

**ENCUESTA A DIRECTIVOS SOBRE CONTINUIDAD DE LOS PROCESOS
DE AUTOEVALUACIÓN Y PROGRAMACIÓN EN ESCUELAS PRIMARIAS
– IACE PRIMARIA–**

INFORME DE RESULTADOS – ABRIL 2013

I. PROPÓSITO DE LA ENCUESTA Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Antecedentes y Propósito

En el marco de un convenio entre el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) con el Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CEADEL), fue diseñado el Instrumento para la Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE) que a partir del año 2007, y en diversos períodos, se viene aplicando en escuelas primarias de las provincias de Misiones, Chaco, Tucumán, Jujuy y Salta. Ese método ha sido implementado hasta la fecha, en 1.500 escuelas urbanas y rurales.¹

Entre octubre del año 2012 y comienzos de abril del 2013, se aplicó un sencillo cuestionario autoadministrable² a directivos de escuelas primarias que usaron el método IACE, con el propósito de indagar acerca de la continuidad e institucionalización de los procesos de autoevaluación y programación en sus establecimientos.

Este insumo fue considerado una información valiosa para evaluar los procesos de aplicación del método IACE y continuar mejorándolos, sobre todo en relación con uno de sus principales objetivos: instalar en las escuelas una cultura autoevaluativa que les permita encarar por sí mismas procesos de mejora de la calidad educativa.

2. Metodología

La encuesta fue anónima y tampoco identificó las escuelas; se solicitó que fuera respondida por algún integrante del equipo directivo que hubiera participado de la aplicación del IACE. Constaba de 19 preguntas, en su mayoría cerradas, es decir, con opciones de respuestas predeterminadas, donde alguna opción podía tener una cierta apertura, para solicitar especificaciones; sólo tres preguntas fueron netamente abiertas. El tiempo estimado de respuesta fue de no más de 15 minutos.

Se redactó un breve instructivo para facilitar la tarea de quienes debían promover la aplicación del cuestionario en las provincias.

1 Para mayor información sobre las aplicaciones IACE en las provincias, véase: <http://www.ceadel.org.ar/unicef-iace>.

2 Se anexa al final.

Se previó realizar el llenado del cuestionario por Internet, desde el sitio web del IACE primaria: <http://www.ceadel.org.ar/unicef-iace>. Sin embargo, en los casos en que los respondentes tuvieron inconvenientes para el acceso a Internet, también fue posible llenarlos en fotocopias y entregarlos a los integrantes del equipo IACE provincial, para luego ingresar esos datos a la plataforma informatizada.

La muestra de escuelas fue de carácter indicativo, sin procurar representatividad estadística. Se tuvo en cuenta la inclusión, en forma proporcional a los correspondientes totales que aplicaron IACE, según se tratara de:

- Escuelas rurales y urbanas.
- Escuelas que hubieran participado en los diferentes momentos de aplicación del IACE (excluyendo aquellas que estuvieran aplicando por primera vez durante el año 2012).

3. Escuelas previstas y nivel de respuesta logrado

En el cuadro 1 se presentan las escuelas previstas y las que efectivamente respondieron la indagación en cada provincia.

Cuadro 1. Encuestas previstas y efectivamente respondidas

Provincias	Escuelas previstas	Escuelas que respondieron	% de respuesta
Chaco	40	7	17,5
Jujuy	20	14	70,0
Misiones	60	43	71,7
Salta	40	6	15,0
Tucumán	82	82	100,0
TOTAL	242	152	62,8

Elaboración propia

Como se desprende de la última columna del cuadro anterior, el nivel de repuesta (63%) fue menor al esperado aunque bastante mayor de la mitad, donde las provincias de Tucumán, Misiones y Jujuy (en ese orden) fueron las que alcanzaron mayor cumplimiento.

En la provincia de Salta se trabajó durante los años 2010-2011 exclusivamente con escuelas rurales, aisladas o de difícil acceso geográfico, muchas con personal único, que no cuentan con Internet ni teléfono (celular o de línea). Este contexto podría explicar la baja respuesta a la encuesta.

El otro caso de más baja respuesta es el de Chaco, donde en el año 2012 hubo un recambio del equipo técnico IACE, así como de las autoridades provinciales interlocutoras de los procesos aplicativos. Por otra parte, también las escuelas de las primeras aplicaciones IACE se sitúan en

localidades distantes de la ciudad capital, lo cual dificultó el seguimiento; a eso se sumó la falta de conectividad a Internet en muchas escuelas.

En general, sucede con los cuestionarios autoadministrables remitidos por correo tradicional o electrónico, que suele ser bajo el nivel de respuesta que se alcanza. Sin embargo, previendo tal circunstancia, se pretendió morigerarla mediante la activación que podían ejercer los equipos técnicos IACE, los supervisores y las correspondientes autoridades provinciales.

Son diversos los motivos que pueden suponerse para explicar por qué casi un 37% de las escuelas no respondió la encuesta (y por qué costó tanto que las que respondieron así lo hicieran); se listan las razones que se consideran más probables.

