

**PROYECTO DE
FORTALECIMIENTO
DE LAS INSTITUCIONES
PARA LA MEJORA EDUCATIVA**

PRO-MEJORA

**EVALUACIÓN
de los
PLANES DE MEJORA**

FASE III



Administración Nacional de Educación Pública

Consejo Directivo Central

Presidente: Prof. Wilson Netto
Consejera: Mtra. Teresita Capurro
Consejero: Daniel Corbo
Consejero: Javier Landoni
Consejero: Néstor Pereira

Comisión Coordinadora Proyecto ProMejora

CODICEN - Presidente: Consejero Lic. Daniel Corbo
CODICEN – Consejero Insp. Javier Landoni
CEIP – Director General, Mtro. Héctor Florit – Insp. Nancy Picotti
CETP – Insp. Nancy Cámara
CES – Prof. Mariela Tocco
CFE – Directora General, Mag. Edith Moraes
Coordinadoras – Insp. Anna Ma. Cossio – Insp. Mariela Amejeras

Equipo ProMejora

ORIENTADORES: Prof. Estela Alem – Mtra. Graciela Camejo - Prof. Pablo Cayota – Prof. Sonia Cerecetto - Prof. Hugo Fernández – Prof. Javier González – Prof. Virginia Piedra Cueva – Ing. Francisco Ribarroya – Mtro. Enrique Silvera - Mtra. Mónica Zanelli

TÉCNICOS: Prof. Nancy Bentancor - Prof. Alicia Fripp -
Prof. Yaqueline Tipoldi

Asistente Técnico: Ignacio Salamano

Este trabajo fue realizado en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa, ProMejora, bajo la supervisión del Presidente de la Comisión y la Coordinación del Proyecto.

La redacción del presente documento correspondió a la Coordinadora Mag. Prof. Mariela Amejeiras.

El Consejo Directivo Central de la Administración Nacional de Educación Pública tomó conocimiento del documento Fase III – Evaluación de los Planes de Mejora y habilitó la publicación y uso de este documento en las instituciones por Resolución N° 48, Acta N° 7, en la Sesión del 24 de febrero de 2015.

**I - EL PORQUÉ Y EL PARA
QUÉ DE LA EVALUACIÓN
DE LOS PLANES
DE MEJORA**

El camino recorrido

El trayecto que han venido recorriendo las instituciones ProMejora ha sido atravesado por sistemáticas acciones de evaluación dentro y fuera de las instituciones¹.

Tengamos presente que el proceso se desarrolla del siguiente modo: el diagnóstico institucional², la elaboración del Plan de Mejora³ y la evaluación de los Planes a medida que los mismos se van desarrollando.

La presencia constante de la evaluación se sostiene en el entendido que la misma resulta una herramienta central de la mejora pues la misma genera información que permite emitir juicios y tomar decisiones. En este sentido, la incorporación de esta actividad es clave en el desarrollo de Planes y Proyectos y debería constituirse en una rutina de la implementación.

Desde la perspectiva estratégico-situacional la evaluación debería ser una actividad continua que permita hacer las adecuaciones necesarias para alcanzar los propósitos en el momento oportuno, en otras palabras orientar la toma de decisiones sobre la continuación del trabajo para mejorar sus efectos.

De este modo, los interesados tomarán decisiones informadas, sabrán de la bondad o conveniencia de las actividades, podrán revisar los supuestos sobre los que construyeron sus Planes, verificar la coincidencia entre las labores ejecutadas en comparación con las programadas, identificar los aspectos del Plan que fallaron o que no estuvieron a la altura de sus expectativas, identificar los aciertos a efectos de poder reproducirlos en Planes futuros.

¹ Tengamos presente que hasta el momento tanto la División de Investigación y Evaluación Estadística (DIEE) de CODICEN ha trabajado con el ProMejora en la elaboración de distintos insumos que colaboran con la evaluación general del Proyecto: elaboración de informes individuales a cada institución reportando el comportamiento de los indicadores duros de cada una (2013 y 2014); elaboración de una línea de base en las dimensiones "Convivencia y gestión" que sirva de punto de partida para la medición final de la experiencia (elaboración de informe general e individual por institución); aplicación de pruebas de aprendizaje a los terceros años de Educación Media y a los sextos años de Educación Primaria. Asimismo, el propio ProMejora ha elaborado informes de monitoreo interno del Proyecto que reportan los logros y los bloqueos correspondientes a la implementación 2012 y 2013.

² Ver ANEP-ProMejora (2011). *Diagnóstico institucional Fase I. Documento de trabajo para las instituciones*. Montevideo. Disponible on line:
<https://drive.google.com/folderview?id=0B31Y1iGfyGHKYIoyMzFPMETz1k&usp=sharing&tid=0B31Y1iGfyGHKZWWUT3hLMnQ4RjA>

³ Ver ANEP-ProMejora (2012). *Guía del Plan de Mejora desde un enfoque estratégico situacional. Fase II*. Montevideo. Disponible on line:
<https://drive.google.com/folderview?id=0B31Y1iGfyGHKZI03eU95SUdXc1U&usp=sharing&tid=0B31Y1iGfyGHKZWWUT3hLMnQ4RjA>

Para recordar

La evaluación permitirá saber sobre la conveniencia del plan en cada uno de sus momentos. Se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y su finalidad es emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades y los resultados de las intervenciones al tiempo de realizar señalamientos o recomendaciones que permitan ajustar la acción.

Por otro lado, la evaluación debería constituirse en un proceso reflexivo que se apoye en la formulación de preguntas precisas sobre uno o varios aspectos relativos al diseño, ejecución o resultados de los Planes.

En conclusión, la evaluación es clave para el éxito del Plan, ya que nos permite recoger la información necesaria para saber si estamos o no en el “buen camino”. Si no sabemos cómo vamos, no podemos eventualmente diseñar reajustes y reorientaciones que nos permitan alcanzar los logros propuestos.

