funcionando más allá del período de la autoevaluación) mientras que el completamiento de la planilla 2, de consolidación, que también se anexa, será realizado por el funcionario designado por el nivel jurisdiccional como responsable del proceso de monitoreo; ese mismo responsable, o bien el respectivo supervisor, se ocupará de transferir en cada escuela las pautas para el llenado de la planilla 1.

## 3. Visitas a los establecimientos

Las visitas de seguimiento o monitoreo de la implementación de los planes serán realizadas con la periodicidad que estipulen las autoridades educativas jurisdiccionales a efectos de promover el cumplimiento de los plazos previstos en cada caso y la efectiva realización de las acciones programadas; es aconsejable hacerlas al menos con una periodicidad trimestral, o, para expresarlo de otro modo, en forma coincidente con el momento de llenado de las respectivas planillas 1 en las escuelas. Esas visitas serán previamente acordadas con los directivos de los establecimientos, con quienes se realizarán reuniones, así como con el grupo promotor y/o el responsable que la escuela haya designado para la realización de las acciones planificadas y su seguimiento.

Durante las visitas se analizarán principalmente las siguientes cuestiones:

- Grado de avance general en la implementación del Plan.
- Actividades programadas que fueron efectivamente realizadas y las que no fueron realizadas (explicitando motivos en este último caso). Actividades que se realizaron, aunque no habían sido programadas (explicitando motivos de la inclusión).
- Resultados o efectos obtenidos (cambios en la gestión institucional y pedagógica y en rendimientos/aprendizajes de los estudiantes).
- Dificultades u obstáculos detectados para la ejecución del Plan; formas de superación.
- Factores favorecedores (internos y/o externos al establecimiento) para la ejecución del Plan.
- Involucramiento de los integrantes de los planteles en la ejecución de las actividades programadas.
- Necesidades de reprogramación de actividades y motivos.

Se aprovecharán esos momentos de interacción con cada escuela para brindar la asistencia técnica que resulte necesaria y se dará apoyo para el completamiento de las planillas de registros, en caso que eso sea requerido.

Es conveniente elaborar una sencilla *relatoría de cada visita*, considerando al menos los ítems que siguen:

- Fecha de la visita y quién la efectuó.
- Personas (identificando funciones o cargos) con quienes se contactó en cada establecimiento.
- Relato breve en relación con cada una de las cuestiones analizadas:
  - . Grado de avance en la implementación del Plan.

- . Actividades programadas que fueron efectivamente realizadas.
  - . Actividades realizadas que no habían sido programadas (motivos de la inclusión).
  - . Actividades programadas que no pudieron realizarse y motivos.
  - . Resultados o efectos obtenidos, vale decir, cambios en aspectos de la gestión institucional y pedagógica, así como en rendimiento/aprendizaje de los estudiantes.
  - . Dificultades u obstáculos para la ejecución del Plan; formas en que se los superó.
  - . Factores favorecedores (internos y/o externos al establecimiento) para la ejecución del Plan.
  - . Participación/involucramiento de los planteles docentes, de los estudiantes y de otros actores.
  - . Necesidades de reprogramación de actividades y motivos.
- Observaciones, comentarios, aclaraciones generales respecto de la visita, del clima imperante durante la misma y de las cuestiones a ser consideradas en la siguiente ocasión.

#### 4. Asistencia técnica según problemas emergentes del monitoreo

Del análisis de las planillas de registro y su consolidación, así como de las relatorías de las visitas a los establecimientos se podrán detectar los problemas y las necesidades de asistencia técnica más frecuentes para facilitar el cumplimiento de las actividades previstas en sus respectivos planes.

Brindar la asistencia técnica requerida será tarea de los responsables jurisdiccionales, sus equipos técnicos (per se o mediante profesionales que se requiera involucrar específicamente para un tema emergente) y los integrantes del nivel de supervisión. En los casos que no se cuente con recursos suficientes o adecuados, se podrá solicitar el apoyo del equipo IACE – CEADEL para esa asistencia técnica.

