



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación y Psicopedagogía.

**Trabajo Final para la obtención del título de Licenciatura en Gestión de las
Instituciones Educativas.**

**«La Evaluación Institucional como herramienta de la gestión directiva, en
escuelas rurales de Educación Inicial, de Luján de Cuyo, provincia de
Mendoza, en el año 2020.»**

Alumna: Escobar Agostina Eugenia.

Modalidad a Distancia.

Octubre, 2022.

Abstract: El presente trabajo analiza cómo se llevó a cabo la Evaluación Institucional mediada por un contexto inesperado de pandemia y aislamiento social por COVID-19, donde se tomó como disposición la suspensión de las actividades presenciales de enseñanza en todas las escuelas, en todos los niveles y modalidades.

Se abordará el trabajo con un breve recorrido conceptual de la Evaluación Institucional a partir de diferentes autores, generaciones y tipos de evaluaciones, haciendo foco en el Nivel Inicial y el contexto de Educación Rural.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo del tipo exploratorio – descriptivo, con un corte temporal transversal. Para llevarlo adelante se realizó un estudio de campo con entrevistas semiestructuradas a directivos de Educación Inicial, del Departamento de Luján de Cuyo, de la provincia de Mendoza, que se desempeñan en escuelas rurales. En dichas entrevistas se observó cuáles son las concepciones que manifiestan los directivos sobre la Evaluación Institucional, desde sus ideas previas o creencias, su trayectoria profesional y el contexto rural donde se desempeñan.

Los resultados permiten observar que el contexto rural, si tiene incidencia en la concepción de los directivos. A su vez es de destacar que todos ellos concuerdan que la Evaluación Institucional es una herramienta que tiene la gestión directiva, donde el objetivo esencial es la mejora de la institución evaluada. Así como también en cuanto a la puesta en marcha de la Evaluación Institucional en contexto de Pandemia, todos los entrevistados destacaron lo difícil que fue hacerlo y cuan necesario es profundizar más en el tema, en pro de la institución.

Palabras clave: Evaluación Institucional – Educación Inicial No Presencial – Gestión Directiva - Escuelas Rurales

Índice

1.0 Introducción	3
2.0 Estado del Arte	6
3.0 Marco Teórico	8
3.1.1 Definimos Evaluación Institucional	8
3.1.2 Evaluación Institucional: Un recorrido conceptual.	9
3.1.3 Tipos de Evaluación Institucional	13
3.1.4 La Evaluación Institucional en el Nivel Inicial.	21
3.2 Gestión Directiva.	24
3.3 Escuelas Rurales	26
4.0 Marco Metodológico	30
4.1 Análisis e interpretación de los datos	31
4.1.1 “Las concepciones de los directivos acerca de la evaluación institucional”	31
4.1.2 “Tipos de Evaluación Institucional llevados a cabo”	33
4.1.3 “La incidencia de la evaluación como herramienta para lograr la mejora institucional, desde la gestión directiva”	34
4.1.4 “La puesta en marcha de la evaluación institución en contexto de Pandemia”	36
5.0 Conclusiones	38
6.0 Bibliografía citada	42
7.0 ANEXO	47
7.1 Modelo de entrevista.	47
7.2 Grilla de Análisis de Entrevistas.	48

1.0 Introducción

Cuando nos referimos a Evaluación Institucional, Tejedor y Diéguez (1996) sostienen que “El objetivo esencial de la evaluación institucional es la mejora de la institución evaluada, significando una ayuda importante para la gestión y la toma de decisiones” (p.10), por lo que el presente trabajo estudia a la evaluación institucional como herramienta de la gestión directa, en instituciones rurales de educación inicial, de la provincia de Mendoza.

A su vez, si hablamos de evaluación institucional, hay que mencionar además que se cuenta con sustento de marco legal, ya que en la Ley de Educación Nacional 26.206, en el capítulo III “Información y Evaluación del Sistema Educativo” se detalla en el Art.96:

La política de información y evaluación se concretará en el ámbito del Consejo Federal de Educación. Las jurisdicciones participarán en el desarrollo e implementación del sistema de evaluación e información periódica del sistema educativo, verificando la concordancia con las necesidades de su propia comunidad en la búsqueda de la igualdad educativa y la mejora de la calidad. Asimismo, apoyará y facilitará la autoevaluación de las unidades educativas con la participación de los/as docentes y otros/as integrantes de la comunidad educativa. (p.16)

A raíz de ello, es interesante tener en cuenta que el concepto de evaluación institucional ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo, por lo que, en el marco teórico, se abordó este término, en distintos momentos históricos, con diferentes concepciones de autores y formas de emplearla.

En relación con el punto de partida que motivó la elección de esta temática fue mi desempeño como docente de escuelas rurales, de Educación Inicial, de la provincia de Mendoza, departamento de Luján de Cuyo, pero esta vez posicionándome desde el rol de la gestión directiva y a partir de la investigación analizar como esta llevo a cabo la evaluación institucional mediada por un contexto inesperado de pandemia y aislamiento social por COVID-19, donde se tomó como disposición la suspensión de las actividades presenciales de enseñanza en todas las escuelas, en todos los niveles y modalidades, dictado por el Ministerio de Educación de la Nación, desde el día 15 de marzo del 2020, sentado en la Resolución: RESOL-2020-108-APN-ME, publicado en el Boletín Oficial de la República Argentina.

Tomando en consideración lo enunciado resulta interesante también indagar la concepción de los directivos sobre la evaluación institucional y sus formas de implementarla.

Estos tipos de implementación se han incluido en el marco teórico en detalle, con diversos autores, aportando ventajas y objetivos centrales de las mismas.

También se ha abordado desde sustento teórico como la gestión directiva puede llevar adelante la evaluación institucional con ejercicios viables para su instauración y de igual modo con la toma de decisiones, algo no menor.

Como bien explica Senge (1990) las organizaciones educativas deben adaptarse al cambio constante que las rodea, que exige la sociedad, para de esta manera gestionar, utilizando la evaluación institucional permanente y comprometida como una herramienta posible para la mejora educativa.

Similarmente mencionan las autoras Azzerboni y Harf (2003) que siempre estamos evaluando en la vida, en diversos ámbitos y contextos, pero el problema se presenta a la hora de incorporar realmente una cultura de evaluación que sea vista como “una actividad esencialmente humana y organizada que sirve de herramienta de diagnóstico, análisis y de acción, que necesita la participación de toda la comunidad y que es necesaria para alimentar los procesos de toma de decisiones” (p. 85) Es por consiguiente, como decretan Finol de Franco et. al. (2012) “La evaluación de las instituciones educativas en todos los niveles y modalidades del sistema educativo (...) constituye una necesidad y realidad que no se puede obviar” (p. 4)

Teniendo en cuenta todo lo dicho hasta aquí, es que se pretende a partir de este trabajo realizar un aporte sobre la evaluación institucional como herramienta, focalizada desde la gestión directiva, en instituciones rurales y de educación inicial, temática que presenta un desarrollo escaso, ya que hay vacancia de investigaciones al respecto, sobretudo referidos a la educación inicial y en un contexto de pandemia.

El problema de investigación que guiará este trabajo es: ¿Cómo lleva a cabo la gestión directiva, la evaluación institucional, en escuelas rurales de educación inicial, de la provincia de Mendoza, en contexto de pandemia por COVID-19?, así como también ¿Cómo utiliza la gestión directiva esa herramienta para lograr la mejora de dichas instituciones?

Como Objetivo General: Analizar cómo se lleva adelante la evaluación institucional, en escuelas rurales de educación inicial, de la provincia de Mendoza, en contexto de aislamiento social obligatorio por COVID-19.

En cuanto a los Objetivos Específicos:

- Identificar los tipos de evaluación institucional que lleva a cabo la gestión directiva, en escuelas rurales de educación inicial, en contexto de pandemia.
- Detallar las concepciones acerca de la evaluación institucional de los directivos de escuelas rurales de Educación Inicial, de Luján de Cuyo, Mendoza.
- Detectar como la evaluación institucional incide en la gestión directiva para el alcance de la mejora educativa en dichas instituciones.

2.0 Estado del Arte

Realizando un recorrido acerca de los antecedentes sobre la temática, se han encontrado trabajos internacionales, tales como Investigaciones Científicas, Artículos Académicos y una Tesis de Grado.

En referencia al recorte temporal, se seleccionaron trabajos del 2010 en adelante, tanto internacionales, como de Argentina.

En Argentina, se ha hallado una Tesis de Maestría en Política y Administración de la Educación, elaborada por Gómez (2017), titulada “Los procesos de Evaluación Institucional y la Calidad Educativa”, por lo que se puede decir que, en nuestro país, es un tema poco explorado y sobretodo en un contexto actual de Pandemia por COVID-19.

Dicha Tesis, propone una investigación de tipo correlacional, con recolección de informes de evaluación externa, material estadístico, documental y encuestas. Como parte de la terminación afirma que la evaluación institucional tiene como propósito fundamental el mejoramiento de la calidad institucional, donde a través de las encuestas realizadas a las autoridades de las instituciones evaluadas, el 81% identificó que la elaboración de informes de autoevaluación les permitió definir planes de mejoras y que dichos planes les permitieron identificar errores. Así como también este trabajo pone en evidencia que el proceso de evaluación institucional genera procesos de mejora en dos fases, desde la autoevaluación y la evaluación externa.

De los trabajos internacionales se recalca el confeccionado por Campos (2011), nombrado “Análisis del Enfoque de Evaluación Institucional aplicado por la Gestión Educativa de Costa Rica Christian School”.

Esta autora plantea un estudio cuantitativo descriptivo y utiliza un cuestionario semi estructurado a la población estudiada. Cabe la pena aclarar que dicha investigación se concluye planteando que a través de la autoevaluación como proceso participativo de evaluación institucional, donde los actores sociales actúan de manera directa y reflexiva, se consigue la mejora institucional.

Otra de las investigaciones localizadas fue la realizada por Ferreyra, Marín Gallego y Osorio de Sarmiento (2015), llamada “La evaluación institucional de la Educación Superior en Colombia”. Aunque bosqueja una mirada más crítica hacia los niveles superiores, es interesante ya que realiza un planteamiento muy sugestivo acerca de cómo a través de la evaluación

institucional se suministra un proceso para originar cambios y mejorar la calidad de la educación, ya que toda evaluación conlleva explícita o implícitamente, una apuesta acerca de cómo promover los cambios en educación.

De igual manera, como en el trabajo anterior, abordado desde una contemplación hacia el nivel superior se encuentra el artículo Académico, “La Evaluación Institucional en el marco de la calidad total: caso Instituto Superior Tecnológico Atlántic”, hecho por Vera Solorzano et. al. (2019) Este artículo es atrayente porque realiza un recorrido de la evaluación institucional y su importancia para alcanzar la tan anhelada mejora educativa, donde detalla en la conclusión la importancia del cuerpo docente en los procesos evaluativos. Se lleva a cabo mediante un tipo de investigación de tipo descriptiva correlacional, de enfoque mixto, con criterios de evaluación cualitativos y cuantitativos.

Resulta notable también la Tesis de Grado, “La evaluación institucional en las Instituciones Educativas de Carácter Público de Ibagué”, ejecutada por Osorio Álvarez (2016), porque plantea que una evaluación institucional bien realizada repercutirá sin duda en la mejora, como proceso que permite tener una visión amplia de la realidad educativa, convirtiéndose en la principal herramienta que se debe tener en cuenta en la toma de decisiones para una óptima dirección institucional. Esta tesis de grado es construida por medio de un enfoque cualitativo, en el que se aplica un cuestionario a diecisiete rectores de instituciones educativas. También, a partir de las respuestas de los encuestados, en el análisis de los resultados, la mayoría asumen a la evaluación institucional como una herramienta de apoyo que permite definir fortalezas y debilidades en las instituciones, que permite reconocer el estado de la gestión a nivel institucional y a su vez determinar planes de mejoramiento.

Ahora bien, con los antecedentes bibliográficos examinados, relacionados con la temática planteada, se considera que el trabajo de investigación a desarrollar puede brindar un aporte novedoso para el campo, ya que no se hallaron estudios que puntualicen la evaluación institucional como herramienta de la gestión directiva, desde el Nivel Inicial, en instituciones rurales, del Departamento de Luján de Cuyo, Mendoza, y puntualmente en el 2020, en el desarrollo de un contexto excepcional, inesperado y complejo, de emergencia sanitaria global ocasionada por el COVID-19, como se anticipó anteriormente al comienzo del recorrido del Estado del Arte.

3.0 Marco Teórico

3.1.1 Definimos Evaluación Institucional

Se puede definir Evaluación Institucional como afirma Toranzos (1996) “un instrumento central para habilitar una estrategia de mejora de la gestión” (p.71) es decir que si la concebimos de esta forma estamos centrándola como herramienta de la gestión directiva para la búsqueda continua de la mejora educativa institucional. Siguiendo esta postura Babio Galán et al. (1992), definen evaluación institucional como el “proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa”

En consonancia con dichas definiciones, la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, por sus siglas en inglés, 1998) determina a la evaluación como “el proceso de relevamiento y tratamiento de informaciones pertinentes, válidas y fiables para permitir a los actores interesados tomar las decisiones que se impongan para mejorar las acciones y los resultados” (p. 6)

De igual forma Azzerboni y Harf (2008) postulan que “existe una íntima relación entre evaluación y gestión institucional (...) es por ello que sostenemos y compartimos la idea de la que la evaluación es una herramienta de gobierno, de conducción” (p.86) Ellos exponen que, mediante la evaluación institucional, cada institución participa de procesos de cambios, de mejoras institucionales, con una mirada amplia y de producción colectiva que instaura una cultura evaluativa permanente en las escuelas.

Entendemos entonces a la evaluación institucional como un proceso sistemático de relevamiento de información, con la finalidad de apreciar la mejora de la institución, haciendo referencia a esto Elola (1996) manifiesta que la evaluación constituye siempre un conocimiento retroalimentador. Dentro de lo que ella señala hay que considerar las siguientes funciones, que tienen que ver con la atribución de la evaluación a las organizaciones escolares:

- La promoción: De los alumnos de un curso, ciclo o nivel a otro.
- La selección: En el sentido de diferenciar para distintas actividades, lo que no significa buscar a los mejores.
- La orientación: Respecto de la dirección a seguir y el camino a tomar.