- Inconvenientes en algunas provincias con la confección, por parte de los equipos técnicos provinciales, de los listados actualizados con las direcciones de correo electrónico de las escuelas correspondientes.
- Dificultad por parte de los directivos y docentes para responder por Internet por sus escasas habilidades con las TIC.
- Dificultades para el acceso a la conectividad en algunas escuelas, como ya fue mencionado.
- Falta de seguimiento de los equipos IACE provinciales, que si bien tenían un rol fundamental en este proceso, no siempre lo pudieron cumplir acorde con las expectativas, en parte debido a la distancia de los establecimientos que se incluyeron y/o porque quedaban fuera del recorrido de las escuelas que estaban aplicando el IACE en esos momentos, lo que multiplicaba la tarea de los miembros de esos equipos.
- Cambios en los equipos directivos en las escuelas (algunos de los actuales no participaron del proceso aplicativo).
- Se aplicó en una época del año con alta carga de trabajo (fin del ciclo lectivo).³
- Paros docentes frecuentes.

Algunas de esas dificultades se procuraron contemplar, como por ejemplo:

- Abrir la posibilidad de que los cuestionarios se respondieran en papel para luego ser volcados en la plataforma informatizada.

³ Sin embargo, ese motivo debiera relativizarse, dado que hubo una prórroga.

- Prolongar el período de respuesta (se prorrogó desde final de diciembre 2012 hasta comienzos de abril del 2013).
- Insistir en solicitar mayor apoyo por parte del nivel de supervisión y las autoridades provinciales respectivas.

II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Tipo de escuelas y de respondentes

Como se dijo al comienzo, se procuró un equilibrio, acorde con la estructura del conjunto, entre escuelas urbanas y rurales. El cuadro 2 da cuenta del ámbito, rural o urbano, de los establecimientos que han respondido.

Cuadro 2: Ámbito de las escuelas, urbano / rurales, que respondieron

Ámbito de las escuelas	Cantidad	%
Urbanas	67	44,1
Rurales	78	51,3
Sin respuesta	7	4,6
TOTAL	152	100,0

Elaboración propia

Los porcentajes de respuesta en relación al ámbito se correspondieron en forma muy aproximada con los del universo de escuelas que aplicaron el IACE desde 2008 hasta 2012: 53,5% escuelas rurales, 43,4% escuelas urbanas y un 3,1 sin especificación.

En el cuadro 3 se analiza el tipo de respondentes, según el cargo o función que ejercen en su escuela.

Cuadro 3. Cargo o función de los respondentes en sus escuelas

Cargo o función del respondente	Cantidad	%
Director/a	130	85,5
Vicedirector/a	8	5,3
Otro cargo o función	8	5,3
Sin respuesta	6	3,9
TOTAL	152	100,0

Elaboración propia

Se desprende de lo anterior que se verificó cabalmente el requisito de que los respondentes hayan tenido protagonismo en los procesos autoevaluativos; si se consideran también a las secretarías, puede decirse que algo más del 91% de los respondentes pertenecían al equipo directivo.

Los respondientes que manifestaron ejercer otro cargo o función diferente al directivo han sido: secretarías de la dirección,⁴ asesores pedagógicos o maestras/os de grado. En el caso de los docentes de grado, hubo escuelas que al no contar con vice-dirección, el docente de mayor valoración (o puntaje) colaboró activamente con el Director en los procesos de aplicación del IACE.

2. Sobre los Grupos Promotores (GP)

En los procesos aplicativos del IACE se considera altamente relevante el rol de los GP por lo que se aconseja conformarlos en cada escuela que se involucre en los mismos. Las principales funciones de esos grupos son las de secundar a los equipos directivos para promover y organizar la aplicación del IACE, distribuir los materiales requeridos, convocar a los diferentes actores, esclarecer acerca de las pautas procedimentales para realizar los ejercicios, llevar a cabo el seguimiento del cronograma de actividades y reuniones, sistematizar en forma preliminar las informaciones obtenidas, formular preliminarmente el Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa, entre otras importantes responsabilidades.⁵

El cuadro 4 da cuenta de las escuelas que efectivamente conformaron esos GP.

Cuadro 4. Escuelas que conformaron el GP

Conformación del GP	Cantidad	%
Sí lo conformaron	123	80.9
No lo conformaron	22	14.5
Sin respuesta	7	4.6
TOTAL	152	100,0

Elaboración propia

Como puede verse, una gran mayoría de las escuelas indagadas (81%) cumplió la recomendación de conformar dicho GP; seguramente aquellas que no lo hicieron contaban con un plantel docente muy reducido (menor a diez docentes).

Se consultó sobre las valoraciones de los respondientes acerca del desempeño de esos GP en el marco del proceso autoevaluativo de cada escuela. Las mismas se resumen en el cuadro 5, donde vale aclarar que el total corresponde a las escuelas que conformaron dicho grupo (123).

4 Como se dijo, puede considerárselas parte del equipo directivo y, en general, han tenido protagonismo en las aplicaciones IACE.

5 Ver conformación y responsabilidades de los GP en el cuadernillo IACE primaria, páginas 27 y 28, en línea en <http://www.ceadel.org.ar/unicef-iace>.

