

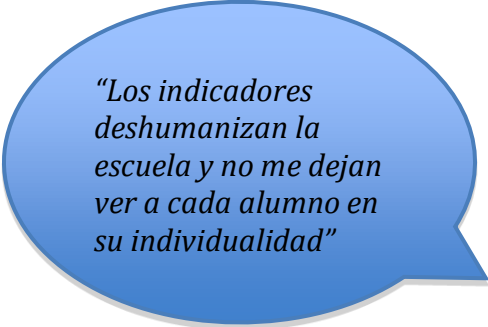
## Pensar la escuela rural

# Los indicadores

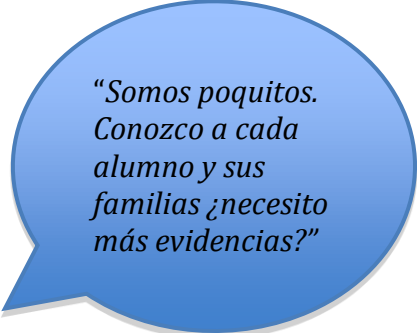
# Módulo II

## Los indicadores

### Mirar la escuela rural a partir de evidencias



*“Los indicadores deshumanizan la escuela y no me dejan ver a cada alumno en su individualidad”*



*“Somos poquitos. Conozco a cada alumno y sus familias ¿necesito más evidencias?”*

Como dijimos en el Módulo I, mirar la escuela rural con nuevos anteojos implica tomar distancia para observar desde nuevas perspectivas una realidad que por momentos resulta tan familiar, tan conocida...

Y para que esa mirada sea rigurosa y confiable tiene que basarse en evidencias. Porque muchas veces, los “diagnósticos” se basan en percepciones, miradas subjetivas, creencias, supuestos...Y cuanto más conocemos la realidad, más tendemos a basarnos en los supuestos compartidos por la comunidad: “en esta escuela se enseña”, “los chicos no están aprendiendo nada”, “los padres no participan”, “esta maestra enseña mal”, “Yo sé que acá los padres opinan que ...”

Las percepciones son buenas aliadas y un buen punto de partida porque nos ayudan a estar “atentos” pero necesitan ser cruzadas con datos cuantitativos o cualitativos que las confirmen o refuten, esas son las evidencias de las que hablamos. Porque las percepciones e intuiciones solas, resultan insuficientes y muchas veces engañosas porque las “leemos” e interpretamos desde nuestra propia perspectiva, que es valiosa pero generalmente incompleta.

Como lo muestra esta imagen, las cosas pueden ser interpretadas de diferentes maneras según nuestro marco de referencia, las experiencias vividas, nuestra formación y nuestro recorrido...



Para “minimizar” la parcialidad lógica de las miradas subjetivas, los indicadores pueden ser herramientas valiosas. Solemos creer, por ejemplo, que los padres opinan tal cosa, pero cuando preguntamos explícitamente por ese tema, encontramos nuevos elementos que desconocíamos. O percibimos que el ausentismo ha crecido en los últimos tiempos pero cuando relevamos datos objetivos, nos sorprende ver que la tendencia no es la que suponíamos. Incluso, afirmamos que la matrícula tiene una disminución progresiva cuando los datos indican que se mantiene constante en los últimos tres años y que las prioridades son otras.

Por eso, cuando afirmamos algo de nuestra escuela, es necesario acompañar la afirmación de una pregunta: ¿cómo lo sabemos? Y esa es, justamente la pregunta que nos lleva a buscar indicadores, a recoger datos, a cruzar nuestra mirada con la de otros, a buscar otras fuentes de información que permitan “expandir” (de ningún modo subestimar) nuestra percepción.

## **Los indicadores de gestión**

En escuelas rurales, donde en general la matrícula es pequeña, muchas veces creemos que trabajar con datos “duros” puede hacer perder esa característica de seguimiento tan personalizado de cada alumno. Que puede diluir la trayectoria de cada niño en la inmensidad de números y porcentajes.

Por supuesto teniendo en cuenta la especificidad de cada contexto, sostenemos desde aquí que los indicadores, lejos de deshumanizar la escuela y hacernos perder la mirada individual sobre el recorrido y el progreso de cada alumno

respecto a su punto de partida, pueden ser grandes aliados para enriquecer esa mirada y potenciarla.

Porque una mirada es la que tenemos incorporada como educadores, la mirada sobre el niño y su recorrido, que no tenemos que perder de ningún modo, porque es lo que nos caracteriza como docentes. Pero necesitamos cruzarla con otra, más integral, que nos invita a mirarnos como escuela a través del tiempo para buscar la mejora permanente y sostenida como institución.

