

HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Primeras ideas para comenzar a "mirarnos" como escuela

Equipo del Área Agropecuaria

I.N.E.T.

Mayo de 2003

Una de las líneas de trabajo conjunto, seleccionadas por I.N.E.T.-FE.D.I.A.P. para los Talleres de Capacitación de Capacitadores a partir de este año, es la de las *Herramientas para la Evaluación Institucional*.

La simple mención del término "evaluación institucional" posiblemente genere, en muchos de nosotros sentimientos y pensamientos encontrados y esto por dos motivos. En primer lugar porque mucho se ha escrito, se ha dicho y reiterado respecto de la importancia, necesidad y valor de la evaluación institucional sin que esas palabras alcancen más realidad que la del texto. En la práctica, en las escuelas es todavía una expresión de deseo, una necesidad o, en muchos casos, un discurso externo y extraño del que puede prescindirse para que la escuela siga haciendo lo que hace. En segundo término, cada una de las palabras que rotulan este tema tienen diversidad de connotaciones, es decir, nos dicen o pueden decirnos cosas bien distintas y aún ambiguas.

Por esto creemos conveniente empezar aclarando qué entendemos por evaluación institucional, a fin de establecer un acuerdo respecto de significados más precisos y claros ya que de ese modo será más fácil construir un discurso en común.

¿Qué es la Evaluación Institucional?

En una primera aproximación podemos decir que la Evaluación Institucional es una investigación evaluativa que se realiza en una institución educativa para obtener bases firmes de apoyo a la toma de decisiones sobre política institucional, planificación y gestión educativa, administrativa y económica.

El sólo hecho de plantear la evaluación institucional como una actividad de investigación nos debe hacer reparar en la rigurosidad que exige, tanto en su diseño como en su ejecución.

El proceso de recolección de información y análisis que toda investigación supone, nos debe permitir construir un saber acerca del establecimiento y sus problemas, plantear alternativas posibles, trazar estrategias, tomar decisiones y planificar las acciones.

Es evidente que la Evaluación Institucional, concebida de esta manera, se encuentra en el centro de la búsqueda de la mejora continua de la calidad educativa de la institución.

Hoy la calidad se ha convertido en una exigencia, y los cambios necesarios para alcanzarla en un imperativo, no sólo porque la Ley Federal de Educación la consagra, sino porque la sociedad la cuestiona y demanda.

No se trata, pues, de una búsqueda de mayor calidad cerrada sobre sí misma, sino de una búsqueda que atienda al criterio de *responsabilidad social* que le cabe a las instituciones en cuanto a su misión educadora.

El discurso de la calidad en la educación ha ido cobrando mucha fuerza en los años recientes y provendría de la aplicación de nociones utilizadas en el ámbito de las organizaciones empresarias, a las escuelas. Aunque muchas de estas ideas pueden ser muy rescatables, debemos ser muy cuidadosos del discurso de la calidad, a fin de no falsear los verdaderos propósitos de las instituciones educativas. Ello implica ponerla al servicio de la educación evitando el peligro de que, al trasladar acríticamente los procedimientos propios de la organización y control económico de las empresas, puedan distorsionarse los procesos educativos.

Podría discutirse en algunos casos, cuál es la incidencia de la percepción de la calidad educativa de nuestra escuela en la matriculación de sus alumnos y en qué medida ésta, posibilita la supervivencia o desarrollo de la institución. Para toda institución el reclutamiento es un problema porque hace a su existencia y continuidad. Sin embargo, la calidad no puede convertirse en un objetivo elitista. Nuestra responsabilidad social nos exige calidad para todos. Por lo tanto, alcanzar mayor calidad se convierte también en un modo de buscar la democratización de las oportunidades de acceso y permanencia a y en la escuela.

No podemos desarrollar este tema sin señalar que los enfoques sobre la evaluación en las escuelas indican una evolución que va desde lo informal a lo formal y de las partes al todo.

De las evaluaciones informales que pueden realizar los docentes con sus alumnos en el aula, unos docentes con otros en la sala de profesores, o de directivos con docentes en una reunión, se ha ido pasando a instancias institucionalizadas de evaluación que recurren a instrumentos que registran más sistemáticamente la información y permiten obtener resultados más válidos y confiables.

Por otra parte, progresivamente, se va transitando de la evaluación centrada en los aprendizajes de los alumnos a una evaluación integral de la escuela que incorpora todas las demás dimensiones de la vida institucional (evaluación de los profesores, la gestión administrativa, los vínculos con la comunidad, etc.). Esto deriva, seguramente, de la gradual comprensión de la institución escolar como un objeto total a ser gestionado, en el sentido de administrar o gobernar una variedad de procesos interrelacionados que acarrearán, todos ellos, profundas implicancias pedagógicas.