Los Planes de Mejora deben ser dinámicos, es decir deben ajustarse en forma criteriosa a las realidades que surgen de la implementación. Sólo la evaluación nos permite detectar las fallas, los bloqueos, las dificultades. Es el primer paso indispensable para poder corregir el rumbo.

Las evaluaciones deben agregar valor a la experiencia del interesado, pues:

- Identifican fallas en el diseño y en el Plan de ejecución.
- Establecen si el proyecto se está realizando conforme al Plan.
- Examinan continuamente los supuestos del proyecto.
- Ayudan a identificar soluciones a problemas.

De lo dicho se deriva que planificar y diseñar un Plan de Mejora no es dar rigidez a su ejecución sino todo lo contrario. Se trata básicamente de estar abiertos a revisiones y rediseños.

Propósitos del documento

El presente trabajo pretende ayudar a los colectivos institucionales en la operativización de las actividades de evaluación de los Planes de Mejora que tal como se expresara debería constituirse en una actividad habitual de la implementación.

La evaluación aparece en el debate educativo desde hace algunos años como la clave de la mejora, de la reflexión del rediseño de las acciones que operan tanto dentro como fuera del aula.

En ese sentido, se viene trabajando en distintos ámbitos que importan a la evaluación en variadas actividades y dimensiones educativas. En este trabajo nos abocaremos a ubicar **la centralidad de la evaluación en las actividades y objetivos que la comunidad educativa definió en el Plan de Mejora que elaboró oportunamente.**

El rol de la evaluación, el desafío de la práctica

Si bien teóricamente, el acuerdo sobre el rol de la evaluación se ha venido generalizando, la práctica de la misma no ha corrido similar suerte. De la experiencia recogida y los estudios realizados en el país, se concluye que los colectivos educativos, por diversos factores, no han logrado, excepto algunas excepciones, ingresar en una racionalidad evaluativa, adquirir los saberes necesarios, sistematizarlos e incorporarlos a la vida de la institución. De hecho, desde hace décadas, la implementación de Planes y Proyectos no ha abordado con decisión la incorporación de la evaluación al propio diseño de las iniciativas, lo que ha provocado la imposibilidad de acumular saberes sobre lo planificado, lo hecho, lo esperado.

Este proceso, no está exento de dificultades, pues la evaluación rigurosa supone la familiarización con procedimientos, metodologías, elaboración de instrumentos, organización de cronogramas de aplicación y decisiones de procesamiento y análisis de la información que se recoge. Por fin, exige que estas conclusiones se comuniquen, se discutan e incorporen al rediseño del Plan, corrigiéndolo, en el caso que corresponda.

Esta situación, se aplica en forma análoga a las iniciativas vinculadas con proyectos educativos de diverso tipo. El proceso de diseño en general no se ha detenido con claridad en los aspectos que hacen a la evaluación de los planes y en el caso de que esto se hubiere atendido, la implementación y sostenimiento de las actividades de evaluación previstas no han tenido continuidad.

He aquí entonces que se introduce un elemento clave en la viabilidad de los procesos que venimos proponiendo, **la permanencia en el tiempo de prácticas evaluativas de los Planes que puedan finalmente incorporarse como parte del quehacer institucional.** La sostenibilidad de la evaluación de los Planes está fuertemente atada a que el colectivo comprenda el sentido de la misma, discuta sobre los procesos que se llevan adelante, incorpore las rutinas que de esta actividad derivan, trabaje sobre la información recogida y fundamentalmente, cambie, modifique, replantee lo plasmado en los Planes, en un continuo ir y venir sobre lo previsto en aras de obtener los objetivos finales que se perseguían.

Estas acciones de continuidad e incorporación de estas discusiones son las que dan sentido a las actividades de evaluación institucional o de Planes y Proyectos de Mejora. Justo es establecer que no son sencillas que requieren claridad de miras, que suponen de parte de los colectivos discusiones, acuerdos,

creatividad y disposición a rever los supuestos de los que se partió para cuestionarlos en aras de construir nuevos acuerdos sobre lo que se quiere, lo que se hace, para qué y con quiénes.

Por fin, **de nada sirve evaluar si no se comunican los resultados y se opera sobre los mismos**. Esta fase del proceso es clave y debe involucrar a todos los integrantes del colectivo, hacerlos parte de los resultados y de las decisiones en relación a la reorientación y redefinición que la evaluación indique como necesaria. La actividad de evaluar en sí y por sí carece de sentido, no justifica el esfuerzo y la especialización que se requieren para que la misma tenga un grado sustantivo de confiabilidad, si no se modifica la realidad sobre la que se está indagando.

Este es quizás el desafío mayor. Ingresar a una racionalidad que incorpore la sistematización, la escritura, la "memoria" documentada de los procesos vividos, para poder cambiar la realidad.

En este sentido, el énfasis puesto en el ProMejora en las distintas fases del proyecto para la sistematización de lo vivido resulta un insumo vital. Ir hacia atrás en la construcción del diagnóstico, volver sobre los emergentes detectados y los problemas definidos, releer de qué modo en los planes estos buscaron ser revisados y solucionados, recuperar el monitoreo de las actividades realizadas, para por fin ver a la luz de la evaluación lo que sucedió, es sin lugar a dudas un camino que engendra posibilidades de cambio autónomo y reflexivo en comunidades institucionales que crean en la potencialidad de constituirse en "comunidades autónomas de aprendizaje".

**II - ORIENTACIONES
PARA LA
IMPLEMENTACIÓN
DE LA EVALUACIÓN
DE GESTIÓN Y
RESULTADOS**

¿Quiénes evalúan?

Parece aconsejable, en un trabajo como el presente, no eludir el tema de quiénes se involucran en el proceso de la implementación, planificación, aplicación y comunicación de los resultados de las evaluaciones que se desarrollen.