Una mirada es la foto, la otra, es el “video”, que nos da herramientas para comprender cómo estamos haciendo las cosas, qué logros tenemos que cuidar, conservar y sostener y qué aspectos todavía no logramos.

Los indicadores ayudan fundamentalmente a comprender, a tomar decisiones fundamentadas, a “darnos cuenta”, a definir prioridades, a comparar percepciones, a ampliar la mirada, a ver desde dónde y cómo es necesario actuar, a focalizar recursos y energía allí donde resulta más necesario.

Los datos o indicadores son los que nos ayudan a saber si mejoramos o no en los aspectos que preocupan, si nuestros alumnos aprenden año a año, si vamos en el camino correcto. Nos ayudan a diagnosticar, a monitorear y a evaluar, porque nos muestran cómo estamos como escuela y si las estrategias implementadas están dando los resultados esperados.

## **¿Qué son los indicadores?**

Los indicadores son pistas, señales que nos indican hacia dónde ir. Son los datos que permiten tomar decisiones basadas en información objetiva y no solo en percepciones subjetivas.

Una definición más teórica diría que: “Los indicadores de gestión constituyen la herramienta que nos provee la información cuantitativa (estadísticas, ratios, porcentajes) y cualitativa (mediante entrevistas, cuestionarios, etc.) que nos permite acercarnos a un completo diagnóstico de la situación actual de cada escuela” (Zinn y Abregú, 2005)

Pero no es necesario construir definiciones complejas porque los indicadores son más simples de lo que suponemos. Y además, cada institución podrá requerir diferentes indicadores; siempre insistimos en que no es recomendable utilizar gran cantidad de índices, solo los necesarios que permitan, de manera simple y clara, observar el estado real de cada área de nuestra escuela.

Fundamentalmente, los indicadores son información para la acción. Una herramienta que nos ayuda a tomar decisiones fundamentadas, a establecer prioridades institucionales. Son un medio y no un fin en sí mismo: de nada sirve

relevar gran cantidad de datos si luego las acciones institucionales no los tomarán como insumo. Los indicadores son, el punto de partida para la acción, ese es su sentido y su razón de ser.

## **Claves para el contexto rural**

Dos cuestiones nos parecen claves para sostener la importancia de los indicadores, adecuándolos al contexto rural:

1. Combinar la mirada individual y personalizada de cada alumno con la mirada de las tendencias institucionales año a año. Es un ejercicio de “zoom” que invita a acercar y alejar la lente según sea necesario, proponemos enriquecer la mirada sobre la trayectoria individual de cada niño con la mirada de datos de la escuela y su tendencia a través de los años. Así, nos importa tanto el grado de avance de este alumno, sus dificultades de aprendizaje, su punto de partida, su historia personal y escolar, etc. como los porcentajes de repitencia y fracaso escolar en primer ciclo en los últimos tres años. Porque implica una doble mirada: hacia el alumno y hacia nosotros como escuela en forma integral y sistémica, de la cual este alumno obviamente forma parte.

La mirada hacia el alumno brindará información para encontrar mejores estrategias de seguimiento y acompañamiento desde el aula, para que aprenda más y mejor. La mirada hacia la escuela nos devolverá como en un espejo, un registro de lo que estamos haciendo bien y de lo que debemos mejorar como escuela. Por poner un ejemplo, la alfabetización tardía de un alumno puede deberse a su discontinuidad en la asistencia, y en ese caso habrá que implementar acciones en red para trabajar con la familia o porque las estrategias didácticas que estamos implementando en primer ciclo en relación a la alfabetización no son las adecuadas y, al ver los resultados de los alumnos de primer ciclo, tendremos la oportunidad de revisar cómo estamos enseñando y qué podemos mejorar.

2. Si las cantidades a medir son pequeñas (inferiores a 20), sugerimos usar números absolutos en lugar de porcentajes porque estos suelen ser engañosos y confusos en universos pequeños. Por ejemplo, si tenemos 4 alumnos de primer ciclo y dos de ellos no están alfabetizados aún, decir que el 50% de los alumnos de primer ciclo no están alfabetizados resulta engañoso. Preferimos en estos casos, hablar de “2 de 4 alumnos de primer ciclo”.

## **¿Cómo construir indicadores?**

Existen indicadores de rutina (los que necesitamos para saber en qué situación institucional estamos) e indicadores contruidos, que son aquellos que elaboramos en forma intencional para mirar algún aspecto determinado, algo que nos preocupa.

