



**AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN ESTABLECIMIENTOS ESCOLARES  
– IACE –  
RECOMENDACIONES PARA LOS NIVELES JURISDICCIONALES**

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

Edición 2014

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

### **Dirección editorial:**

Elena Duro, Especialista en Educación de UNICEF, Argentina

### **Autoría:**

Elena Duro, Olga Nirenberg

### **Coordinación General IACE**

Claudia Castro

### **Colaboración:**

Graciela Cardarelli, Hilda Paiuk, Andrés Peregalli, Carola Arrúe, Verónica Minassian, Susana Shoaie, 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>ANTECEDENTES</b>	5
ESQUEMA GENERAL DEL DOCUMENTO	7
<b>CAPÍTULO 1: VIABILIZACIÓN, TRANSFERENCIA Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA AUTOEVALUACIÓN</b>	8
PRESENTACIÓN	8
I. VIABILIZACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL IACE EN LAS ESCUELAS DE CADA PROVINCIA	8
I.1. Acuerdos y compromisos previos	8
I.2. La conformación y funciones del equipo técnico provincial	11
II. LA TRANSFERENCIA DEL IACE: JORNADA INICIAL	12
III. ORIENTACIONES PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS ESCUELAS EN SUS PROCESOS AUTOEVALUATIVOS	15
III.1. Características y contenidos del acompañamiento	15
III.2. Alcances y limitaciones de la tarea de seguimiento/accompañamiento	16
ESQUEMA DEL CAPÍTULO 1	17
ANEXOS – CAPÍTULO 1	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 / META EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN</b>	27
PRESENTACIÓN	27
I. SIGNIFICADO DE LOS TÉRMINOS SISTEMATIZACIÓN Y META EVALUACIÓN	27
II. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN / META EVALUACIÓN DE LA UTILIZACIÓN DEL IACE	29
III. LOS PASOS METODOLÓGICOS	29
IV. LA SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN / META EVALUACIÓN	32
ESQUEMA DEL CAPÍTULO 2	34
ANEXOS – CAPÍTULO 2	35
– Formatos para consolidar las grillas A de registros sobre la realización de cada ejercicio en los jardines de infantes y las escuelas primarias	36
– Formato para consolidar las grillas A de registros sobre la realización de ejercicios opcionales en las escuelas primarias	38
– Formato para consolidar las grillas B de apreciaciones sobre el proceso general de aplicación del IACE en cada jardín de infantes y cada escuela primaria	40
– Formato para consolidar la sistematización del proceso de autoevaluación en escuelas secundarias.	41
– Matriz para la síntesis / consolidación de los Planes	42
<b>CAPÍTULO 3: MONITOREO DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES Y EVALUACIÓN DE SUS RESULTADOS</b>	45
PRESENTACIÓN	45
METODOLOGÍA	45
1. Actores intervinientes y funciones	45
2. Registros para el monitoreo	46
3. Visitas a los establecimientos	46
4. Asistencia técnica según problemas emergentes del monitoreo	47
5. Evaluación de resultados de los Planes	47
ESQUEMA DEL CAPÍTULO 3	50
ANEXOS – CAPÍTULO 3	51
– Planilla 1. Registro del monitoreo de la ejecución de los Planes en cada establecimiento	52
– Planilla 2. Consolidación del seguimiento/ monitoreo de la ejecución de los Planes según nivel y por jurisdicción	54
– Guía orientadora para coordinar talleres de evaluación con foco en resultados de los Planes.	56



## ANTECEDENTES

En el marco del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y en convenio con el Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CEADEL) fue diseñado el Instrumento para la Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE), método orientado a contribuir, en forma participativa y democrática, a la mejora de la calidad educativa en las escuelas primarias. De tal modo se coopera con los esfuerzos colectivos por mejorar el ejercicio del derecho a una educación de calidad e inclusiva para todos y cada uno de los niños y adolescentes del país.<sup>1</sup>

Este método supera lo estrictamente evaluativo, ya que culmina con la formulación de un Plan de Acción para la Mejora de la Calidad educativa en cada escuela (en adelante Plan). Fue elaborado por primera vez para escuelas primarias, durante los años 2006 y 2007; intervinieron en el diseño especialistas de diferentes áreas del conocimiento y se contó con la revisión de un grupo de docentes y directivos de establecimientos de las provincias de Buenos Aires, Misiones y Tucumán. Se realizaron aplicaciones a modo de “puesta a prueba” durante los años 2007 y 2008 en escuelas primarias de esas tres provincias, lo que permitió introducir ajustes en la versión inicial. Posteriores ediciones fueron incorporando nuevos ajustes emergentes de las aplicaciones llevadas a cabo en otras localidades de las provincias mencionadas, a las que se sumaron en forma paulatina Chaco, Salta, Jujuy, el Municipio de Tigre y últimamente Santiago del Estero. La edición más reciente del IACE primaria, que se encuentra en circulación, puede descargarse de la página web; allí mismo pueden verse las cifras actualizadas de escuelas, docentes y estudiantes que se han cubierto en las sucesivas aplicaciones del método.

Paralelamente, en el año 2009, comenzó el diseño del IACE para escuelas secundarias, siguiendo un camino similar al de primaria, de consultas con especialistas y funcionarios provinciales, talleres con docentes y directivos de establecimientos y puesta a prueba en las jurisdicciones, que permitieron introducir adecuaciones y ajustes. En este caso, el método utiliza un importante soporte informático (plataformas on-line y off-line), con base en cuestionarios autoadministrables que se completan o se cargan en bases computarizadas y sobre cuyos resultados los actores reflexionan, discuten y procuran acuerdos, para así llegar a formular sus Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa. Puede verse el alcance logrado hasta la fecha (cifras actualizadas de escuelas, docentes y estudiantes) en la página web correspondiente; también puede descargarse de allí el cuadernillo IACE respectivo.

Accediendo a solicitudes de parte de las áreas educativas provinciales, en el año 2013 se formuló el método IACE para establecimientos del nivel inicial, que coloca el foco sobre todo en los niños de 5 años, dado que la Ley N° 26.206 de Educación Nacional estipula esa edad como obligatoria para concurrir a jardín de infantes. El trayecto fue similar al recorrido para los dos niveles previos: se consultó con especialistas, funcionarios provinciales, directivos y docentes de establecimientos de distintas provincias y posteriormente se realizaron aplicaciones de puesta a prueba para obtener así una versión ajustada.

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

---

<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.

puedan contribuir a una más eficaz utilización del método por parte de las escuelas a su cargo, 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.

Estas recomendaciones se subdividen en tres capítulos que tienen que ver con distintas fases o momentos del proceso de autoevaluación:

- El primero se refiere a la forma en que se realiza la *transferencia del método IACE* a los funcionarios y técnicos de los niveles centrales de los gobiernos educativos como 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*. Para esas cuestiones se anexan, al final del capítulo, los instrumentos adecuados.
- El segundo brinda la metodología y los instrumentos para realizar la *sistematización y metaevaluación de los procesos de la aplicación del IACE y sus resultados* (estos últimos reflejados principalmente en los Planes formulados), una vez que esas aplicaciones se completaron en las escuelas de la jurisdicción. Así se posibilitan varias cuestiones relevantes:
  - . Facilitar el aprendizaje emergente de las aplicaciones para ajustar en casos necesarios la herramienta autoevaluativa y los procedimientos para su aplicación.
  - . 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 en la aplicación del IACE, 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.