Pueden distinguirse tres formas de Evaluación Institucional, según quiénes la realizan. La evaluación interna o autoevaluación, la evaluación externa y la evaluación mixta que procura una integración de aproximaciones internas y externas.

En esta presentación, nos vamos a referir exclusivamente a la evaluación interna, de modo tal que, de aquí en más, al decir “evaluación institucional” estaremos pensando en “autoevaluación”, por ser la propia comunidad educativa quien la realiza y la utiliza para reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y de gestión.

La autoevaluación es una herramienta para que las instituciones educativas observen y analicen más sistemáticamente sus procesos y resultados y que, como hemos dicho, exige disponer de información relevante sobre sus acciones, sus dificultades y sus logros, de modo que permita tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad y equidad educativas.

Es ésta una tarea institucional realizada por la comunidad educativa donde el sujeto y objeto de análisis es la propia escuela. Se plantea como un análisis periódico y permanente, realizado por los propios actores involucrados en los procesos institucionales; permite conocer y comprender logros y dificultades que la comunidad educativa enfrenta; posibilita buscar en conjunto, alternativas y estrategias para enfrentar las situaciones problemáticas y conservar, y enriquecer aquellas que hacen posible los mayores logros.

Principios que orientan la Evaluación Institucional (autoevaluación)

a. *Autonomía institucional.*

Fortalecimiento de la independencia de la escuela en la toma de decisiones propias para analizar y mejorar sus procesos pedagógicos y de gestión, reemplazando el control burocrático y unidireccional por autorregulación y autocontrol.

b. *Correspondencia entre objetivos y resultados.*

Conexión o coherencia entre lo que la escuela ha propuesto en su Proyecto Educativo Institucional y los resultados que obtiene o desea obtener.

c. *Participación activa de todos los actores institucionales.*

Compromiso activo de todos los integrantes de la comunidad educativa (directivos, docentes, padres, alumnos, personal no docente).

d. *Adecuación al contexto en que se inserta la escuela.*

Asegurando la pertinencia de los servicios educativos que se brindan en función del entorno y de la comunidad.

e. *Retroalimentación.*

La institución y sus actores utilizan la información y conclusiones que se obtienen, para convenir los cambios que promuevan el mejoramiento de la gestión institucional y pedagógica.

La institucionalización de la autoevaluación en la escuela ofrece la oportunidad de:

a. *Aumentar la participación de todos los actores institucionales*, en tanto constituye un trabajo colectivo, en que todos tienen la posibilidad de expresar su opinión, y cuyo objetivo permite establecer consensos sobre el grado de avance de la escuela en el proceso de mejoramiento de la calidad.

b. *Intensificar el perfeccionamiento profesional docente y directivo.* Permite que los propios docentes y directivos, evalúen el funcionamiento de los procesos pedagógicos de su escuela y los logros de aprendizaje que alcanzan sus alumnos, promoviendo una actitud receptiva a la retroalimentación.

c. *Cambiar los esfuerzos individuales por esfuerzos colectivos.* Posibilita que las acciones individuales puedan converger al logro de objetivos colectivos. Representa una posibilidad de cambiar las acciones individuales, muchas veces voluntaristas o rutinarias, en acciones colectivas centradas en la reflexión pedagógica e institucional.

d. *Desarrollar las capacidades de observación, análisis y planificación institucional.* En tanto su objetivo no es controlar, constituye una oportunidad para que la escuela desarrolle la capacidad de "mirarse", "de hacerse una introspección" y acordar acciones de mejoramiento.

La autoevaluación no es un fin en sí misma, sino que forma parte de la propuesta formativa que realiza la escuela. Su resultado es una propuesta de organización: se espera que la comunidad educativa asuma sus resultados y se organice para mejorar aquellos aspectos que considera deficitarios.

El PEI como término de referencia de la Evaluación Institucional

El principio de *correspondencia* que hemos señalado, pone al PEI como referente de la evaluación institucional. En definitiva, la necesidad de evaluar surge de la existencia de un Proyecto Educativo de la institución y de las acciones en él planificadas. Debemos responder a la pregunta ¿en qué medida se ha cumplido el PEI? ¿qué nuevos problemas han surgido? ¿qué debemos rectificar?

De modo tal, que es el mismo PEI el que debe orientar hacia el tipo de información que debemos recolectar en el proceso de evaluación. Si la evaluación institucional persigue la calidad, la definición que se haga de ella es a la vez el modelo organizador de la misma evaluación: la calidad, además de objeto de la evaluación, es meta, fin y hasta criterio de la evaluación. Por lo tanto la definición de la calidad debe estar contenida explícitamente en el PEI.