Los indicadores de rutina necesitamos relevarlos año a año en forma sistemática para poder ver ese “video” del que hablamos antes. Esos indicadores nos permitirán detectar los aspectos que es necesario mirar más a fondo. Funcionan como alertas y son una invitación a preguntarnos ¿por qué?, ¿desde cuándo?, ¿qué hicimos (o no hicimos) hasta ahora?, ¿qué podemos hacer diferente? Para eso es necesario indagar posibles causas (contextuales e institucionales) que serán la clave para focalizar allí las estrategias y líneas de acción. Y también es necesario “desarmarlos”, desglosarlos, escarbar dentro de ellos. Si, por ejemplo, la repitencia en primer ciclo se prende como luz roja al mirar los indicadores año a año porque vemos que crece en forma sostenida, será necesario mirar qué pasa en segundo grado, qué pasa en tercero, cómo se está implementando la Unidad Pedagógica, etc.

En cuanto a los indicadores construidos, es importante que cada escuela se anime, de a poquito, a construir sus propios indicadores, en función de sus necesidades. Si, por ejemplo, el desaprovechamiento del tiempo de clase es una preocupación institucional, sería recomendable usar el indicador “Uso del tiempo de clase”: cantidad de tiempo dedicado a los desplazamientos, cantidad de tiempo dedicado a organizar al grupo, tiempo inerte de los alumnos de un ciclo mientras el maestro organiza al otro ciclo, etc. Otro indicador interesante puede ser “Tipo de intervenciones docentes durante la clase”: tipo de preguntas formuladas a los alumnos (preguntas que implican memorizar, preguntas que implican un desafío cognitivo, etc.), estrategias que utiliza para chequear la comprensión, estrategias para motivar la participación de los que no se expresan espontáneamente, etc.

## **Indicadores de rutina: cuanti y cualitativos**

En relación a la escuela:

- Rendimiento interno: matrícula inicial y final. Tendencia de la matrícula. Tasas graduación (por año y por ciclo)
- Rendimiento académico: notas promedio, resultados en los operativos de evaluación, etc.

En relación a los docentes:

- Rotación del personal
- Ausentismo docente
- Clima institucional
- Relación entre nivel formación de los docentes y estrategias de enseñanza utilizadas
- Tipo de estrategias de enseñanza implementadas
- Tipo de preguntas planteadas en clase

- Uso del tiempo
- Grado de trabajo en equipo
- Grado de expectativas en relación al aprendizaje de los alumnos

En relación a los alumnos:

- Ausentismo
- Abandono
- Repitencia
- Sobreedad
- Aprobados y desaprobados por materias
- Participación en clase
- Graduación
- Seguimiento de graduados en el nivel educativo siguiente

Algunos de estos indicadores pueden medirse con números (porcentaje de repitencia, índice de aprobados y desaprobados por materia, etc.), son los indicadores cuantitativos. Otros solo pueden medirse en forma nominal, son los cualitativos (Clima institucional, Uso del tiempo, etc.)

Así como los indicadores cuantitativos se enuncian como “Cantidad de, Índice de, porcentaje de...”, los indicadores cualitativos pueden definirse como “Tipo de, Grado de, Nivel de...” Y requerirán, para evaluarse, elaborar una escala de logro nominal: Muy bueno/Bueno/ regular/Malo o Alto/Medio/Bajo/ Nulo, por ejemplo.

El riesgo de los indicadores cualitativos es quedar atrapados en miradas parciales y subjetivas según la interpretación de lo que a cada uno le parece que es el trabajo en equipo, por ejemplo. Para algunos el trabajo en equipo puede significar reunirse periódicamente o compartir recursos y para otros, trabajo en equipo es compartir logros y obstáculos dentro de la clase, pensar juntos estrategias de enseñanza superadoras, etc. Para asegurarnos de que todos estamos evaluando de acuerdo a los mismos parámetros, la propuesta es definir y acordar institucionalmente criterios para compartir miradas sobre que significa un alto o bajo grado de logro en relación al trabajo en equipo.

Este es un ejemplo de criterios elaborados por supervisoras de una región y es, al mismo tiempo, una invitación a que cada escuela elabore los propios.