También en este capítulo se anexan, al final, los instrumentos apropiados para realizar cada una de esas acciones.

- El tercero se refiere, en primer lugar al *monitoreo de la implementación de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa* que formularon las escuelas, de modo de facilitar el cumplimiento de las actividades y metas planteadas, así como prever las acciones de reprogramación que sean necesarias. En segundo lugar, 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 de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa* 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

OBJETIVOS PRINCIPALES

### CAPÍTULO 1

- . Conformación de **equipos provinciales**.
- . **Transferencia** del IACE a funcionarios, técnicos y supervisores provinciales.
- . **Jornada inicial** - capacitación a escuelas.
- . **Acompañamiento / asistencia técnica** a las escuelas para aplicación.

Viabilizar y apoyar la Implementación del método IACE en las escuelas de cada nivel en la jurisdicción, en forma lo más autónoma posible.

### CAPÍTULO 2

- . **Sistematización / Metaevaluación** del proceso y los resultados de la aplicación del IACE (especialmente los Planes).
- . **Socialización** de la sistematización / metaevaluación.

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

### 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 en cada nivel. Obtener conocimiento global de sus resultados / efectos. Impactar en políticas educativas.

# CAPÍTULO 1

## VIABILIZACIÓN, TRANSFERENCIA Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA AUTOEVALUACIÓN

### PRESENTACIÓN

En este capítulo se incluyen en primer lugar estrategias que demostraron ser eficaces para viabilizar la autoevaluación en las escuelas y que básicamente consisten en establecer *acuerdos previos* entre el equipo UNICEF – CEADEL y las autoridades provinciales, así como *conformar equipos técnicos provinciales* a efectos de realizar el acompañamiento de los procesos autoevaluativos en las escuelas.

En segundo lugar se ofrecen pautas para la *transferencia y capacitación acerca del método IACE* y su aplicación y para promover a la vez el involucramiento de los planteles escolares y otros actores educativos en los procesos de autoevaluación, de modo de asegurar el logro de sus objetivos, que consisten básicamente en la Mejora de la Calidad Educativa en las escuelas involucradas.

En tercer lugar se ofrecen orientaciones para realizar el *apoyo y acompañamiento de los procesos autoevaluativos* en las escuelas.

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

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

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

Mediante reuniones con las respectivas autoridades provinciales<sup>2</sup>, el equipo UNICEF – CEADEL explica las características y contenidos del IACE, de modo que puedan decidir ser parte y eventualmente celebrar un convenio para acceder a la cooperación UNICEF y así facilitar los procesos para la implementación en las escuelas. En caso de interesarse, el gobierno educativo respectivo formula un proyecto acorde con los protocolos vigentes en UNICEF, en base al que se firma un convenio (si se trata de aplicaciones iniciales) o bien una carta acuerdo (en caso de ulteriores aplicaciones), lo cual posibilitará la ulterior transferencia de fondos de cooperación. El equipo UNICEF – CEADEL suele brindar asistencia técnica para la formulación del proyecto provincial, en base a las experiencias ya transitadas. Es recomendable que cada nivel formule su respectivo proyecto por separado: uno para nivel inicial, otro para primaria y un tercero para secundaria, aunque posteriormente puedan unificarse para la presentación a UNICEF (los presupuestos sí quedarán por separado); es posible que alguna provincia decida no aplicarlo en los tres niveles, sino sólo en uno o dos de ellos.

Una vez que las autoridades provinciales han tomado la decisión de 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 procesos aplicativos en las escuelas:

---

<sup>2</sup> Además de la autoridad máxima correspondiente (ya sea ministro o secretario de educación) se hace referencia acá al funcionario responsable del área de educación primaria y/o al responsable del área de planificación y/o evaluación.



➤ Definición de cuántos y cuáles establecimientos se involucrarán según nivel. Se compartirá la nómina de escuelas de cada nivel con el equipo central UNICEF – CEADEL consignando: nombre y nº de la escuela, dirección postal, teléfono y dirección de correo electrónico, tipo de establecimiento, cantidad de docentes y cantidad de estudiantes, y si son de jornada simple, doble o extendida. Si bien es decisión provincial cuántos y cuáles establecimientos se incluirán, se hacen acá algunas sugerencias al respecto.

- En el caso de los niveles inicial y primario se aconseja incluir aproximadamente sesenta (60) establecimientos por aplicación como máximo, para no requerir un equipo técnico jurisdiccional tan numeroso ni complejizar innecesariamente las aplicaciones.
- En el caso de establecimientos secundarios se recomienda incluir treinta (30) establecimientos como máximo en cada ocasión, pues las características organizacionales propias de la escuela secundaria y el soporte informático que la autoevaluación demanda, dificultan trabajar con cantidades mayores.<sup>3</sup>

Lo dicho significa que el logro de coberturas más amplias requerirá de un proceso gradual de aplicaciones, cada una de las cantidades aconsejadas de establecimientos. Eso es aún más atendible en caso de incluir escuelas rurales, donde la dispersión geográfica y las distancias de los niveles centrales son considerables. Se deduce que el conjunto de escuelas seleccionadas en cada aplicación no debiera tener 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.

- Designación por parte de la provincia de un responsable local IACE por cada uno de los niveles (en caso que se aplicara en más de uno) y un equipo para que lo secunde, lo cual demostró ser importante para el éxito de las aplicaciones ya realizadas; emergen de esas experiencias los perfiles y términos de referencia que se anexan como ejemplos para orientar la selección del responsable y los integrantes del equipo.
- Otorgamiento de las jornadas institucionales requeridas para realizar en cada escuela las reuniones de trabajo plenario previstas por el IACE (en inicial y primaria son cuatro jornadas y en secundaria dos, 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, aunque es frecuente contar sólo con el “permiso” de los supervisores a cargo de las escuelas involucradas, dada la tensión existente entre la cantidad obligatoria de días de clase y la autorización de jornadas institucionales.<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 tomada en varias jurisdicciones que aplicaron el IACE motivó mucho a los planteles escolares; eso implica además un reconocimiento del hecho de que la autoevaluación constituye una verdadera instancia de aprendizaje a partir de la propia práctica.
- Viabilizar la realización de las tres jornadas requeridas a lo largo de cada proceso de aplicación en cada nivel, a las que concurrirán representantes del equipo central UNICEF – CEADEL, que son:
- 1) Jornada inicial (de lanzamiento) para la transferencia / capacitación sobre el método IACE a las escuelas del respectivo nivel.

---

<sup>3</sup> Se sugiere seleccionar establecimientos secundarios con acceso a Internet para completar los cuestionarios autoadministrables en la plataforma on-line. En caso de incluir escuelas secundarias que no dispongan de buena conectividad, deberá usarse la opción de la plataforma off-line, prever actividades de fotocopiado de los cuestionarios y la tarea de data entry, y tener en cuenta en el presupuesto los costos respectivos.