- La ubicación: Para definir el aquí y ahora.
- El conocimiento y control: Son acciones encadenadas. Los resultados de la evaluación son conocimiento y control de la organización acerca de la calidad de lo que se está haciendo.

Cardona Andújar (1994) propone el término “peculiaridades” de la evaluación, para nombrar a aquellas condiciones “irrenunciables” en un proceso de evaluación institucional que definen y delimitan posibles líneas de acción.

El autor sustenta que el proceso de evaluación institucional debe ser asumido y desarrollado por la comunidad educativa, donde se incluya una actividad diagnóstica que muestre las posibilidades de mejora. Al mismo tiempo se apalea a seguir una metodología rigurosa, que lleve a conclusiones científicas y retro alimentadoras.

En cuanto a las técnicas de recogida de datos indica que corresponden ser contextualizadas y es preciso integrar los resultados a los documentos institucionales (por ejemplo, al PEI).

Por otra parte, la evaluación institucional tiene que posicionarse desde una actitud abierta, flexible y armónica con una sociedad en constante cambio.

3.1.2 Evaluación Institucional: Un recorrido conceptual.

Se examinará brevemente ahora un recorrido de conceptualizaciones que se le han dado a la evaluación institucional a lo largo del tiempo mediante la comparación de datos son tomados de Muñoz y Biel (2009), así como también de Ferreyra y Eberle (2009) ya que todos estos autores establecen el desarrollo del concepto de evaluación por generaciones, en donde se puede observar cómo manifiestan Zúñiga Aquino et. al. (2013) “el evaluador pierde su carácter de juez para convertirse en un investigador de procesos, e integra la autoevaluación y la coevaluación como elementos importantes para una cultura de evaluación” (p.5)

La primera generación o generación medicional, se establece a fines del Siglo XIX, donde se trataba de una evaluación más bien estática, de concepción antropométrica y el papel del evaluador era de técnico experto en la aplicación de instrumentos de evaluación para medir cualquier atributo. En este entonces, medición y evaluación eran sinónimos.

Ya en la segunda generación, para los años 1930, la evaluación era dinámica y como establecía Tyler (1996) tenía base en objetivos y una mirada cuantitativa. Para este entonces, a

diferencia de la primera generación, se empezó a pensar que no solo los estudian debían formar parte de la evaluación educativa, así como también se diferenciaba la medición de la evaluación, por primera vez se comienza a hablar de un proceso evaluativo. El rol del evaluador era de descriptor y medidor.

La tercera generación o evaluación de juicios se ubica en los años 60, con características más modernas. Para estos tiempos, se había desplazado la evaluación centrada en los objetivos, hacia otra orientada a la toma de decisiones. Dicho lo anterior, Cronbach (1963) instituía que no son los objetivos previamente establecidos el punto de partida, sino el tipo de decisión a la que la evaluación pretende servir.

En contraste con las anteriores generaciones, se había introducido el término de juicio en la evaluación y el evaluador se convierte en un juez, que mantenía cualidades de investigador de procesos, era quien tomaba las decisiones y daba curso a las acciones a realizar mediante negociaciones.

En el año 1970, se hallaba la cuarta generación o generación de negociación, con un tipo de evaluación profesional, en oposición de la anterior generación, el evaluador tenía la característica de investigador de procesos, ya no se lo consideraba como un juez. Stake (1970) denominaba que la evaluación respondía a los problemas y a las cuestiones reales que afectaba a los sujetos involucrados en una institución, con un paradigma interpretativo.

Desde otro punto de vista, aparece la quinta generación, desde los años 90 en adelante, con un tipo de evaluación integradora. En este tipo de generación, se identifican los conflictos y se proporciona información para orientar la toma de decisiones entorno a la mejora. Consideremos ahora las palabras de Mc Donald y Roe (1991) quienes hacen hincapié en un tipo de evaluación democrática que busca caminos para resolver situaciones problemáticas. Similarmente, Santos Guerra (1991) introduce en la evaluación, el diálogo, la comprensión y mejora. Hay que mencionar, además a Darling (1994) puesto que deja en claro que el propósito de una autentica evaluación es poder realizar sus potencialidades como instrumento para el cambio escolar en profundidad. Cosa parecida sucede también con Marabotto (2005) porque este autor toma a la evaluación institucional como elemento fundamental que proporciona recursos para iluminar.

Como se puede trazar en el recorrido anterior, el concepto de evaluación ha ido evolucionando en el transcurso del tiempo pasando por diferentes etapas y diversas posiciones ideológicas así, por ejemplo, en sus inicios se relacionaba la evaluación con recolección de

datos cuantitativos, focalizados en la evaluación del alumnado, luego para el 60/70, se dio un movimiento más bien tecnicista de la evaluación, ya con preguntas acerca de por qué y a quién evaluar. Con lo que respecta a los 90, se puede observar cómo los aspectos cualitativos y cuantitativos no son contradictorios, sino complementarios, para así de esta manera evaluar a la institución de manera global y más precisa, incluyendo diferentes tipos de evaluación y relacionándola con la mejora institucional a partir de su implementación.

Ferreya y Eberle (2009) explican en su trabajo que, partiendo del concepto actual de evaluación, es que esta puede ser vista como un proceso que permite mejorar las practicas institucionales y dar credibilidad a las instituciones educativas, cosa no menor, por cierto.

Si bien se realiza un pasaje de generaciones hasta 5ta desde los años 90 en adelante, los datos obtenidos se establecen hasta el 2009, por lo que, ampliando desde dicho año, se considera oportuno incorporar definiciones de la evaluación institucional cercanas al contexto actual.

Perozo (2010) ve a la evaluación institucional como “una herramienta indispensable para el mejoramiento educativo continuo” (p. 22)

Farias (2010) por su parte presenta la presenta como “un proceso sistémico y sistemático de la gestión institucional que contribuye a la medición, la valoración y la retroalimentación para la toma de decisiones, así como para el mejoramiento continuo y la transformación institucional”

Ospina (2011) ratifica que “es un proceso que debe desarrollarse continuamente estableciendo cíclicamente tres momentos secuenciales: la autoevaluación o evaluación interna, la evaluación externa y la metaevaluación o evaluación de la evaluación para el mejoramiento de la calidad en educación de las instituciones” (p.66)

Alfaro y Pérez (2012) la defienden como el procedimiento más adecuado para promover la mejora de las instituciones.

Parafraseando a Lamarra et.al. (2013) la evaluación institucional es comprendida como una estrategia de regulación mediante la cual el Estado reconoce la capacidad de autonomía y autorregulación de las instituciones para la mejora en el desarrollo de las funciones.

Montes et.al. (2016) la conciben como un instrumento al servicio de planeación, formulación de decisiones institucionales que generan resultados a corto y mediano plazo.

Es interesante al leer toda esta línea histórica de enunciados, puesto que todos estos escritores coinciden en que la evaluación institucional es una herramienta para la mejora institucional.

A su vez, cuando se piensa en este recorrido histórico, no se puede dejar pasar por alto el contexto de pandemia que ha movilizadado mundialmente a la sociedad, más puntualmente poniendo foco en la educación, desde el día 15 de marzo del 2020, plasmado en la Resolución: RESOL-2020-108-APN-ME, donde se tomó como medida la suspensión de las actividades presenciales de enseñanza en todas las escuelas, en todos los niveles y modalidades, dictado por el Ministerio de Educación de la Nación.

Fue a partir de aquí entre todas las preguntas que surgieron en ese momento, donde se piensa ¿Cómo definimos evaluación institucional en este contexto? ¿Cómo evalúan institucionalmente los directivos frente a este panorama?

Frente a estos interrogantes, la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos presento un documento titulado “La evaluación en contexto de Pandemia” (2020) de la cual se rescatan las siguientes ideas en pro de responder a distintos interrogantes que han surgido en torno a este asunto. Para comenzar, se rescata que el fin de la evaluación en un contexto pandémico, es fortalecer las decisiones pedagógicas y didácticas adoptadas a nivel institucional para mejorar las trayectorias educativas.

Dentro de este contexto es preciso acudir a la evaluación de proceso “consiste en la valoración, a través de la recolección continua y sistemática de datos del funcionamiento de una escuela” (p. 7) Otro punto es incorporar a su vez la evaluación procesual porque “es de gran importancia dentro de una concepción formativa de la evaluación porque permite tomar decisiones sobre la marcha”. (p. 7)

Hay que tener en cuenta que no se evalúan sólo de los procesos de aprendizaje de los estudiantes sino y, además, de las propuestas educativas, de las buenas prácticas y de las decisiones tomadas a nivel institucional, en un período determinado para la consecución de metas y objetivos.

Se evalúa en un contexto de incertidumbre, para enseñar mejor. Lo más importante es dejar de lado la evaluación tradicional de los aprendizajes, para así poseer una mirada más global e institucional e intentar llegar a esos objetivos institucionales que se han fijado para la Continuidad pedagógica.

Partiendo de este contexto, se adopta una perspectiva de evaluación comprensible ante la heterogeneidad, que busca alternativas y se ocupa de procesos de análisis, interpretación y comprensión.

Acorde con lo presentado “La evaluación se utiliza preferentemente como estrategia de mejora y para ajustar sobre la marcha los procesos educativos de cara a conseguir las metas o expectativas previstas” (p.8)

En definitiva, dentro de una realidad no elegida por la comunidad educativa, se debe repensar la evaluación constantemente, con el fin de aportar a los procesos de mejora institucional.

3.1.3 Tipos de Evaluación Institucional

Se pueden distinguir tres tipos de evaluación institucional, según el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2003), coordinado por el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de Presidencia de la Nación, las cuales son, por un lado, la evaluación interna o también denominada autoevaluación, por otra parte, la evaluación externa o heteroevaluación y por último la evaluación mixta.

Para comenzar, la evaluación interna o autoevaluación institucional (AEI), explican Ferreyra y Eberle (2009) es la que “les permite a las instituciones conocer, comprender y mejorar las propias practicas tanto de gestión como de enseñanza, sus posibilidades y también sus limitaciones desde su accionar diario” (p.14)

Por otro lado, estos autores hacen referencia que este tipo de autoevaluación puede ser de diferentes tipos. Para comenzar, la diagnóstica, en la cual se identifica la necesidad y se conoce la realidad institucional, desde otro punto de vista la formativa o también llamada de proceso donde se evalúa el proceso, se propone mejorar, reflexiona sobre la acción. Por otra parte, se encuentra la autoevaluación sumativa o de resultados que permite analizar el desarrollo de un proceso y por último la de impacto donde se evalúan impactos directos e indirectos de los procesos y resultados.

De manera semejante, como bien menciona el I.N.E.T (2003) “es una herramienta para que las instituciones educativas observen y analicen más sistemáticamente sus procesos y resultados, que exige disponer de información relevante sobre sus acciones, sus dificultades y sus logros, de modo que permita tomar decisiones para el mejoramiento” La I.N.E.T explica

que la A.E.I. es un proceso que involucra a todos los actores institucionales, donde se hace foco en la institución como objeto de análisis periódico y permanente.

A su vez esta Institución plantea varios principios que orientan la autoevaluación institucional, tales como:

- a) La autonomía institucional: Que hace mención del fortalecimiento de la independencia de la escuela para analizar y mejorar sus procesos pedagógicos y de gestión.
- b) Correspondencia entre objetivos y resultados: La coherencia entre los expuesto en el PEI y los resultados que se obtienen.
- c) Participación de todos los actores institucionales: como se nombró anteriormente, el compromiso activo de todos los miembros de la comunidad.
- d) Adecuación al contexto en que esta inserta la escuela: En este caso por ejemplo que es un contexto de educación rural.
- e) Retroalimentación: La institución y los miembros utilizan la información y conclusiones que se obtienen en la A.E.I, para acordar los cambios que promuevan el mejoramiento de la gestión institucional.

Del mismo modo, la institucionalización de la autoevaluación brinda la oportunidad de trabajar colectivamente y establecer concesos sobre el grado de avance de la escuela en el proceso de mejoramiento, que la institución pueda “mirarse”, “hacerse una introspección”, ya que la autoevaluación forma parte de la propuesta formativa del establecimiento.

Se debe agregar que Letelier (2002) formula que “la evaluación interna presenta ventajas incuestionables: su desarrollo no interrumpe la actividad normal del centro, sus resultados pueden ser utilizados inmediatamente por quienes estar directamente relacionados con los procesos de enseñanza, motiva a los equipos directivos y a los profesores” (p. 23) Mas aún da la posibilidad de llegar al conocimiento de situaciones que mediante evaluaciones externas no son fáciles de detectar.

El autor Ruiz (1995) propone para las instituciones un modelo de autoevaluación institucional llamado “B.A.D.I: Batería para una Autoevaluación Institucional”, para evaluar áreas que permiten conocer si un centro reúne las condiciones mínimas para la aplicación de reformas.

En la siguiente tabla se expondrán los elementos que constituyen este modelo evaluador.

Tabla 1

Elementos constituyentes del modelo de Autoevaluación Institucional “B.A.D.I”

Preguntas	Módulos	Indicadores
¿Qué queremos evaluar?	Áreas de Identificación	● Definición ideológica. ● Definición pedagógica. ● Estructura organizativa. ● Coordinación. ● Clima de centro. ● Innovación pedagógica. ● Infraestructura, servicios, financiación.
¿Dónde nos informamos?	Fuentes de información.	● Equipo Directivo. ● Profesores. ● Alumnos. ● Familias. ● Personal de Administración y Servicios.
¿Qué criterios utilizamos?	Criterios	● Presencia ● Utilidad ● Opinión ● Intervención

		● Evaluación.
¿Cómo evaluamos?	Indicadores	a) Definición Ideológica: ● Educación democrática ● Comunidad Educativa ● Carácter propio del centro. b) Definición Pedagógica: ● Proyecto Educativo. ● Programación anual de la institución. c) Estructura Organizativa: ● Reglamento Interno. ● Organigrama. ● Órganos de gobierno. d) Coordinación: ● Ciclos y niveles. ● Equipos docentes. ● Orientación. e) Clima de centro: ● Participación. ● Condiciones Laborales. ● Condiciones económicas. ● Conflictos.

		f) Innovación Pedagógica: ● Formación Permanente. ● Experimentación. ● Evaluación. g) Infraestructura, servicios y financiación: ● Edificios ● Patios ● Comedor ● Financiación.
--	--	--

Nota: Elaboración propia con datos tomados de La autoevaluación Institucional de Ruiz J. M. (1995)

A partir de esta tabla se puede visualizar al B.A.D.I. como instrumento de evaluación modular, donde cada módulo es independiente, dando una posibilidad de evaluación tanto cuantitativa como cualitativa, haciendo participe a la comunidad educativa, proporcionando la posibilidad de hacer una autoevaluación total de la institución con todos esos elementos o limitarse a determinada parcela, con disponibilidad de tiempo y teniendo en cuenta la urgencia del problema a abordar.