En este sentido, conviene sugerir que los propios colectivos se den la posibilidad de constituir “equipos de evaluación”, que puedan no solo familiarizarse con las metodologías e instrumentos, sino que tengan la capacidad de procesar y analizar los resultados.

Por otra parte, la creación y capacitación técnica de un equipo evaluador interno que se iría especializando progresivamente en el tema, resulta una inversión interesante como recurso institucional, en la medida que deja capacidades instaladas para la recolección y análisis de información a nivel de centro. En este sentido, debemos tener presente que solo se aprende efectivamente a evaluar cuando se evalúa en la práctica. Será sobre la marcha, diseñando y aplicando la evaluación, que se capacitará efectivamente el equipo evaluador.

En este marco, es que se sugiere la constitución de un equipo evaluador interno encargado de diseñar la evaluación del plan. La integración de este equipo sería interesante que se abriera a docentes de docencia directa e indirecta, funcionarios administrativos, u otros actores que se vean convocados por la tarea. El intercambio entre el equipo evaluador y el equipo impulsor del ProMejora, resulta clave en la medida que es este último el que conoce más en profundidad los supuestos y aspectos significativos del proyecto. En este sentido, sería muy importante que se integraran al equipo evaluador una o dos personas del equipo impulsor.

	<p style="text-align: center;">Los equipos de trabajo en la implementación del ProMejora</p> <p>Las tres Fases del ProMejora implicaron, la realización de un diagnóstico institucional, el diseño e implementación de un Plan de Mejora y la evaluación de actividades y resultados.</p> <p>Con la finalidad de hacer operativo y viable este proceso es que se propuso la creación de tres equipos: a) un equipo institucional que impulsara el Plan y se encargara de ciertas actividades, b) un equipo redactor que realizara el registro del proceso que se venía desarrollando a efectos de incorporar la cultura del registro institucional y c) un equipo evaluador que se dedicara a elaborar instrumentos, construir indicadores, producir informes, presentar resultados, etc.</p>

Concluido el diseño de evaluación, sería recomendable que todos los integrantes del centro conocieran los propósitos y características del mismo, la colaboración que podrán brindar, etc., abriéndose una instancia de discusión e intercambio de opiniones.

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

- Supervisar el cumplimiento del cronograma de evaluación.
- Diseñar y coordinar la aplicación de los instrumentos, la que puede estar a cargo de responsables operativos por actividad.
- Realizar el procesamiento de la información.
- Elaborar los Informes de devolución de resultados de las evaluaciones, adjuntando la documentación probatoria correspondiente, a los efectos de ser considerados por el Equipo Impulsor.
- Organizar la difusión de los resultados de la evaluación a nivel de los distintos agentes del centro.

El equipo impulsor del ProMejora, a partir de su visión global como coordinador y responsable de la ejecución del Plan de Mejora, deberá definir, a partir de las recomendaciones realizadas por el equipo evaluador y en función de los resultados alcanzados, los ajustes y reorientaciones necesarios.

Diseño de la evaluación

La evaluación es un proceso complejo; de ahí la necesidad de realizar un diseño previo de la misma de manera de evitar improvisaciones y asegurarnos la calidad y pertinencia de la información recogida.

El proceso de evaluación tiene que ser rigurosamente planificado desde que se gesta el Plan de Mejora, lo que no significa que haya rigidez en el seguimiento del Plan trazado. Así como resulta necesario ajustar el Plan de Mejora durante su ejecución en función de la información recabada, es posible ir precisando, ajustando o ampliando las actividades de evaluación.

El procesamiento y análisis de los datos obtenidos durante el proceso de evaluación puede poner en evidencia la existencia de "vacíos" o desajustes, que indiquen la necesidad de incluir en el diseño nuevos instrumentos o fuentes de información. También es posible que surjan aspectos o resultados a considerar a nivel de actividades u objetivos, que no hayan sido previstos en el diseño operativo inicial del proyecto.

¿Qué deberíamos registrar en el diseño de evaluación?:

¿Qué se va a evaluar?	Esta identificación precisa del objeto ayuda a centrar la evaluación. Nunca es posible evaluar una realidad en toda su complejidad. Es necesario precisar, recortar, seleccionar y definir los aspectos o dimensiones que deberán evaluarse. Esta definición determina qué tipo de información se debe recoger y cómo hay que analizarla. Deberá realizarse tanto en lo que refiere a la naturaleza y calidad de los procesos como de los resultados. Esta operación tendrá mayor o menor complejidad de acuerdo al grado de concreción u "observabilidad" que tengan los fenómenos a evaluar ⁴ .
Métodos y técnicas a utilizar. ¿Cómo vamos a evaluar?	La diversidad de los objetos a evaluar en educación y la variedad de dimensiones a considerar, lleva necesariamente a recomendar la utilización de distintas fuentes y diversas técnicas o instrumentos de recolección de información.
Marco temporal. Fases y etapas de la evaluación. ¿Cuándo vamos a evaluar?	Todo diseño de evaluación incluye un cronograma indicando los distintos momentos en que se van a evaluar las diferentes cuestiones consideradas. Es recomendable que este cronograma sea consistente con el cronograma de actividades del proyecto.
¿Quiénes van a intervenir?	Se deben identificar las personas que van a participar de la evaluación (docentes, alumnos, padres, etc.), tanto a aquellas que van a ser nuestra fuente de información (a través de entrevistas, por ejemplo), como a aquellas que serán responsables de recoger la información en determinado momento (por ejemplo, quiénes van a aplicar un cuestionario o realizar una observación).
Devolución de la Información a los destinatarios	La evaluación sólo tiene sentido si la información recogida se comparte con todos los interesados y se utiliza para optimizar el proyecto. Habrá que contemplar el tipo de devolución que se hará de la información: informes escritos a entregar al equipo impulsor con recomendaciones de ajustes u orientaciones, salas o coordinaciones docentes para devolver la información y discutir las líneas de acción, etc.