<sup>4</sup> 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.

- 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 ser conjunto para los diferentes niveles, aunque raramente coincidirán los momentos de los respectivos procesos aplicativos.
- 3) Jornada de sistematización / metaevaluación y cierre del proceso de aplicación del IACE en cada nivel.

Cada una de esas jornadas implica:

- . Destinar un espacio/local de tamaño suficiente, que no sea ruidoso y con equipamiento adecuado. Se aclara que para el caso específico de la jornada inicial del IACE secundaria se requerirá contar con acceso a Internet (en modo WIFI y/o mediante modem móviles) para ejemplificar el uso de la plataforma on-line.
- . 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, etc.
- . Prever 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.
- . Convocar con la anticipación suficiente a dos representantes de cada una de las escuelas seleccionadas (un directivo y un docente) y a los respectivos supervisores, recordando que el total de asistentes no supere las 120 personas.
- . En el caso de la jornada inicial, distribuir ejemplares impresos de los cuadernillos IACE a las escuelas respectivas en forma anticipada a la realización, de modo que puedan hacer lectura previa. De igual modo, en las otras dos jornadas se fotocopiarán y 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 en cantidad suficiente para entregar a los representantes de cada escuela, de modo que puedan aplicarlas cuanto antes.
- . 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.

Por su parte, el equipo central UNICEF – 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.
- 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.
- En el caso de escuelas secundarias que tengan adecuada conexión a Internet y opten por usar la plataforma on-line, habilitarles los cuestionarios autoadministrables requeridos.

Posteriormente, durante el proceso de aplicación, ese equipo central UNICEF – CEADEL también intervendrá en los siguientes momentos:

- Brindar capacitación en metodologías de planificación/programación, destinada a los equipos técnicos, representantes de las escuelas involucradas y sus supervisores; 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 / metaevaluación de los procesos de autoevaluación y 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 las provincias donde se implementó exitosamente el IACE, cada equipo se conformó con un responsable, secundado por un número variable de profesionales (según la cantidad de escuelas que se involucren) quienes han concurrido en forma sistemática y periódica para apoyar a los establecimientos en lo que requieran.<sup>5</sup>

En los niveles inicial o primaria, suponiendo un conjunto de sesenta establecimientos, es aconsejable que el equipo respectivo, además del responsable, se integre con dos profesionales sénior y tres o cuatro profesionales junior; se asigna a cada integrante un conjunto de alrededor de doce establecimientos según criterios de cercanía / proximidad, para su acompañamiento y seguimiento. En el nivel secundario, suponiendo treinta escuelas, el equipo se integra por un responsable, un profesional sénior y dos profesionales junior; cada profesional puede tener alrededor de diez escuelas asignadas.

Se anexan los perfiles deseables y las funciones (responsabilidades) de las posiciones que se sugieren para conformar los equipos técnicos en cada jurisdicción. Sobre todo en el caso del nivel secundario (pero no únicamente), es importante que algunos de los integrantes tengan habilidades informáticas como para poder transferir correctamente el uso de bases y plataformas computarizadas.

Para esas actividades de acompañamiento y seguimiento se cuenta además con la colaboración activa de los respectivos supervisores, cuyas funciones se destacan en el respectivo Cuadernillo IACE.

Durante la implementación del IACE en las aplicaciones ya realizadas se demostró que no solo es altamente positivo desarrollar una estrategia de acompañamiento mediante visitas periódicas (semanales o a lo sumo quincenales) 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 acordadas previamente con los directivos de cada establecimiento, o con quien estos designen (el interlocutor suele ser uno de los miembros del grupo promotor).

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 deberán digitalizar el Plan; la colaboración de los supervisores será de alto valor. Asimismo, en el caso del

---

<sup>5</sup> En los casos que exista convenio o carta acuerdo entre el gobierno educativo provincial y UNICEF, se destinarán fondos de cooperación para la conformación y funcionamiento de ese equipo.

nivel inicial y primario, durante el proceso de aplicación los integrantes del equipo técnico provincial recibirán (preferentemente por e-mail) 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 (preferentemente en forma digitalizada) 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 a su interlocutor del 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 su equivalente es el instrumento n° 10. Los integrantes del equipo técnico insistirán en la importancia de que cada escuela digitalice las grillas (o equivalente), para 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 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). En el caso de primaria y de jardines 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, como 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 central UNICEF- CEADEL, con la periodicidad que se acuerde en cada caso.

## II. LA TRANSFERENCIA DEL IACE: JORNADA INICIAL

Con el propósito de transferir el IACE, se lleva a cabo una jornada inicial (de lanzamiento) para cada nivel, de alrededor de seis a siete 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 supuesto que luego esos representantes replicarán esa capacitación hacia los respectivos planteles; tal responsabilidad se les explicará, aclarándoles que en esa tarea pueden usar los materiales disponibles (PPT, video, etc., que se descargan de la página web) y que podrán contar, si así lo requieren, con el apoyo de uno de los miembros del equipo técnico provincial y/o del supervisor a cargo.

También asisten a la jornada inicial el conjunto de supervisores que tienen que ver con los establecimientos incluidos y todos los integrantes del equipo técnico provincial. Aunque tanto el equipo provincial como los supervisores tendrán reuniones específicas para su mejor capacitación, la jornada inicial con las escuelas será un refuerzo importante, sobre todo cuando se trate de una primera aplicación del método autoevaluativo.

Si se hubiera seleccionado una cifra mayor a cincuenta jardines o escuelas primarias,<sup>6</sup> se podrán realizar dos jornadas iniciales (o más, en caso necesario), donde la primera será coordinada por el equipo central UNICEF– CEADEL y el equipo técnico provincial replicará con las restantes, con apoyo de los respectivos supervisores. Es probable que en el caso de incluir escuelas rurales, dada su dispersión geográfica, convenga también hacer una o más repeticiones. Esas repeticiones a cargo de los equipos técnicos son más factibles cuando no se trata de una primera aplicación en la provincia, sino cuando ya existe una historia o experiencia acumulada.

La cantidad de asistentes a la jornada inicial, en caso de un conjunto de cincuenta jardines o escuelas primarias, rondará las ciento veinte personas, cifra que de por sí indica las razones por las que no se incluye a la totalidad de las escuelas seleccionadas en una sola fecha en los casos que superen las cincuenta.

Será importante tener en cuenta que la replicación de la jornada inicial con el resto de las escuelas que realice el equipo técnico provincial sea en fecha muy próxima a la originaria (en la misma semana, o a lo sumo en semanas consecutivas), así se homologan los períodos aplicativos.

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 IACE para que puedan transmitir sus experiencias con el método y los logros que puedan atribuirle.

A continuación se sintetizan los contenidos principales que se tratan (en momentos expositivos o de trabajo grupal) durante las jornadas iniciales con los establecimientos de cada nivel:

- Concepto amplio de la calidad educativa, teniendo en cuenta no sólo los logros 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 o instrumentos IACE.

---

<sup>6</sup> Ese no será el caso en escuelas secundarias, pues como se aconsejó, la cantidad a incluir en cada ocasión no superaría las treinta.