Cuadro 5. Valoración del desempeño de los GP

Valoración del desempeño del GP	Cantidad	%
Muy positivo	41	33.4
Positivo	65	52.8
Regular	7	5.7
Negativo	1	0.8
Sin respuesta	9	7.3
TOTAL	123	100,0

Elaboración propia

La valoración mayoritaria (86%) acerca del desempeño de los GP durante el proceso autoevaluativo fue positiva o muy positiva.

Un indicador importante acerca de la continuidad de los procesos autoevaluativos y de programación en las escuelas que aplicaron IACE es la permanencia ulterior de los GP en roles tal vez distintos. Se indagó esa cuestión y los resultados se sintetizan en el cuadro 6, donde el total también se corresponde con las escuelas que conformaron dicho grupo.

Cuadro 6. Continuidad ulterior de funcionamiento de los GP

Continuaron funcionando	Cantidad	%
Sí continuaron	83	67.5
No continuaron	26	21.1
Sin respuesta	14	11.4
TOTAL	123	100,0

Elaboración propia

Terminados los procesos aplicativos del IACE propiamente dichos, continuaron funcionando bastante más de la mitad (67%) de los GP.

Interesó indagar cuál fue el rol ulterior que cumplieron, lo cual se resume en el cuadro que sigue, donde vale aclarar que el total se refiere sólo a los GP que tuvieron continuidad (83).

Cuadro 7. Rol ulterior que cumplieron los GP

Rol ulterior de los GP	Cantidad	%
Apoyo a la implementación del Plan	13	15,7
Apoyo en la/s reprogramación/es del Plan	28	33,7
Apoyo al equipo directivo en diversas funciones	37	44,6
Otro rol	1	1,2
Sin respuesta	4	4,8
TOTAL	83	100,0

Elaboración propia

Casi la mitad de los GP (49%) que continuó en funcionamiento se dedicó a apoyar la implementación de los Planes o bien a su reprogramación y cerca de un 45% cumplió acciones de apoyo a los equipos directivos en diversas funciones. El único respondiente que manifestó cumplir otro rol, aclaró que este consistió en “brindar asesoramiento al equipo docente”, sin mayor aclaración acerca de en qué consistía ese asesoramiento, pero es posible presumir que también fuera en tareas de apoyo a la implementación del Plan.

3. Acerca de los Planes de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa

Se indagó si el proceso autoevaluativo culminó con la formulación del Plan y los resultados se resumen en el cuadro 8.

Cuadro 8. Formulación del Plan

Se formuló el Plan	Cantidad	%
Sí, se formuló	134	88,2
No se formuló	9	5,9
Sin respuesta	9	5,9
TOTAL	152	100,0

Elaboración propia

Una amplia mayoría (88%) de los respondientes manifiesta que se formuló efectivamente el Plan en sus escuelas.

Se profundizó en esa indagación averiguando si esos Planes fueron luego implementados. Las respuestas se contabilizan en el cuadro 9, donde se aclara que el total corresponde a las escuelas que lo habían formulado (134).

Cuadro 9. Implementación del Plan

Se implementó el Plan	Cantidad	%
Si, se implementó totalmente	72	53.7
Sí, se implementó parcialmente	56	41.8
No se implementó	3	2.2
Sin respuesta	3	2.2
TOTAL	134	100,0

Elaboración propia

Algo más de la mitad de las escuelas (54%) pudo implementar en forma completa el Plan que formularon, mientras que un 42% lo hizo parcialmente. Es posible que en estos últimos casos fueran algo ambiciosas las metas que se programaron.

Se les preguntó si recibieron apoyo de agentes externos a la escuela para la implementación del Plan. En el cuadro 10 se contabilizan las respuestas. Vale aclarar que el total corresponde a las 128 escuelas que implementaron el Plan (total o parcialmente).

Cuadro 10. Apoyos externos recibidos para la implementación del Plan

Recibieron apoyos y de quienes	Cantidad	%
Sí, solo de la supervisión	16	12,5
Sí, solo del equipo IACE provincial	16	12,5
Sí, de la supervisión y del equipo IACE provincial	75	58,6
Sí, de otros agentes	12	9,4
No recibieron apoyo de agentes externos	9	7,0
Sin respuesta	0	0,0
TOTAL	128	100,0

Elaboración propia

Puede verse que una amplia mayoría (93%) manifiesta que recibió apoyo para la implementación de los Planes, ya sea por parte de los equipos IACE provinciales, del nivel de supervisión, así como de otros agentes. Entre estos últimos mencionan a aquellos pertenecientes a: el Ministerio de Desarrollo Social, el Municipio, Cooperativas de trabajo, el Gabinete Pedagógico Interdisciplinario, profesionales de los centros de salud u hospitales locales, otros programas como el SASE⁶, el PIIE⁷, el PARYS⁸, el

6 SASE (Servicio de asistencia Social Escolar).

7 PIIE (Programa Integral para la Igualdad Educativa, Ministerio de Educación de la Nación).

8 PARYS (Programa de Atención a la Repitencia y la Sobreedad, Ministerio de Educación de la Provincia de Tucumán Dirección de Primaria).

equipo técnico de Educación Intercultural Bilingüe y auxiliares indígenas, otros profesionales del campo educativo (psicólogo, psicopedagogo, trabajadores sociales), empresas locales, etcétera.