Este autor asevera que si en la institución se quieren llevar a cabo cambios para la mejora hay que emplear este instrumento evaluador y así efectuar la resolución de conflictos, además el considera que es a partir de esta autoevaluación donde pueden surgir “los intereses contrapuestos, las diferentes formas de ver una realidad, los objetivos institucionales no aceptados o no asumidos personalmente por el personal, las formas autocráticas de gobierno o la dirección anárquica” (p.6)

Una vez detectado los problemas y diferencias, se interviene, se recopila información, se desarrolla un seguimiento, con el fin de asegurar el éxito institucional e incorporar innovaciones que favorezcan al crecimiento de la institución escolar.

En lo que toca a la evaluación externa o heteroevaluación es aquella que es realizada por un agente externo de la institución educativas, ya sean del Ministerio, profesionales certificados, supervisores, equipos de especialistas, personas que no tienen una implicancia directa, más experiencia, más tiempo por su situación de externo.

En el Programa de Evaluación Institucional (PEI) elaborado por la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucional (DINOPI) se establece que la evaluación externa “ofrecerá una mirada independiente, analítica y valorativa sobre la institución” (p. 1) y es llevada a cabo por evaluadores externos con objetivos centrales tales como, realizar la evaluación de la institución in situ tomando contacto directo con los funcionarios y actores relevantes de la institución, de manera similar fomentar un intercambio de opiniones entre los expertos que participan de la evaluación, buscando alcanzar consensos sobre el estado, logros, debilidades y fortalezas de la institución evaluada, adicionalmente analizar los lineamientos de mejoramiento que la institución proponga como resultado de su autoevaluación y emitir una opinión sobre su pertinencia y factibilidad y para consumar, por añadidura realizar recomendaciones para la elaboración por parte de la institución del plan de mejoramiento institucional.

Desde otro punto de vista Santos Guerra (1998) explica que “una experiencia educativa necesita la evaluación externa para poder realizar la mejora sustantiva. No hacerlo significa cerrar el horizonte valorativo y arriesgarse a la deformación óptica del que mira algo que esta sobre sus mismos ojos” (p. 46) y este autor apoya el valor que tiene que la evaluación sea realiza por un equipo externo, posibilitando más rigor, más fuerza social, más apoyo a la institución.

En el texto elaborado por Ferreyra y Eberle (2009) se presentan diferentes definiciones y formas de ver la evaluación externa, teniendo en cuenta variados países. Comenzaré dando un ejemplo sobre México y Colombia, en donde la evaluación externa es vista como una instancia de observación y de análisis que se apoya en la autoevaluación, ya que complementa y no sustituye esa mirada interna, sino que se integra para hacer posible la mejora.

Continuando con dichos autores, vale la pena enfatizar que las instituciones, al recibir los informes de los evaluadores externos, podrán aceptar las recomendaciones de manera total, parcial o rechazarlas. Juárez (2004) menciona esto, aclarando que la función del evaluador externo no debería finalizar al momento de entregar un informe, sino que debería continuar, acompañando a la gestión directiva y a todos los actores institucionales, en la práctica educativa cotidiana para lograr así la mejora continua.

Ya analizadas la autoevaluación y la evaluación externa, se abordará la evaluación institucional mixta desde la postura de Vázquez López et. al. (2015) quienes manifiestan que este tipo de evaluación combina ambos tipos de evaluación, de allí viene su nombre, de manera semejante retoma las fortalezas e involucra, compromete y responsabiliza a los actores de la institución educativa en la realización de la evaluación institucional. En consonancia con esto integra variables e indicadores de interés que no estén considerados en los criterios de evaluación institucional externa. Paralelamente propicia una comunicación y corresponsabilidad entre los evaluadores, lo cual disminuye el riesgo de sesgo por parte de los evaluadores internos. De esta forma incorpora la objetividad de los evaluadores externos. Tiene en cuenta la comparación con otras instituciones educativas, ya que se retroalimenta con otras visiones, concepciones y criterios.

Estos autores hacen referencia de manera análoga, sobre la evaluación total explicando que la misma se utiliza para, exteriorizar la información en resultados, tener un alcance general, buscar explicaciones totales y estudiar todas las áreas. Habría que decir también, que es un tipo de evaluación holística, sistémica e integral.

Por otra parte, Vázquez López et. al. (2015) indican las ventajas y desventajas de la evaluación externa, interna y total, que se presentarán en la siguiente tabla:

Tabla 2

Ventajas y Desventajas de la Evaluación Externa, Interna y Total.

EVALUACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EXTERNA	● Imparcial y objetiva. ● Los criterios, instrumentos y estrategias que se utilizan proceden de un análisis sistemático sobre las instituciones educativas. ● Los resultados obtenidos son comparables entre las diferentes Instituciones Educativas.	● Los criterios, instrumentos y estrategias de evaluación son diseñados desde el exterior de las propias instituciones educativas. ● Los estándares de evaluación institucional corresponden a un escenario ideal con un nivel de calidad deseada

		en el contexto nacional e internacional.
INTERNA	● Fomenta la cultura de la evaluación entre su comunidad. ● Debe definir criterios, instrumentos, estrategias y estándares de evaluación para asegurar resultados confiables y válidos. ● Permite profundizar y atender problemas específicos.	● No todos sus resultados pueden ser comparados con otras instituciones educativas, dado que se efectúa sobre la base del caso particular a evaluar. ● Si no se desarrolla de manera cuidadosa y objetiva, puede sesgar los resultados obtenidos, por el vínculo existente entre evaluadores internos, con la propia institución educativa.
TOTAL	● Considera a la institución educativa como un todo inseparable e interdependiente. ● Percibe que unas variables apoyan el desarrollo de otras y son complementarias.	● Es muy compleja de realizar. ● Implica mucha dedicación, esfuerzo, trabajo y compromiso para asegurar sus resultados. ● Al ser global y totalitaria, puede correr el riesgo de ser superficial

Nota: Datos tomados de La Evaluación Institucional de Vázquez López et. al. (2015)

Habría que decir también que la evaluación institucional según Valenzuela (2021) se puede clasificar, no solo por tipos, sino también por criterios. El primero de ellos es el modelo, es decir el enfoque que adoptara la evaluación que puede ser cuantitativo o cualitativo. El segundo criterio es el momento, ya sea inicial o diagnóstica, formativa o continua y sumativa o de producto. El tercer criterio es el del ejecutor, ahí entraría la autoevaluación y la evaluación externa, que fue desarrollada con anterioridad.

La autora también explica que cuando se realiza una evaluación institucional es importante seleccionar o identificar dichos criterios porque son claves en el proceso del diseño de evaluación.

Al mismo tiempo hace referencia a tres tipos de enfoques, que tendrán relación directa con los objetivos de la evaluación institucional. En principio, para empezar, se halla el enfoque global que alcanza una visión global del objeto evaluado, con determinados elementos, variables, red de relaciones. En continuación, el enfoque parcial donde se realiza una visión más detallada, completa, fiable y válida. Y como terminación, el enfoque mixto que relaciona ambas alternativas poniendo foco en aquellas variables que necesiten una valoración más rigurosa como objeto prioritario de mejora.

3.1.4 La Evaluación Institucional en el Nivel Inicial.

Acorde con el tema de dicho trabajo, si bien la Evaluación Institucional se realiza en todos los niveles educativos, se hará una aproximación específica del Nivel Inicial, que como lo establece la Ley de Educación Nacional 26.206 (2006) “La Educación Inicial constituye una unidad pedagógica y comprende a los/as niño/as desde los cuarenta y cinco (45) días hasta los cinco (5) años inclusive, siendo obligatorio este último año” (p. 4)

De acuerdo con esto, la Dirección Provincial de Educación Inicial, ha sacado un documento titulado “La Evaluación Institucional en el Nivel Inicial” donde en particular, se formula la siguiente pregunta: ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación institucional en los jardines infantiles? Y para dar respuesta a este cuestionamiento se plantean en el texto diversos puntos.

Para empezar, se especifican propósitos, es decir “el objetivo es la interpretación, la problematización y la transformación, en proceso, de la práctica evaluativa institucional” (p. 3) donde el equipo de directores y los inspectores como multiplicadores de acción son lo que llevan a cabo este horizonte transformador.

Luego se describe un encuadre metodológico, “corresponde a un proceso de investigación-acción. En todo proceso de investigación-acción se espera decir algo de alguien en contexto, para la toma de decisiones y la puesta en marcha en busca de cambios innovadores y transformadores de la realidad existente” (p. 3) Este marco se elabora con las contribuciones de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Se continua, interrogando la práctica educativa institucional.

A continuidad de esto, se emplea la evaluación, a partir de un mapa, como proceso que se va construyendo. Como bien dice el documento, cada vez que el director formula un juicio de valor sobre el jardín que gestiona, la evaluación está presente.

Para la evaluación, se proyectan dos procesos de evaluación para desarrollar en el jardín detallados en la siguiente tabla.

Tabla 3

Procesos Evaluativos Formales e Informales en el Nivel Inicial

Evaluación Formal	Evaluación Informal
● Práctica visible, instituida por la autoridad escolar, comprendida con la implementación de estrategias e instrumentos pautados por la gestión. ● Transmite un resultado definitivo y preciso como testimonio de puesta en marcha. ● En dicha evaluación se incluye a otros actores de la comunidad educativa para informales, participarlos e incluir activamente.	● Se lleva a cabo en todas las interacciones de los directivos, docentes, familias, entre otros, donde se critica, se señalan errores, se advierte, se felicita, se advierte, se ponen limites, es decir en todas las expresiones y actitudes que se constituyen de forma informal. ● Son manifestaciones menos explícitas e intencionales que influyen en las decisiones que conforman la evaluación formal. ● Complementa la evaluación formal y esto toma cuerpo en la cotidianidad de la vida institucional.

● Se muestra institucionalmente, no se oculta.	
--	--

Nota: La Evaluación Institucional en el Nivel Inicial, DGCyE

Como aporte, además, este texto menciona que el proceso de evaluación institucional tiene ejes de análisis comunes, para los jardines de infantes.

En lo que respecta al primer eje es la periodicidad, es decir las etapas de la puesta en marcha y organización compuesta por tres momentos de Evaluación Institucional.

Para comprender mejor, estos tres momentos, son, el primero, el inicial, que “se vincula con identificar las fortalezas y debilidad, problemas y prioridades institucionales en un tiempo y contexto determinado” (p. 7) El segundo el procesual, vinculado con “la posibilidad de contar información acerca de qué se está haciendo, cómo se está haciendo, seguidamente, valorar la necesidad de los ajustes necesarios tanto para corregir como para fortalecer las acciones tal como se habían planificado en la etapa inicial” (p.7) Y el tercero, el final, en donde “se podrían considerar los mismos aspectos que en los otros momentos evaluativos, intentando dar respuesta a cuestiones, logros alcanzados, encontradas, causas, propuestas y sugerencias para incorporar en futuras planificaciones institucionales” (p. 7) Conjuntamente, este tipo de evaluación es un punto de partida para iniciar en un siguiente ciclo lectivo de las organizaciones escolares.

En el caso del segundo eje, se tiene en cuenta la forma, las estrategias e instrumentos seleccionados para la recolección de datos, información institucional.

Finalmente, el último eje, es la difusión de los resultados (que incluye la toma de decisiones, desarrollada luego en la gestión directiva).

Otro rasgo sustancial que se marca es la apertura de la comunidad educativa en el proceso de evaluación institucional, donde participen todos los actores (directivos, docentes, secretarios, alumnos, preceptores, auxiliares, familias) y se definan las maneras de inclusión, es decir que esto no se dé, de manera espontánea, sino que sea algo planificado.

Como último se bosqueja el cierre y la formalización del proceso evaluativo. Aquí es donde aparece la apertura a nuevos interrogantes y la necesidad de construir una agenda para

el próximo ciclo lectivo, en el que se deben dejar sentados los aspectos que no han podido ser resueltos.

En los jardines de gestión pública, muchas veces suceden cambios constantes en la gestión directiva, ya sea por traslados transitorios, concursos, entre otros, por ello la transmisión de la tarea compartida en documentos escritos es fundamental para su continuidad.

Considerando esto es primordial el empleo de estrategias e instrumentos, donde se piensen reuniones de trabajo, encuestas, entrevistas, cuestionarios, preguntas abiertas, observaciones, todo para la construcción de juicios de valor que ayuden a construir la evaluación.

Para terminar, como cierre de aprendizaje y comprensión, el documento plantea que “la evaluación institucional se propone como un proceso de diálogo, de escucha, de acciones interrelacionadas para la comprensión y mejora organizacional e institucional” (p.22)

3.2 Gestión Directiva.

Cuando se hace referencia a la Gestión Directiva, Finol de Franco et. al. (2012) especifican que:

“la tarea de dirigir la vida institucional implica conocer la situación presente para prever el futuro. Esto trae consigo la necesidad de planificar sobre la base del conocimiento objetivo de los problemas y necesidades de los centros escolares; de allí la importancia de la evaluación institucional como proceso que da cuenta de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la toma de decisiones” (p. 4)

A raíz de ello, reconociendo la función esencial que posee la gestión directiva y partiendo del recorrido que se ha elaborado de Evaluación Institucional, surge el cuestionamiento de cómo los directivos deben llevarla a cabo. Es por esto fundamental contar con una gestión directiva, que lidere una cultura de evaluación institucional y que haga ver a los miembros de la comunidad educativa, que dicha evaluación sea más bien vista como una necesidad y una herramienta útil, que una obligación, ya que muchas veces cuando se habla de “evaluación” provoca en los actores institucionales, rechazo, tenacidad, pavor, resquemor.