Sin embargo, muchas veces las escuelas no disponen de un PEI y, por lo tanto deben formularlo. En este caso, la formulación del PEI exige, previamente, de una evaluación inicial o diagnóstico.

También el PEI debe ser una construcción conjunta de todos los actores institucionales. Requiere de una formulación *participativa, equitativa y protagónica* de todos los actores, que permita la incorporación de la perspectiva que desde su posición tiene cada uno de ellos.

Esto no significa que cada uno de los actores involucrados tenga la misma responsabilidad y función que cumplir en esa construcción. No es igual la responsabilidad y función que tiene el equipo directivo que la que tienen los docentes, los alumnos, los padres, el personal no docente.

El proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del PEI requiere de un equipo que lo conduzca. Sin embargo, un principio que debe garantizar la conformación de ese equipo es la generación de instancias que habiliten la participación democrática de todos, de modo que todos puedan expresarse y se retraigan las diferencias de poder.

La construcción colectiva del PEI exige la búsqueda de una visión compartida y una internalización del mismo por el conjunto de los actores.

Aunque siempre hay una idea o imagen personal de lo que es y debe ser la escuela, resulta necesario reducir o eliminar las "agendas ocultas". Éstas pueden constituir un obstáculo a las realizaciones colectivas.

La etapa de formulación del PEI supone, como hemos dicho, la elaboración previa de un diagnóstico o evaluación inicial, lo más exhaustivo posible, realista y que integre las diversas perspectivas de los actores, ya que esa visión estará fuertemente ligada a su condición, situación, experiencia, logros.

El diagnóstico previo o evaluación inicial, requiere el mayor grado de precisión posible y para ello es necesario utilizar metodologías adecuadas.

A partir de él se podrán fijar los principios, misiones, valores y objetivos institucionales. Sin embargo sería un error creer que el PEI es un documento genérico sobre estos aspectos. Debe precisar también los medios y las acciones para alcanzar a aquellos.

Debe tener una perspectiva temporal: qué se espera alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Los logros a alcanzar deben fijarse de modo que puedan ser observables y medibles. De esta forma será posible, luego, evaluar la eficacia (entendida como logro de objetivos) y su impacto.

Un proyecto institucional refiere a los objetivos específicos de una institución, las acciones tendientes a su logro, que cada establecimiento se propone en determinados plazos. El proyecto va adquiriendo entidad en la planificación institucional anual, su concreción y su evaluación, así como en las construcciones que cada uno de nosotros vamos diseñando y dibujando a partir del desempeño de nuestro rol en la institución. El PEI debe concretarse, en el corto plazo en Planes Operativos que pueden ser semestrales o anuales. (A veces llamado "Plan Anual de Actividades"). En general se puede observar que existen grandes dificultades en las escuelas para elaborar estos planes operativos (por ejemplo, los Proyectos Didáctico Productivos).

Se nos presenta, pues, una realidad que existe hoy y una realidad a la que se aspira llegar en el futuro. Todo proyecto, en este marco, supone un camino a transitar entre una *situación actual* y una *situación futura* considerada deseable y posible. Esta distancia sólo puede salvarse si se planifican las acciones que deben desarrollarse para alcanzar una nueva

realidad. Esta brecha entre lo que es y lo que queremos que sea, requiere de una estimación bastante exacta de la distancia.

Para ello es primordial conocer en profundidad la situación de partida. Sería este el momento de diagnóstico o evaluación inicial de la institución. Es éste el elemento clave para tener claridad respecto a las dificultades y problemas existentes y poder establecer prioridades para su resolución.

La etapa diagnóstica también debe ser participativa. Aunque es posible comenzar a elaborar el diagnóstico a partir de las visiones de los distintos actores institucionales sobre la escuela y su entorno, seguramente será necesario también reunir información adicional. Cada uno de nosotros, por el solo hecho de estar en la institución tiene un conocimiento de ella, los principales aciertos, las principales dificultades. Este conocimiento es en general intuitivo, personal (en el sentido de no-institucional) y muchas veces difuso, nos cuesta determinar con claridad las causas posibles de tal o cual problema detectado. Por tanto, se requiere recolectar sistemáticamente ciertas informaciones, poner en común, analizar, discutir como institución respecto de esos saberes parciales que tenemos y aquellos sobre los hemos tenido que indagar.

“Todos los expertos en desarrollo organizacional están de acuerdo en afirmar que la fase del diagnóstico es, de lejos, la más importante y también la más difícil de todas las fases contempladas dentro del proceso de cambio institucional, afirmación ésta que se encuentra resumida en el aforismo ‘un problema debidamente identificado es un problema prácticamente resuelto’”.¹

No sólo es necesario llegar a un diagnóstico común, se requiere también llegar a acuerdos respecto de esa *situación de llegada* sobre la base de los problemas detectados, en términos de prioridades y posibilidades a resolver. Tener en claro esta situación es vital en tanto refiere a un objetivo común para los distintos actores institucionales y que requiere de esfuerzos compartidos. Estos son, en buena medida, fruto del convencimiento respecto de la importancia y la necesidad de realizarlos.