- 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 de los supervisores en relación con el IACE.
- Análisis de los ejercicios y/o 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 lleven ese cuadernillo a la jornada inicial y que hayan realizado una concienzuda lectura previa, de modo de lograr un mejor aprovechamiento de la jornada. Las experiencias transitadas muestran que cuando más extensa y 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 durante la jornada se propondrá la realización de trabajos grupales en torno a los ejercicios e instrumentos IACE.

En el caso de la jornada inicial con establecimientos secundarios, se destina un espacio específico para la transferencia de la utilización de las plataformas informáticas (on-line u off-line) para responder los cuestionarios autoadministrables; es recomendable que los asistentes se familiaricen con dichas plataformas y hagan también lectura previa del documento titulado “Manual para la habilitación y uso de la plataforma on-line y off-line”, que puede encontrarse en la página web en la pestaña Descargas. Con posterioridad, el equipo técnico reforzará en cada establecimiento, la capacitación para un correcto uso de las plataformas.

Se incluyen durante la jornada inicial momentos expositivos con apoyo de materiales audio-visuales (power point, video, impresos), intercambios en plenario y dinámicas grupales para el análisis de los ejercicios e instrumentos IACE. Ejemplos de agendas para la jornada inicial pueden encontrarse en la página web respectiva, así como la presentación en power point, acorde con los contenidos antes detallados, que se utiliza en tales oportunidades, y por supuesto los videos<sup>7</sup> que también pueden descargarse desde la web del IACE primaria.

Se sugiere que cuando se convoque para asistir a la jornada inicial, además de los cuadernillos, también se envíe a las escuelas y a los supervisores la agenda correspondiente, de modo que vayan debidamente informados acerca del propósito, las características y la duración del encuentro.

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 IACE tiene un alto dinamismo y surgen modificaciones en forma periódica, es recomendable que en cada uno de los viajes a las jurisdicciones del equipo central UNICEF – CEADEL, se prevean reuniones de actualizaciones recíprocas, tanto 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.

---

<sup>7</sup> Esos videos, aunque referidos al IACE primaria, son igualmente útiles para el caso de jardines de infantes y también para escuelas secundarias.

### III. ORIENTACIONES PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS ESCUELAS EN SUS 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 por lo tanto para contribuir a que logren elaborar el Plan, como producto relevante de sus procesos autoevaluativos.

Los integrantes del equipo técnico provincial en conjunto con los correspondientes 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 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 del IACE en forma completa, así como de su continuidad.
- Ayudar a organizar las actividades necesarias para avanzar en la implementación del IACE.
- 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”).
  - En el caso de las escuelas secundarias, resolución de otros aspectos informáticos, como el acceso apropiado a Internet, utilización de las plataformas on-line u off-line (como se dijo, puede descargarse el manual respectivo desde la página web).
- Acercar recursos de información que puedan necesitar durante el desarrollo del proceso (por ejemplo para completar el ejercicio relativo a “Datos sobre matrícula y trayectorias de los alumnos”, en especial lo referido a los datos provinciales ya que estos no siempre están disponibles o actualizados en las páginas web de los ministerios provinciales).
- 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 (en el caso de las escuelas secundarias se recuerda que el equivalente es el Instrumento n° 10).
- Recibir por e-mail o recoger los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa.
- Recoger durante las visitas a cada jardín o escuela primaria los testimonios que permitan apreciar valoraciones del IACE 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 para jardines y escuelas primarias, anexas a este Capítulo I).

### **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.

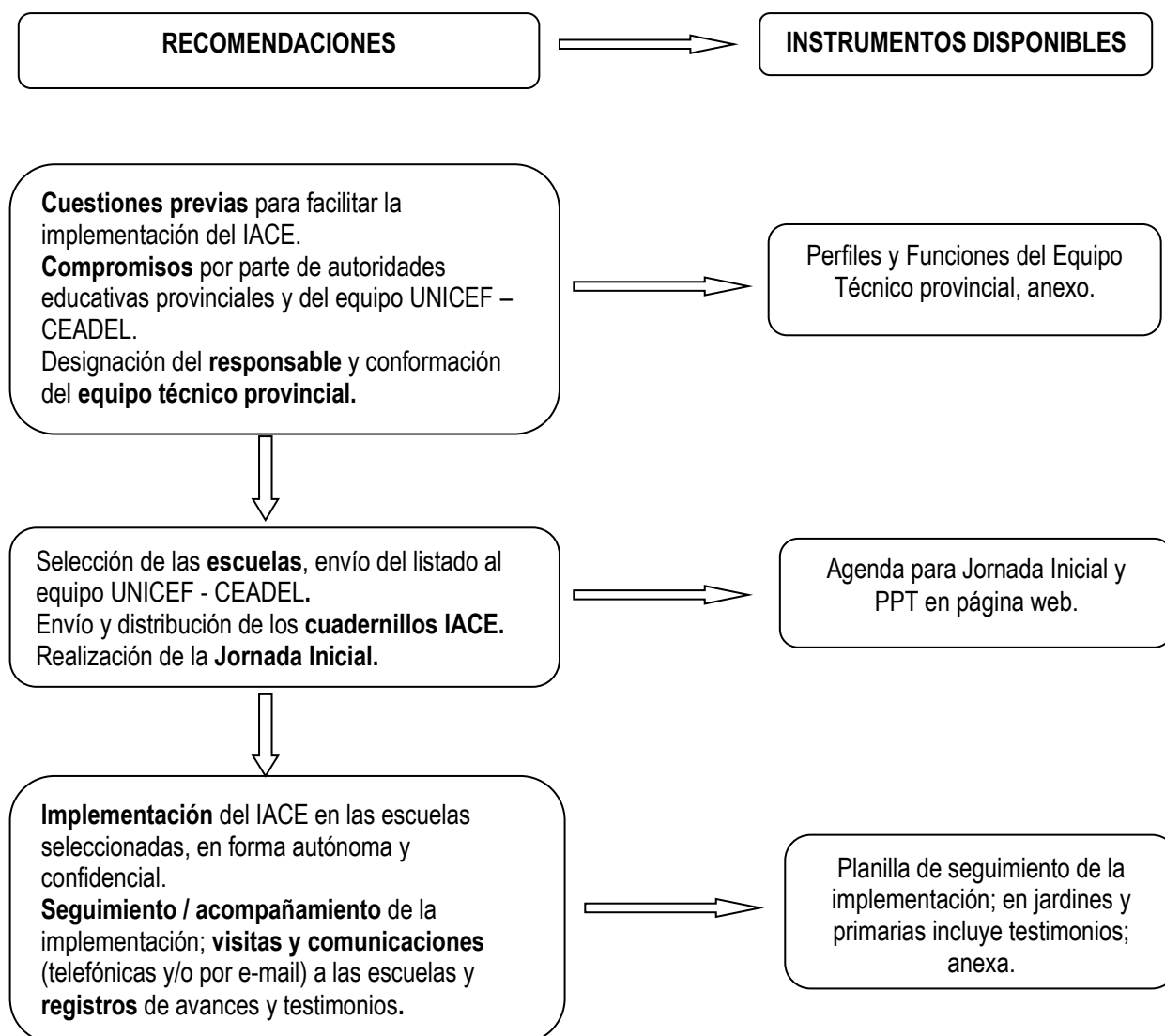
Esta tarea es fundamentalmente de apoyo y asistencia a los agentes escolares, muy alejada de un tono de control, intromisión o sanción. En los casos que las escuelas soliciten la presencia de miembros del equipo técnico (y/o de supervisores) en sus reuniones destinadas a realizar o consensuar los ejercicios 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° 10; por eso es que se solicita a las escuelas el envío por mail o la entrega de los Planes (y grillas o equivalentes), de modo de posibilitar su consolidación y sistematización posterior a nivel jurisdiccional, lo cual seguramente contribuirá a producir cambios en las políticas educativas respectivas.