La gestión directiva debiera instaurar la Evaluación Institucional como una acción duradera y que se sostenga en el tiempo, como meta a lograr en los procesos de gestión. Siempre teniendo en cuenta las palabras de Escudero (1980) “La evaluación de los centros educativos es uno de los aspectos de más difícil tratamiento por la disparidad de posturas con

las que se enfoca el proceso y la multiplicidad de aspectos que influyen e intervienen en el funcionamiento y rendimiento del centro” (p. 15), no es fácil, pero tampoco imposible gestionar pensando en la evaluación como herramienta de mejora institucional.

En el texto “Herramientas para la Evaluación Institucional” elaborado por la I.N.E.T (2006) se brindan ejercicios para hacer viable la instauración de la Evaluación Institucionales, donde se detallan, contar con espacios y tiempos institucionales, objetivar las prácticas Institucionales e instituir la participación.

Asimismo, en el escrito de Frigerio et. al. (1992) se postulan ejes de análisis requeridos para el diseño de la Evaluación Institucional, mediante dimensiones de identidad de la escuela que deben ser tenidas en cuenta por los directivos, por un lado, está la dimensión de la organización y gestión, por otro lado, la dimensión pedagógica-didáctica y por como ultima la dimensión de la evaluación comunitaria.

Es importante destacar también, que las funciones de la evaluación varían en función de las decisiones que los equipos de conducción necesitan tomar, como se nombró con anterioridad, en el desarrollo de la evaluación institucional en los jardines de infantes.

Dos autores, Pérez Juste y Martínez Aragón (1992) que explican que en las instituciones la evaluación “es una realidad enormemente compleja donde influyen factores de diversa índole, estatus y formación, así como elementos materiales, técnicos y, sobre todo, relacionales muy diversos” (p. 51) y es por esto, que los directivos tienen que seleccionar decisiones básicas a la hora de implementarla.

Se pueden tomar decisiones de mantenimiento, que son aquellas decisiones que son consideradas formas de actuación satisfactorias, o que se detectan para mejorar determinadas situaciones.

También se puede optar por decisiones de optimización, estas se implementan para obtener buenos resultados, por ejemplo, a través de la ruptura de situaciones rutinarias en las instituciones, para dar lugar a una mejora de la situación.

Hay que mencionar, además, las decisiones de cambio e innovación. Eh aquí una de las decisiones más relevantes que tiene que tomar la gestión directiva, ya que si decimos que la evaluación institucional es una herramienta para la mejora de las institución, como ya sabe , en todas las instituciones se presentan fallos, errores, logros insuficientes, y para que esto pueda cambiarse dichos autores Pérez Juste y Martínez Aragón (1992) hacen referencia a la

necesidad de implementar transformaciones en el hacer cotidiano, ya que dichos cambios implican la resolución y mejora de conflictos, en particular “los interés contrapuestos, las diferentes formas de ver una misma realidad, los objetivos institucionales no aceptados, no asumidos personalmente por el personal (...) que se oponen de raíz al buen funcionamiento del centro” (p. 53)

Avanzando en este razonamiento, como bien revelan Pérez Juste y Martínez Aragón (1992) las decisiones son un elemento claves de la evolución institucional de cara a la eficacia, ya sean de mantenimiento, de optimización, de innovación o de cambio.

Dicho lo anterior, para que desde la gestión directiva se puedan solucionar y optimizar las situaciones que surgen al realizar las evaluaciones institucionales, es necesario que tomen decisiones mediante un buen clima, donde se propicie el diálogo, el respeto, se tengan en cuenta las opiniones de todos los miembros institucionales y simultáneamente requiere de mucha paciencia, tiempo y dedicación por parte de ellos, ya que muchas veces hay actitudes, escenarios, situaciones, que se vienen arrastrando a lo largo de años y demandan mayor esfuerzo para transformarlas.

Todavía cabe señalar que para conocer si la gestión de la institución va alcanzando la “escuela anhelada” se tendrá que examinar en qué medida se consiguen los factores de éxito planteados y cómo los problemas institucionales seleccionados van mejorando. Para esto, es necesario acudir y analizar las variables, indicadores, fuentes de información y técnicas e instrumentos de evaluación identificados en esos “momentos”.

En conclusión, para darle un cierre a este título de Gestión Directiva, se destacan las palabras de Fullan (2002) quien concluye que “debiera quedar completamente claro que la mejora escolar es un fenómeno organizativo y, por tanto, el director como responsable, es la clave para el éxito o el fracaso” (p. 172)

3.3 Escuelas Rurales

El Ministerio de Educación de la Nación incorpora la modalidad de Educación Rural, a todos los niveles obligatorios del sistema educativo, para que la población que habita en zonas rurales tenga acceso, adecuándose a sus necesidades y particulares. Esto queda sentando también en la Ley Nacional de Educación 26.206 decretada en diciembre de 2006 en el Capítulo X titulado Educación Rural, donde se la determina:

La Educación Rural es la modalidad del sistema educativo de los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria destinada a garantizar el cumplimiento de la escolaridad obligatoria a través de formas adecuadas a las necesidades y particularidades de la población que habita en zonas rurales. Se implementa en las escuelas que son definidas como rurales según criterios consensuados entre el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y las Provincias, en el marco del Consejo Federal de Educación. (p. 10)

Como se afirmó arriba, además, dentro de la LEN, este capítulo cuenta con tres artículos, donde principalmente se habla de, calidad educativa equivalente a las zonas urbanas, la garantía de la igualdad de oportunidades, el respeto por la identidad cultural local, la equidad de género, el equipamiento de las instituciones, entre otras. Esto queda sentado adicionalmente en la Resolución CFE N° 128/10, “Educación Rural en el Sistema Educativo Nacional”, definiendo para el Nivel Inicial como política, la agrupación de salas multiedad de 3, 4 y 5 “fortaleciendo sus posibilidades de avanzar en la trayectoria escolar en formas y plazos previstos por el sistema y dar cumplimiento a la obligatoriedad de la sala de cinco años establecida por la LEN” (p. 20)

Equitativamente, el Banco Mundial (2007) establece una serie de recomendaciones para el desarrollo de la infraestructura educativa, en donde se instituye la importancia de mejorar los sistemas de comunicación, las infraestructuras de las escuelas y la necesidad de poner a disposición más transportes en las áreas rurales, que sea accesible y al alcance de todos.

Tomando las palabras de Castro y Reboratti (2008) “en Argentina, la definición estadística de lo rural fue acuñada en Francia en el siglo XIX, en ella el criterio que distingue lo rural de lo urbano es la cantidad de habitantes” (p. 2) En forma parecida Olea (s.f.) explica que “para determinar la condición de ruralidad de habitantes y localidades en Argentina, es la de considerar como población rural a toda aquella que viva en agrupamientos de menos de 2.000 habitantes (rural agrupada) o a campo abierto (rural dispersa)” (p. 6) Al mismo tiempo dentro del país se distinguen las poblaciones rurales por regiones, NEA, NOA, Cuyo, Patagonia y Pampeana. Haciendo referencia a esto, en el año 2001 el INDEC, realizó un Censo, donde determinó que en Cuyo, un 17.97% de la población es rural, donde un 4.26% esta agrupada y el 13.71% se encuentra dispersa.

De manera semejante, en junio del 2020, en contexto de Pandemia por COVID-19 se realizó una encuesta a Equipos Directivos, sobre la continuidad pedagógica y condiciones institucionales de organización, a nivel provincial, nacional, por sectores de gestiones, ya sea

privada o estatal y según el ámbito, rural o urbano, en donde se sacó como conclusión de dichas encuestas que lo que respecta al Nivel Inicial a nivel país, el 39% pertenece al ámbito rural, con un 76% de distribución estatal.

Actualmente hay diferentes autores que hablan de dos tipos de ruralidad, llamándolas la ruralidad tradicional y la nueva ruralidad. Por ejemplo, Gómez (2002) revela que, a la ruralidad tradicional, se la denominaba así por las poblaciones rurales que se dedicaban casi exclusivamente a actividades agropecuarias, donde se ignoraba el entorno “urbano”, así como a la posibilidad de acceder a condiciones de bienestar y pocos avances culturales, respecto a la educación. En contraposición a esto, la nueva ruralidad, siguiendo las líneas de este autor se presenta que “Lo rural no es solo habitar en los campos o trabajar la tierra, en caletas o pirquines, sino más bien una cuestión antropológica cultural. Se trata de una cosmovisión diferente a la urbana que constituye un mundo propio” (p. 13) asimismo, si bien se trata de territorios de baja densidad relativamente, se realizan en dichas áreas otras actividades como la educación y servicios como el transporte, el comercio, deportes, salud, etcétera, llamada por los autores “multifuncionalidad de las áreas rurales”, conforme sostiene Gómez (2002) “Es un hecho que la ruralidad, como fue definida en términos tradicionales, ya no existe más. La industrialización de la agricultura y la urbanización de las comunidades rurales acabó con la ruralidad tradicional, pero no con la ruralidad” (p. 12)

En vista de lo que se titula en dicho trabajo de investigación y lo desarrollado en el marco teórico, se abordaran específicamente instituciones rurales, de la provincia de Mendoza, departamento de Luján de Cuyo, de Nivel Inicial. El departamento de Luján de Cuyo, este compuesto por localidades, entre ellas Agrelo, Cacheuta, Carrodilla, Chacras de Coria, El Carrizal, La Puntilla, Las Compuertas, Luján de Cuyo Ciudad, Mayor Drummond, Perdriel, Potrerillos, Ugarteche y Vistalba.

En lo que compete a la Educación Inicial Rural, en Mendoza, se encuentra una nómina de escuelas, con el ítem zona según la localización geográfica-social del establecimiento educativo, dispuesto en la Resolución 2399-DGE-19 de la Dirección General de Escuelas. Dentro de estas categorizaciones están las escuelas, urbanas, urbanas marginales, rurales, de ubicación desfavorable, de ubicación muy desfavorable y en contexto de encierro, catalogadas por letras, Grupo A, B, C, D & E y por porcentajes según su clasificación.

Para categorizar los establecimientos educativos, la DGE tienen en cuenta varios factores, pongamos por caso, el servicio de transporte público, así como también si cerca del establecimiento se encuentra alguna red primaria de atención de salud, a su vez la provisión

de agua de la escuela, que puede ser de pozo, vertiente, cisterna, mediante bomba, si la misma posee electricidad y gas, el indicador de insalubridad del lugar, por contaminación o emergencia sanitaria y por ultimo los factores climáticos rigurosos y vías de acceso al establecimiento. Todos estos factores, suman un determinado porcentaje de puntaje, tomados en una evaluación censal, llevada a cabo por un técnico especializado que tienen en cuenta todas estas condiciones territoriales y sociales del lugar en donde se encuentra situado el establecimiento.

En un documento elaborado por el Ministerio de Educación (2014), encabezado “Las secciones multiedad y multinivel en el Jardín de Infantes”, se precisa:

Los jardines de infantes rurales presentan realidades diversas y contrastantes según las diferentes jurisdicciones del país, resultado del entrecruzamiento de factores tales como: diversidad geográfica territorial, distancias de los centros urbanos, dispersión de la población, aislamiento, dificultades en los traslados por deficiencias en los medios de transporte o caminos, escasos servicios telefónicos, electricidad y/o niveles de conectividad. A esto se suma el componente socioeconómico que resulta desfavorable en gran parte de las familias (p. 12)

Es a partir de esto que la modalidad rural en la educación inicial presenta para los directivos de dichas instituciones desafíos constantes e inesperados a ser evaluados institucionalmente. En un texto de UNICEF (2018) se declara que es necesario mirar a las escuelas rurales desde una perspectiva menos rígida, más libre de ataduras, donde se deje de considerar “carencia” a aquello que podría ser su mayor potencialidad u oportunidad de mejora institucional.

4.0 Marco Metodológico

Tipo de Investigación: Esta investigación tiene un enfoque cualitativo del tipo exploratorio – descriptivo, ya que es un tema poco estudiado y es que, a partir de dicho trabajo se busca ampliar su conocimiento y describir las percepciones y concepciones de los directivos sobre su propio accionar en relación con la evaluación institucional.

Posee un corte temporal transversal, porque se toma un período específico, es decir el 2020, en un contexto de aislamiento mundial, debido a la pandemia por COVID-19. Como señala Hernández Sampieri, et.al. (2010) el recorte es transversal porque su intención es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 151)

Unidad de Análisis: La unidad de análisis serán cinco directivos que reúnan los siguientes criterios de inclusión: desempeñar su cargo directivo, en el Nivel Inicial, en instituciones pertenecientes al departamento de Luján de Cuyo, Provincia de Mendoza, durante el periodo 2020.

Muestra: El tipo de muestra es no probabilística y por conveniencia, ya que la elección de elementos no es al azar, sino que se los elige de acuerdo con las características de la investigación.

Instrumento de recolección de datos: Como instrumento de recolección de datos, se realizarán entrevistas, semiestructuradas, de forma presencial e individual, donde se les anticipará a los entrevistados, las consideraciones éticas, es decir, la garantía de anonimato, confidencialidad y respeto tanto por su integridad personal, como de la institución donde se desempeña.

Si bien se efectuarán preguntas semiestructuradas, la entrevista se adecuará a la particularidad y realidad de cada directivo entrevistado, dándole libertad tanto para responder como para repreguntar, ya que sus aportes tendrán gran valor para el desarrollo de esta investigación, porque nos mostrarán la realidad laboral excepcional que atravesaron durante un momento particular de pandemia.

En base a las narraciones obtenidas en las entrevistas se realizará un análisis inductivo de datos, a fin de reconstruir de forma interpretativa sus experiencias y, a partir de allí, obtener conclusiones en relación con las mismas.