⁴ En este sentido será más sencillo verificar la "reorganización de la biblioteca que "la actualización de las prácticas docentes".

¿Qué evaluar?

En relación al Plan de Mejora resulta aconsejable realizar dos tipos de evaluación, una de ellas que tenga que ver con el cumplimiento de las actividades planteadas (**evaluación de gestión**) y otra que dé cuenta del nivel de avance de las metas en relación a los objetivos perseguidos (**evaluación de resultados**).

1) Evaluación de gestión

Tal como sabemos las actividades son el corazón de los Planes de Mejora, es a través de las mismas que los diseñadores del Plan esperaron alcanzar los objetivos que perseguían con la finalidad de revertir los problemas que habían diagnosticado.

La evaluación de gestión pretende responder a la pregunta: ¿el Plan de Mejora se viene desarrollando de acuerdo a lo planificado? Esto supone visualizar las razones por las cuales se están o no cumpliendo las actividades previstas.

Dentro de cada objetivo se considerará cada una de las actividades a evaluar. Para ello el equipo evaluador procederá a definir aquellos aspectos de la actividad que resulten sustantivos a la hora de valorar en forma positiva o negativa su realización. Los *aspectos* definidos serán nuestros indicadores de desempeño en la medida que nos permitirán evaluar el grado de cumplimiento de la actividad.

No se recomienda trabajar con más de tres aspectos, ya que ello complejiza excesivamente el análisis. Recordemos que se trata de repetir esta operación con cada una de las actividades de cada objetivo del proyecto y que tiene que resultar una evaluación viable en el marco del funcionamiento cotidiano de la institución.

PENSEMOS DESDE UN EJEMPLO

Actividad

Jornada de capacitación docente



Aspectos

- Asistencia de los docentes a la jornada.
- Satisfacción que manifiesten los docentes respecto a la capacitación recibida.
- Nivel de intercambio que se haya promovido durante su desarrollo.

Actividad

Clases de apoyo a alumnos con bajo rendimiento



Aspectos

- Número de clases de apoyo impartidas.
- Porcentaje de alumnos que concurre a las clases de apoyo.
- Opinión de los alumnos que concurren.
- Opinión de los docentes respecto a la implementación de la actividad.

Una buena forma de practicar este ejercicio es trabajar sobre las actividades que tienen planteadas en el Plan de Mejora. La tabla que sigue puede resultar un organizador práctico.

¿Qué otros aspectos pueden pensar juntos?

<i>Actividades</i>	<i>Aspectos</i>

¿Cómo vamos a evaluar?

Se procederá a seleccionar los instrumentos con los cuales se va a evaluar cada aspecto de la actividad: encuesta, entrevista, observación, registro documental, etc. Se establecerá también quién aplicará el instrumento (sería aconsejable que lo hicieran las personas responsables de organizar cada actividad, de manera de aliviar tareas al equipo evaluador) y sobre qué universo.

PENSEMOS DESDE UN EJEMPLO

Retomemos los ejemplos sobre los que venimos trabajando (ver página 8):

Actividad

Jornada de capacitación

Aspectos

- Asistencia de los docentes a la jornada,
- Satisfacción que manifiesten los docentes respecto a la capacitación recibida,
- Nivel de intercambio que se haya promovido durante su desarrollo.

¿Cómo saberlo?

- Registro de asistencia
- Cuestionario de satisfacción a docentes.
- Observación sobre los intercambios.

¿Qué otros instrumentos pueden pensar juntos?

<i>Actividades</i>	<i>Aspectos</i>	<i>Instrumentos</i>
<i>Clases de apoyo a los alumnos con bajo rendimiento.</i>	<p><i>Número de clases de apoyo impartidas.</i></p> <p><i>Porcentaje de alumnos que concurre a las clases de apoyo.</i></p> <p><i>Opinión de los alumnos que concurren.</i></p> <p><i>Opinión de los docentes respecto a la implementación de la actividad.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Registro de clases impartidas.</i> • <i>Registro de los alumnos que asistieron.</i> • <i>Encuesta de opinión a alumnos.</i> • <i>Cuestionario a docentes.</i>

	<p>¿Cómo recoger la información?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios de opinión a alumnos, docentes y/o padres. • Registros de asistencia. • Encuestas. • Pautas de observación de clases. • Revisión del cronograma. • Entrevistas. • Grupos foco. • Observaciones. • Análisis de documentación. • Informes brindados por otras agencias (DIEE¹, Monitor educativo del MEC², pruebas de aprendizaje, Informes del INEED³). • Bitácora.

Debemos tener presente que **economizar esfuerzos resulta esencial** a los efectos de hacer viable la evaluación, por lo que se aconseja:

- Utilizar en lo posible un mismo instrumento para evaluar más de una actividad.
- En el caso de encuestas, incluir pocas preguntas, concretas, cerradas y fáciles de procesar.
- De los instrumentos que se ajustan al objeto a evaluar, seleccionar aquel que resulte más sencillo de aplicar y procesar.
- Cuando se trata de una población numerosa, trabajar con una muestra.
- Cuando sea posible recurrir a la utilización de formularios en línea.

¿Cuándo se va a evaluar?

Se trata de determinar el momento más adecuado para realizar la evaluación de la actividad. No conviene recargar el cronograma de evaluación, por lo que se sugiere nuclear, cuando es posible, ciclos de actividades de iguales características o realizar la evaluación de aquellas actividades que tienen una continuidad en el tiempo en forma bimensual o trimestral. En algunos casos la evaluación se hará al finalizar la actividad o el ciclo de actividades y en otros casos se hará durante su ejecución (en el proceso) y eventualmente al final.

