

Mejorar la Escuela

# Implementación y Monitoreo

# Del dicho al hecho: Implementación y monitoreo

Luego de haber definido un problema y objetivos y planificado los pasos a seguir, llega el momento de la verdad: la implementación. Esta etapa es la más compleja, en tanto implica pasar del papel a la práctica. Es entonces cuando surgen las principales dificultades pero también cuando comienzan a verse los primeros logros.

## 1. Acompañar a los involucrados en el plan de acción

Como todas las etapas de la mejora, la implementación tiene naturaleza colectiva. Se trata de trabajar todos juntos en una misma dirección. Este es el principal desafío. En la implementación entran en tensión los modos de hacer más comunes de cada docente y las mejoras que se intenta lograr. No es fácil modificar prácticas o saberes construidos y sostenidos a lo largo de mucho tiempo. Así, es indispensable que el equipo directivo asuma la tarea de acompañar a todos los involucrados. Esto implica:

- **Proveerlos de materiales, bibliografía y consejos que significativos para mejorar sus prácticas.**
- **Respetar la diversidad.** Algunas personas se adaptan fácilmente a las mejoras y otras presentan más dificultades o requieren de más tiempo. Al momento de acompañar a los actores es necesario contemplar esta diversidad. En este caso, (y en todos) “respetar” es un verbo activo: requiere pensar los modos particulares de acompañar a cada uno, reconociendo que cada docente puede necesitar apoyos distintos.
- **Negociar criterios y priorizar la mejora.** No hay un único modo de hacer las cosas. Es necesario entonces consensuar y negociar criterios con los docentes; entender la lógica con la que piensan la mejora; valorar positivamente las nuevas iniciativas que proponen, siempre y cuando estén alineadas con las estrategias consensuadas. Quizás el reglamento de convivencia, las estrategias de evaluación, los recursos que se utilizan en la enseñanza o el modo en que se trabajan ciertos temas en las reuniones de padres —entre tantos otros aspectos— no sean idénticos a lo que se ha imaginado o deseado. Pero lo que aquí importa es que cada uno de estos aspectos mejore respecto de lo que sucedía antes y se alinee con los criterios definidos.

- **No sancionar ni generar presiones negativas.** Las mejoras son graduales y llevan tiempo. Es necesario ser pacientes y confiar en el trabajo de las personas.
- **“Sostener conversaciones frecuentes y centradas en el aprendizaje estudiantil” (Parker Boudett y otros, 2009).** Esto posibilita que la mejora sea parte de la agenda cotidiana de trabajo y conversación. Al mismo tiempo, contribuye a centrar la atención en los avances y los resultados parciales de los alumnos, centro y motivo de la acción de la escuela.
- **Hacer devoluciones que resalten los aspectos positivos y los avances de las prácticas y que sugieran cómo mejorar los puntos más débiles.** Se trata de dar sugerencias y no solo críticas. Las sugerencias orientan a los actores para que puedan mejorar sus prácticas; las críticas solo destacan los aspectos negativos. Cuando algo no sale como se espera, alguien debe indicar cómo mejorar. A quien actúa no siempre se le ocurren alternativas a lo que acostumbra hacer. El equipo directivo, desde sus sugerencias puede señalar caminos alternativos y fortalecer la capacidad de los docentes para reflexionar y mejorar sus prácticas.
- **Retomar los compromisos pautados cuando sea necesario.** Los involucrados pueden no estar conformes con las acciones o mostrarse desinteresados ante la iniciativa de mejora. Entonces es recomendable reiterar los acuerdos a los que se ha llegado al momento de pensar los problemas, plantear los objetivos y elaborar el plan de acción. Por esto es importante que los acuerdos estén escritos, e incluso firmados por todos los involucrados (equipos directivos, padres, docentes o alumnos).
- **Estar atentos a las necesidades y aceptar las opiniones.** La mejora es un proceso colectivo. Por esto, es necesario escuchar constantemente a las personas implicadas en las líneas de acción y generar espacios para que evalúen los avances y retrocesos y sugieran mejoras o modificaciones a las acciones planificadas.

## 2. Apostar por un cambio profundo

La mejora suele ser lenta y gradual. Durante la implementación de un plan hay siempre avances y retrocesos. Por ello es importante identificar y leer las señales de avance para reafirmar la dirección establecida.

Este es un punto muy complejo. A veces se cree que una planificación acorde a los lineamientos curriculares o que una clase acorde a los principios acordados, significan un cambio profundo. Sin embargo, modificar las prácticas no siempre alcanza para cambiar las mentalidades. A veces se actúa diferente sin estar del todo convencido, porque alguien lo ha señalado o un superior lo ha solicitado, o porque el resto lo está haciendo. Con el paso del tiempo, una vez que se tranquilizan las

aguas y que nadie está muy atento al plan de acción, se vuelve a los modos de hacer habituales, donde cada quien se siente seguro y confiado.