Esto permitirá previsión institucional y superar el inmediatismo y la permanente desesperación por dar respuesta a las “urgencias”. Permitirá romper con este paradigma típico de la vida cotidiana de nuestras escuelas. Para ello se deben tener miradas de la coyuntura, del corto plazo (anual operativa), y del mediano y largo plazo, siempre considerando diferentes escenarios posibles.

Dificultades para instaurar la Evaluación Institucional como actividad permanente de nuestras escuelas

El término “evaluación” suele despertar sentimientos de inquietud, ansiedad, temor, resistencia, basados en desconocimiento o en malas

¹ Galeano Ramírez, Alberto: Hacia una transformación institucional en la educación técnica y la formación profesional. CINTERFOR/OIT – OREALC/UNESCO, Montevideo, 1994.

experiencias personales y/o institucionales. Por tanto, generar una *cultura de la evaluación* en el ámbito institucional es un proceso estratégico que demanda tiempo y esfuerzo y que debería permitir remover los distintos obstáculos que impiden instaurar la Evaluación Institucional como actividad permanente de nuestras escuelas.

Para ello es necesario erradicar toda concepción de la Evaluación Institucional que pueda asimilarse a una conclusión sobre el éxito-fracaso, el logro-no logro, quiénes deben ser premiados y quiénes castigados, reafirmando su carácter de mirada colectiva del estado actual de la escuela en el proceso de ejecución de su PEI, con miras a tomar las medidas correctivas necesarias (en cualquiera de sus componentes) que garanticen el cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano o largo plazo.

Hay dos cuestiones básicas a considerar en este sentido:

- a) La utilidad de la evaluación: refiere al deber ser, a lo que debería ser un proceso evaluativo, para qué debería servir.
- b) La utilización de la evaluación: refiere a cómo se usa efectivamente el proceso y los resultados de la evaluación, esto es, los buenos o malos usos de la evaluación y también a cómo no se usa por distintos actores.

Si a cada uno de nosotros se nos preguntara qué palabras nos vienen a la cabeza cuando se nos menciona el término "evaluación" en el contexto de la escuela (sea de la evaluación de los aprendizajes de los alumnos, de los docentes o de la institución) es muy posible que surjan términos ligados a: obligación, rutina, burocracia, necesidad externa o ajena más que propia, trámite, formalidad..., entre otros. Este es un hecho multicausado, pero que da como resultado una distorsión o una falta de comprensión del sentido de la evaluación. Posiblemente, si esa misma palabra, "evaluación", la aplicáramos al contexto de los sectores productivos, seguramente el hecho de la evaluación aparecería como una *necesidad real* para asegurar unos buenos resultados. En este contexto, sería más sencillo plantear para qué sirve la evaluación, qué regularidad debe tener, qué hay que evaluar en cada momento, para qué, cómo incide la evaluación en la toma de decisiones.

El hecho es que la "utilización" que se hace de la evaluación y las experiencias que podemos tener al respecto, contribuyen a que, institucionalmente, se genere un juicio respecto a su utilidad que impacta, en última instancia, en la posibilidad de generar y sostener una *cultura de la evaluación* institucional.

Es por esto que la tarea más ardua y compleja en relación con la evaluación institucional sea, quizás, la de generar en los actores institucionales esta comprensión de sentido, este entendimiento de la evaluación como práctica necesaria para orientar la toma de decisiones institucionales.

Diríamos que las buenas prácticas evaluativas tienden a reforzar la necesidad y la importancia de sostener en el tiempo la evaluación como insumo fundamental para marcar los rumbos institucionales.

Deben considerarse también, la incidencia que pueden tener factores exógenos a la institución, particularmente, los provenientes del contexto social y político. A veces, el carácter improvisado y errático de las políticas, planes y programas oficiales, las cuales cambian con cada gobierno, llevan al descreimiento, al sentimiento de que se malgastan energías, a que nada tiene sentido... Si bien es cierto que, en ocasiones, este tipo de argumentos es usado como excusa, sabemos que siempre existe algún margen para generar propuestas innovadoras.

¿Cómo promover una cultura de la Evaluación Institucional en nuestras escuelas?

Aquí cabe preguntarse cuáles son las condiciones básicas que hay que establecer para promover una cultura de la Evaluación Institucional.

En primer lugar, asegurar que todos los actores institucionales estén convencidos de que la Evaluación Institucional *es más una necesidad y una herramienta útil que una obligación*. En esta medida, es posible lograr el involucramiento y el compromiso de los actores con la tarea.