(1) DIEE - División de Investigación y Evaluación Estadística.

(2) MEC - Ministerio de Educación y Cultura.

(3) INEED - Instituto Nacional de Evaluación Educativa.

PENSEMOS DESDE UN EJEMPLO

Si se trata de clases de apoyo a los alumnos, lo más aconsejable sería que la evaluación se realizara en forma mensual o bimensual.

En el caso de la actividad de capacitación, si la jornada de capacitación es puntual (en lo que refiere al docente que la imparte o la temática abordada), deberá evaluarse al finalizar la misma. Si se trata de un ciclo de charlas sobre una misma temática o a cargo de un mismo capacitador, tal vez lo más conveniente sea evaluar el ciclo en su conjunto.



¿Cómo hacemos para agendar la evaluación de las actividades juntos?

Actividades	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Setiem	Octub	Nov	Dicie.
1.1										
1.2										
2.1										
2.1										
2.3										
3.1										
3.2										

Este tipo de ejercicio de planificación es muy útil pues permite visualizar las actividades de evaluación contrastadas con el cronograma de actividades que contiene el Plan de Mejora. De este modo, evitamos la imprevisión de la evaluación y la implementación de actividades sin haber previsto su respectiva evaluación.

Asimismo, esta agenda permite administrar los tiempos de las evaluaciones de modo de evitar la superposición y pensando el año lectivo en su globalidad.

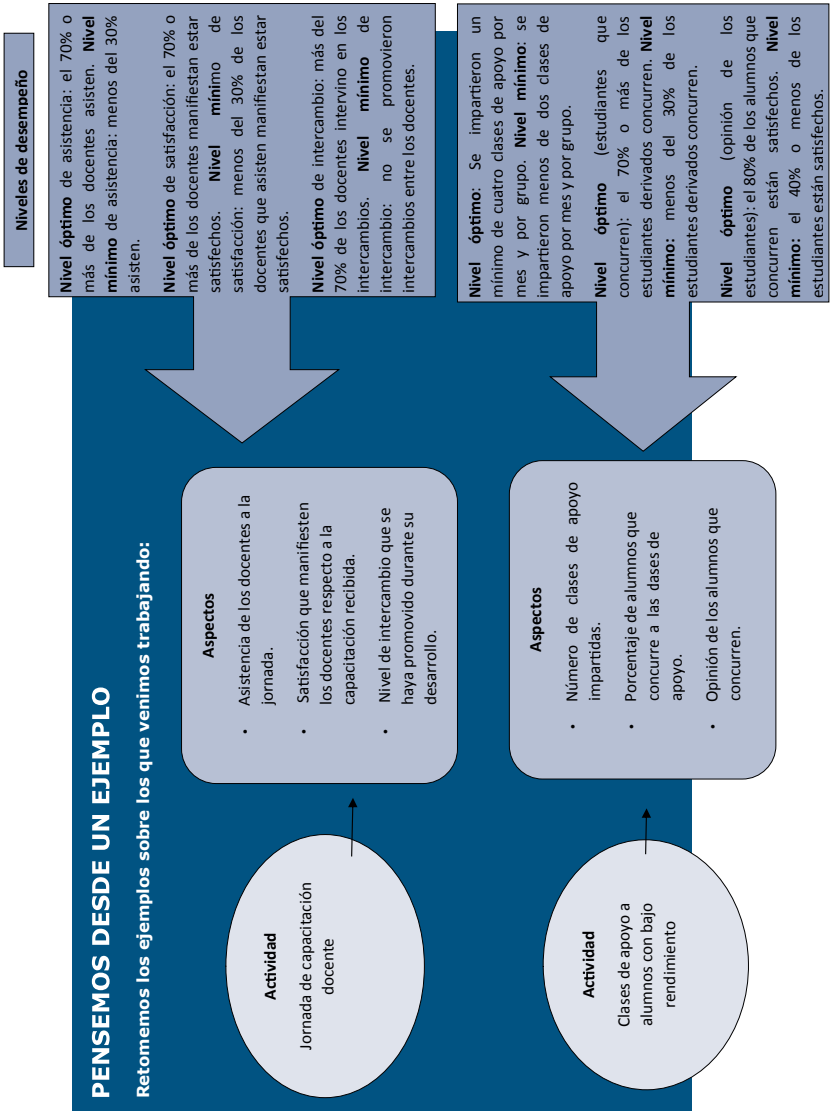
Niveles de desempeño

Miden el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Evaluar supone "efectuar una lectura orientada sobre el objeto que se evalúa, en función de la cual el evaluador se pronuncia sobre la realidad. Dicho de otra manera, no existe una lectura directa de la experiencia. Hay siempre un proceso de interacción entre el evaluador y la realidad a evaluar. El evaluador siempre opta por alguna perspectiva, toma una posición, en la medida que no existen referentes universales. La construcción del referente resulta compleja en la medida que se ponen en juego diferentes marcos conceptuales acerca de los fenómenos a analizar y evaluar"⁵.

En relación a la evaluación de gestión, se trata de fijar los criterios que nos permitirán concluir que una actividad se ha desarrollado en forma positiva o satisfactoria o por el contrario, ha resultado insatisfactoria. A partir de los aspectos que definimos a evaluar en cada actividad se podrán fijar niveles óptimos y mínimos de logro.

⁵ Poggi, M. (2008). *Evaluación educativa. Sobre sentidos y prácticas*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Volumen 1, Número 1. Disponible online: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num1/art2.pdf>



¿Cómo definimos los niveles de desempeño?

Tomem una actividad prevista en el plan de mejora de su institución y definan los criterios que permitirán observar que el cumplimiento de la misma fue óptimo o mínimo, satisfactorio o insatisfactorio.