	Impacto del trabajo en equipo sobre los aprendizajes de los alumnos
<b>Alto</b>	<p>El objetivo que une a los integrantes del equipo está puesto en la tarea de enseñar más y mejor.</p> <p>Se comparte dentro de la escuela la preocupación por que todos los alumnos aprendan y se buscan estrategias colectivas para dar respuesta a esa meta.</p> <p>Hay apertura al aprendizaje cuando los logros no son los esperados.</p> <p>Los alumnos aprenden y avanzan en sus trayectorias escolares.</p> <p>Las prácticas de enseñanza buscan formar alumnos curiosos e intelectualmente autónomos.</p> <p>Todos los docentes se sienten responsables del aprendizaje de sus alumnos</p> <p>Los alumnos egresan con contenidos significativos y útiles para desempeñarse con éxito en el nivel educativo siguiente.</p>
<b>Medio</b>	<p>El objetivo que une a los integrantes del equipo está puesto en generar un buen clima entre ellos.</p> <p>Solo algunos comparten la preocupación porque todos los alumnos aprendan dentro de la escuela.</p> <p>El trabajo colaborativo se da solo entre algunos docentes y por su propia voluntad.</p> <p>Cuando los logros no son los esperados se buscan responsables por fuera de la escuela</p> <p>La escuela brinda a los estudiantes experiencias y oportunidades diferentes a las de su vida cotidiana pero no las capitaliza en aprendizajes y contenidos significativos.</p> <p>Los alumnos permanecen en las escuelas y completan sus trayectorias escolares pero los logros no garantizan aprendizajes transferibles a otras situaciones.</p>
<b>Bajo</b>	<p>El objetivo que une a los integrantes del equipo está puesto solo en generar vínculos afectivos entre ellos.</p> <p>La mayoría de los docentes no comparte la preocupación porque todos los estudiantes aprendan dentro de la escuela ni se siente responsable de garantizar ese aprendizaje.</p> <p>No se buscan estrategias colectivas para enseñar más y mejor.</p> <p>La responsabilidad del fracaso está depositada en el alumno y el contexto.</p> <p>Los alumnos completan el nivel pero sus logros no son los necesarios para continuar en el nivel secundario con éxito</p>
<b>Nulo</b>	<p>No existen vínculos entre los integrantes del equipo o el vínculo se limita a agrupamientos y rivalidades entre ellos (cultura balcanizada).</p> <p>Cada docente trabaja en su aula y “hace lo que quiere”.</p> <p>No existe una mirada que problematice el hacer.</p> <p>Las practicas están naturalizadas “en esta escuela las cosas son así” “con estos chicos no se puede”.</p> <p>No existen espacios institucionales para registrar problemáticas ni romper esas naturalizaciones.</p> <p>Los alumnos no aprenden los contenidos mínimos esperables para su nivel y no hay registro del grado de responsabilidad del equipo en dichos resultados.</p>



Para realizar una rúbrica de este tipo, es importante partir de la lectura de material bibliográfico que nos brinde un anclaje teórico desde donde mirar nuestra escuela en relación a la dimensión que queremos evaluar. Por ejemplo, si vamos a acordar criterios sobre el uso del tiempo y sus diferentes niveles de aprovechamiento, podemos buscar material sobre el tema del “Uso del tiempo en el aula” para, desde ahí, plantear diferentes niveles de logro fijando en el máximo nivel de logro, aquello que queremos que suceda en relación a la optimización del uso del tiempo, el escenario buscado.

Si no hay consenso en relación a qué incluir dentro de cada columna entre quienes están elaborando los criterios, es necesario debatir y buscar acuerdos, tachar, sacar, agregar las veces que sea necesario hasta que el producto sea reflejo del acuerdo institucional. Es fundamental tener una referencia compartida acerca de los indicadores cualitativos para garantizar que todos miremos lo mismo cuando evaluamos cada uno de ellos.

En el ejemplo que presentamos arriba, trabajamos varios meses junto a las supervisoras y la rúbrica nació como necesidad cuando, al realizar un diagnóstico sobre el trabajo en equipo en escuelas de su zona, registraron que cada una estaba prestando atención a diferentes cuestiones. Surgió así, de ese registro, la necesidad de acordar.

En este caso, trabajamos colaborativamente usando la herramienta tecnológica Google docs, que permite trabajar colaborativamente desde diferentes tiempos y espacios. Después de leer material teórico, una supervisora ‘tomó la posta’ y comenzó a diseñar el cuadro. Y, desde ahí, sumamos, agregamos, eliminamos lo que nos parecía confuso luego de debatirlo. Es una gran oportunidad de pensar juntos lo que buscamos que suceda en la escuela y, de paso, para familiarizarnos con herramientas tecnológicas que permiten el trabajo con otros superando barreras temporales y espaciales.

## **Los errores más frecuentes**

Dos errores suelen aparecer en los planes de mejora en relación a los indicadores en forma habitual.