En esta etapa es fundamental el rol del equipo directivo de la institución. Éste, influye en la organización escolar -incluso en los aprendizajes de los estudiantes, si bien de manera indirecta- mediante su aporte a la creación, sostenimiento y evolución de la cultura organizacional (especialmente a través de la definición, comunicación, seguimiento y evaluación de los objetivos de la organización). Le corresponde al equipo directivo liderar este proceso de promoción de una cultura de la evaluación institucional que es, al mismo tiempo, un aprendizaje colectivo, ya que exige a todos capacitarse para participar con otros, de negociar, de orientar las acciones, de evaluar y realizar nuevas propuestas, y de controlar el cumplimiento de los compromisos asumidos.

En una segunda fase, seguramente, resultará muy operativo conformar un equipo coordinador de la autoevaluación institucional, capaz de orientar el proceso de modo tal que se adapte a las características y momentos institucionales y pueda garantizar sus finalidades.

Algunos puntos básicos a resolver para hacer viable la instauración de la Evaluación Institucional serían:

- *Contar con un espacio institucional, un tiempo institucional*: esto es, posibilitar la presencia real y efectiva de los actores institucionales con el objetivo común de establecer acuerdos respecto a cómo es la institución y cuáles son sus dificultades principales. Aunque parezca banal, el espacio y el tiempo adecuados son una condición sustantiva para la posibilidad de generar proyectos de trabajo institucionales. Del mismo modo, si pretendemos la participación de todos los actores debemos asegurar espacios y tiempos disponibles para todos ya que omitir esto equivale, en la práctica, a "dejar afuera" en el espacio o en el tiempo.

- Poder *objetivar las prácticas institucionales*: esto quiere decir, ponerlas como totalidad, como objeto de análisis, “corriéndonos” para ello del lugar que cotidianamente ocupamos. Supone, entonces asumir un rol diferente dentro de la institución, tomar distancia de la tarea cotidiana: en este marco dejamos de ser cada docente con su espacio o su módulo y sus alumnos, sus relaciones más o menos fluidas con otros docentes para convertirnos provisoriamente en analistas, en sujetos capaces de reflexionar sobre el espacio más amplio que contiene a la totalidad de espacios curriculares, módulos y alumnos.
- *Instituir la participación* como derecho y como responsabilidad de cada actor: seguramente todos estaremos de acuerdo respecto de la importancia de la participación en diferentes ámbitos de la vida social, es decir, existe consenso en la participación como idea. Ahora bien, la participación se constituye en sujetos concretos, en canales reales, en espacios de reunión y de trabajo, en tiempos de los que es necesario disponer, en la palabra responsable y constructiva de los diferentes actores y que desde la conducción de la institución se promueva, gestione y facilite que todo esto suceda. Diríamos que la gestión participativa requiere de la participación gestionada. Esto es así en tanto esos espacios, esos tiempos, el planteo y logro de objetivos, la posibilidad de hablar y ser escuchado, de discutir, son elementos complejos que hacen a la participación y que son responsabilidad primaria de la conducción institucional como órgano de gestión. Esto no relega, más aún refuerza la idea del involucramiento y responsabilidad particular de cada uno de los actores institucionales. De otro modo no es más que una idea, un principio declarativo que pierde entidad, que nos conduce a la fantasía de que las cosas cambian cuando todo sigue igual o peor. Gestionar la participación quiere decir, entre otras cosas, armar agendas de trabajo, consensuarlas, establecer tiempos y espacios adecuados, establecer objetivos claros y productos para diferentes plazos.

Aproximación a los ejes de análisis requeridos por la Evaluación Institucional

El proceso de Evaluación Institucional, en nuestro caso autoevaluación, debe partir de una primer identificación compartida y consensuada por los distintos actores, de los diversos aspectos que deberían ser considerados en una estrategia global de evaluación, a fin de constituirse en los ejes que tienen que estar presentes y ser abordados en una propuesta de este tipo.

Estos ejes en la práctica y desarrollo institucionales, se interconectan y la naturaleza de cada eje sólo puede ser comprendida si es considerada y analizada en función de los restantes. Asimismo es importante destacar que, por la complejidad que presentan, deberán tomarse decisiones sobre qué aspectos de los mismos se privilegiarán y en qué momento se tratarán.

La identificación de los ejes que habrán de estar presentes en la Evaluación Institucional, podrá estar facilitada si se considera la realidad institucional a partir de tres grandes dimensiones o componentes. Esta diferenciación tiene

una finalidad analítica pero que, al estar estrechamente vinculadas entre sí, las decisiones que se tomen en una dimensión, tendrán impacto en la restantes. A través de estas dimensiones o componentes es posible reconocer la identidad de la institución educativa.²

Ellas son:

- La dimensión de la organización y gestión: se refiere, por un lado, al conjunto de los aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo, determinando un estilo de funcionamiento y, por otro, a las cuestiones de gobierno y gestión.