<i>Actividades</i>	<i>Aspectos</i>	<i>Niveles de desempeño</i>

Juicio de evaluación

Evaluar es valorar, o sea emitir un “juicio de valor” en función de determinados criterios de referencia que se vinculan a los diversos aspectos del objeto de evaluación.

El último paso de la evaluación de gestión será **sintetizar en un juicio de valor** la realización de la actividad. Se pueden adoptar alguno de los siguientes juicios: Satisfactorio/Insatisfactorio; Positivo/Negativo; Bueno /Malo; 1, 2, 3 o 4 (el 1 equivale al mínimo y 4 al máximo), etc.

Asimismo, es posible introducir valores intermedios: Muy Satisfactorio/ Satisfactorio/ Insatisfactorio; Muy bueno/ Bueno/ Regular/ Malo; etc.

No es conveniente desagregar demasiado los juicios porque se complejiza excesivamente la evaluación. Recordemos que **debemos sintetizar en una medida varios aspectos de la actividad**, por lo que nos veremos obligados a predeterminar la escala en que para nosotros se asume determinado valor, o sea, la categoría en la que consideraremos satisfactoria una actividad y en la que no. Para ello deberemos ponernos de acuerdo en la importancia y jerarquización atribuible a cada uno de los aspectos.

Veamos los ejemplos trabajados en el cuadro anterior. Podremos apreciar que allí se encuentran los aspectos que hemos definido y los juicios de desempeño que hemos establecido para saber en qué medida se ha dado cumplimiento cabal a la actividad que realizamos. Llegó el tiempo de valorar cuál ha sido el resultado de la actividad.

Si en los tres aspectos de la actividad tenemos valores máximos o en los tres valores mínimos, la valoración resulta fácil. En el primer caso sería "Muy satisfactoria" y en el segundo aspecto "Insatisfactoria". Pero ¿cómo asignamos los valores intermedios?

En el caso de atribuirle la misma importancia a todos los aspectos podríamos decir que si tenemos dos valores en el nivel superior y uno en el intermedio, el juicio sería "Muy Satisfactorio", si tenemos dos valores en el nivel más bajo y uno en el intermedio podríamos considerar que la actividad fue "Insatisfactoria" y en los casos restantes, el juicio podría ser "Satisfactorio".

Pero puede ocurrir que no consideremos que todos los aspectos tengan el mismo grado de importancia, o sea que entendamos por ejemplo, que la satisfacción de la mayor parte de los docentes es más importante que el nivel de asistencia. O que los intercambios que se promovieron en esa instancia de capacitación fueron mucho más importantes que la asistencia o satisfacción de los docentes. En ese caso el equipo evaluador deberá confeccionar el marco de referencia global para disponer de criterios de ponderación con los que evaluará la actividad, lo que deberá quedar explicitado a los efectos de su fundamentación y comprensión por parte de quien lo analice posteriormente.

Para terminar con este ejercicio podemos establecer los siguientes juicios de valor global: Actividad Muy Satisfactoria/ Satisfactoria/ Insatisfactoria.

PENSEMOS DESDE UN EJEMPLO

Niveles de desempeño

Nivel óptimo de asistencia: el 70% o más de los docentes asisten. **Nivel mínimo** de asistencia: menos del 30% asisten.

Nivel óptimo de satisfacción: el 70% o más de los docentes manifiestan estar satisfechos. **Nivel mínimo** de satisfacción: menos del 30% de los docentes que asisten manifiestan estar satisfechos.

Nivel óptimo de intercambio: más del 70% de los docentes intervino en los intercambios. **Nivel mínimo** de intercambio: no se promovieron intercambios entre los docentes.

Nivel óptimo: Se impartieron un mínimo de cuatro clases de apoyo por mes y por grupo. **Nivel mínimo:** se impartieron menos de dos clases de apoyo por mes y por grupo.

Nivel óptimo (estudiantes que concurren): el 70% o más de los estudiantes derivados concurren. **Nivel mínimo:** menos del 30% de los estudiantes derivados concurren.

Nivel óptimo (opinión de los estudiantes): el 80% de los alumnos que concurren están satisfechos. **Nivel mínimo:** el 40% o menos de los estudiantes están satisfechos.

Juicios de evaluación

SATISFACTORIA:

La asistencia alcanzó al 82%, el nivel de satisfacción alcanzó el 63% y el nivel de intercambio no superó el 40%.

INSATISFACTORIA:

Se impartieron dos clases los dos primeros meses, el 40% de los estudiantes derivados concurren y el 90% están satisfechos.

ORGANICEMOS EL TRABAJO EN SU TOTALIDAD

Un modelo posible de organización del trabajo es utilizar la tabla que sigue. La misma permite ir ordenando el diseño y plasmando la toma de decisiones:

Ejemplo de organizador de evaluación de gestión

Actividades	Aspectos a evaluar (Qué)	Instrumentos a utilizar (Cómo)	Momentos en que se va a evaluar (Cuándo)	Niveles de desempeño Criterios de referencia	Juicios de evaluación
<p>Actividad 1 Jornada de capacitación...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia de docentes. • Satisfacción con las jornadas. • Nivel de intercambio durante su desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia. • Cuestionario. • Observación. 	<p>Al final del ciclo</p>	<p>Asistencia: Nivel óptimo: el 70% o más asistieron de la capacitación. Nivel mínimo: menos del 30% participen.</p> <p>Satisfacción de los docentes: Nivel óptimo: el 70% o más de los docentes que asisten, manifiestan estar satisfechos con la capacitación recibida. Nivel mínimo: que menos del 30% de los docentes que asisten, manifiesten estar satisfechos con la capacitación recibida.</p> <p>Nivel de intercambio: Nivel óptimo: más del 70% de los docentes participaron de los intercambios. Nivel mínimo: No se promovió ningún tipo de intercambios entre los docentes participantes.</p>	<p>SATISFACTORIA: La asistencia alcanzó al 82%, el nivel de satisfacción alcanzó el 63% y el nivel de intercambio no superó el 40%.</p>

2) Evaluación de resultados

Para verificar si se están logrando los cambios propuestos en el Plan de Mejora, resulta de interés para la institución visualizar el cumplimiento de ciertos resultados que fueran expresados en sus Objetivos específicos. En este caso, se trataría de ingresar a la medición de resultados de medio término. Es decir, a mediados de la implementación del Plan. Este tipo de evaluación podrá aplicarse también al finalizar la ejecución del Plan.