4.1 Análisis e interpretación de los datos

Para ejecutar el análisis de los datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas, se tendrán en cuenta las siguientes categorías, “Las concepciones de los directivos acerca de la evaluación institucional”, “Tipos de evaluación institucional llevados a cabo”, “La incidencia de la evaluación como herramienta de mejora institucional, desde la gestión directiva” y “La puesta en marcha de la evaluación institución en contexto de Pandemia”

4.1.1 “Las concepciones de los directivos acerca de la evaluación institucional”

Para llegar a las concepciones de los directivos acerca de la evaluación institucional, primero fue necesario indagar sus conocimientos sobre ese término. Ante este interrogante se presentaron varios puntos en común en sus respuestas: *“un proceso clave y continuo”*, *“un proceso continuo y de revisión”* *“proceso de revisión constante, donde es válida la prueba y el error para mejorar como institución”* Es decir todos dejan en claro que la evaluación es un proceso continuo, donde se busca la mejora de la institución. Esto está estrechamente relacionado con el marco teórico desarrollado, donde, por ejemplo, Alfaro y Pérez (2012) la definen a la misma, como el procedimiento más adecuado para promover la mejora de las instituciones.

Luego si, se realizaron preguntas acerca de sus concepciones desde diferentes puntos de vista.

La primera de las preguntas estuvo relacionada a las concepciones, ideas previas o creencias acerca de la evaluación institucional, en donde los directivos poseen similares concepciones, ya que varios de ellos la ven como una herramienta: “una herramienta para poder mirar y pensar todo aquello que sucede”, “Como concepción o idea, la pienso a la Evaluación Institucional como una herramienta que tenemos para ver la institución en su totalidad”. Tal como se define en el título de la investigación desarrollada, “La Evaluación Institucional como herramienta de la gestión directiva...” , visiblemente fundamentado con varios de los autores, en el marco teórico, por ejemplo, como bien menciona el I.N.E.T (2003) “es una herramienta para que las instituciones educativas observen y analicen más sistemáticamente sus procesos y resultados, que exige disponer de información relevante sobre sus acciones, sus dificultades y sus logros, de modo que permita tomar decisiones para el mejoramiento”, de igual manera Perozo (2010) ve a la evaluación institucional como “una herramienta indispensable para el mejoramiento educativo continuo” (p. 22) igualmente

Azzerboni y Harf (2008) postulan que “existe una íntima relación entre evaluación y gestión institucional (...) es por ello que sostenemos y compartimos la idea de la que la evaluación es una herramienta de gobierno, de conducción” (p.86)

Ahora bien, en relación con las concepciones, solo uno de los directivos entrevistados explicó que fue cambiando su concepción de evaluación institucional, “Antes tenía una concepción media errada de la evaluación institucional, la veía más enfocada a los aprendizajes de los alumnos, sus mediciones y rendimientos. Ahora la veo más como una evaluación compleja, que abarca a toda la comunidad y toda la institución, no solo de los aprendizajes, que nos permite mejorar” a partir de esta extracción textual se denota, como antes esta directora, la veía más bien enfocada al aprendizaje de los alumnos y, con el transcurso del tiempo fue cambiado su concepción. También esta expresión se relaciona con al apartado donde, desde el marco teórico se hace el recorrido histórico de evaluación institucional desde diferentes posturas ideológicas y en sus comienzos se relacionaba la evaluación con la recolección de datos cuantitativos, más focalizados en la evaluación del alumnado, desde sus aprendizajes.

La segunda pregunta apuntaba a considerar si su concepción de evaluación institucional fue cambiando a lo largo de la trayectoria profesional. En torno a este cuestionamiento los directivos manifestaron coincidencia sobre su concepción a lo largo de su trayectoria docente, sosteniendo que sigue siendo la misma. Solo dos de ellos explicaron que han cambiado su concepción, según el rol que ejercían, es decir, del paso de docente a directivo, ha cambiado su forma de concebirla.

La tercera pregunta estuvo más bien focalizada a la opinión que tenían sobre la influencia que asumía la concepción actual de evaluación que ellos poseían relacionada con el contexto actual donde se desempeñaban como directivos, es decir una institución rural. Aquí la mayoría concordaron que hay influencia entre su concepción actual de evaluación institucional y el contexto rural donde se desempeñan, correspondiéndolo con la cultura, la comunidad, la localización geográfica, la zona, como factores determinantes. En relación con esto, en el marco teórico, desarrollado como “Escuelas Rurales” se deja en claro desde el Ministerio de Educación (2014), que los jardines rurales presentan realidades diversas y contrastantes según las diferentes jurisdicciones del país, que es lo que los directivos explicaban en su entrevista *“mi concepción actual de evaluación la he construido desempeñándome en una institución rural con ítem de zona muy desfavorable”* En dichas escuelas aparecen cuestiones tales como: diversidad geográfica territorial, distancias de los

centros urbanos, dispersión de la población, aislamiento, dificultades en los traslados por deficiencias en los medios de transporte o caminos, escasos servicios telefónicos, electricidad y/o niveles de conectividad. Siguiendo esta línea, solo uno de los directivos, expresó que el contexto no tiene influencia en su concepción, *“No, el contexto es parte de dicha evaluación, por lo que pienso que, si bien podemos modificar indicador, la evaluación institucional se mantiene en la misma concepción”*

Como resumen de esta categoría, las concepciones sobre evaluación institucional encontradas son:

- La Evaluación Institucional es una herramienta de mejora.
- A partir de la Evaluación Institucional podemos ver a la institución en su totalidad.
- La Evaluación nos permite trabajar entre todas problemáticas.
- Cuando se realiza la evaluación institucional, hay que tener en cuenta todos los actores institucionales, sin perder de vista a los alumnos.
- Cuando se evalúa, no hay que dejar de lado el contexto rural, ya que es un factor determinante para la institución y su quehacer.

4.1.2 “Tipos de Evaluación Institucional llevados a cabo”

A la hora de preguntarle a los entrevistados acerca de qué tipo de evaluación institucional llevaron a cabo, se tuvieron en cuenta cuatro tipos, la Autoevaluación Institucional, Externa, Mixta y Total. En general los directivos entrevistados, plantearon solo ejecutar la evaluación institucional externa e interna o autoevaluación institucional: *“la autoevaluación está presente en el equipo directivo y los docentes, también la externa mediante la supervisión de la DGE”*

Tal como menciona Santos Guerra (1998) una experiencia educativa necesita la evaluación externa para poder realizar la mejora sustantiva. No hacerlo significa cerrar el horizonte valorativo y arriesgarse a la deformación óptica del que mira algo que está sobre sus mismos ojos. Esto es interesante, ya que, en los relatos de los directivos, aparecen muy presentes la supervisión externa, por medio de la Dirección General de Escuelas: *“Puedo decir que solo autoevaluación institucional y evaluación externa de la DGE, con certeza”* aportándole a la institución, la evaluación desde la mirada de alguien ajeno a la misma.

Es interesante rescatar, como uno solo uno de los directivos entrevistados, incorporó en la evaluación externa el trabajo en redes con otros directivos: *“la externa aparece desde la visión que nos da la supervisora, también creo del trabajo con otras directoras al intercambiar prácticas y proyectos, capacitaciones, donde podemos mirar desde afuera nuestra gestión, compartir construcciones, porque el trabajo en red es muy valioso y es una herramienta de evaluación también”*. Esto coincide con el apartado de la Gestión Directiva, donde Pérez Juste y Martínez Aragón (1992) hacen referencia a la necesidad de implementar transformaciones en el hacer cotidiano desde la gestión directiva, viendo los intereses contrapuestos, las diferentes formas de ver una misma realidad, no solo de los actores institucionales de la escuela, sino de actores institucionales externos. De igual manera Vázquez López et. al. (2015), plantea como ventaja, que, desde la evaluación, los resultados obtenidos en las mismas pueden ser comparados entre diferentes instituciones educativas, sacando provecho de esto.

Sin embargo, cuando se hace referencia a otros tipos de evaluación institucional, ya sea la mixta o la total, la mayoría responde no conocer otros tipos de evaluación, así como también, tener que profundizar más en el tema, ampliar su mirada sobre esa cuestión, investigar, es decir capacitarse más en la temática. Lo cual conduce a mencionar a Vázquez López et. al. (2015) quien hace relación a la evaluación total, como aquella que considera a la institución educativa como un todo inseparable e interdependiente donde se contempla un espacio de aproximación entre la fusión de la evaluación externa y la autorrevisión basada en la escuela. Por lo que resultaría oportuno incorporar una evaluación total/globalizadora dentro de la institución, como bien dicen los directivos, permitiéndoles ampliar así su mirada: *“la total y la mixta no las veo empleadas en nuestra escuela, más bien no la llevamos a cabo, sería interesante profundizar más en ellas”*

4.1.3 “La incidencia de la evaluación como herramienta para lograr la mejora institucional, desde la gestión directiva”

Primeramente, a los entrevistados se los ha investigado sobre su consideración de la evaluación institucional como herramienta de mejora. Ante este interrogante todos los directivos opinaron estar a favor de la evaluación institucional como herramienta de mejora, *“es una herramienta de mejora, siempre necesaria”*, *“es una herramienta de mejora porque si no evaluamos, como sabemos a dónde estamos situados como escuela y que cosas necesitamos cambiar y mejorar para crecer institucionalmente”* Esto puede relacionarse con

lo que sostienen Tejedor y Diéguez (1996) donde plantean que el objetivo esencial de la evaluación institucional es la mejora de la institución evaluada.

Los directivos a su vez consideraron que la evaluación contribuyó a la mejora institucional, porque les ha permitido tener una mirada más flexible, cambiar paradigmas de aprendizaje instaurados, viejas costumbres, construir desde el diálogo y la comunicación, ser más empáticos y creativos, repensar el rol docente, tener en cuenta el PEI desde la misión y visión de la escuela para saber a qué apuntar, que objetivos lograr.

A partir de estas respuestas obtenidas, es posible desprender que, desde la Evaluación Institucional, como se detalla en el Documento “La Evaluación Institucional en el Nivel Inicial”, elaborado por Dirección Provincial de Educación Inicial (s/f) se lleva a cabo un proceso de diálogo, de escucha, de acciones interrelacionadas para la comprensión y mejora organizacional e institucional.

Si bien los directivos destacaron a la evaluación institucional como herramienta de mejora, a la hora de realizarla los directivos consideraron estar atravesados por dificultades y facilidades.

En cuanto a las dificultades, prevalecen criterios en común desde las narraciones de los diferentes directivos *“a veces es complicado encontrar criterios comunes ente los docentes” “desde las dificultades, sobretudo la resistencia al cambio de algunas docentes de abrirse a la posibilidad de llevar a cabo otras formas de enseñar y evaluar” “es difícil aunar los diferentes criterios de los docentes junto con el del colegio, esto a veces genera conflictos que afectan el clima escolar”*

En complemento se pueden sintetizar las subsiguientes dificultades:

- La dificultad de encontrar criterios comunes entre los actores institucionales.
- La resistencia al cambio, con viejas prácticas en las metodologías de aprendizaje.
- La poca apertura a la escucha de críticas constructivas.
- Conflictos que afectan el clima escolar.
- La falta de realización, por parte de los docentes, de autoevaluaciones.

Desde las facilidades los directivos presentan respuestas similares, porque detallan cuestiones referidas al diálogo, la reflexión, el trabajar entre todos, *“momentos únicos e irremplazables que se dan al juntarnos todos, escucharnos aún con nuestras diferencias y evaluar lo que sucede”, “el trabajo en red, el compromiso, la reflexión que se da, la*

autoevaluación”, “nos permite visualizar un objetivo en común y establecer un parámetro de trabajo entre todos” y “se propicia un tiempo y espacio de charla consensada”.

Conectando estas respuestas con el marco teórico, las facilidades expresadas por parte de los directivos son coherentes con la teoría, tal es así que el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. I.N.E.T (2006) confeccionó un texto titulado Herramientas para la Evaluación Institucional, donde se bosquejan principios para la evaluación y se deja en claro que uno de ellos es la participación de todos los actores institucionales, con el compromiso activo de todos los miembros de la comunidad y de la retroalimentación de las autoevaluaciones institucionales para acordar los cambios que promueven el mejoramiento de la gestión institucional. De igual manera, focalizando en las dificultades, Pérez Juste y Martínez Aragón (1992) explican que desde la gestión directiva se pueden solucionar y optimizar las situaciones que surjan al realizar las evaluaciones institucionales, mediante un buen clima, donde se propicie el diálogo, el respeto, se tengan en cuenta las opiniones de todos los miembros institucionales y simultáneamente requiere de mucha paciencia, tiempo y dedicación por parte de ellos, ya que muchas veces hay actitudes, escenarios, situaciones, que se vienen arrastrando a lo largo de años y demandan mayor esfuerzo para transformarlas.

Con respecto a la participación activa de toda la comunidad educativa que se nombró arriba, se subraya como todos los directores entrevistados consideraron importante la participación de todos los miembros de la comunidad, ya sea los docentes, profesores de áreas especiales, coordinadores, el SOE, el equipo directivo, las familias, a través de reuniones, seguimientos, cuadernos anecdóticos, observaciones, jornadas, rubricas, entre otros.

4.1.4 “La puesta en marcha de la evaluación institución en contexto de Pandemia”

Respecto a la puesta en marcha de la evaluación institucional en contexto de pandemia por COVID-19 , la totalidad de los directivos entrevistados concordaron sobre lo difícil que fue realizarla, en este contexto inesperado y cuan necesario fue el arduo trabajo en equipo, *“fue muy difícil llevarla a cabo, se hizo un seguimiento de forma virtual, pero claramente no es lo mismo que lo presencial”, “se llevó a cabo pero con muchas dificultades, con doble esfuerzo en todas las partes”, “hicimos lo que pudimos, con toda esta vorágine de la pandemia”* . Si bien Escudero (1980) explica que desde la gestión directiva se debiera instaurar la Evaluación Institucional como una acción duradera y que se sostenga en el tiempo, como meta a lograr en los procesos de gestión, aquí se puede visualizar como en una situación impensada los contextos cambiaron y como sale a flote también el rol de la familia como

primer educador, desde una participación directa en las encuestas y dianas otorgadas por la DGE.