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 / dispersión geográfica de las escuelas, sean estas urbanas, rurales y/o que atiendan población indígena. Sin embargo, se reitera la sugerencia de una frecuencia semanal o a lo sumo 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 muy baja utilización de las TIC (Word, Excel, e-mail, Internet, Skype...) por parte de los planteles escolares en todos los niveles, lo cual es un verdadero inconveniente para un seguimiento eficaz. La aplicación del IACE puede constituir una oportunidad para que los integrantes de los equipos técnicos puedan incentivar 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 la navegación por Internet para acceder a materiales y bibliografía pertinentes.



## ESQUEMA DEL CAPÍTULO 1



## **ANEXOS - CAPÍTULO 1**

- **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.**

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

### 1. REFERENTE 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 del nivel específico (inicial, primario o secundario, según corresponda), coordinar un conjunto de profesionales sénior y junior y ser interlocutor del equipo central UNICEF – 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).

#### Actividades a desarrollar:

- 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 un conjunto de profesionales sénior y junior que realizarán el seguimiento efectivo 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.
- Compartir la información de los registros (consolidados y actualizados) con el nivel de supervisión y mantener una comunicación fluida con las supervisoras a cargo de las escuelas que aplican el IACE.
- Informar al equipo central UNICEF – CEADEL acerca de los diferentes aspectos de la implementación del IACE en la jurisdicción, con la periodicidad y según las pautas que se determinen.
- Consolidar en las matrices correspondientes y realizar el análisis de las grillas A y B de las escuelas que les fueran entregadas por los profesionales de su equipo.
- Realizar, según el formato preestablecido, el consolidado de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa que formularon el conjunto de los establecimientos involucrados.
- Sistematizar el proceso de aplicación del IACE en la provincia para el nivel que corresponda.
- Intervenir en la socialización de los resultados de la aplicación del IACE en la provincia.

## 2. PROFESIONALES SENIOR INTEGRANTES DE EQUIPOS JURISDICCIONALES

### Objetivo General de su tarea:

Intervenir, en acuerdo con el referente / responsable provincial, en la implementación y el seguimiento de la aplicación del IACE en los establecimientos seleccionados del nivel correspondiente y coordinar un conjunto de profesionales junior.

### 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).

### Actividades a desarrollar:

- Intervenir en las diferentes jornadas de transferencia y capacitación en relación con el método IACE.
- Bajo la supervisión del referente / responsable provincial, intervenir en el seguimiento y acompañamiento de la aplicación del IACE en un subconjunto de establecimientos.
- 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.
- Coordinar un conjunto de profesionales junior que mantendrán contactos continuos con los establecimientos.
- Intervenir como mediadores o brindando asistencia técnica en situaciones que presenten conflictos o problemas durante la aplicación del IACE en los establecimientos a su cargo.
- Actuar de nexo entre los directivos de los establecimientos a su cargo y el referente provincial, así como con las respectivas autoridades, ante eventuales requerimientos que surjan.
- Llevar el registro consolidado y actualizado del grado de avance de la implementación del IACE en el subconjunto de establecimientos bajo su responsabilidad.
- Consolidar los registros testimoniales de los agentes escolares que cada junior le entregue.
- Informar con la periodicidad y según el formato que establezca el referente/responsable provincial acerca del estado de situación y avance en los establecimientos a su cargo.
- Consolidar en las matrices correspondientes y realizar el análisis de las grillas A de registros sobre los ejercicios y las grillas B sobre apreciaciones de los procesos de los establecimientos a su cargo, y entregar las grillas y su consolidación al referente/responsable provincial.
- Realizar, según el formato preestablecido, el consolidado de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa que formularon el subconjunto de las escuelas a su cargo.
- Intervenir en las actividades de sistematización del proceso de aplicación del IACE.

### 3. PROFESIONALES JUNIOR INTEGRANTES DE EQUIPOS JURISDICCIONALES

#### Objetivo General de su tarea:

Colaborar con aspectos operativos y técnicos en la implementación y el seguimiento de la aplicación del IACE en las escuelas provinciales del nivel específico.

#### Perfil sugerido:

Profesionales egresados recientes de la carrera de Ciencias de la Educación o de los Institutos de Formación Docente, como también de otras disciplinas sociales (sociología, trabajo social, comunicación social, o similares), con alguna experiencia en el trabajo con escuelas del nivel específico. Tener habilidades en el uso de las TIC (Word, Excel, E-mail, Internet, como mínimo).

#### Actividades a desarrollar:

- Bajo la supervisión de un profesional sénior, realizarán el seguimiento y acompañamiento de la aplicación del IACE en un subconjunto de establecimientos.
- 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.
- Verificar el cumplimiento del cronograma de aplicación en cada establecimiento e informarlo al profesional sénior respectivo.
- Informar con la periodicidad y según el formato que establezca el referente provincial acerca del estado de situación y avance en los establecimientos donde deben hacer el seguimiento de las acciones.
- En el caso de jardines o escuelas primarias, registrar, en cada visita, los testimonios de los agentes escolares acerca del método IACE (básicamente expresiones sobre sus ejercicios, su implementación, sus efectos observables). Consolidar dichos registros para entregarlos al profesional sénior.
- En el caso de jardines o escuelas primarias, solicitar y recibir de los establecimientos a su cargo las grillas A de registro sobre cada ejercicio y las grillas B sobre la apreciación del proceso global de aplicación del IACE, para entregarlas al profesional sénior respectivo.
- Asistir a los establecimientos en la carga de datos de las encuestas a familiares de estudiantes en la base respectiva.
- En el caso de los establecimientos secundarios brindar apoyo para la utilización de la plataforma informática (on-line u off-line), para responder los cuestionarios autoadministrables, así como para emitir las salidas correspondientes.
- Realizar, según el formato preestablecido, el consolidado de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa que formularon el subconjunto de los establecimientos a su cargo.
- Brindar apoyo en las actividades de sistematización del proceso de aplicación del IACE.



## 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.*



## CAPÍTULO 2 SISTEMATIZACIÓN / METAEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN

### PRESENTACIÓN

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, detectar tempranamente las dificultades, 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 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.

### I. SIGNIFICADO DE LOS TÉRMINOS SISTEMATIZACIÓN Y METAEVALUACIÓN

Los procesos de sistematización y metaevaluación permiten decidir en forma fundamentada la introducción de ajustes o adecuaciones, tanto en el método autoevaluativo como en su forma de utilización. Pero por sobre todo, 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.

