

### **Monitoreo y evaluación institucional**

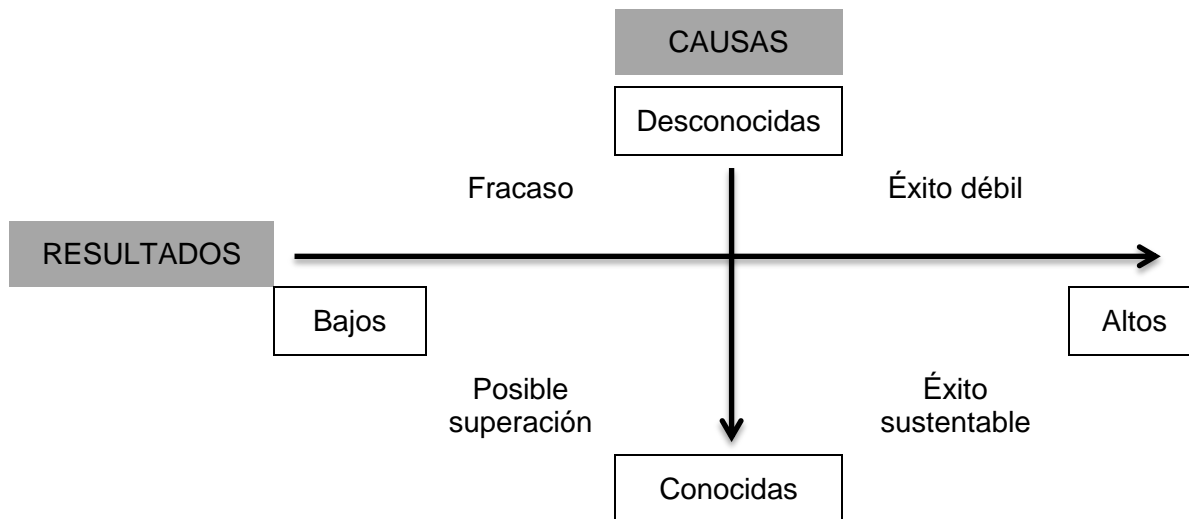
El monitoreo y la evaluación son procesos que nos proveen de información sobre el trabajo que estamos llevando a cabo, esto es, su grado de cumplimiento, su calidad, sus resultados, los contratiempos que hayan ocurrido, etc. De este modo, ambas instancias producen conocimiento que nos habilita a tomar nuevas decisiones o a reafirmar las ya adoptadas.

Mientras que el monitoreo involucra un seguimiento permanente, regular, de nuestro trabajo, (el plan, en este caso), la evaluación en general se realiza una vez al año –para nosotros, debería ser en febrero/marzo, respecto del año anterior-.

¿Por qué es tan importante monitorear y evaluar nuestro plan?

- *Aparecen cambios en el contexto*. En nuestro paradigma de planificación, el contexto es cambiante e incierto, con lo cual aquello que creíamos válido al principio de año puede no serlo hacia mediados del curso. Por ejemplo, supongamos que en nuestro plan asumimos que la supervisora de nuestra escuela sería la misma durante todo el año pero, en mayo, nos enteramos de que renuncia y que, en su lugar, nombran a una persona con la cual la relación no es tan buena como la entablada con la anterior. Estos cambios seguramente deberán reflejarse en un cambio de estrategia en el plan.
- *Adquirimos nueva información*. Puede ser que no haya habido cambios sustanciales pero que, como contamos con información incompleta la mayor parte del tiempo, en algún momento nos lleguen datos que alteren nuestra planificación, y que afecten los objetivos o las acciones propuestas. Por ejemplo, habíamos planeado un taller general, para todos los maestros, sobre alfabetización porque creíamos que esa era la mejor forma de acabar con el analfabetismo en segundo ciclo. Sin embargo, cuando nos cuentan sobre los resultados de los programas de aceleración, nos damos cuenta de que quizás la mejor estrategia sea designar un agente alfabetizador en la escuela e implementar dicho programa.
- *Hay incumplimiento de las actividades*. Por más que establezcamos metas, responsables y plazos, si realmente queremos ser efectivos, debemos revisar con regularidad que estas se cumplan. De muy poco sirve darse cuenta de los incumplimientos cuando ya concluyó el año y no puede hacerse demasiado.
- *Cometemos errores*. Si vemos que se cumplen las actividades, pero que los resultados obtenidos no son los esperados, deberíamos aprovechar esa oportunidad para realizar cambios en nuestro plan. Por ejemplo, pudimos haber decidido utilizar los espacios institucionales para capacitaciones docentes. Sin embargo, cuando revisamos el plan nos damos cuenta de que si bien eso se cumple al pie de la letra, por alguna razón no nos ayuda para alcanzar las metas previstas. En consecuencia, debemos redefinir nuestra estrategia (por ejemplo, cambiando el contenido de las capacitaciones).
- *Necesitamos confirmar que estamos en el camino correcto*. A veces, simplemente no podemos trabajar a oscuras y sentirnos seguros. Precisamos ver los frutos de nuestras ideas y de nuestro trabajo para que nos inspiren a seguir esforzándonos. Por ello, tener información que nos induzca a pensar que estamos haciendo las cosas bien es importante para permanecer alineados al plan.