Aparece también, como algo significativo dentro de la evaluación institucional, en este contexto, la importancia de la escuela como lugar de contención emocional, desde un espacio virtual, donde tanto los niños como sus familias depositaban miedos e inquietudes que iban atravesando, *“se focalizó mucho en lo emocional”*, *“se focalizo en los vínculos afectivos y emocionales de los estudiantes y docentes, ya que mostraban agotamiento de ambas partes”* *“los docentes se angustiaban, pero uno como directivo acompañaba dando herramientas, repensando las clases”*, *“hubo muchas perdidas familiares, mucho dolor, por lo que íbamos como en una montaña rusa de emociones”*

Todos los directivos fueron reflexivos, porque se denoto un dejo de melancolía en sus relatos a la hora de explicar esta cuestión ya que fue un periodo que los sacudió en todos los sentidos, no solo desde su función directiva, sino de desde lo personal. Con respecto a esto, tuvieron puntos en común sobre las acciones puestas en práctica a la hora de realizar la evaluación institucional en este contexto. Mencionaron además tener en cuenta a la hora de realizar la misma, sus participaciones en las clases virtuales de las docentes registradas por medio de la observación, las reuniones virtuales con los docentes y las familias de las salas, las rúbricas de evaluación y autoevaluación otorgadas por la DGE tanto para los docentes como para las familias, la importancia del sostenimiento de los aprendizajes prioritarios y las jornadas de capacitación sobre cuestiones que necesitaban reforzarse o mejorar.

Como percepciones sobre cuestiones que no pudieron ser evaluadas en pandemia, dos de los directivos no manifestaron claridad en sus discursos *“fue muy difícil evaluar la institución en un contexto virtual, muchas cosas no pudieron ser evaluadas...”*, *“en la evaluación institucional quedaron muchos cabos sueltos, cosas sin evaluar”*. Al interpretar sus manifestaciones, se puede encontrar que, si bien explican que fue difícil evaluar, no se determina cuales fueron en específico las cuestiones que no se pudieron evaluar, si bien se repregunto, quedaron inconclusas sus respuestas.

Sin embargo, con los otros tres restantes, al repreguntarles en la charla, pudieron detallar las siguientes cuestiones como asuntos pendientes que presentaron dificultades a la hora de ser evaluados. Entre ellos, el funcionamiento del territorio, los vínculos, desde el contacto con el otro (presencial), la construcción de la institución en el día a día otorgándole a la comunidad educativa un sentido de pertenencia a la escuela, al lugar. La escucha diaria de los pasillos, las docentes, las familias, las voces de todos los niños. Las inclusiones pensadas

y planificadas en la presencialidad, trasladadas a la virtualidad. Las rutinas. La escucha con el otro, el saber esperar y por último, para finalizar el análisis de datos e interpretación, las rondas.

5.0 Conclusiones

En base al análisis de datos realizado, a partir de las entrevistas semiestructuradas, encontramos que los directivos concuerdan que la evaluación institucional es una herramienta que tiene la gestión directiva, donde el objetivo esencial es la mejora de la institución evaluada, en concordancia y sustentado con el marco teórico desarrollado en el trabajo de investigación. A continuación, enfatizaremos los aspectos más relevantes de cada categoría de análisis.

Sobre las concepciones de los directivos acerca de la evaluación institucional, en la mayoría de las narraciones textuales, prevalecen iguales juicios tanto en su trayectoria profesional como en su creencia actual, relacionándola con el contexto de educación rural donde se desempeñan profesionalmente, otorgándole al mismo suma importancia en el desarrollo de su gestión directiva.

En cuanto a los tipos de evaluación institucional llevados a cabo, los directivos, en su mayoría plantean solo llevar a cabo la autoevaluación o también llamada evaluación interna y la evaluación externa. Sin embargo, consideran en sus relatos, como algo importante ahondar más sobre sus conocimientos en torno a esta temática. Por esto, sería apropiado que, desde la gestión directiva, se profundizara más en las diferentes instituciones rurales, en capacitaciones o charlas en referencia a la evaluación institucional, ampliando su conocimiento desde una mirada crítica, llegando a todos los miembros, porque como bien explicó uno de los directivos en su entrevista, a veces sucede que no todos los actores institucionales comprenden la importancia y el valor de la reflexión continua.

También es de destacar la presencia de la Dirección General de Escuelas, por medio de la evaluación externa, aportando esa mirada de afuera, posibilitando más solidez, más fuerza social y sobre todo apoyo a la institución, a los directivos y docentes que forman parte de ella.

Respecto a la incidencia de la evaluación como herramienta para lograr la mejora institucional desde la gestión directiva, todos los directores afirman esta cuestión en sus relatos y plantean que a partir de utilizar la misma pudieron aportar a la institución una mirada más flexible, cambiar paradigmas de aprendizaje instaurados, viejas costumbres, construir desde el diálogo y la comunicación, ser más empáticos y creativos, repensar el rol docente, tener en cuenta el PEI desde la misión y visión de la escuela para saber a qué apuntar, que objetivos

lograr. Sin embargo, no podemos dejar de lado, que, en esta tercera categoría de análisis, aparece muy marcada como dificultad una cuestión lastimosa, que es el individualismo de los docentes, donde se acentúan diferencias, la poca apertura al cambio y la práctica de enseñanzas de aprendizaje ya prescriptas.

En referencia a la puesta en marcha de la evaluación institucional en contexto de Pandemia, todos los entrevistados destacaron lo difícil que fue hacerlo, si bien dos de ellos no supieron responder con claridad y los restantes detallaron diferentes puestas en acción, la mayoría de ellos hicieron hincapié en la necesidad de un trabajo en equipo y se puede afirmar el lugar relevante que tuvo la familia como primer educador, instalando un aula en sus hogares, participando activamente en la evaluación institucional, cosa que no es menor, porque cuando se indagó a los directivos acerca de quienes participaban de la evaluación institucional, uno de ellos afirmó que solo participaban los directivos y los docentes, pero que en pandemia como oportunidad excepcional, tuvieron que participar las familias.

Ante esta situación sería posible plantearnos como temática para futuras investigaciones que cuestiones dejó la pandemia, que se deberían seguir ejecutando, como por ejemplo el lugar de la familia dentro de la institución y su participación en la evaluación institucional postpandemia.

Apareció a su vez como necesidad en esta categoría, no solo la importancia de llegar con los aprendizajes prioritarios desde lo didáctico, sino también atender la contención emocional y afectiva desde el lado pedagógico y asistencial, ya que los directivos no solo debían contemplar del lado de los alumnos y sus familias, sino también de todo el personal docente.

A modo de conclusión, mediante esta investigación y del contexto por COVID-19, dejamos en claro que hay cuestiones que son necesarias reforzar y replantear desde la gestión directiva, en pro de la institución, para que desde la autoevaluación institucional, se tomen todos esos registros de asuntos que no se pudieron realizar, no como algo negativo, sino desde el diseño de nuevas metas y planes a futuro, y cuales si fueron efectivos y quedaron como aprendizajes naturalizados en el alumnado, para aprender de eso que sucedió. Porque como se puede leer en los relatos de los directivos, ellos trabajaron en un contexto desconocido, frente a incertidumbre de tiempo indeterminado de pandemia como comenzó con 15 días y se expandió a meses, intentando hacer lo mejor para continuar con las clases fuera ese contexto institucional que los niños conocían, llegando a alumnos con diferentes tipos de recursos

económicos, muchos de ellos sin recursos tecnológicos, innovando continuamente en cada encuentro, en cada propuesta.

6.0 Bibliografía citada

- Alfaro, F. A.; Pérez, D. (2012). *La evaluación institucional como factor de calidad en la Educación Superior: propuesta de un sistema de evaluación*.
- Aquino Zúñiga, S., Izquierdo, J., Echaz Álvarez, B. L. (2013) “Evaluación de la practica educativa: Una revisión de sus bases conceptuales” *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 1. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44725654002.pdf>
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2008) *Conduciendo la Escuela. Manual de Gestión directiva y evaluación institucional*. Ediciones Novedades Educativas. (3ª. ed.)
- Banco Mundial (2007) *Infraestructuras Rurales en Argentina. Diagnóstico de situación y opciones para su desarrollo*. <https://www.marcelosili.com/wp-content/uploads/2019/05/Infraestructuras-Rurales-en-Argentina.pdf>
- Blanco, A (2019) *El rol del director: clave para la vida institucional de las escuelas*. <http://www.abc.gov.ar/el-rol-del-director-clave-para-la-vida-institucional-de-las-escuelas>
- Campos, Ana Jenssie (2011), “*Análisis del Enfoque de Evaluación Institucional aplicado por la Gestión Educativa de Costa Rica Christian School*”, <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/8610>
- Cardona Andújar, J. (1994) *Metodología innovadora de evaluación de centros educativos*.
- Castro, H y Reboratti, C. (2008) *Revisión del concepto de ruralidad en la Argentina y alternativas posibles para su definición*.
- Cronbach, L.J. (1963). *Course Improvement Thought Evaluation*. *Teacher College Record*, 64.
- Darling, H. (1994) *Performance-Based Assament and Testing Policy*. *Harvard Educational Review*, 64.
- Dirección General de Cultura y Educación (2020) *La evaluación en contexto de pandemia*. <https://padlet->

- Dirección Provincial de Educación Inicial (s/f) *La evaluación institucional en el Nivel Inicial* - http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educacioninicial/capitacion/documentoscirculares/2011/3_la_evaluacion_institucional_en_el_nivel_inicial.pdf
- Eisner, E.W. (1985). *The Art of Educational Evaluation. A Personal View*.
- Elola, N. (1996) *La enseñanza y la evaluación, Temas de Evaluación N°3*.
- Farias, L. (2010). Modelo de evaluación institucional para la Universidad Nacional Experimental de Guayana. *Revista Kaleidoscopio*, 7(13).
- Ferreyra H., Marín Gallego, J. y Osorio de Sarmiento M. (2015), “*La Evaluación Institucional de la Educación Superior en Colombia*”, https://www.academia.edu/34775111/La_evaluacion_institucional_de_la_educacion_superior
- Ferreyra, H. y Eberle, J. (2009) “La evaluación institucional en Iberoamérica: una cuestión pendiente. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Hallazgos*, 6. <https://www.redalyc.org/pdf/4138/413835200002.pdf>
- Frigerio, G. Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992) *Las instituciones educativas, Cara y Ceca*. Ed. Troquel.
- Fullan, M. (2002) *Los nuevos significados del cambio en la educación*.
- Gómez, E. (2002) *La Nueva Ruralidad. Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*. <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1497/Tesis%20D%27Aquila.%20La%20nueva%20Ruralidad.%20Un%20estudio%20de%20caso%20la%20escuela%20El%20Solcito.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Gómez, J. C. (2017), “*Los procesos de Evaluación Institucional y la Calidad Educativa*”, [Maestría en Política y Administración de la Educación, Universidad de Tres de Febrero] Archivo Digital

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. ed.)
- Lamarra, N. F.; Aiello, M.; Grandoli, M. E. (2013). *¿Evaluación para la mejora? La evaluación institucional en las Universidades Argentinas*.
- León M., Roger y Tejada G., Eberth y Yataco T., Marco (2003). Las Organizaciones Inteligentes. *Datos Industriales Revista de Investigación*, 6 (2), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81660213>
- Letelier Sotomayor, M (2002) *Propuesta de Diseño de Evaluación Institucional de los Institutos de Formación Docente*.
- Marabotto, M.I. (2005). *Una mirada crítica sobre la evaluación institucional*. Editorial Santillana.
- Mc Donald, R & Roe, E. (1991). *La evaluación de las Instituciones universitarias*.
- Ministerio de Educación (2006) *Ley de Educación Nacional N°26.206*. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL002610.pdf>
- Ministerio de Educación (2014) *Las secciones multiedad y multinivel en el Jardín de Infantes. Tensiones en torno a la obligatoriedad y la universalización del Nivel Inicial en contextos rurales*. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004310.pdf>
- Ministerio de Educación (2020) *Continuidad pedagógica en el marco del aislamiento por COVID-19 – Encuesta a Equipos Directivos*. <http://fediap.com.ar/wp-content/uploads/2020/08/Informe-Preliminar-Encuesta-a-Equipos-Directivos-Continuidad-pedagogica-en-el-marco-del-aislamiento-por-COVID-19.pdf>
- Ministerio de Educación (2020) *Resolución 108/2020*. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226752/20200316>
- Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. I.N.E.T (2006) *Herramientas para la Evaluación*

Institucional. <http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/tallerinet-fediap-evaluacioninstitucionalii.pdf>

- Montes, R. F. V., Cenicerros, C. D. I., y Aldama, H. C. R. (2016). *Evaluación institucional: práctica educativa y desarrollo académico*. Red Durango de Investigadores Educativos A. C. <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Libro4.pdf>
- Olea, M. (s.f.) *Ruralidad y Educación en Argentina: Instituciones, Políticas y Programas*.
- Organización Mundial para la Educación, la Ciencia, Cultura y las Artes. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el S. XXI: Visión y Acción*. Conferencia mundial sobre la Educación Superior. París: UNESCO. <http://www.unesco.org/new/es/unesco>
- Osorio Álvarez, G. A. (2016) “La evaluación institucional en las Instituciones Educativas de Carácter Público de Ibagué”, [Maestría en Educación, Universidad del Tolima], Archivo digital, <http://45.71.7.21/bitstream/001/1794/1/LA%20EVALUACION%CC%81N%20INSTITUCIONAL%20EN%20LAS%20INSTITUCIONES%20EDUCATIVAS%20DE%20CARA%CC%81CTER%20PU%CC%81BLICO%20DE%20IBAGUE%CC%81.pdf>
- Ospina, R. (2011). *Evaluación de la calidad en educación superior* [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]
- Pérez Juste, R. y Martínez Aragón, L. (1992) *Evaluación de centros y calidad educativa*. Kapelusz.
- Perozo, L. (2010). *Autoevaluación autopoietica. Principio regulador de la evaluación institucional para la consolidación de una cultura evaluativa en las Instituciones Universitarias venezolanas*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Carabobo]. <https://studylib.es/doc/1391077/lperozo.pdf>
- Ruiz, J. M. (1995) La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 8. <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie08a07.htm>
- Subsecretaria de Evaluación Institucional (2010) *Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales - Programa de Evaluación Institucional*.