La sencilla metodología que acá se propone permite obtener una mirada sistémica sobre las características y principales resultados o efectos del proceso de autoevaluación llevado a cabo en el conjunto de las escuelas de cada nivel educativo en cada jurisdicción.

Un objetivo también relevante es dejar capacidades instaladas en las jurisdicciones para la realización de estas actividades. Se brindan para ello algunas orientaciones básicas.

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 primaria o secundaria<sup>15</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 acá que...

---

<sup>15</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.

*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.*

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 todo tipo de intervenciones sociales. Suelen tener tres tipos de 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.

En cuanto a la metaevaluación:

*El concepto se refiere a la evaluación que se hace acerca de los procesos y resultados de una evaluación que fuera diseñada o realizada. El propósito es emitir juicios fundamentados sobre aspectos centrales del diseño, el proceso de aplicación y sus resultados, con miras a mejorar el diseño evaluativo así como la utilización del mismo.*

La metaevaluación se refiere sólo a las intervenciones evaluativas. Entre los criterios o ejes más relevantes que suelen considerarse, están:

- La viabilidad del método evaluativo.
- La pertinencia metodológica y ética del método.
- El rigor metodológico del proceso aplicativo realizado y la consecuente confiabilidad de los hallazgos o resultados.
- La adecuación de las conclusiones y las recomendaciones que se formularon.
- La utilidad de los hallazgos o resultados y de las recomendaciones emergentes.
- La viabilidad del uso de sus recomendaciones, especialmente en términos de su incidencia en la agenda pública.

Surge de lo dicho la estrecha vinculación entre los procesos de sistematización y de metaevaluación; son más las similitudes que las diferencias entre ambos. Se trata, sobre todo, de una cuestión de énfasis: en la sistematización se pone foco en la producción de conocimiento a partir de la práctica; en la metaevaluación, el mayor interés es formular juicios valorativos y recomendaciones orientados a la mejora del abordaje evaluativo. Es frecuente el solapamiento o confusión entre los conceptos y procesos de la sistematización y la evaluación (considerada esta última en general, ya no sólo la metaevaluación).

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

Surge con claridad la importancia de la noción de aprendizaje colectivo a partir de la práctica que impregna ambos conceptos. 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 / METAEVALUACIÓN DE LA UTILIZACIÓN DEL IACE

El principal *propósito* de la sistematización / metaevaluación 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, por un lado, ajustar y optimizar en forma continua el IACE, su proceso aplicativo y por ende sus efectos en la mejora de la calidad educativa, y por otro lado, aprovechar esos hallazgos para la toma de decisiones y la formulación de políticas educativas en las jurisdicciones. Asimismo, 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.

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 la mira puesta en el mejoramiento de las prácticas escolares, tanto desde la perspectiva pedagógica como de la gestión institucional, amén de 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 o instrumento propuesto en el IACE, señalando las dificultades y los logros en cada caso y las percepciones sobre el grado de su utilidad o relevancia<sup>16</sup> en el proceso de autoevaluación de las escuelas.

---

<sup>16</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.

- Sintetizar y consolidar los aspectos relevantes de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa, 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.

### III. LOS PASOS METODOLÓGICOS

Los pasos a seguir para la sistematización / metaevaluación 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 no se utilizan grillas A, pero el equivalente de las grillas B es el Instrumento 10, que debe consolidarse también para el conjunto. Se anexan al final de este capítulo los formatos para esas síntesis o consolidaciones.
2. También para nivel inicial y primario, 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 los tres niveles: se sintetizan los Planes, según formato de 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 / metaevaluación 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 / metaevaluación.

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 los ejercicios, se destina una columna por cada uno de los ejercicios (básicos y opcionales, para las escuelas primarias); se sintetizarán para cada uno de esos ejes temáticos las manifestaciones más frecuentes o relevantes que emerjan de la lectura analítica de todas las grillas completadas por los establecimientos de la jurisdicción, 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 N° 10 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 (registrados en el caso de jardines y primarias, no así en las secundarias), 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 signifiquen lo mismo pero con diferentes palabras), 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 **síntesis de los Planes** que han formulado los establecimientos involucrados, 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 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 que necesitan de intervenciones por parte de los niveles jurisdiccionales y/o de otros actores (o sea, de resolución externa).

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.

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>17</sup> consiste en la redacción preliminar del **Informe de la Sistematización / Metaevaluación**, 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 / metaevaluación 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.

---

<sup>17</sup> Hay en realidad un paso más que es la socialización de los hallazgos de la actividad de sistematización / metaevaluación, el cual es de tanta relevancia que se lo trata en el siguiente apartado.

A continuación se sugiere la *estructura o índice del Informe de Sistematización / Metaevaluación*; 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-Metaevaluación; 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 de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa:** 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° 10 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.

#### IV. LA SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN / META-EVALUACIÓN

Si bien el Informe de Sistematización / Metaevaluación 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 estrategia de difusión más amplia.

Por un lado, se sugiere distribuir ese informe (que, como se dijo, es aún de carácter preliminar), ya sea impreso 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 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 el informe definitivo. Para ello se usan resúmenes en Power Point y