El camino recorrido no es menos importante que los resultados obtenidos. Imaginemos una matriz que cruce la variable “resultados” con la variable “causas”. Basándonos en Reeves (2002) podríamos armar 4 posibles modelos organizacionales:



En un extremo, una organización con pobres resultados y que desconoce las causas de su fracaso; en el otro extremo, una organización con buenos resultados y que conoce las causas de sus logros. En el medio, una organización con bajos resultados pero que sabe el porqué de los mismos y tiene hipótesis para explicar la situación, y una organización con buenos resultados pero que desconoce el proceso mediante el cual los ha obtenido. Es muy probable que este último modelo tenga más posibilidades de superarse a partir de las lecciones aprendidas, mientras que el anterior difícilmente pueda sostener sus logros en el tiempo si desconoce el camino recorrido.

	Bajos resultados	Altos resultados
Causas desconocidas	Fracaso	Éxito débil
Causas conocidas	Posible superación	Éxito sustentable

**¿Qué características tiene un buen proceso de monitoreo o de evaluación institucional?**

- Toma como referencia el diagnóstico y los objetivos establecidos en el plan de mejora.
- Utiliza como instrumento principal los indicadores fijados en el plan de mejora.
- Constituye un proceso de aprendizaje y no es percibido como una instancia de castigo.
- Constituye un proceso de diálogo y reflexión en condiciones que garanticen la libertad de opinión y en la seguridad de que la información va a ser considerada y utilizada convenientemente.
- Tiene en cuenta el contexto. Analiza lo que sucede en un centro que tiene una historia y una cultura institucional.
- Está atento a los procesos y no solo a los resultados.
- Considera la opinión de los miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos, padres, personal no docente).
- Utiliza métodos diversos para captar la complejidad de los fenómenos que se producen en la escuela.
- Está atento a los valores, no solo circunscribiéndose a la búsqueda de indicadores cuantitativos.

¿Qué recursos podemos utilizar para recolectar datos? ¿Qué fuentes de información?

Desde luego, los instrumentos que utilizemos dependerán del tipo de información que necesitemos recolectar (lo cual, obviamente, estará ligado a los resultados que pretendemos alcanzar y que establecimos como objetivos en nuestro plan de mejora). De hecho, sería conveniente definir estos instrumentos con antelación –en lo posible durante el armado del plan- en vistas a evitar faltantes de datos al momento del monitoreo y de la evaluación. No obstante, las particularidades de cada institución

y de cada contexto, los instrumentos de los que nos podemos valer para evaluar nuestra escuela incluyen:

- *Planillas de rendimiento interno. (...)*
- *Registro de clases. (...)*
- *Planillas de seguimiento a alumnos desaprobados y que deben compensar. (...)*
- *Legajos de los alumnos. (...)*
- *Encuestas a padres, docentes, alumnos. (...)*
- *Registro y actas (de eventos, reuniones, etc.). (...)*
- *Registro del estado de la infraestructura. (...)*
- *Cuadernos y carpetas de los alumnos. (...)*
- *Observación de clases y disposición del material didáctico en el aula. (...)*
- *Planificaciones. (...)*
- *Evaluaciones. (...)*
- *Devoluciones por parte de los supervisores. (...)*
- *Grupos focales. (...)*