Un indicador muy directo para valorar la sustentabilidad e institucionalización de los procesos autoevaluativos y de programación en las escuelas consiste en la incorporación del IACE, especialmente del Plan formulado, al Proyecto Educativo Institucional (PEI). Se indagó acerca de tal incorporación y las respuestas sintetizadas pueden verse en el cuadro 11. El total corresponde a las escuelas que formularon el Plan (134).

Cuadro 11. Incorporación del Plan al PEI

Incorporación al PEI	Cantidad	%
Sí, lo incorporaron	126	94,0
No lo incorporaron	6	4,5
Sin respuesta	2	1,5
TOTAL	134	100,0

Elaboración propia

Es muy auspicioso que casi todas las escuelas (95%) que formularon su Plan como culminación del proceso autoevaluativo, lo hayan incorporado al PEI.

Otro indicador relevante de la sustentabilidad e institucionalización de los procesos de autoevaluación y programación es el hecho de que las escuelas realicen reprogramaciones ulteriores del Plan originariamente formulado. Al indagar tal cuestión se obtuvieron los resultados que se sintetizan en el cuadro 12. El total también corresponde aquí a las escuelas que formularon el Plan (134).

Cuadro 12. Reprogramaciones efectuadas del Plan originario

Reprogramaciones efectuadas	Cantidad	%
Si, una vez	54	40,3
Sí, más de una vez	33	24,6
No	40	29,8
Sin respuesta	7	5,2
TOTAL	134	100,0

Elaboración propia

Es muy notable que un 65% haya realizado reprogramaciones y que una cuarta parte lo haya hecho más de una vez. Sin embargo, también debe prestarse atención al hecho de casi un 30% de las escuelas indagadas no han realizado reprogramaciones.

4. Realización de nuevas autoevaluaciones

Más allá de la actividad de reprogramación, interesó indagar si las escuelas volvieron a realizar autoevaluaciones, ya sea con el IACE o no. El cuadro 13 resume los resultados obtenidos.

Cuadro 13. Repetición de la autoevaluación

Volvieron a realizar autoevaluación	Cantidad	%
Si, se volvió a aplicar el IACE completo	31	20.5
Si, se volvió a aplicar el IACE parcialmente	47	30.9
Sí, se volvió a realizar autoevaluación, sin el IACE	40	26.3
No se volvió a autoevaluar	13	8.5
Sin respuesta	21	13.8
TOTAL	152	100,0

Elaboración propia

Es auspicioso, en términos de la instalación de una cultura autoevaluativa, que en algo más de la mitad de las escuelas indagadas (51%) se haya vuelto a aplicar el IACE (ya sea en forma completa o parcial) y que en algo más de otra cuarta parte (26%) hayan vuelto a hacer autoevaluación con un método diferente al IACE.⁹ Es considerable el porcentaje de no respuestas a esta pregunta (14%), lo cual podría estar indicando una resistencia a expresar una respuesta negativa. En algunos casos de aquellos que manifestaron que no se ha vuelto a realizar autoevaluación, los motivos aducidos fueron:

- Al reconocer las debilidades del Plan formulado como producto de la autoevaluación, se lo reformuló, modificando algunas acciones para lograr mejores resultados, demorándose así su implementación.
- Aún se continúa trabajando con el Plan originariamente formulado.
- Se implementará el Plan formulado en el actual ciclo lectivo.
- Falta de acompañamiento tanto del equipo provincial IACE como de las autoridades.
- No saber cómo continuar por sí mismos.
- Muchos cambios en el plantel docente.
- Falta de tiempo.

⁹ Dada la escasez de métodos de autoevaluación disponibles en Argentina, es posible presumir que esos 40 casos aplicaron el que fue desarrollado en el año 2009 por la Dirección de Nivel Primario del Ministerio de Educación Nacional, titulado "Entre Docentes". Véase en línea en: http://currifom.me.gov.ar/primaria/file.php/1/documento_Entre_Docentes.pdf.

Se indagó también si las escuelas tenían previsto volver a realizar autoevaluación en el futuro. Se consigna el resumen de las respuestas en el cuadro 14.

Cuadro 14. Previsión de repetir la autoevaluación en el futuro

Previsión de autoevaluación	Cantidad	%
Si, se volverá a aplicar el IACE totalmente.	61	40.1
Sí, se volverá a aplicar el IACE parcialmente	44	29.0
Si, se volverá a autoevaluar, pero sin el IACE	22	14.5
No se volverá a autoevaluar	1	0,7
Sin respuesta	24	15,7
TOTAL	152	100,0

Elaboración propia

Es destacable que una amplia mayoría de los respondentes (84%) manifiestan que en sus escuelas se prevé realizar autoevaluación en un futuro. Sin embargo, es considerable el porcentaje de no respuesta (16%), lo cual podría estar denotando una resistencia a admitir que no se realizará autoevaluación, aun cuando la opción de respuesta negativa estaba prevista y sólo se presentó allí un caso. El motivo aducido por ese único caso que contestó negativamente alude a las dificultades encontradas para reunir al plantel docente, debido a que “todos tienen doble empleo o bien residen en otras localidades”. Dado que, como se verá en seguida, ese fue mencionado también como un factor obstaculizador, es posible suponer que los 24 casos de no respuesta se pueden ver también reflejados en algunos de los factores obstaculizadores que se detallan más adelante.