Por eso, es deseable trabajar sobre los significados y sentidos que los docentes dan a su quehacer. Corroborar que la planificación sea coherente con la práctica y que el docente pueda explicar lo escrito, conversar sobre lo que sucede en el aula, escuchar cómo evalúa su propio desempeño, qué cuestiones considera que debería mejorar, o brindarle una devolución son buenas maneras de reflexionar en conjunto.

**Esto permite trabajar sobre los significados que los actores le atribuyen a sus prácticas, y no solo sobre resultados superficiales.**

Por otra parte, **la sistematicidad y regularidad del acompañamiento directivo** permiten que las prácticas se sostengan en el tiempo y que el sentido de la mejora perdure. A veces, se proponen a principios de año grandes cambios, muchas observaciones de clases y reuniones de trabajo a realizar durante el año, tiempos específicos para analizar las trayectorias escolares y el aprendizaje. A medida que pasa el año, que se suman responsabilidades y se producen imprevistos —en definitiva, a medida que transcurre la cotidianidad de las escuelas— estas acciones caen en el olvido, se postergan e incluso se anulan voluntariamente. Esto impide que los procesos de mejora se desarrollen. **Mantener prácticas sistemáticas y regulares también contribuye a construir un sentido profundo sobre la mejora.**

### 3. Evidencia para conocer los logros

Como se ha mencionado, las mejoras suelen ser lentas, graduales. El camino hacia el horizonte buscado se construye paso a paso. Para caminar más seguros y avanzar hacia los objetivos es conveniente monitorear constantemente lo que sucede. Conocer qué elementos del plan se están implementando, cuáles líneas de acción no están llevándose a cabo y por qué, qué dificultades de la práctica no se habían previsto, qué reacciones, cambios y mejoras comienzan a notarse en los alumnos, etc., ayuda a pensar en y sobre la acción para ajustarla y fortalecerla. En este monitoreo es esencial contar con datos concretos, con evidencia de la realidad que señale de qué manera se está trabajando. Las herramientas para observarlo son los indicadores.

Los indicadores son datos que nos informan sobre el estado de algún aspecto de la realidad (Gvirtz, Zacarias y Abregú, 2012). Hay distintos tipos de indicadores. Aquí nos ocuparemos de los siguientes:

- Indicadores de proceso o intermedios: son datos que dan cuenta de la situación en la que están las acciones que se están llevando a cabo.
- Indicadores de resultado: son datos que nos permiten evaluar lo que ha sucedido una vez implementadas las acciones.

En este apartado se hablará de los **indicadores de proceso** en tanto remiten a las acciones que se están implementando.

Como sostiene Morduchowitz (2006), los indicadores deben:

- **Ser fácilmente mensurables.** Esto significa que la escuela cuente con los datos que se desea medir y que esta medición se pueda realizar. Por ejemplo, que los estudiantes tengan oportunidades de demostrar su inteligencia es difícil de medir. Este sería un indicador difícilmente mensurable. No obstante, sí se podrían pensar indicadores de participación (“porcentaje de estudiantes que participan oralmente en una clase”) o de calidad de la participación (“grado de pertinencia de las respuestas de cada estudiante de acuerdo con las preguntas formuladas por el docente y los temas trabajados en clase”).
- **Ser claros y específicos.** “Nivel de lectura de los estudiantes”, “cantidad de estudiantes que no leen”, “cantidad de docentes que evalúan de manera significativa”, “propuestas de aprendizaje cooperativo”, “nivel de mejora de la enseñanza”, entre tantas otras expresiones, suelen tomarse como indicadores cuando, en realidad, no lo son. En algunos casos, es necesario definir con precisión a qué niveles nos referimos y qué datos darán cuenta de cada nivel (es el caso del “nivel de lectura de los estudiantes”). En otros casos, deben precisarse ciertas afirmaciones, por ejemplo: ¿qué significa que un estudiante no lee? ¿no lee absolutamente ningún tipo de texto? ¿acaso no existen distintos niveles de lectura? Otro ejemplo: ¿qué significa que los docentes evalúan de manera significativa? ¿a qué marco conceptual se hace referencia? También hay casos donde es necesario precisar si se está hablando de cantidad, porcentajes, niveles, grados u otro tipo de datos. Cuando se habla de “propuestas de aprendizaje cooperativo” —además de definir qué se entiende por este tipo de aprendizaje— debería indicarse si se trata de una cantidad, un porcentaje u otro dato. Por último, es necesario ser específico respecto del universo al que se refiere; es decir, especificar qué niveles, ciclos, años, secciones, materias o grupos de personas se están contemplando al momento de medir los indicadores.
- **Tener un marco temporal.** Es importante pautar cuándo se medirán los indicadores y con qué frecuencia. Medir una sola vez un indicador saca una foto de lo que sucede en ese momento. Pero si lo que se pretende es analizar cómo se desarrolla un proceso de mejora, deben hacerse varias mediciones de un mismo indicador a lo largo del tiempo y compararlas.