#### 5. Evaluación de resultados de los Planes

Si bien en las actividades de seguimiento/monitoreo se relevan y aprecian cuestiones relacionadas con los procesos y resultados (cambios, efectos) de la implementación de los Planes en cada una de las escuelas y en su conjunto, es necesario complementar esas apreciaciones con acciones evaluativas que pongan foco en los resultados y que permitan hacer adecuadas reprogramaciones y a la vez obtener mejores impactos en las políticas educativas. Con eso se cerraría el ciclo iterativo de la gestión, que gráficamente suele representarse así:



Ese ciclo, como se dijo, es iterativo, es decir que se reproduce en forma repetida, ya que a cada programación que luego de formulada se implemente o ejecute le debe seguir una evaluación y luego una reprogramación acorde con las recomendaciones emergentes, en una espiral de aprendizajes y acciones continuos en base a las experiencias ya transitadas.

El momento de realizar la evaluación con foco en resultados<sup>23</sup> es al finalizar la ejecución del Plan, para que a la vez sirva como insumo para la reprogramación de la etapa o período siguiente.

Los responsables de este momento evaluativo serán, al igual que en el monitoreo, los funcionarios y técnicos provinciales, así como los integrantes del nivel de supervisión. Ello permitirá que puedan quedar capacidades instaladas para las actividades evaluativas y propiciará a la vez mejores impactos en las políticas educativas provinciales.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Para mayor detalle sobre evaluación con foco en resultados, véase Nirenberg, 2013, capítulo 7.

<sup>24</sup> Pudieron constatarse carencias en materia de metodologías y técnicas para la planificación y la evaluación en las provincias que trabajaron con el IACE, por lo que se implementaron módulos de capacitación, orientados a fortalecer esas capacidades. Los programas de esos módulos, los PPT utilizados y bibliografía al respecto se pueden descargar desde la página web.

La evaluación con foco en resultados se basará en:

- Consolidar o sintetizar las apreciaciones recogidas durante el monitoreo acerca de cambios/efectos percibidos durante la ejecución del Plan.
- Realizar reuniones o talleres en cada escuela o bien con agrupamientos de escuelas, para reflexionar acerca de los efectos o cambios logrados, usando para ello la guía orientadora que se anexa.

Los agrupamientos de escuelas se podrán hacer según sus respectivos supervisores y/o criterios de cercanía geográfica, o bien otros que se especifiquen. Se aconseja incluir no más de treinta a cuarenta participantes en cada taller, pues de otro modo la moderación o coordinación de la dinámica grupal<sup>25</sup> se dificulta. Se sugiere invitar a dos representantes de cada escuela: uno del equipo directivo y un docente (éste último preferentemente que haya estado incluido en el grupo promotor o bien muy involucrado en la ejecución del Plan). Se llevarán a cabo tantas reuniones o tantos talleres como sean necesarios para que todas las escuelas que hayan implementado sus planes de acción puedan asistir; por ejemplo, si fueran 100 las escuelas del nivel involucradas en la provincia, será aconsejable realizar cinco o seis talleres.

Se redactarán relatorías de cada taller y una relatoría consolidada de todos los realizados. Los ítems a seguir en esas relatorías (o los títulos) son básicamente los ejes de la guía respectiva (anexa).

En función de los insumos emergentes, se redacta un informe evaluativo consolidado para la jurisdicción, acerca de los resultados de los Planes implementados en las escuelas del nivel correspondiente.

Se brinda a continuación un *esquema de los títulos o principales contenidos a incluir en ese informe evaluativo*<sup>26</sup>:

- Cantidad de establecimientos que pudieron implementar sus Planes en función de lo programado. Razones que motivaron que algunos no lo hicieran.
- Dificultades u obstáculos para la ejecución del Plan; formas en que se los superó.
- Factores favorecedores (internos y/o externos a los establecimientos) para la ejecución del Plan.
- Participación/involucramiento de los planteles docentes durante la ejecución del Plan.
- Necesidades de reprogramación de actividades y motivos.
- Resultados o efectos obtenidos, atribuibles a la implementación del Plan, principalmente (aunque no exclusivamente) en:
  - . Rendimientos/aprendizajes de los estudiantes en las áreas curriculares.
  - . Logros de los estudiantes en adquisición de valores y en actitudes hacia el estudio.
  - . Magnitud del ausentismo de estudiantes, repitencia, sobreedad.
  - . Inclusión de actividades extracurriculares innovadoras.
  - . Desempeños pedagógicos/compromiso de los docentes.
  - . Vínculo entre docentes y estudiantes.
  - . Vínculos entre docentes y de éstos con directivos.
  - . Vínculos de las escuelas con los familiares de estudiantes.
  - . Vínculos de las escuelas con instituciones locales y organizaciones de la sociedad.
  - . Modos en que se toman decisiones; estilos de las conducciones.
- Recomendaciones para la reprogramación.