5. Factores facilitadores y obstaculizadores para la autoevaluación; sugerencias

Se solicitó a los respondentes (mediante pregunta abierta) que identifiquen aquellos **factores facilitadores** para desarrollar procesos autoevaluativos en sus escuelas. Se sintetiza una lista de los principales factores facilitadores que identificaron:¹⁰

- Compromiso y protagonismo de todos los actores institucionales.
- Disponibilidad / predisposición de los docentes.
- Sentido de pertenencia a la escuela.
- Contar con capacidades para autoevaluar las prácticas de todo el equipo docente.

¹⁰ Si bien en la siguiente lista, como en las posteriores, se procuró preservar al máximo el sentido de lo expresado por los respondentes, se efectuó síntesis o sistematización de las respuestas a las preguntas abiertas, por lo cual las transcripciones no son estrictamente textuales.

- Saber aceptar y reflexionar sobre los errores.
- Interés por mejorar la calidad educativa.
- Contar con capacidades para innovar.
- Contar con capacidades para trabajar en equipo.
- Disponer de liderazgos adecuados.
- Que los docentes posean competencias en informática.
- Buena relación del plantel con la comunidad, ya que es un trabajo que se realiza en equipo.
- Coordinación con agentes externos para optimizar la labor institucional.
- Contar con apoyo de los equipos técnicos de IACE.
- Contar con apoyo y sugerencias del nivel de supervisión
- Contar con la colaboración del equipo promotor.
- Contar con un cronograma de actividades, pues facilita la implementación de las actividades en el tiempo: permite cotejar permanentemente las actividades a realizar, el tiempo a emplear y la distribución de las tareas.
- Trabajar en red con otras escuelas.
- Trabajar con redes interinstitucionales
- Implementar más horas en las escuelas para que la actividad evaluativa pueda realizarse en horarios institucionales.
- Disponer de una jornada bimestral para realizar ajustes y/o adecuaciones.
- Contar con espacio físico adecuado para las reuniones que requiere la tarea evaluativa.
- Reflejar todos los proyectos de la escuela en la planificación anual y en las evaluaciones periódicas; incorporarlos al PEI.
- Apoyo provincial y respuestas a las propuestas planteadas con anterioridad.

Del mismo modo, se pidió que identifiquen **factores obstaculizadores** de la actividad autoevaluativa (también mediante pregunta abierta). La síntesis se presenta en la lista siguiente:

- Falta de tiempo dentro del horario escolar.
- Sobrecarga de programas y proyectos, superposición de tareas en las escuelas.
- Desinterés o falta de compromiso de los docentes.
- Resistencia al cambio de algunos docentes.
- Docentes con múltiple empleo, lo que les imposibilita prolongar la jornada.
- Escasa actualización y desarrollo profesional de algunos docentes.
- Poca tolerancia a las discrepancias.
- Movilidad o velocidad de recambio del personal docente.
- Ausentismo docente.
- Dificultad para abrir espacios de trabajo que involucren a docentes de ambos turnos.
- Conflictos entre directivos y docentes.
- Fallas en la comunicación, tanto entre pares como entre docentes y directivos.
- Oportunidad del momento de aplicación (el último trimestre del año no es adecuado, sino el primero).
- Duración excesiva del proceso autoevaluativo.
- Falta de apoyo y control externo. Específicamente, carencia de acompañamiento por parte del equipo IACE en los establecimientos que han autoevaluado años atrás.
- En escuelas de personal único se trabaja en soledad.
- Falta de respuestas tanto provinciales como nacionales a planteos previos.
- Infraestructura y mobiliario inadecuados, falta de espacio para reunirse.
- Paros docentes.
- Muchos feriados.

Los cuatro primeros obstáculos fueron los mencionados más frecuentemente, en especial el referido a la “falta de tiempo”. Es posible interpretar, no solo en el marco de esta indagación, sino en términos

generales, que cuando se aduce “falta de tiempo” como argumento para no desarrollar determinada actividad, es porque no se la ha considerado como prioridad en relación con otras actividades que sí fueron realizadas.

Por otra parte, se detecta que varios factores identificados como positivos, también fueron expresados, en forma negativa, como obstaculizadores. Para dar un ejemplo de esto último: “el compromiso y protagonismo de los docentes” se identificó positivamente como factor facilitador, mientras que el “desinterés o falta de compromiso de los docentes” fue mencionado negativamente como factor obstaculizador.