En el marco de la implementación del proyecto de mejora, es posible construir y observar indicadores que permitan observar

- Cómo está avanzando la implementación del proyecto (qué acciones se llevaron a cabo, cuáles no, cómo se ha ajustado lo planificado a los tiempos, y a los recursos, qué dificultades surgieron en la acción, etc.).
- En qué medida están modificándose las maneras de hacer y pensar de los docentes y el equipo de la escuela.
- Cuáles son los primeros logros a nivel del aprendizaje de los alumnos.

*Tensiones entre lo “cuanti” y lo “cuali”*

El uso de indicadores cuantitativos no siempre es bien visto en el sistema educativo. A veces se los asocia a ciertos análisis de eficacia o de eficiencia, o a políticas que buscan maximizar los resultados y reducir los costos. Esta interpretación es muy acotada. Los indicadores cuantitativos son datos precisos y claros que proveen información valiosa para identificar problemas, monitorear y evaluar resultados. Cuando se dice que hay un 5% de repitencia en una escuela o que el 30% desaprueba ciertas áreas, no se debe olvidar que se está hablando de trayectorias escolares y del aprendizaje de niños y niñas concretos.

Indicadores como la repitencia señalan que Mara, Juan, Laura, Carolina, Carlos, Lautaro, Yanina, Martín y otros deberán recursar un año entero ya que han desaprobado tres o más materias. Esto implica que sus trayectorias escolares se prolongarán, que cambiarán de grupo de estudiantes y que reiterarán probablemente las mismas actividades de enseñanza que el año anterior bajo el supuesto de que esta reiteración permitirá que construyan el aprendizaje esperado. Los indicadores cuantitativos pueden parecer a veces un tanto “fríos” o “duros”, pero eso dependerá de cómo se los interprete.

En contraposición a esta mirada negativa, se ha construido una mirada positiva respecto de los indicadores cualitativos. Esto responde a la profundidad y el tipo de información que proveen algunos de estos indicadores, en comparación con los cuantitativos. Sin embargo, es necesario definir con precisión lo que se llama indicadores cualitativos. En muchos casos, se utiliza este término para denominar al conjunto de interpretaciones subjetivas que se construyen sobre una determinada acción o resultado. Como se verá a continuación, un indicador cualitativo es más complejo que esto y, en algunos casos, deben complementarse con indicadores cuantitativos.

Analicemos un ejemplo:

Como parte del trabajo del plan de mejora, la escuela de Susana se propuso revisar y consensuar criterios de evaluación comunes. Dado que es necesario que todos estén de acuerdo y se sientan representados en los mismos, Susana decide acordar con los docentes los indicadores que tomarán en cuenta para medir la calidad de las evaluaciones. Para ello, organiza una reunión en la que pregunta qué características consideran los docentes que debe tener un proceso de evaluación justo y enfocado en el aprendizaje. Luego de una larga discusión, se consensuaron los siguientes puntos:

- se debe evaluar lo que se enseña;
- se deben evaluar los contenidos de los diseños curriculares de cada materia que han sido enseñados;
- se debe considerar el punto de partida de cada alumno al momento de evaluar;
- se deben utilizar diversas evidencias para evaluar si un alumno alcanzó un determinado nivel de aprendizaje;
- se debe considerar que hay distintos niveles de aprendizaje; la evaluación no debe arrojar resultados del tipo “aprendió” o “no aprendió”.

Traducir esto a indicadores no es fácil. Finalmente, Susana define los siguientes:

- Existencia de un mínimo de tres niveles de desempeño en las rúbricas de evaluación de cada docente. Por ejemplo, “satisfactorio”, “regular” y “no satisfactorio”.
- Cantidad de producciones consideradas para calificar trimestralmente a cada estudiante.
- Diversidad de las producciones consideradas para calificar trimestralmente a cada estudiante. Por ejemplo, se considerará una diversidad “baja” si las prácticas solo consideran las pruebas escritas.
- Existencia de registros empleados por los docentes que permitan dar seguimiento a los aprendizajes de sus estudiantes.
- Porcentaje de estudiantes que consideran que sus profesores han evaluado los contenidos que enseñaron.
- Grado de coherencia entre los contenidos que se evalúan y los contenidos presentes en los diseños curriculares. Se considera un grado “muy alto” de coherencia cuando todos los contenidos evaluados están presentes en los diseños.