En el primer caso, se consideran cuestiones relativas a la organización formal como los organigramas, la planta orgánico-funcional, la de distribución tareas y división del trabajo, los objetivos presentes, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y de los espacios. También deben incluirse aspectos relativos a la estructura informal, esto es, el modo en que los actores “encarnan” las estructuras formales.

En el segundo, se alude a la consideración de los recursos humanos, materiales (infraestructura y equipamiento) y a los aspectos económico-financieros. También comprende las actividades de control de evolución de las acciones institucionales en general.

En esta dimensión adquiere particular importancia la administración de la información y de los canales y contenidos de la comunicación institucional.

Dentro de este componente encontramos también aquellos aspectos que hacen a la manera en que cada institución organiza su proyecto educativo institucional, su proyecto o proyectos didáctico-productivo/s y cómo los genera, así como la forma en que se prevén o no, espacios y mecanismos de encuentro y participación de los distintos integrantes de la institución en distintas fases de la organización institucional.

Todos estos aspectos, más otros que aquí no se explicitan pero que se deducen de los anteriores, hacen a un perfil de la escuela que le es propio y que la diferencia de otros establecimientos del mismo nivel educativo e incluso de su misma orientación o especialidad. Es decir, ayudan a entender parte de su identidad institucional y que, en muchos sentidos permea el resto de los componentes institucionales ya que es en este nivel donde encontramos la clara expresión de los recursos tanto humanos como materiales con los que cuenta la escuela para desarrollar su propuesta educativa, así como de las características de la forma específica de organización y funcionamiento de cada establecimiento en las que se circunscriben todas las acciones institucionales.

- La dimensión pedagógico-didáctica: hace referencia a aquellas actividades que definen a la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. En esta dimensión son aspectos importantes a señalar, las

² Respecto a estas dimensiones o componentes, cfr. Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita: Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su comprensión. Troquel. Buenos Aires.

modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y de los resultados.

Comprende, entonces, todos los aspectos vinculados con la organización y desarrollo curricular: la estructura curricular, los criterios para la conformación de dicha estructura, las articulaciones entre los distintos espacios formativos, el trabajo en equipo docente, la definición de la propuesta formativa de la escuela, el perfil de los docentes y de los alumnos, las actividades de capacitación, las responsabilidades de los distintos actores en el desarrollo curricular, la función integral de los alumnos, la articulación teoría-práctica, el carácter de las actividades formativas, el tipo de estrategias pedagógico-didácticas que se desarrollan, los criterios de evaluación que pone en juego, la puesta en común de todos estos aspectos o su desarrollo independiente por cada profesor o un grupo de profesores a cargo de un espacio o módulo.

- La dimensión *comunitaria* refiere a todos aquellos aspectos que hacen a la vinculación de la institución con el entorno en el que se inserta. Incluye los acuerdos o contactos de la institución con entidades y/u organizaciones locales, la realización de actividades formativas en el medio local, las acciones institucionales destinadas a la comunidad, a los pobladores y productores locales, en función de sus necesidades. Hace referencia al modo en que la institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe del entorno, a su capacidad de respuesta y a su posibilidad de promover cambios y transformaciones.

La evaluación concierne a todas y cada una de las dimensiones señaladas. La evaluación es un procedimiento para obtener información y construir un saber respecto del objeto evaluado. En este caso hablaremos de evaluación institucional en tanto el objeto que se procura conocer y comprender a través de la evaluación es la escuela.

A continuación señalamos algunas recomendaciones de carácter general para considerar en la evaluación institucional.

En primer lugar, es conveniente asumir que la evaluación supone, al mismo tiempo, *un proceso y un producto*. Se trata de una tarea institucional que demanda un procedimiento sistemático y en permanente desarrollo, con fases o momentos críticos y que requiere además, resultados parciales y parciales-finales que deberán constituirse en insumos que retroalimenten el proceso de evaluación, en tanto sean trabajados y analizados institucionalmente.