A efectos de facilitar las actividades de reprogramación, se difunde en las escuelas el informe de evaluación consolidado, o sea, sintetizado para todos los establecimientos involucrados del respectivo nivel. También se aconseja que los supervisores realicen *reuniones en cada una de las escuelas a su cargo para comentar la actividad evaluativa llevada a cabo y socializar sus resultados*, usando el informe evaluativo consolidado, pero especificando ciertos aspectos propios de cada escuela, para así promover mejores reprogramaciones.

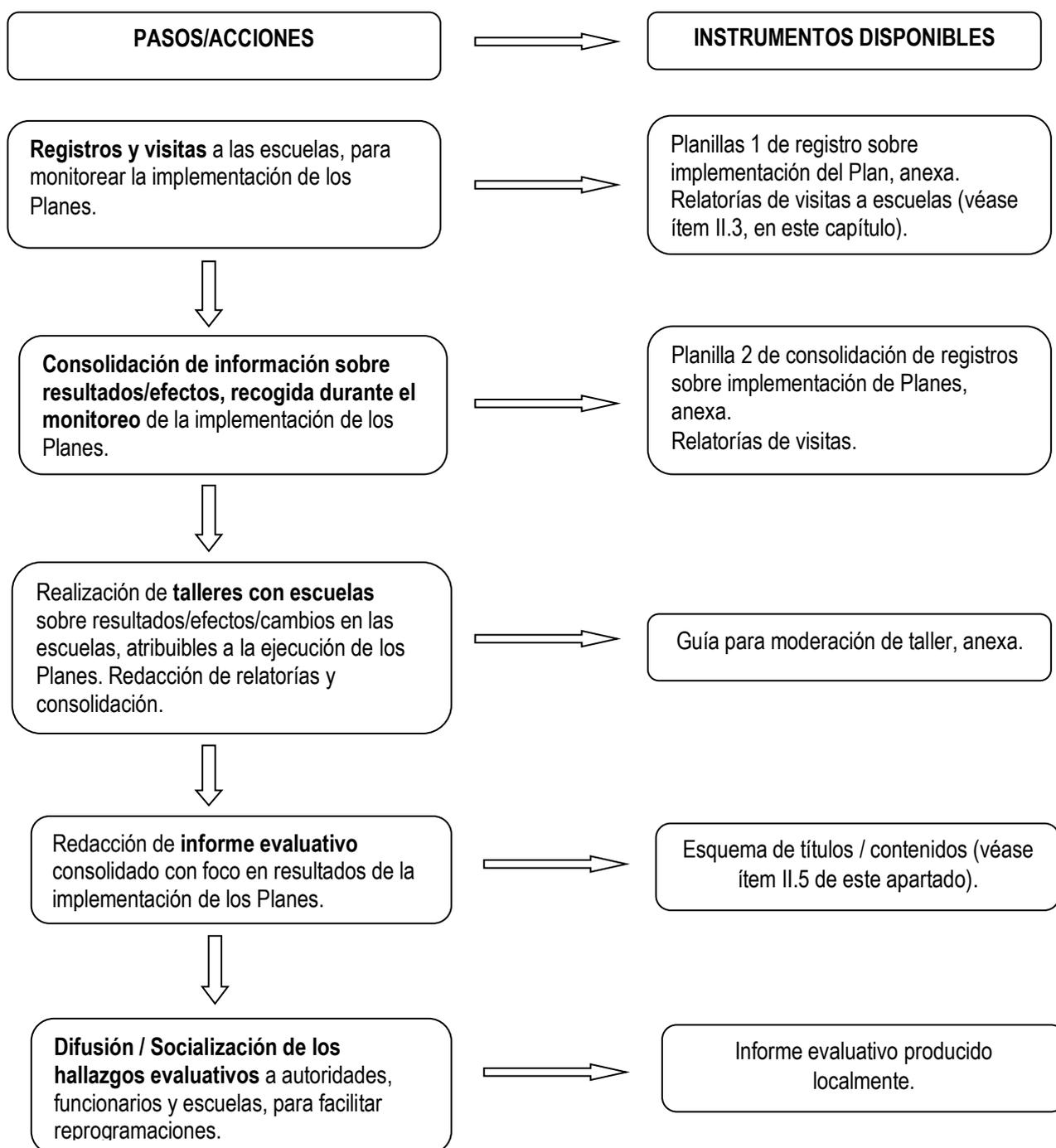
Asimismo, se difunde, bajo distintas modalidades, el informe (o bien un resumen ejecutivo del mismo) a las autoridades, funcionarios y técnicos del gobierno educativo, a fin de promover el impacto en las políticas públicas.