- Tejedor J. y Diéguez J. L. (1996) *Evaluación Educativa II. Evaluación Institucional*.
- Toranzos, L. (1996). Evaluación y calidad. *Revista Iberoamericana de Educación OEI*, 10.
- Tyler, W. (1996). *Organización escolar: una perspectiva sociológica*.
- UNICEF (2018) *El Nivel Inicial en el ámbito rural*.
<https://www.unicef.org/argentina/media/4281/file/El%20nivel%20inicial%20en%20el%20%C3%A1mbito%20rural.pdf>
- Valenzuela, M (2021) *Dirección y Supervisión de Centros Educativos*, citado de *unidad curricular UAI*.
- Vázquez López, J., Valenzuela Ojeda, G. y Muñoz Martínez, N. (2015) *La Evaluación Institucional*.
- Vera Solorzano, J., Costa Cordero, V., Cedeño Marcillo, M. y Molina, M. (2019) “La Evaluación Institucional en el marco de la calidad total: caso Instituto Superior Tecnológico Atlántico”, *Mundo Recursivo, Revista Científica*, 2.
https://www.academia.edu/44967418/La_evaluaci%C3%B3n_institucional_en_el_marco_de_la_calidad_total

7.0 ANEXO

7.1 Modelo de entrevista.

Preguntas para realizar a los directivos rurales de Luján de Cuyo, Mendoza.

- Antigüedad en la docencia:
- Antigüedad en el cargo directivo:
- ¿Qué es para usted, o como podría definir a la evaluación institucional?
- ¿Qué concepciones, ideas previas o creencias tiene acerca de la evaluación institucional?
- ¿Considera que su concepción de evaluación institucional fue cambiando a lo largo de su trayectoria profesional? ¿Por qué?
- ¿El contexto en donde hoy usted desarrolla su gestión directiva, influye en la concepción actual que tiene acerca de la misma?
- Desde su rol como directivo de una institución rural, ¿qué tipo de evaluación institucional pone en práctica o conoce?
- Si le menciono: autoevaluación institucional, evaluación externa, evaluación mixta, total. ¿Cuáles de estos conceptos considera que se llevan a cabo en su institución? ¿Cuáles no?
- ¿Quiénes participan en la evaluación institucional de la escuela que usted dirige? ¿De qué manera? ¿Para algún momento en particular?
- ¿Cómo o de qué forma se socializan los resultados de las evaluaciones institucionales?
- Desde su función directiva, ¿Considera que la evaluación institucional es una herramienta de mejora? ¿Por qué?
- ¿De qué manera ha contribuido la evaluación institucional al mejoramiento de la institución educativa que usted gestiona?
- ¿Qué dificultades y qué aspectos facilitadores encuentra a partir de la misma?
- ¿Cómo se llevó a cabo la evaluación institucional, durante el 2020, en un contexto de pandemia? ¿Sobre qué cuestiones focalizó o priorizó para realizar su evaluación institucional en este contexto inesperado?
- ¿Qué asuntos reflexiona que no pudieron ser evaluados institucionalmente debido a dicha pandemia por COVID 19?

7.2 Grilla de Análisis de Entrevistas.

Categoría de Análisis.	Lo expresado textual del entrevistado. (E1-E2-E3-E4-E5)	Interpretación de lo expresado.
Conocimiento sobre el término Evaluación Institucional.	E1: “La Evaluación Institucional desde mi punto de vista, constituye un proceso clave y continuo, que, a través de sus diferentes dimensiones, permite al director encontrarse con todos los que integran la escuela y el proceso que está transitando. Está evaluación es permanente y su intención es transitarla a partir de una tarea coordinada y organizada”	Se presentan varios puntos en común en el relato de los directivos entrevistados, en cuanto al término de Evaluación Institucional. La definen como un proceso continuo, de reflexión, análisis, que incluye diferentes aspectos/dimensiones, así como también involucra a todos los miembros de la institución. Asimismo, aparece la idea de mejora tanto institucional, como de las propuestas pedagógicas mediante dicha evaluación institucional.
	E2: “Yo creo, que es un proceso continuo y necesario de revisión... con la autoevaluación, de las prácticas institucionales, reflexivas, que contribuyan a mejorar las propuestas pedagógicas, como así también el funcionamiento de nuestra institución desde diferentes aspectos, administrativos, técnicos, pedagógicos y organizacionales”	
	E3: “Es una manera de medir y reflexionar sobre el trabajo de la institución, el rendimiento docente, la	

	coordinación pedagógica, el acompañamiento humano y el trabajo en equipo”	
	E4: “Un proceso de análisis de fortalezas y debilidades a mejorar”	
	E5: “Es registrar, cambiar, evaluar como bien dice la palabra entre todos. Es un proceso de revisión constante, donde es válida la prueba y el error para mejorar como institución”	
Concepciones, ideas previas o creencias acerca de la Evaluación Institucional.	E1: “Como concepción o idea, la pienso a la Evaluación Institucional como una herramienta que tenemos para ver la institución en su totalidad”	Los directivos poseen similares concepciones acerca de la Evaluación Institucional, ya que la ven como una herramienta, que les otorga un panorama amplio de la institución, desde un trabajar en equipo. Aparece nuevamente en los entrevistados la idea de “mejora”.
	E2: “Siempre pensé a la Evaluación Institucional como una herramienta para poder mirar y pensar todo aquello que sucede y transversaliza el territorio institucional, teniendo en cuenta los actores institucionales, sin perder de vista el máximo objetivo que son nuestros alumnos”	
	E3: “Mmm... siempre la pensé como una mirada abarcadora, eso que nos permite repensar, reevaluar entre todos”	

	E4: “La pienso como un trabajo en equipo, aquella evaluación que nos permite trabajar entre todos problemáticas, mejorar como institución desde una manera consensuada”	Uno de los entrevistados planteó que ha cambiado su concepción de la evaluación institucional en el transcurrir del tiempo.
	E5: “Antes tenía una concepción media errada de la evaluación institucional, la veía más enfocada a los aprendizajes de los alumnos, sus mediciones y rendimientos. Ahora la veo más como una evaluación compleja, que abarca a toda la comunidad y toda la institución, no solo de los aprendizajes, que nos permite mejorar”	
Concepción de Evaluación Institucional a lo largo de su trayectoria profesional.	E1: “Mi concepción de Evaluación Institucional siempre fue la misma, aun cuando no era directivo”	Algunos de los directivos manifiestan coincidencia, en su concepción a lo largo de su trayectoria profesional, refiriéndose a que sigue siendo la misma.
	E2: “Siempre la pensé como una herramienta y hoy día sigo manteniendo esa concepción”	
	E3: “Si la pienso en mi trayectoria docente, tal vez cuando fui maestra la podía pensar más desde mi lugar, como	

	autoevaluarme, ver que cosas necesitaba cambiar, que podía mantener, pero ahora como directivo abarco toda la institución, cambio mi forma de ver las cosas”	Dos de ellos expresan, en la misma línea, que ha cambiado su concepción, teniendo en cuenta el rol que ejercían en dicho momento, es decir diferentes formas de percibirla, ya sea como docente o directivos.
	E4: “La sigo viendo y siempre la creí como una herramienta que nos permite mejorar”	
	E5: “Como dije antes, veía totalmente distinta la Evaluación Institucional que ahora, creo que constantemente, así como uno cambia, cambian nuestras ideas, nuestras concepciones y no es la misma de cuando empecé como docente, después que fui vicedirectora hasta el 2018 y ahora que soy directivo, porque mi mirada va cambiando y también voy creciendo y aprendiendo cosas nuevas”	
Opinión sobre la influencia entre la concepción actual de evaluación institucional y el contexto rural donde se desempeñan.	E1: “Considero que mi concepción actual si se relaciona con mi contexto laboral rural, porque el contexto siempre es un factor determinante para la institución y su hacer, debemos adecuarnos primero al contexto donde estamos, para luego accionar”	Los entrevistados concuerdan que hay influencia entre su concepción actual sobre la evaluación institucional y el contexto rural actual donde se desempeñan,

	E2: “Si tiene influencia el contexto, porque es el que integra el funcionamiento de la escuela, y nosotros cuando evaluamos debemos tenerlo en cuenta, así que sí, me parece muy importante la relación entre mi forma de ver la evaluación y el contexto rural donde estamos inmersos”	haciendo hincapié en esta relación como factor determinante partiendo de, la comunidad, la localización geográfica, la cultura. Solo uno de ellos, comunicó que el contexto no tiene influencia en su concepción.
	E3: “He trabajado en mi trayectoria docente en diferentes instituciones, me he topado con distintos contextos, culturas, comunidades y por esto pienso que sí, la zona rural influye mucho en nuestra manera de evaluar, porque debemos tener en cuenta determinados indicadores, familias, formas de hacer, que son parte de la evaluación institucional que se hace”	
	E4: “No, el contexto es parte de dicha evaluación, por lo que pienso que, si bien podemos modificar indicadores, la evaluación institucional se mantiene en la misma concepción”	

	E5: “Mi concepción actual de evaluación la he construido desempeñándome en una institución rural con ítem de zona muy desfavorable, en decir una zona donde estamos situados por así decirlo en medio de la nada, donde los niños caminan kilómetros para asistir a la escuela, donde si llueve mucho se inunda la calle de barro y los niños no asisten, así también cuando hace mucho frio o por vientos zondas muy fuertes, entonces pienso que sí, en mi forma de ver actualmente la evaluación influye mucho el contexto, porque uno debe tener cosas en cuenta a la hora de evaluar que tal vez estando en una escuela del centro con 10% de zona no pensaría o pasarían”	
Evaluación Institucional puesta en práctica desde la gestión directiva.	E1: “En el Nivel Inicial, la sección 6, de Luján de Cuyo, llevamos a cabo una Evaluación Institucional formativa”	Aparecen diferentes puntos de vista en cuanto a la puesta en práctica. Dos de los entrevistados hacen referencia a una evaluación institucional formativa,
	E2: “Más que nada empleamos la evaluación institucional desde la autoevaluación de todos los participantes del jardín”	

	E3: “Realizamos muchas evaluaciones durante el año, que forman parte de la evaluación institucional, por ejemplo, las solicitadas por la DGE, las formativas, también a fin de año hacemos entrevistas individuales a los docentes, reuniones grupales para analizar qué cosas funcionaron y cuales no, les enviamos a la comunidad también encuestas para conocer su opinión con respecto a los aprendizajes y la institución”	como bajada de línea de la Dirección General de Escuelas. Otro, planteó la autoevaluación de todos los miembros de la escuela. También aparecen en los relatos, las encuestas a la comunidad, entrevistas individuales, reuniones de personal. Solo uno de ellos mencionó que han diseñado su propia rubrica evaluativa donde incorporó varios elementos para tener en cuenta.
	E4: “Nosotros hemos diseñado nuestra propia Evaluación Institucional, donde analizamos mediante una rúbrica el progreso de todos los que conformamos la escuela, ponemos un semáforo, escaleras de retroalimentación y también evaluaciones del desempeño docente, todo forma parte de esa gran evaluación general del jardín”	
	E5: “Realizamos reuniones, donde revisamos y se replantea con los docentes las planificaciones realizadas, tenemos también una grilla de evaluación, rúbricas de procesos y de observación de clases a los docentes”	

Tipos de evaluación institucional (Autoevaluación Institucional/ Externa / Mixta / Total) llevados a cabo en la institución.	E1: “Bueno es una respuesta compleja, porque si bien desde los conceptos tal vez debería profundizar más mi conocimiento acerca de los tipos de evaluación considero que llevamos a cabo varios tipos, la autoevaluación está presente en el equipo directivo y los docentes, también la externa mediante la supervisión de la DGE, la total y la mixta no las veo empleadas en nuestra escuela, más bien no la llevamos a cabo, sería interesante profundizar más en ellas”	Todos los entrevistados plantean solo llevar a cabo la autoevaluación y la evaluación externa. De este modo consideran que deberían profundizar más en sus conocimientos sobre los tipos de evaluación, ya que desconocen la mixta y la total.
	E2: “Autoevaluación siempre, es sumamente enriquecedora para generar espacios entre nosotros los directivos, los docentes, las familias, el equipo de intervención, después la externa aparece desde la visión que nos da la supervisora, también creo del trabajo con otras directoras al intercambiar prácticas y proyectos, capacitaciones, donde podemos mirar desde afuera nuestra gestión, compartir construcciones, porque el trabajo en red es muy valioso y es una herramienta de evaluación también. Los otros tipos de evaluación, deberíamos considerarlas”	También se destaca en todos los relatos, la presencia de la supervisión, por medio de la DGE, en la evaluación externa. Es interesante en una de las entrevistas, como el directivo explicó que llevan a cabo las evaluaciones externas, a través del trabajo en redes como otros directivos, enriqueciendo así su rol.