Para que esto sea posible, es fundamental partir de acuerdos institucionales respecto a qué, cómo, y para qué se evalúa. Es importante reconocer que la descripción que hemos hecho de las dimensiones de la realidad institucional, da cuenta de la complejidad de aspectos de distinta índole y magnitud que están presentes en todo establecimiento escolar. El proceso de Evaluación Institucional, debe partir de una primera identificación compartida y consensuada de los distintos aspectos de cada dimensión que deberían ser considerados en una estrategia global de evaluación, a fin de constituirse en los ejes que deberán estar presentes y ser abordados en una propuesta de este tipo. Ello garantizaría que, independientemente de las decisiones que se

tomen en torno a los aspectos o ejes a trabajar y priorizar en la evaluación, se tenga una perspectiva de conjunto de situaciones que intervienen en la organización, gestión y lineamientos instituciones. Esto requiere, entonces, determinar los ejes que se consideran en la evaluación como los *aspectos específicos de cada uno de estos ejes* que aluden de un modo más preciso al *qué se está evaluando*. Así, será posible construir una perspectiva de conjunto respecto al sentido y significado de la evaluación institucional.

Es esta una tarea compleja, con escasa vigencia en nuestras instituciones al menos de modo sistemático y que por eso mismo supone un importante desafío. Recordemos, para confortarnos, que es muy importante darnos tiempo y que se trata de un desafío compartido con otros actores institucionales y, más aún, con otras instituciones. Plantearnos, entonces, la evaluación institucional como una *práctica a construir*, como un objetivo a lograr. Posiblemente la primer tarea sea poner en claro fortalezas y debilidades, certezas e incertidumbres, acuerdos y desacuerdos. En definitiva poder dar cuenta de lo que llamamos "situación de partida" reconociendo sus principales dificultades.

Una vez seleccionados los ejes de la evaluación tendremos que definir cómo encararemos cada uno de ellos.

Concebimos a la *identificación de problemas* como el primer paso a seguir por cualquier propuesta de evaluación institucional. Se dice frecuentemente que en la buena identificación de un problema se encuentra en gran medida una garantía para su resolución.

Sólo generando instancias que permitan conocer la naturaleza y características de los aspectos que hacen a la gestión y desarrollo institucional y trabajando sobre sus resultados, es posible pensar en incidir sobre los mismos.

Como en todo proceso de análisis de un problema, éste requiere su adecuada identificación y una primer descripción de sus componentes y características.

Decimos "primer identificación" ya que parte de la descripción de un problema hace a la manera en que los distintos actores de la institución lo interpretan y definen. Es decir que todo problema involucra un sujeto o grupo de sujetos para quien o quienes una situación se configura como problema con lo cual lo que importa en definitiva son los modos de ver y de analizar esa situación.

Como sabemos, siempre existen representaciones personales y hasta institucionales sobre determinados problemas o aspectos de los mismos y que inciden en las respuestas que se les da. Ello produce que muchas veces se vayan construyendo e internalizando explicaciones sobre determinados aspectos que se apoyan en opiniones y prejuicios más que en juicios sustentados en información válida y confiable.

Este tipo de explicaciones pueden actuar como inhibidoras de la posibilidad de encarar o resolver un problema en tanto limitan la posibilidad de ver los componentes de un problema y sus relaciones y, más aún, que una situación

no deseada se instale a nivel institucional con el convencimiento de la mayoría de los actores de que “las cosas son así” y de que “nada o poco se puede cambiar” Esto tiene dos consecuencias asociadas: considerar el problema como irresoluble y la parálisis o inacción institucional.

“Cuando la información es reemplazada por las opiniones-teorías consuetudinarias, la planificación responde con acciones habituales, rutinarias o levemente innovadoras, pero al fin parecen ser insuficientes para responder a las dificultades en su complejidad y profundidad. La falta de respuesta es codificada como fracaso, se tiende a visualizar la situación como inmodificable (en lugar de ser asumido como un problema -objeto de investigación y acción-; se lo plantea como dilema o conflicto insoluble), se realimenta la opinión consuetudinaria, sin iluminar el problema.”³

Un camino para superar esto es poder configurar una representación intersubjetiva de las situaciones – problema. Por tanto, es importante que en el proceso de identificación los actores institucionales tomen conciencia de sus características e índole particulares y, especialmente, la forma que estos asumen en la institución concreta y alcancen una representación común respecto los problemas y su relevancia.

Un segundo paso de la evaluación consiste, entonces, en la *objetivación* del aspecto que se pretende evaluar de la práctica institucional, para la cual es necesario contar con información válida y confiable acerca del mismo.

Demanda poner entre paréntesis las explicaciones parciales, ubicarlas a nivel de hipótesis, ponerlas en duda hasta que sea posible retomarlas y analizarlas a partir de los resultados de la búsqueda, sistematización y análisis de la información. Este es un camino para ensayar nuevas u otras respuestas a problemas que nos aparecen como viejos o insolubles.

Sólo el conocimiento sistemático y fundamentado de una situación es lo que posibilita su objetivación. En otras palabras, remite a un proceso de trabajo en el que, partiendo de considerar la cotidianeidad escolar, la retoma –o como hemos señalado, algunos aspectos clave de ella- de forma tal que permita objetivar el conocimiento de la misma.