Por último, se pidió a los respondentes (en una última pregunta abierta) que sugieran **ideas para posibilitar la continuidad de los procesos de autoevaluación y programación** para la mejora de la calidad educativa en sus escuelas. También en este caso, algunas sugerencias planteadas coinciden con los factores facilitadores identificados. Se listan a continuación las principales ideas propuestas.

- Promover la continuidad de los GP en cada escuela para que estimulen la continuidad de los procesos autoevaluativos y la implementación del Plan.
- Intensificar el monitoreo de la implementación y reformulación de los Planes.
- Más acompañamiento de parte del equipo IACE provincial y que el mismo tenga continuidad, no sólo durante el proceso autoevaluativo sino también durante la implementación del Plan.
- Recibir apoyo financiero para adquirir equipamientos (máquina fotográfica, filmadora, PC, entre otros), sobre todo en escuelas rurales.
- Que la autoevaluación sea útil y oportuna para la planificación anual (que se realiza en febrero de cada año).
- Promover mayor compromiso por parte de los directivos de las escuelas.
- Contar con jornadas y horas institucionales específicas destinadas a la autoevaluación y la programación.
- Fortalecer las capacidades docentes en cuestiones de autoevaluación y programación así como en TIC.
- Recibir material bibliográfico sobre autoevaluación institucional.¹¹

¹¹ Vale aclarar que en la página del IACE primaria existe un nexo al Centro de Documentación, donde hay abundante bibliografía sobre ese tema y otros. Véase: <http://www.ceadel.org.ar/unicef-iace/>, pestaña Centro de Documentación.

- Tener algún estímulo, ya sea un certificado de participación o un estímulo económico, sobre todo para las escuelas de escasos recursos.
- Publicar algunos Planes formulados por las escuelas para su difusión, por ejemplo los de las escuelas ganadoras en el concurso o que hayan recibido altos puntajes en esa ocasión.¹²

Llama la atención que no hayan sugerido ideas que involucren al nivel de supervisión, ya que son actores ineludibles en esos procesos autoevaluativos como de programación.

III. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una primera conclusión, sobre todo de carácter metodológico, se refiere a la diferencia entre la cantidad de escuelas que se programó indagar y las que efectivamente contestaron. Pese a los ingentes esfuerzos realizados, solo pudo alcanzarse el 63 % de respuestas; eso pone en evidencia dos cuestiones básicas: la poca disposición o dificultades de algunos directivos y docentes para incorporar las TIC, así como para convertirse en profesionales actualizados y reflexivos sobre sus propias prácticas. Puede por lo tanto suponerse un particular sesgo en la muestra efectivamente obtenida: que han respondido quienes más interesados estaban en la cuestión de la autoevaluación, mientras que un 37% no pudo afrontar las innegables dificultades antes descriptas y las propias resistencias para responder.

La recomendación emergente es realizar nuevas indagaciones para conocer más acerca de la institucionalización y sustentabilidad de los procesos de autoevaluación y programación en las escuelas primarias que aplicaron IACE, pero usando otras técnicas para obtener información que se presuman como más eficaces o viables que el mero cuestionario autoadministrable. En tal sentido, se sugiere realizar reuniones de media jornada en cada provincia con directivos y/o integrantes de los grupos promotores de escuelas que hayan aplicado el IACE en períodos anteriores al actual. En esas reuniones se aplicaría en la primera media hora este mismo cuestionario (cuyo contenido fue convenientemente validado mediante esta primera utilización) y luego se abriría un espacio de dinámica grupal de dos a tres horas, donde se discutirían los mismos ejes de indagación, para así profundizar en ciertos aspectos. Se sugiere también realizar con los supervisores talleres provinciales (con aplicación de un cuestionario con ejes analíticos similares al analizado aquí).

En cuanto a los GP, se pudo confirmar su rol estratégico en los procesos autoevaluativos, ya que han sido altamente valorados por los respondentes (86% los valoró positivamente). También es recomendable la continuidad de esos grupos en sus respectivas escuelas, luego de finalizado el proceso autoevaluativo propiamente dicho, para que asuman un rol más orientado a promover y

¹² Vale aclarar que una síntesis de los Planes ganadores del Concurso se encuentra disponible en: <http://www.ceadel.org.ar/unicef-iace>, en la pestaña Eventos/Noticias, así como un informe sobre el Encuentro Interprovincial con las 15 escuelas ganadoras, realizado en la provincia de Tucumán los días 7 y 8 de junio del año 2012.

monitorear la implementación de los Planes formulados, así como para alentar reprogramaciones y reiteración de autoevaluaciones.

Una recomendación adicional es incluir activamente al nivel de supervisión, en interacciones frecuentes con los directivos y los integrantes de los GP.

Es notorio que pese al amplio apoyo que manifiestan haber recibido (93%) por parte de agentes externos a la escuela (equipo IACE provincial, supervisores y otros) sin embargo, en los factores obstaculizadores señalan la carencia de apoyo, sobre todo para la etapa de implementación de los Planes. Es que en esa etapa declina el protagonismo de los equipos IACE provinciales y por ende debería incrementarse el rol de la supervisión. Debe tenerse en cuenta que esos equipos IACE no son de planta permanente, sino que se conforman ad hoc y por tiempos acotados, con financiamiento de fondos de cooperación de UNICEF, con foco en los operativos de aplicación del IACE; aunque también desarrollan algunas acciones de monitoreo de los Planes, les resulta difícil abarcar todas las escuelas de todos los períodos, cuestión que deberían sí realizar los respectivos supervisores.