	E3: “Puedo decir que solo autoevaluación institucional y evaluación externa de la DGE, con certeza”	
	E4: “Ahora que lo pienso, empleamos solo la evaluación institucional y podría decir que la externa, teniendo en cuenta las opiniones de las supervisoras, consideró en este momento que deberíamos desde la gestión ampliar más la mirada”	
	E5: “Realizamos la autoevaluación, por ejemplo, como explique antes cuando revisamos con los docentes lo que se hizo en las planificaciones y ellos manifiestas sus experiencias, que cosas cambiaron y cuales decidieron sacar, o cuales resultaron interesantes y repitieron y la evaluación externa por medio de la supervisión de toda la institución, pero la mixta y la total no sé exactamente a que apuntan”	
Participantes de la Evaluación Institucional, formas y momentos.	E1: “Participan todos los docentes, profesores de áreas especiales, el SOE, el equipo directivo, la comunidad, a través de la observación permanente, el registro en el	La mayoría de los directivos consideran importante la participación de todos los miembros de la comunidad a la hora de

	cuaderno anecdotario, las planillas y rubricas de seguimientos, a lo largo del año”	realizar la evaluación institucional. Por otro lado, destacan las reuniones, seguimientos y observaciones constantes, a lo largo del ciclo lectivo, con el propósito de mejora institucional, como se mencionó con anterioridad en sus dichos.
	E2: “Somos un equipo directivo, con la vicedirectora trabajamos comunicadas y con tareas específicas cada una, al mismo tiempo que supervisamos en conjunto. Tenemos un proyecto de supervisión de dirección, que se lleva a cabo con las docentes, las familias, el equipo de integración, mediante reuniones constantes, con la mirada puesta en el niño y el aprendizaje, nuestros vínculos, el clima, las maneras de mejorar y siempre pensando en las situaciones conflictivas, para entre todos mejorarlas”	
	E3: “Participamos solo los directivos y los docentes, pero en determinadas oportunidades como nos pasó en pandemia, los padres también participaron”	
	E4: “Todos los docentes, directivos, coordinadores, preceptores, se realiza una jornada en febrero, otra en julio y en diciembre, sobre todo en diciembre con las entrevistas individuales realizadas a todos”	

	E5: “Participamos todos, si bien a veces nosotros como equipo directivo debemos tener una mirada más globalizadora de la institución, al momento de evaluarnos institucionalmente, nos importa la opinión de todos, ya que es la escuela se hace entre todos. Mediante reuniones de personal, encuestas, observaciones, autoevaluaciones, las grillas y todo lo que nombre antes”	
Opinión sobre la evaluación Institucional como herramienta de mejora.	E1: “Considero que la evaluación si es una herramienta de mejora” “Porque permite escuchar y mirar de manera integral a todos sus actores”	Todos los directivos entrevistados, opinan en sus relatos que la evaluación institucional es una herramienta de mejora y lo asocian a la mirada integral que se debe tener de toda la escuela, lo que les permitió reflexionar, para así poder cambiar determinadas situaciones.
	E2: “Claro que sí... que es una herramienta de mejora” “Porque si no evaluamos, como sabemos a dónde estamos situados como escuela y que cosas necesitamos cambiar y mejorar para crecer institucionalmente”	
	E3: “Es una herramienta de mejora, siempre necesaria” “Porque para poder mejorar, debemos salir del lugar donde estamos, mirar y ver que cosas podemos cambiar, esto nos posibilita mirar la institución y no quedarnos estáticos frente a las situaciones que nos acontecen, tenemos que pensar que los paradigmas siempre van	

	cambiando, y debemos ser críticos y construir en base a nuestra realidad”	
	E4: “Si, es una herramienta de mejora, muy necesaria” “Porque permite escucharnos, conocer los puntos de vista de toda la comunidad y mejorar aquellos aspectos que no están funcionando”	
	E5: “Por supuesto que sí, opino que es una herramienta que deberían usar todas las escuelas” “Porque si uno no evalúa, no tiene registros de lo que sucede, no reflexiona, no se autoevalúa, ¿cómo pretende mejorar como escuela?”	
Forma en la que la Evaluación Institucional contribuyó a la mejora institucional.	E1: “Ha contribuido asertivamente, por medio de la retroalimentación, es decir entre todos tener una mirada más flexible en todos los sentidos, cambiar paradigmas que venían más relacionados al conductismo, por ejemplo, ser más dinámicos y creativos”	La Evaluación Institucional para cada uno de los entrevistados contribuyó de maneras diferentes en la mejora de sus escuelas. A partir de sus respuestas aparecen cuestiones relacionadas con paradigmas del aprendizaje, viejas costumbres instauradas, roles, aspectos pedagógicos y emocionales, la comunicación y la empatía.
	E2: “Y la verdad... contribuyó desde la modificación de usos y costumbres de muchos años que se venían arrastrando y cuando llegue como directivo, lo plantee como algo sumamente importante cuando realicé la	

	evaluación institucional, porque antes eran temas que no se cuestionaban y se seguían ejecutando sin sentido” “También en repensar los roles y las prácticas docentes, en escucharnos entre todos y construir desde el diálogo, el crecimiento y la mejora”	
	E3: “Pensando en la institución y todo lo que pasamos en la pandemia creo que contribuyó desde el aspecto pedagógico y emocional de docentes y alumnos, ya que tuvimos que hacer mucho foco en eso”	
	E4: “A partir de las evaluaciones institucionales, pudimos mejorar el diálogo y la comunicación entre docentes a la hora de construir planes de acción”	
	E5: “Contribuyó desde el ser más organizados, el pensar la organización en su totalidad, lo que tenemos como misión y visión en la escuela y que debemos hacer para lograr eso que deseamos entre todos, en ser más empáticos, en saber que estamos en un contexto donde con lo que tenemos debemos tratar de hacer lo mejor posible para nuestros alumnos”	

Percepción sobre las dificultades y facilidades a la hora de evaluar institucionalmente.	E1: “En cuanto a las dificultades, a veces es complicado encontrar criterios comunes entre los docentes, como así también reorganizar las rubricas de evaluación” “En las facilidades, pienso que son momentos únicos e irremplazables que se dan al juntarnos todos, escucharnos aún con nuestras diferencias y evaluar lo que sucede”	Los entrevistados poseen diferentes percepciones en lo que respecta a las dificultades y facilidades de la evaluación institucional.
	E2: “Como aspectos facilitadores veo el trabajo en red, el compromiso, la responsabilidad, la reflexión que se da, la autoevaluación” “Desde las dificultades, sobretodo la resistencia al cambio de algunas docentes de abrirse a la posibilidad de llevar a cabo otras formas de enseñar y evaluar, así como también el tema de escuchar críticas constructivas y solicitud de modificación de prácticas”	Refiriéndose a las dificultades, sostienen que se complica encontrar criterios comunes entre los docentes, la resistencia al cambio, la poca tolerancia a la críticas constructivas. En cuanto a las facilidades si consideran puntos en común, como el trabajo en equipo, tiempo de escucha, reflexión.
	E3: “Considero que no hay dificultades, sino más bien beneficios de lo que se puede lograr y mejorar una vez realizada la evaluación. Aunque como bien se sabe toda evaluación lleva tiempo para poder realizarse como corresponde y no siempre se dispone de ese tiempo”	Es significativo de subrayar que uno de ellos hace evocación en su relato a considerar que solo ve beneficios y facilidades, no así dificultades, aunque también explicó que a veces no se dispone de tiempo para evaluar, es contradictorio.

	E4: “Es difícil aunar los diferentes criterios de los docentes junto con el del colegio, esto a veces genera conflictos que afectan el clima escolar” “Como aspecto facilitador es que permite visualizar un objetivo en común y establecer un parámetro de trabajo entre todos, aún con las diferencias que ellos traigan” E5: “Como aspecto facilitador es que se propicia un tiempo y espacio de charla consensuada, donde se plantean problemas, revisiones, ideas, dificultades, incertidumbres, formas de actuar entre todos, todo para la mejora institucional” “Como dificultad a veces sucede que uno debe estar atrás de los docentes para pedir las autoevaluaciones, porque tal vez no comprenden todavía la importancia y el valor de la reflexión continua, pero es un trabajo, un proceso que realizo junto con el equipo directivo, para lograr que vean la importancia de evaluarse a ellos mismos y como suma esto a la Evaluación Institucional”	
--	---	--

La Evaluación Institucional puesta en marcha durante el 2020, en contexto de Pandemia.	E1: “Fue muy difícil llevarla a cabo, se hizo un seguimiento de forma virtual, pero claramente no es lo mismo que lo presencial. Nosotros desde el equipo directivo participábamos de algunas clases de los docentes observándolos y también observábamos a los alumnos. También hicimos reuniones virtuales con las familias de las salas, otras con todo el personal docentes y les pedimos a las familias que llenaran las dianas para poder facilitar las rúbricas de evaluación de los niños, desde una mirada más personal de los padres, desde la casa, ayudándolos ya que muchas familias no sabían cómo usar los dispositivos tecnológicos”	A la hora de poner en marcha la evaluación institucional, en contexto de pandemia, todos los entrevistados destacan lo difícil que fue hacerlo, que se necesitó de un trabajo arduo en equipo. Aparece también en los relatos, la familia, como educador primario, que, mediante encuestas y dianas otorgadas por la DGE, eran partícipes tanto de las evaluaciones institucionales, como de las rubricas de aprendizajes de sus hijos y a su vez ellos también aprendían usando dispositivos tecnológicos. Uno de los directivos manifestó la brecha digital de las zonas rurales, como una problemática a la hora de tener un feed-back con las familias y los niños.
	E2: “Se llevo a cabo con muchas dificultades, con el doble esfuerzo de todas las partes, apuntando a revisar constantemente el trabajo cotidiano, a poner en marcha estrategias, ver que no funcionaba y modificar, otras en cambio se sostenían porque lograban buenos resultados. El trabajo en equipo fue clave”	

	E3: “En pandemia la educación desde el nivel inicial se adecuó y se llevó a cabo a través de aprendizajes prioritarios, por lo que los docentes debían evaluar esas cuestiones. El jardín tiene ambos turnos y durante todo el año funcionaron mediante plataforma virtual. Lo que hicimos fue enviar las dianas de autoevaluación que nos envió DGE para cada familia, ellos debían dejar allí como veían los aprendizajes de sus hijos. Con estas dianas y las rubricas evaluativas de los docentes, más reuniones de personal virtuales, encuentros, jornadas de capacitación elaboramos entre todos la evaluación institucional”	
	E4: “Para julio más o menos hicimos de manera virtual cuestionarios, encuestas y reuniones para toda la comunidad para tener un registro evaluativo a nivel institución... Ya para diciembre, con todos los registros previos nos reunimos nuevamente con los docentes y pudimos escucharnos entre todos mediante la plataforma, compartir situaciones, autoevaluaciones, fue un grato momento...”	

	E5: “Hicimos lo que pudimos, con toda esta vorágine de la pandemia, mediante reuniones virtuales, enviamos las dianas a las familias, a veces el problema de la conectividad (que afecta a las zonas rurales) nos dificultaba la comunicación tanto con las familias, como con los niños, por eso creo que hicimos lo que podíamos, siempre pensando en lo mejor para los niños y en llevar adelante lo mejor posible a la institución”	
Opinión sobre el foco puesto en práctica a la hora de realizar la evaluación institucional, en contexto de pandemia.	E1: “Se focalizó mucho en lo emocional y se priorizaron llevar a cabo contenidos básicos y necesarios para poder avanzar, no sentir un año perdido y seguir en pie como institución”	Dentro de los focos puestos en práctica a la hora de evaluar institucionalmente, durante la pandemia, aparece la importancia de la escuela como lugar de contención emocional, si bien se refiere a un espacio virtual, desde ese lugar los niños también depositaban los miedos e inquietudes que iban transitado. También, se destacó la importancia de garantizar las trayectorias de aprendizaje y sobretodo la llegada a todos los hogares.
	E2: “Se pensó sobretodo en la comunicación y el trabajo en red..., buscar y buscar estrategias superadoras, de cambios y mejoras en pos de los niños y la docente y la institución”	
	E3: “Se focalizó en llegar a cada niño sin perder el contacto, incluso llevando a los hogares de los niños el material necesario para garantizar las trayectorias de	

	aprendizaje, atendiendo sus necesidades y particularidades”	De igual manera uno de los directivos expresó nuevamente, con concordancia a su relato, la importancia del trabajo en red en pos de la mejora institucional.
	E4: “En los vínculos afectivos y emocionales de los estudiantes y docentes, ya que mostraban agotamiento de ambas partes, al tener todos los días clases virtuales, mucho de los niños no se querían conectar, o no mostraban interés, no era fácil, los docentes se angustiaban, pero uno como directivo acompañaba dando herramientas, repensando las clases, era un prueba y error constante”	
	E5: Creo que pusimos foco en si pudimos llegar a todos los niños... si como directivos, como docentes, hicimos lo mejor con lo que teníamos, ese era el foco, autoevaluarnos para aprender como escuela, porque fue un año muy duro, donde intentamos sobre todo garantizar la educación, con poca conectividad, que los niños aprendan a través de un dispositivo tecnológico mediado por nosotros y su familia”	

Percepción sobre cuestiones que no pudieron ser evaluadas institucionalmente en pandemia.	E1: “Fue muy difícil evaluar la institución en un contexto virtual, muchas cosas no pudieron ser evaluadas...”	En cuanto a las cuestiones que no pudieron ser evaluadas hay diferentes perspectivas. Por ejemplo, uno de los directivos manifestó “muchas cosas no pudieron ser evaluadas”, otro “quedaron muchos clavos sueltos, cosas sin poder evaluar”, sin hacer referencia puntal a las cuestiones que no se evaluaron. A diferencia de los dos anteriores, los demás directivos presentaron percepciones desde, el plano territorial, de los vínculos entre los niños y sus docentes, la contención emocional, la pertenencia institucional y las dificultades de evaluar lo que estaba planificado para la presencialidad y se había trasladado a la virtualidad.
	E2: “El funcionamiento del territorio, los vínculos de todo tipo genuino, ya que no se compara lo presencial, con lo virtual, el contacto con el otro y el construir con la institución, ese sentido de pertenencia al lugar” “La escucha diaria con los docentes, las familias, las voces de todos los niños ante las propuestas ofrecidas... fue difícil evaluar la institución entre todos”	
	E3: “Si bien la evaluación institucional se llevó a cabo, intentamos hacerla de la mejor manera posible, hubo casos donde tuvimos que replantearnos varias veces como accionar, por ejemplo, con los niños con inclusión, buscar alternativas con el equipo interdisciplinario porque nos dimos cuenta de que lo planteado no iba con la realidad, se presentaban dificultades en el plano virtual... fue complicado, fue un trabajo arduo entre todos, nos costaba evaluar”	

	E4: “Tuvimos que adaptarnos a la realidad particular de cada docente, de los niños, de las familias, de lo que sucedía, porque los docentes también se contagiaban de COVID por lo que no podían dar clases y ahí se generaba otro cambio para los niños con una docente reemplazante... hubo muchas perdidas familiares, mucho dolor, por lo que íbamos como en una montaña rusa de emociones y si, realmente en la evaluación institucional quedaron muchos cabos sueltos, cosas sin poder evaluar, pero con todo lo que pasábamos nos enfocamos más como dije antes en evaluar los vínculos y como fortalecerlos para poder enseñar de la mejor manera posible y que realmente los niños aprendan”	
	E5: “Como bien dije antes, tratamos de hacer lo mejor con lo que había, pero no se pudo evaluar, por ejemplo, el contacto del niño para con la institución, formar ese vínculo con un espacio nuevo, el contacto, el grupo, la escucha entre ellos, el no saber esperar...” “Esto lo vimos cuando los de sala de 4 ingresaron a sala de 5, no tenían rutinas, no se sentaban en ronda, estaban dispersos,	

	desconocían el lugar, lloraban, no se podían despegar de sus familias en la entrada, fue como empezar de cero y ni hablar de los de sala de 5 que pasaron a primer grado, fue un cambio muy brusco.	
--	---	--