Toda acción de evaluación institucional supone *recopilar, sistematizar y analizar* información relativa a aquello que se está evaluando tanto de aspectos endógenos como exógenos a su accionar, en tanto insumos necesarios y privilegiados para la toma de decisiones.

Hablar de proceso “sistemático” de recopilación alude a tener claridad respecto de *cuál es la información que importa* recopilar, *de dónde surge* esa información, *quién o quiénes son los responsables* de recopilarla y cuáles son los *usos que se hará* de ella.

³ Mendoza, Silvia: *El Plan Anual Institucional*, en Orientaciones para la planificación y la evaluación institucional, Programa EMETA, Buenos Aires, 1994. pág. 9

De ahí la necesidad e importancia de la realización de acciones que hacen a la búsqueda, sistematización y análisis de información sobre estos distintos aspectos. Acciones que no deberían circunscribirse temporalmente al inicio de los cursos o proyectos, sino que deben ser encaradas a lo largo de todo el año lectivo. En el mismo orden, la búsqueda de espacios para la discusión sobre los mecanismos y formas de recopilación de información y de sus resultados debe ser también permanentes.

Un paso imprescindible para el proceso de evaluación de cualquiera de los ejes o aspectos que lo conforman, es el análisis de las relaciones entre objetivos explícitos (ya sea a nivel formal o informal) con relación al aspecto que se está analizando y los resultados efectivamente obtenidos y entre aquellos y los medios que se están utilizando. También puede darse el caso es que el eje en cuestión no aparezca expresado o formulado a nivel institucional, o que lo haga de forma esporádica o sólo por parte de algunos de los actores institucionales. Cualquiera de estas situaciones es motivo de trabajo en el proceso de evaluación.

“La experiencia parece indicar que, cuando los resultados obtenidos no guardan una correspondencia aceptable con los objetivos planteados, resulta necesario explorar hacia dónde están conduciendo los medios que se utilizan, seguramente podremos identificar algún objetivo no explícito al que están sirviendo, en ese caso se impone discutir los objetivos explícitos e implícitos y decidir hacia cuáles pretende encaminarse el proyecto colectivo.

Por ejemplo, una escuela que se propone explícitamente la formación de sujetos capaces de incidir creativamente en su medio (objetivo explícito), pero, a través de la organización institucional y curricular (medios) no desarrolla acciones orientadas a la relación crítica con las condiciones del medio, no investiga la realidad de su zona y su comunidad, no selecciona y organiza los contenidos y las actividades a partir de situaciones que promuevan la necesidad y la capacidad de formular respuestas múltiples, alternativas, experimentales, discutibles, reajustables (...) probablemente no está alcanzando resultados aceptables en correspondencia con su objetivo explícito.

Se impondría en este caso examinar la decisión inicial y determinar si se sostiene o no ese objetivo, si luego de ese examen se re-elige trabajar para el objetivo explícito, necesitará revisar y replantear los medios que se están utilizando.⁴

Por otra parte, es necesario subrayar que una estrategia de evaluación institucional implica tanto un *acuerdo entre los distintos actores* que intervienen en el quehacer educativo como *espacios temporales y legitimados institucionalmente* para tal finalidad.

Cuanta mayor claridad se tenga de la índole de los aspectos que caracterizan a la institución, a su entorno y a la población a la que están destinados sus

⁴ Ibid, pág. 8

servicios, mayores posibilidades se tendrá de planificar y evaluar sus actividades y resultados y de reflexionar con una mirada comprensiva y crítica sobre los avances y limitaciones del accionar institucional en función de dichos aspectos.

Esto implica asumir, como hemos anticipado, que este es un camino que se tiene que ir construyendo al interior de cada institución y, que según cada historia y funcionamiento particulares, será más o menos complejo, tendrá mayor o menor grado de concreción en el tiempo. A partir de la determinación de los ejes que se irán considerando en autoevaluación institucional, cada institución habrá de definir las acciones relativas a cada uno de ellos que irá efectuando en los distintos momentos, de acuerdo a su impronta institucional. Ello necesariamente implicará un trabajo acordado para priorizar los aspectos a contemplar en los distintos momentos de la evaluación, en función de su significatividad y de la factibilidad de su abordaje institucional.

Sólo teniendo una imagen de lo que realmente espera una institución, como de sus metas o ideales a alcanzar, es posible pensar y avanzar en pasos concretos que permitan irse acercando hacia ese propósito.

Compiladores:

Equipo Agro-I.N.E.T.: Lic. Edgardo Margiotta
Lic. Beatriz Uralde
Lic. María Inés Monzani

Comité E. FE.D.I.A.P.: Juan Carlos Bregy