---

<sup>25</sup> Sobre la moderación de dinámicas grupales, véase el apartado "Sobre las dinámicas grupales" en el respectivo cuadernillo IACE.

<sup>26</sup> En cada caso, se adecuarán esos contenidos al nivel educativo que se trate.

### ESQUEMA DEL CAPÍTULO 3



## ANEXOS - CAPÍTULO 3



- **Planilla 1. Registro del monitoreo periódico de la ejecución de los Planes en cada establecimiento, según nivel.**
- **Planilla 2. Consolidación del seguimiento de la ejecución de los Planes según nivel, por jurisdicción.**
- **Guía para coordinación de taller para la evaluación de resultados de los Planes.**

**PLANILLA 1. REGISTRO DEL MONITOREO DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES EN CADA ESTABLECIMIENTO SEGÚN NIVEL**

<b>Provincia y Localidad:</b>	<b>Nivel:</b> <input type="checkbox"/> Inicial <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Secundario
<b>Escuela (N° y Nombre):</b>	<b>Provincia y Localidad:</b>

**Tiempo de duración previsto para la ejecución completa del Plan:** entre mes..... y mes..... del año .....

**Período considerado:**     Año.....     1er trimestre, año.....     2º trimestre, año.....     3er trimestre, año.....

Problemas priorizados	Actividades programadas	Actividades ejecutadas	Actividades no ejecutadas	Resultados observables	Factores facilitadores	Dificultades / obstáculos	Actores participantes/roles
-----------------------	-------------------------	------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------	---------------------------	-----------------------------

**Dimensión I: Resultados y trayectorias educativas de los estudiantes**


**Dimensión II: Gestión pedagógica, perfiles y desempeños docentes**


**Dimensión III: Gestión/desempeño institucional**


NOTA: en caso de haber mayor cantidad de actividades en alguna dimensión, se pueden agregar más filas.

**Breves comentarios del equipo directivo de las escuelas y/o el grupo promotor acerca de la ejecución del Plan durante el período considerado y sobre necesidades de re-programación:**

**Breves comentarios del supervisor respectivo acerca de la ejecución del Plan durante el período considerado y sobre necesidades de re-programación:**

**PLANILLA 2. CONSOLIDACIÓN DEL SEGUIMIENTO/MONITOREO DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES SEGÚN NIVEL Y POR JURISDICCIÓN**

*(Se completa al culminar el año calendario o período máximo de ejecución de los planes e incluye todos los planes que se hubieran realizado en la jurisdicción)*

**Provincia:** \_\_\_\_\_ **Nivel:**  Inicial  Primario  Secundario

Cantidad total de escuelas en las que se aplicó el IACE:	Cantidad de escuelas que formularon su Plan:
Cantidad de escuelas que implementaron los Planes en las fechas previstas (con hasta 2 meses de demora):	
Cantidad de escuelas que se retrasaron en la ejecución de sus Planes (más de 2 meses de demora):	
Cantidad de escuelas que no han comenzado a implementar su Plan:	

**Síntesis de problemáticas y actividades incluidas en los Planes, factores facilitadores y obstaculizadores de su proceso de ejecución, según dimensiones**

Principales problemas priorizados	Principales actividades realizadas	Principales resultados observables	Principales factores facilitadores	Principales dificultades u obstáculos
-----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

**Dimensión I: Resultados y trayectorias educativas de los estudiantes**

--	--	--	--	--

**Dimensión II: Gestión pedagógica, perfiles y desempeños docentes**

--	--	--	--	--

**Dimensión III: Gestión/desempeño institucional**

--	--	--	--	--

NOTA: Se trata de colocar en orden decreciente, en cada columna, los problemas, las actividades, los resultados, los factores facilitadores para realizar las actividades y las dificultades u obstáculos para realizarlas, según frecuencia de menciones/inclusiones.

**Comentario analítico/propositivo:** Con base en el conocimiento de las escuelas que hayan cumplimentado más adecuadamente sus Planes, y de aquellas que atravesaron dificultades para su ejecución, el equipo provincial responsable realizará apreciaciones evaluativas sobre los condicionantes y potencialidades externos e internos de todo tipo que influyeron en los resultados obtenidos, efectuando las propuestas que estimen pertinentes.