Este ejercicio se enfoca en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos a través de los resultados esperados, expresados o bien en los propios indicadores del Plan o en sus metas según como se hayan resuelto esos aspectos en los distintos Planes.

En el propio proceso de realización de los planes del ProMejora, la formulación osciló entre la definición de la meta como tal o del indicador conteniendo la meta. Estas diferencias de criterio cristalizan en formulaciones distintas, cualquiera de las cuales es válida a los efectos de la evaluación parcial de resultados que es lo que estamos haciendo en esta etapa.

Es importante aprovechar este proceso para debatir en relación a los cambios producidos y si los mismos son consecuencia de las actividades del proyecto.

Por otra parte, es conveniente no solo indagar sobre los cambios positivos, sino también analizar los efectos negativos e inesperados.

El modo de operacionalizar la tarea no difiere mayormente del realizado en la Evaluación de Gestión.

En el caso de los "Juicios evaluativos", parece aconsejable utilizar la escala numérica (1: mínimo y 4: máximo) de cumplimiento de los resultados esperados.

La metodología de trabajo que se sugiere para esta instancia es la de procurar realizar la construcción del cuadro con el equipo evaluador y finalmente, proponer al colectivo los resultados del mismo, a efectos de potenciar y socializar al máximo las discusiones relativas a los procesos vivenciados.

Es importante tener en cuenta, que resulta muy probable que las instituciones hayan desarrollado actividades en el marco de otros proyectos (Proyecto Liceos con Tutorías, ProLee, iniciativas del Plan Ceibal, Tránsito educativo y/o proyectos, líneas de trabajo que el centro desarrolle en forma regular, etc.). En esta oportunidad se deberá considerar en qué medida esta condición fue contemplada en el diseño del Plan de Mejora, recordando que la intención del ProMejora es unificar las iniciativas y evitar en lo posible profundizar la balcanización.

De este modo, en ocasión de las reflexiones que se produzcan en las instancias de cierre del año, probablemente haya que dejar constancia de los ajustes que ameriten los diseños de los Planes de modo que se adecuen mejor a la realidad institucional y puedan evaluarse en su globalidad.

Ejemplo de organizador de evaluación de resultados

Objetivo específico 1: Fortalecer el cuerpo docente y potenciar la introducción de nuevas metodologías de trabajo				
Resultados esperados (Qué)	Instrumentos a utilizar (Cómo lo sé)	Momentos en los que se va a evaluar (Cuándo)	Niveles de desempeño	Juicios evaluativos
<p>Resultado esperado Nº 1 (expresado en el indicador o en su defecto en las metas según cómo se haya enunciado).</p> <p>A mediados del año lectivo, el 60% de los docentes habrán consensuado acuerdos tendientes a favorecer la labor de enseñar y a fortalecer los procesos de aprender.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Registros de salas docentes y acuerdos realizados. Registro de planificaciones de trabajo conjunto. 	<p>Primer semestre</p>	<p>Nivel óptimo: un porcentaje importante de docentes ha establecido acuerdos y elaborado propuestas de trabajo conjuntas.</p> <p>Nivel mínimo: un porcentaje muy bajo de docentes ha establecido acuerdos y elaborado propuestas de trabajo conjuntas.</p>	<p>INSATISFACTORIO: Solo el 25% de los docentes consensuaron acuerdos.</p>
<p>Resultado esperado Nº 2</p> <p>El 70% de los docentes desarrollarán prácticas actualizadas en la utilización de nuevas estrategias de aula al finalizar el año lectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista al Director. Cuestionario a docentes. Planillas de observación de visita entre pares. 	<p>Finalización del segundo semestre</p>	<p>Nivel óptimo: un porcentaje importante de docentes manifiesta haber renovado sus prácticas, lo que es confirmado por la dirección y las observaciones de aula.</p> <p>Nivel mínimo: un porcentaje muy bajo de docentes ha renovado efectivamente sus prácticas en opinión de la Dirección y de los propios docentes.</p>	<p>PARCIALMENTE SATISFACTORIO: Si bien el 90% de los docentes considera que debe renovar sus prácticas, solo el 32% ha actualizado sus estrategias en la práctica.</p>

El modo de conciliar la realización y evaluación de las actividades y su relación con los resultados esperados puede trabajarse a través del ejercicio que se presenta en la tabla que sigue.

Esta actividad pretende contener una síntesis de la información obtenida una vez realizada las evaluaciones de gestión y resultados. En este sentido, puede aportar conclusiones sustantivas al momento de elaborar el rediseño del Plan de Mejora en forma colectiva.

Ejemplo de organizador de evaluación de las actividades en relación a resultados esperados del Plan de Mejora para el primer año de implementación

		Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
		Consolidar una institución en la que se trabaje y estudie en un clima fraterno, donde la comunicación entre los diversos actores se desarrolle en forma fluida			
		Resultados esperados Al finalizar 2013 el 70 % de los estudiantes considera que se trabaja en un clima fraterno y que la comunicación se desarrolla en forma fluida			
		Actividades	Juicios surgidos en el Informe de Evaluación de Gestión		
Actividad 1	Acordar documento de convivencia...				
Actividad 2	Realizar asambleas de clase...		Insatisfactorio Muy satisfactorio		
Actividad 3					
Actividad 4					
Actividad 5					
Actividad 6					
Actividad 7					
Juicios surgidos en el Informe de Evaluación de Resultados	Al finalizar el 2013 el 25% de los estudiantes considera que ha mejorado el clima de trabajo.		2		
Conclusiones	Las actividades no se realizaron en su totalidad. Por otra parte, algunas de ellas obtuvieron resultados insatisfactorios. Por lo expresado se sustituirán la Actividad 4, 5 y 6 por talleres de convivencia dirigidos a alumnos y familias. El resto de las actividades serán continuadas en el ejercicio siguiente.				