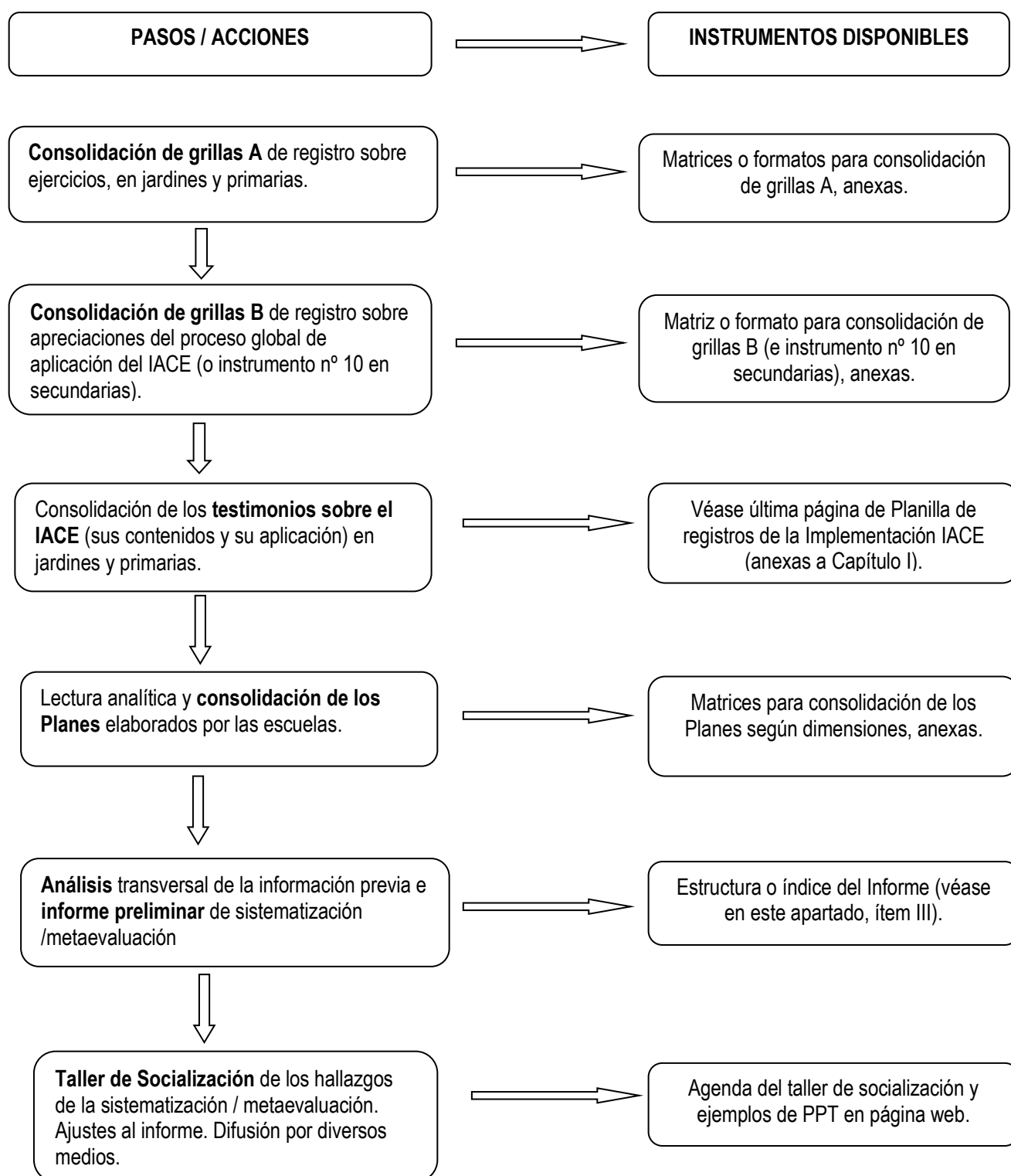


eventualmente otros materiales comunicacionales. Pueden verse ejemplos en las páginas web. A esa jornada asisten agentes de las escuelas que se involucraron en el proceso de aplicación del IACE, los respectivos supervisores y las autoridades, funcionarios y técnicos del gobierno educativo jurisdiccional. Pueden encontrarse en la página web ejemplos de agenda para la realización de la jornada presencial de socialización de resultados.

Dado que no es posible imaginar jornadas presenciales de alta masividad que resulten verdaderamente efectivas, deberían pensarse además otro tipo de acciones multiplicadoras.

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. La producción de materiales comunicacionales destinados a la difusión entre diversas audiencias también es aconsejable.

## 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 cada jardín de infantes o escuela primaria.
- Formato para consolidar la sistematización del proceso autoevaluativo en el conjunto de escuelas secundarias (instrumentos nº 10).
- Matriz para la síntesis 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 CADA EJERCICIO 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
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**.							
3. Cantidad de docentes que participó en la realización del ejercicio. ***							
4. Cantidad de asistentes a la reunión plenaria de trabajo respectiva. ***							
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.						

\* En el caso de las escuelas primarias se alude a los ejercicios básicos.

\*\*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).

\*\*\* En número y %.

**FORMATO PARA CONSOLIDAR LAS GRILLAS A, DE REGISTROS SOBRE LA REALIZACIÓN DE EJERCICIOS OPCIONALES EN LAS 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
				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*.										
3. Cantidad de docentes que participó en la realización del ejercicio.										
4. Cantidad de asistentes a la reunión plenaria de trabajo respectiva.										
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.										

\* 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).

**FORMATO PARA CONSOLIDAR LAS GRILLAS B DE APRECIACIONES SOBRE EL PROCESO GENERAL DE APLICACIÓN DEL IACE EN CADA JARDÍN O ESCUELA PRIMARIA**

**PROVINCIA Y LOCALIDAD:**

**NIVEL:**  Inicial  Primario

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

<b>Aspectos</b>	<b>Consolidación de las apreciaciones (de todos los establecimientos de 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 (señalar cuáles fueron los más frecuentes). *	
Percepción sobre la utilidad y relevancia ** de los ejercicios; fundamentar brevemente cada valoración. ***	
Comprensibilidad de las consignas para realizar los ejercicios. ***	
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.	

\* Solo para el caso de primaria.

\*\*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.

\*\*\* En el caso de escuelas primarias, diferenciar las apreciaciones sobre los ejercicios básicos y los opcionales.



**FORMATO PARA PARA CONSOLIDAR LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO AUTOEVALUATIVO  
EN EL CONJUNTO DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS\***

**Provincia y Localidad:**

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

Aspectos	Informaciones u Opiniones
Tiempo total que demandó el proceso de aplicación del IACE.	
Incidencia que tuvo o no en el horario de clases.	
Adecuación del cronograma formulado y los tiempos destinados para el proceso aplicativo.	
Modalidad** que se adoptó para el proceso.	
Percepción sobre la utilidad y relevancia*** de los diferentes instrumentos.	
Comprensibilidad (por parte de los distintos actores) de las consignas para completar los instrumentos y el proceso autoevaluativo.	
Protagonismo y compromiso de los distintos integrantes del plantel durante la aplicación: ¿Cuántos profesores participaron? ¿Con qué grado de compromiso? ¿Cuántos estudiantes participaron? ¿Con qué grado de compromiso? ¿Cuántos preceptores participaron? ¿Con qué grado de compromiso?	
Expectativas (positivas o no) acerca de la implementación del Plan de Acción para la Mejora de la CE.	
Efectos (positivos o no) que ha tenido el proceso autoevaluativo en la dinámica escolar y los vínculos internos.	
Efectos (positivos o no) que ha tenido el proceso autoevaluativo en el vínculo de las escuelas con familiares de estudiantes.	
Observaciones, sugerencias o comentarios adicionales para mejorar el proceso general de aplicación del IACE.	

\* Se consolida en base a los Instrumentos nº 10 que completaron las escuelas.

\*\* Se hace referencia a cómo se trabajó: en pequeños grupos, en plenarios (cuántos), etc.

\*\*\* 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.

**MATRIZ PARA LA SÍNTESIS / CONSOLIDACIÓN DE LOS PLANES**

**PROVINCIA Y LOCALIDAD:**

**NIVEL:**  Inicial     Primario     Secundario

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

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

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

\* Consignar en esas columnas la cantidad de escuelas que identificaron el respectivo problema, en números (#) y en porcentaje (%) respecto del total de escuelas de la aplicación correspondiente.

\*\* 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**

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

\* Consignar en esas columnas la cantidad de escuelas que identificaron el respectivo problema, en números (#) y en porcentaje (%) respecto del total de escuelas de la aplicación correspondiente.

\*\* 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	# *	%*	ACCIONES SUPERADORAS PROPUESTAS	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS**
<b>DE RESOLUCIÓN INTERNA DE LA ESCUELA</b>				
<b>DE RESOLUCIÓN EXTERNA A LA ESCUELA</b>				

\* Consignar en esas columnas la cantidad de escuelas que identificaron el respectivo problema, en números (#) y en porcentaje (%) respecto del total de escuelas de la aplicación correspondiente.

\*\* 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.