Una cuestión muy relacionada con la viabilidad de sustentación de los procesos autoevaluativos y de programación en las escuelas es el apoyo que demuestran las autoridades provinciales –ministerios de educación– a esas líneas de acción y en especial el involucramiento comprometido de las direcciones de nivel respectivas. El recambio de las personas que ocupan tales posiciones de índole política y política-técnica, es un obstáculo adicional. Las acciones de información y sensibilización por parte del equipo UNICEF – CEADEL en tales niveles deberían ser muy fluidas e ininterrumpidas.

En igual sentido, habría que destinar intensas acciones de sensibilización y capacitación de supervisores y de otros funcionarios de los niveles centrales educativos provinciales que permitan un adecuado monitoreo y acompañamiento de las escuelas en la implementación de sus Planes y en pro de la sustentabilidad de las prácticas de autoevaluación y programación en sus escuelas dependientes.

Como se dijo, es destacable que el 88% de las escuelas indagadas haya completado la formulación del Plan y que de ese conjunto el 95% lo haya implementado, aunque no todos lo hicieron en forma completa. Se presume que esto último se debió en gran parte a una formulación originaria con metas excesivamente ambiciosas. Por tal motivo es recomendable insistir en que se realice una revisión más detallada de los Planes que se formulan para que su viabilidad de implementación posterior sea mayor. También esa ejecución parcial pudo deberse a la mencionada falta de apoyo recibido para la etapa de la implementación.

Si bien resulta auspicioso que las escuelas hayan realizado reprogramaciones del Plan originario en el 65% de los casos, debe insistirse en que esa actividad debería realizarse como mínimo una vez al año, en forma coincidente con la planificación anual (en los meses de febrero).

Por demás notable es que casi todas las escuelas que formularon su Plan lo hayan incorporado al PEI (95%). Deberá asegurarse que esa tendencia continúe en el futuro, ya que es una de las formas más importantes de institucionalizar los procesos de programación llevados a cabo de manera participativa.

Un indicador importante del cumplimiento de uno de los principales propósitos del IACE – instalar cultura evaluativa en las escuelas primarias – es que se haya vuelto a realizar el proceso autoevaluativo, lo cual se verificó en un 77% de las escuelas respondientes. Considerando el 23% que no volvió a autoevaluarse, es importante seguir insistiendo en esta cuestión: es altamente recomendable que las escuelas se autoevalúen con una cierta periodicidad (cada dos o tres años), aunque no se incluyan todas las dimensiones o variables, y sólo se coloque el foco en algunos aspectos más que en otros, acorde con las necesidades o problemas específicos que se hubieran detectado y priorizado.

Del análisis de los factores facilitadores y obstaculizadores señalados por los propios respondientes, así como de sus sugerencias, surgen además de las recién planteadas, las siguientes recomendaciones:

- Mantener y profundizar un flujo de información permanente entre el equipo UNICEF-CEADEL y los ministerios y las direcciones de nivel provinciales, para procurar su mayor sensibilización y adhesión a los métodos autoevaluativos y de programación en sus escuelas dependientes.
- Profundizar en las capacitaciones orientadas a los diferentes actores (funcionarios de los niveles centrales, supervisores, directivos y docentes) en temas de programación, monitoreo y evaluación. Aunque ya se vienen realizando esas capacitaciones, se debería imaginar e implementar una estrategia de mayor continuidad y profundización.
- Promover un rol más activo por parte de los supervisores en la etapa de implementación de los Planes. Para lograr este involucramiento es necesario no solo capacitarlos, sino además incluirlos desde el primer momento del proceso aplicativo del IACE, convocándolos a las jornadas con escuelas y promoviendo un intercambio fluido y sistemático de información entre ellos y los equipos técnicos provinciales.
- Promover interacciones e intercambios horizontales entre las escuelas que aplicaron IACE, ya sea mediante encuentros presenciales como virtuales.
- Destinar formalmente horas y/o jornadas institucionales que aseguren la participación de todos los docentes en los procesos autoevaluativos y de programación.
- Otorgamiento a las escuelas de recursos económicos, de espacios físicos y de equipamiento para las actividades de autoevaluación y programación.

- Generar estímulos diversos para realizar autoevaluación y programación: certificaciones, otorgamiento de puntajes, publicación de los trabajos o Planes formulados, entre otros.
- Brindar respuestas oportunas por parte de las autoridades a las demandas y propuestas formuladas por las escuelas como emergentes de sus procesos autoevaluativos.
- Desarrollar estrategias que permitan fortalecer habilidades de los directivos y docentes en el uso de las TIC.¹³ La capacitación tradicional no parece ser suficiente.