III - ANEXOS

ORGANIZADOR DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN, ejemplos de actividades evaluadas

Objetivo:					
Actividades	Aspectos a evaluar (Qué)	Instrumentos a utilizar (Cómo)	Momentos en que se va a evaluar (Cuándo)	Niveles de desempeño (Criterios de referencia)	Juicios de evaluación
<p>Actividad 1: Realizar en el mes de junio una jornada sobre el tema "convivencia" con estudiantes, familias, docentes y funcionarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Grado de asistencia. Nivel de satisfacción de los asistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de asistencia. Encuestas de opinión. 	Al finalizar la jornada.	<p>Nivel óptimo (asistencia): El 90% de los estudiantes, el 75% de los docentes, el 100% de los funcionarios y el 70% de los padres asisten.</p> <p>Nivel mínimo (asistencia): El 30% de los estudiantes, el 25% de los docentes, el 50% de los funcionarios y el 20% de los padres asisten.</p> <p>Nivel óptimo (satisfacción): El 80% de los participantes manifiesta altos niveles de satisfacción.</p> <p>Nivel mínimo (satisfacción): El 50% de los participantes manifiesta altos niveles de satisfacción.</p>	<p>SATISFACTORIO La asistencia alcanza a un 70% y los niveles de satisfacción de los participantes se ubican en un 60%.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Número de jornadas realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Registros. Documento. Pausa de observación de la participación. 	Al finalizar cada jornada.	<p>Nivel óptimo (realización de jornadas): 5 jornadas realizadas.</p> <p>Nivel mínimo (realización jornadas): 2 jornadas</p>	

<p>Actividad 2: Elaborar en cinco jornadas de trabajo un documento sobre el "Perfil de egreso de los estudiantes del Ciclo", entre los docentes del centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento elaborado. • Grado de participación. 			<p>realizadas.</p> <p>Nivel óptimo (documento): Documento concluido.</p> <p>Nivel mínimo (documento): borradores esbozados.</p> <p>Nivel óptimo (participación): El 80% de los docentes realiza aportes pertinentes en las jornadas.</p> <p>Nivel mínimo (participación): El 20% de los docentes realiza aportes pertinentes en las jornadas.</p>	<p>PARCIALMENTE SATISFACTORIO</p> <p>Se cumplió con el número de jornadas previsto en la actividad, el documento solo se esbozó con una participación del 60 % de los docentes.</p>
<p>Actividad 3: Reorganizar el espacio y el horario de atención de la biblioteca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de los usuarios. • Nivel de utilización de los materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de opinión. • Registro de préstamo de materiales. 	<p>Abril, julio y noviembre.</p>	<p>Nivel óptimo (satisfacción): El 80% de los usuarios manifiesta altos niveles de satisfacción.</p> <p>Nivel mínimo (satisfacción): El 30% de los usuarios manifiesta altos niveles de satisfacción.</p> <p>Nivel óptimo (utilización): El uso de materiales aumentó un 70% a lo largo del año.</p> <p>Nivel mínimo (utilización): El uso de materiales aumentó un 20% a lo largo del año.</p>	<p>INSATISFACTORIO</p> <p>Se reorganizó el espacio de atención de biblioteca, pero solo el 20% de los usuarios manifiesta altos niveles de satisfacción y el uso de los materiales no aumentó.</p>

ORGANIZADOR DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS, ejemplos de objetivos evaluados

OBJETIVOS	ASPECTOS A EVALUAR (Qué)	INSTRUMENTOS A UTILIZAR (Cómo)	MOMENTOS EN QUE SE VA A EVALUAR. (Cuándo)	NIVELES DE DESEMPEÑO	JUICIOS DE EVALUACIÓN
Desarrollar un clima de convivencia satisfactorio en base a acuerdos colectivos	Grado de satisfacción con el clima de convivencia por parte de los diferentes actores.	Encuesta para cada grupo de actores.	Al finalizar el año.	<p>Nivel óptimo: el 70 % de los estudiantes, el 70 % de los docentes y el 50 % de los padres consideran mejorado el clima de convivencia.</p> <p>Nivel mínimo: el 30% de los estudiantes, el 30 % de los docentes y el 20% de los padres consideran mejorado el clima de convivencia.</p>	<p>MUY SATISFACTORIO</p> <p>Padres, docentes y estudiantes coinciden en que se ha mejorado la convivencia (96%, 83% y 97% respectivamente) al finalizar el año.</p>
Promover el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional docente en la institución, reconfigurando y potenciando el espacio de coordinación.	Grado de acuerdo de los docentes con el significado que se ha buscado dar al espacio de participación.	Entrevista a docentes.	Al finalizar el año.	<p>Nivel óptimo: la coordinación es considerada por el 70 % de los docentes como una instancia de trabajo colaborativo y de desarrollo profesional.</p> <p>Nivel mínimo: la coordinación es considerada por el 30 % de los docentes como una instancia de trabajo colaborativo y de desarrollo profesional.</p>	<p>MUY SATISFACTORIO</p> <p>El 70% de los docentes considera a la coordinación como un espacio de trabajo colaborativo y de desarrollo profesional cuando finalizó el año.</p>

DENAD Internacional S.A.
Duvimioso Terra 2166 - T.: 2408 9153
Montevideo
denadsa@adinet.com.uy