## **PRESENTACIÓN**

El proceso de autoevaluación realizado en las escuelas mediante el IACE en cada jurisdicción 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 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 UNICEF – 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>18</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 gobierno educativo provincial. Es aconsejable que ese

---

<sup>18</sup> Por lo general se destina media jornada al cierre/sistematización y la otra mitad al taller de monitoreo y evaluación.

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.

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, oficiando 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, bajo el supuesto que este continúe funcionando) mientras que el completamiento de la planilla 2, de consolidación, que también se anexa, será responsabilidad del funcionario designado por el nivel jurisdiccional como responsable del proceso de monitoreo, secundado por el equipo técnico provincial; es 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 (en lo posible, en forma coincidente con el momento de llenado de las respectivas planillas 1 en las escuelas). 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 aprovechará el momento de las visitas a 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/las alumnos/as.
  - . 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.
  - . 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.

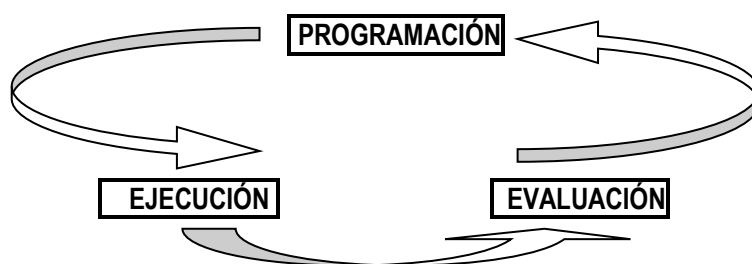
#### **4. Asistencia técnica según problemas emergentes del monitoreo**

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 necesidades de asistencia técnica más frecuentes para facilitar el cumplimiento de las actividades previstas por las escuelas 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 central UNICEF–CEADEL para realizar esa asistencia técnica.

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

Si bien en las actividades de seguimiento / monitoreo se relevan y aprecian cuestiones relativas a 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 continuos en base a las experiencias.

El momento de realizar la evaluación con foco en resultados 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>19</sup>

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 como máximo treinta participantes en cada taller, pues de otro modo la moderación o coordinación de la dinámica grupal<sup>20</sup> se dificulta. Se sugiere invitar a dos representantes de cada escuela: uno del equipo directivo y un docente (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 seis o siete 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).

<sup>19</sup> Pudieron constatarse carencias en cuanto a capacidades 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 alguna bibliografía al respecto se pueden descargar desde la página web.

<sup>20</sup> Sobre la moderación de dinámicas grupales, véase el apartado "Sobre las dinámicas grupales" en el respectivo cuadernillo IACE.



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>21</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 docentes – 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.

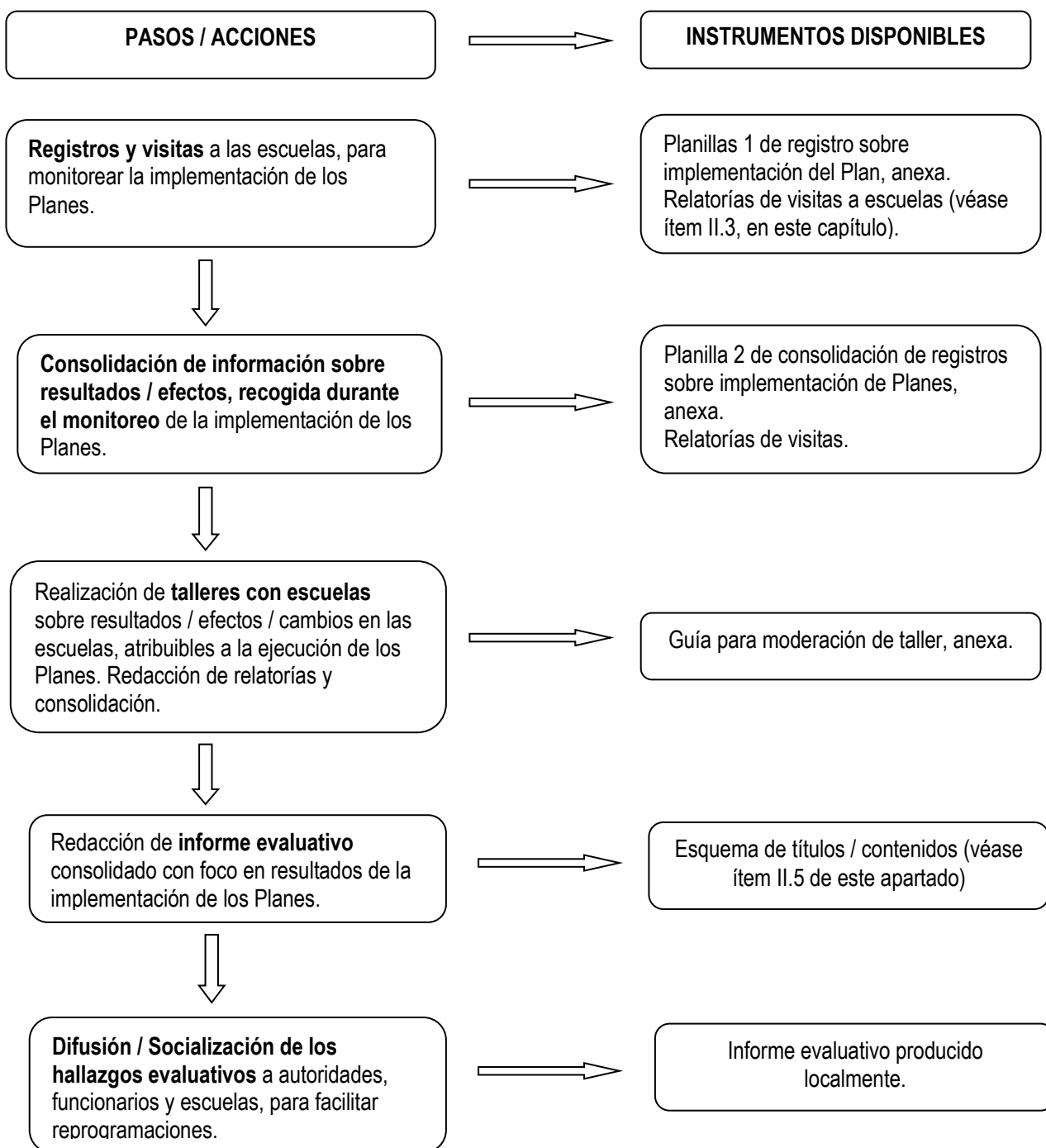
A efectos de facilitar las actividades de reprogramación, se difunde en las escuelas el informe de evaluación consolidado, o sea, sintetizado para todos los establecimientos involucrados del respectivo nivel. También se aconseja que los supervisores realicen *reuniones en cada una de las escuelas a su 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>21</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: Logros 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: Logros 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>22</sup>

### CUESTIONES GENERALES:

Podrán asistir hasta 30 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 cuadernillo IACE el apartado “Sobre las dinámicas grupales en el proceso autoevaluativo”.

Deberá contarse con 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/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 docentes – estudiantes.
  - . Vínculos entre docentes y de éstos con directivos.

<sup>22</sup> En casos necesarios se adecuará el lenguaje al nivel correspondiente.



- . 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.