Como se ve, varios indicadores permiten dar cuenta de la calidad de las prácticas de evaluación tal cual esta fue concebida en el equipo de trabajo. Algunos de estos indicadores son cuantitativos (cantidades, porcentajes) y otros son cualitativos (la existencia de ciertos elementos, el grado de diversidad o de coherencia de otros elementos). Al mismo tiempo, se ve que al momento de analizar estos grados se definen categorías particulares. En cada caso se explica qué se considerará “alto”, “regular” o “bajo”; “muy satisfactorio”, “satisfactorio”, “regular” o “poco satisfactorio”,

u otros. Así, la tarea de construir indicadores cualitativos es un ejercicio complejo, donde deben definirse ciertos conceptos y precisarse categorías o niveles de logro.

## Un ejemplo

El plan de acción que Susana definió junto con los docentes está en marcha. Susana sabe de la necesidad de monitorear el proceso. Define entonces los siguientes indicadores:

### **Indicadores de proceso vinculados a las acciones**

- Existencia o cumplimiento efectivo de las reuniones pautadas.
- Existencia de las producciones que fueron pautadas (planificaciones revisadas, documento que contenga los criterios de evaluación de cada área).
- Cantidad de observaciones de clase realizadas por el equipo directivo y cantidad de devoluciones brindadas a los profesores, por trimestre.

### **Indicadores de proceso vinculados a mejoras en las prácticas institucionales**

- Grado de coherencia entre los contenidos que se evalúan en los instrumentos de evaluación de cada trimestre y los contenidos presentes en los diseños curriculares.
- Cantidad de estudiantes que participan activamente en las clases observadas.
- Diversidad que se presenta en los recursos y las estrategias de enseñanza que implementan los profesores en las clases observadas.
- Existencia de preguntas de comprensión y de orden cognitivo superior que realizan los profesores en las clases observadas.<sup>1</sup>

### **Indicadores de proceso vinculados a la mejora en los resultados de aprendizaje**

- Porcentaje de estudiantes aprobados y desaprobados en las áreas de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo, por trimestre.
- Grado de avance presentado por los estudiantes a lo largo de cada trimestre. Se calculará este grado a partir de un registro acordado por los docentes en el que completan los logros y las dificultades que presentan los estudiantes en las diferentes producciones que se evalúan. Se considerará que un grado

---

<sup>1</sup>De acuerdo con lo que señalan Anijovich y Mora (2009) las preguntas de comprensión se proponen estimular el procesamiento de la información y las de orden cognitivo superior demandan respuestas que exigen interpretar, predecir o evaluar críticamente.



es alto cuando el 80% de los estudiantes superen las dificultades en posteriores producciones.

## Conclusión

Finalmente, algunos puntos importantes al momento de implementar y monitorear el plan de acción:

- **Acompañar sistemáticamente a los docentes y miembros de la escuela involucrados, confiando en su trabajo y valorando su desempeño.** Siempre es necesario valorar positivamente los avances y acompañar la mejora, ofreciendo sugerencias y apoyos para hacerlo cada vez mejor.
- Mantener **diálogos frecuentes** con las personas para sostener los consensos y fortalecer cada vez más el sentido de las acciones, revisar y compartir los supuestos y las miradas sobre los resultados.
- **Monitorear las acciones de manera sistemática**, aun cuando se crea que ya se alcanzaron los resultados deseados.
- Definir **indicadores cuantitativos y cualitativos** para medir el avance de las acciones.
- Construir **indicadores que sean fácilmente mensurables y relevantes** para el monitoreo de las acciones propuestas.

## Bibliografía

Anijovich y Mora. 2009. *Estrategias de enseñanza. Otra mirada al quehacer en el aula*. Buenos Aires: Aique educación.

Gvirtz, S. y M. E. Podestá. 2004. *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza*. Cap. 2. Buenos Aires: Granica.

Gvirtz, S., I. Zacariasy V. Abregú. 2012. *Construir una buena escuela: herramientas para el director*. Cap. 3. Buenos Aires: Aique educación.

Morduchowitz, A. 2006. *Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran*. Buenos Aires: UNESCO.

Parker Boudett, K. y otros. 2009. El proceso de mejoramiento y el liderazgo escolar haciendo "Uso sabio de los datos". PREAL.

## Referencia para citado:

*Agradecemos especialmente la colaboración de Emmanuel Lista para la elaboración de este documento.*

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Emmanuel Lista '**Del dicho al hecho: implementación y monitoreo**'. OEI, Buenos Aires.