13 Vale aclarar que si bien esta habilidad en TIC no es imprescindible para la aplicación del IACE – ya que dicho método solo incluye una encuesta a familiares de alumnos, cuyas respuestas deben volcarse en una base de datos (Excel), tarea que frecuentemente realiza el respectivo equipo IACE provincial – puede considerarse que sí constituye un requerimiento pedagógico en estos tiempos, así como para la formación continua de los directivos y docentes, por cuanto eso les facilita un más amplio acceso a materiales bibliográficos (incluidos los que ellos mismos solicitan en temas de evaluación). En especial, se requeriría alguna mínima habilidad en TIC (hábito de uso de email e Internet) para responder a esta encuesta específica.

ANEXO: ENCUESTA A DIRECTIVOS SOBRE CONTINUIDAD DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y PROGRAMACIÓN EN LAS ESCUELAS – IACE PRIMARIA

Esta encuesta es anónima y tampoco identifica establecimientos; en cada escuela la responderá algún integrante del equipo directivo que haya participado de la aplicación del IACE. Se indaga acerca de la continuidad que han tenido los procesos de autoevaluación y programación. Las preguntas son cerradas en su mayoría y se contestan simplemente tildando la opción correcta, salvo en aquellas opciones en que se solicite alguna especificación y en las preguntas 14, 15 y 19, que son totalmente abiertas.

1. Provincia:

Chaco

Salta

Otra ¿Cuál?

Jujuy

Tucumán

.....

Misiones

Santiago del Estero

2. Tipo de escuela: Urbana

Rural

3. Función que quien responde cumple en la escuela:

Director/a

Vicedirector/a

Otra función en el equipo directivo ¿Cuál?.....

4. Período durante el cual fue realizada la autoevaluación con el IACE en su escuela:

Desde (consignar mes y año):

Hasta (consignar mes y año):

5. ¿En su escuela se conformó el Grupo Promotor para esa aplicación del IACE?

Si

No

6. En esa aplicación ¿se formuló el Plan de Acción para la Mejora de la calidad educativa?

Si

No ¿Por qué?.....

7. En caso que haya contestado afirmativamente en la anterior, ¿ese Plan se logró implementar?

Si, totalmente

Sí, parcialmente

No; ¿por qué? (Pase directamente a pregunta 12)

8. En caso que haya contestado cualquiera de las dos opciones afirmativas en la anterior, ¿cuál fue el período durante el cual se implementó ese Plan?

Desde (consignar mes y año):

Hasta (consignar mes y año):

9. ¿Para la implementación del Plan en su escuela tuvieron acompañamiento de algún agente externo?

- Sí, solo de la supervisión.
- Sí, solo del equipo IACE provincial.
- Sí, de la supervisión y del equipo IACE provincial.
- Sí, de otros agentes, ¿cuáles?
- No

10. ¿El Plan formulado en su escuela fue incorporado al PEI (proyecto educativo institucional)?

- Si
- No

11. ¿Se efectuó alguna reprogramación (reformulación) posterior del Plan?

- Si, una vez; especifique el período para el cual se reprogramó:
Desde (*consignar mes y año*):
Hasta (*consignar mes y año*):
- Sí, más de una vez; ¿Cuántas veces?.....
Especifique el último período para el que se reprogramó):
Desde (*consignar mes y año*):
Hasta (*consignar mes y año*):
- No

12. ¿En su escuela volvieron a realizar autoevaluación?

- Si, se volvió a aplicar el IACE en forma completa.
- Si, se volvió a aplicar el IACE aunque parcialmente.
- Sí, se volvió a realizar autoevaluación, aunque no con el IACE.
- No; ¿por qué?.....

13. ¿En su escuela tienen pensado volver a realizar autoevaluación próximamente?

- Si, se volverá a aplicar el IACE totalmente.
- Sí, se volverá a aplicar el IACE parcialmente.
- Si, se volverá a realizar autoevaluación pero no con el IACE
- No; ¿por qué?.....

14. Identifique hasta tres factores que pueden facilitar los procesos autoevaluativos en su escuela.

1)
2)
3)

15. Identifique hasta tres factores que pueden obstaculizar los procesos autoevaluativos en su escuela

- 1)
- 2)
- 3)

16. En caso que haya contestado afirmativamente en la pregunta 5, ¿cómo fue el desempeño del grupo promotor en relación con el proceso de autoevaluación en su escuela?

- Muy positivo Positivo Regular Negativo

17. Una vez finalizada la aplicación del IACE ¿el grupo promotor siguió funcionando en su escuela?

- Si No

18. Si hubiera contestado afirmativamente en la anterior, ¿cuál es el rol que ese grupo promotor siguió desempeñando luego de finalizada la aplicación del IACE?

- Específicamente en relación con la implementación del Plan.
- Apoyo o protagonismo en la/s reprogramación/es del Plan.
- Apoyo al equipo directivo en diversas funciones.
- Otro rol ¿cuál?.....

19. Por favor, agregue alguna/s idea/s que aporte/n a la continuidad de los procesos de autoevaluación y programación para la mejora de la calidad educativa en su escuela.

¡¡¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!