## GUÍA ORIENTADORA PARA COORDINAR TALLERES DE EVALUACIÓN CON FOCO EN RESULTADOS DE LOS PLANES<sup>27</sup>

### **CUESTIONES GENERALES:**

Podrán asistir entre 30 y 40 personas. Se invitará de cada escuela a un miembro del equipo directivo y un docente (que haya integrado el grupo promotor o se haya involucrado activamente en la implementación del plan).

Acerca de la moderación y el registro de los talleres, véase en el respectivo cuadernillo IACE el apartado “Sobre las dinámicas grupales en el proceso autoevaluativo”.

Se requerirá papel afiche y marcadores para poder transcribir los ejes de discusión, así como algunas notas.

La duración del taller no debería superar las 3 hs.

### **INICIO DE LA REUNIÓN**

El coordinador o moderador se presenta y también el asistente; se explican los objetivos del taller y la secuencia de trabajo prevista.

Se solicita hacer una rápida presentación de los asistentes, informando sus nombres y apellidos, la escuela de pertenencia y la función que desempeñan (directivo o docente de tal o cual grado o año).

Se invita a los asistentes a participar y opinar activamente, en el marco ordenado de los ejes analíticos predeterminados, destacando la importancia de recoger sus comentarios y visiones sobre los principales resultados o efectos de la implementación en sus escuelas de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa.

### **PRINCIPALES EJES DE DISCUSIÓN**

- **Cantidad de escuelas que formularon planes y cantidad que los pudo implementar en función de lo programado.** Razones que motivaron que algunas escuelas no los implementen o bien que los hayan implementado en forma parcial. **Dificultades u obstáculos** más frecuentes para la ejecución del Plan; formas en que algunas escuelas los superaron. Identificación de **factores favorecedores** (internos y/o externos a los establecimientos) para la ejecución del Plan.
- **Participación/involucramiento** de los integrantes de los planteles docentes, en términos cuantitativos (cuántos se involucraron) y cualitativos (calidad o profundidad de la participación) para llevar adelante la implementación de los planes.
- Identificación de **necesidades de reprogramación** de actividades y motivos. Recomendaciones o sugerencias para reprogramaciones.
- **Resultados o efectos obtenidos, atribuibles a la implementación del plan**, principalmente (aunque no exclusivamente) en:
  - . Rendimientos/aprendizajes de los estudiantes en las distintas áreas curriculares.
  - . Logros de los estudiantes en adquisición de valores y en actitudes hacia el estudio.
  - . Magnitud del ausentismo de los estudiantes, repitencia, sobreedad.
  - . Inclusión de actividades extracurriculares innovadoras.
  - . Desempeños pedagógicos/compromiso de los docentes.
  - . Vínculo entre docentes y estudiantes.
  - . Vínculos entre docentes y de éstos con directivos.
  - . Vínculos de las escuelas con los familiares de los estudiantes.
  - . Vínculos de las escuelas con instituciones locales y organizaciones de la sociedad.
  - . Modos en que se toman decisiones; estilos de las conducciones.

La moderación da lugar para que los asistentes agreguen comentarios sobre la implementación de los planes y sus efectos en las escuelas, que no se hubieran discutido previamente. Luego se cierra el taller.

<sup>27</sup> En casos necesarios se adecuará el lenguaje al nivel correspondiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Duro, Elena y Nirenberg, Olga. Primera edición, 2008 y última, 2016. *Instrumento de Autoevaluación de la Calidad educativa (IACE)*; tres cuadernillos para: escuelas de nivel inicial, primarias y secundarias. UNICEF, Argentina. Disponibles en página web: <http://www.ceadel.org.ar/IACEunicef/>
- Jara, Oscar. 2011. *Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de experiencias*. Barcelona. Disponible en línea: <http://www.kaidara.org>.
- Jara, Oscar. 2012. *Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos*. Revista internacional sobre investigación en educación global y para el desarrollo, nº 1. Madrid. Disponible en línea: <http://educacionglobalresearch.net/es>
- Matus, Carlos. 1972: *Estrategia y plan*. Editorial Universitaria SA. Santiago de Chile Siglo XXI Ed.
- Nirenberg, Olga. 2013. *Formulación y evaluación de intervenciones sociales (políticas, planes, programas y proyectos)*. Ed. NOVEDUC, colección Conjunciones. Buenos Aires.