I. El primero, su ausencia. Se explicita o afirma la presencia de un problema institucional pero no se lo acompaña con evidencias que den cuenta del mismo.

Por ejemplo:

*Discontinuidad en la asistencia de los niños a clase afectando la continuidad pedagógica* puede ser el problema que da origen a la elaboración de un plan de mejora. Una vez planteado el problema, se definen líneas de acción con las familias e instancias de recuperación de días de clase, jerarquización de contenidos, etc.

Pero no se incluye en todo el plan, ninguna evidencia que permita confirmar la presencia de ese problema. Faltan entonces indicadores o evidencias que permitan responder: cuántos alumnos están en esa situación, de que grados o ciclos, cómo son sus aprendizajes, qué días/épocas del año faltan con mayor frecuencia, cómo ha sido la tendencia del ausentismo en el ciclo lectivo anterior, etc. Una vez definidos esos indicadores de punto de partida, será necesario explicitar los indicadores de punto de llegada: concretamente a cuanto se busca reducir los índices actuales en el corto y mediano plazo.

II. El segundo problema relacionado con el uso de indicadores, tiene que ver con el modo de enunciar los indicadores de punto de partida y de punto de llegada. En este sentido, es fundamental que ambos se expresen con claridad y que haya coherencia en su formulación. Suele pasar que el indicador de diagnóstico se formula para “los alumnos que aún no logran x habilidad” y el indicador de logro o progreso se enuncia para “los que logran x habilidad” (caso A del ejemplo). O bien se miden cuestiones diferentes en ambos indicadores (caso B del ejemplo).

Les presentamos algunos ejemplos de estos errores para clarificar a que nos estamos refiriendo.

### **Caso A**

#### Indicador de diagnóstico:

El 50 % de los alumnos no logran adquirir las competencias necesarias en cuanto a la lectura y escritura

#### Indicador de logro:

Que el 75 % de los alumnos adquieran el hábito de la lectura

En este primer caso de “error”, el indicador de diagnóstico se refiere a un universo y el de logro a otro, generando confusión. Es importante que los indicadores sean sencillos, claros y fáciles de interpretar por nosotros y por quienes los leen (supervisor, docente que ingresa a la escuela, etc.)

### **Caso B**

#### Indicador de diagnóstico:

De 18 alumnos, 7 alumnos presentan lectura vacilante y 3 lectura silábica

#### Indicador de logro:

Que se mejoren un 15% la lectura corriente comprensiva

En este segundo caso, el error radica en que el indicador de diagnóstico se refiere a un tipo de dificultad y el indicador de logro a otro. Y además, uno está formulado en números absolutos y el otro en porcentajes. Por eso, insistimos en la necesidad de mantener coherencia en la formulación de indicadores de punto de partida y de punto de llegada.

## ¿Cómo implementar los indicadores?

La gran pregunta que surge ahora es, seguramente, cómo implementar los indicadores. Y para eso podemos recurrir a diferentes Sistemas de Indicadores, que son los instrumentos que nos ayudarán a relevar la información que necesitamos en las escuelas, adaptándolos a cada contexto.

No existen modelos únicos de sistemas de indicadores. Por eso, sólo les vamos a ofrecer algunos ejemplos que esperamos les resulten útiles, pero estamos convencidos de que cada escuela puede y tiene que animarse a diseñar los sistemas de indicadores que respondan a sus necesidades. Estos ejemplos que les vamos a mostrar fueron contruidos por diferentes escuelas que, asesoradas por equipos de gestión, fueron revisando, mejorando y ajustando sus instrumentos partiendo de las necesidades concretas a resolver.

### Indicadores Cuantitativos

Para los indicadores cuantitativos, primero será necesario definir los indicadores a relevar y armar una tabla que permita comparar las tendencias año a año. Ya que un indicador cobra sentido sí y sólo sí posibilita observar la tendencia de ese dato año a año e incluso compararlo con los datos de nuestra provincia o del total país.

Podemos elegir entonces indicadores de "rutina", que mencionamos anteriormente (repetencia, ausentismo, abandono, sobreedad, graduación, matrícula final e inicial, por ejemplo) y a ellos podemos agregarle los "construidos", aquellos que cada escuela considere relevantes (porcentaje de alumnos con dificultades en comprensión lectora, cantidad de alumnos que terminan el ciclo pero no llegan a graduarse, etc.). Insistimos en que la idea no es abrumarnos con innumerable cantidad de datos innecesarios sino focalizar en aquellos índices que nos preocupan y que constituyen aspectos a superar de nuestra escuela. Cuando tenemos un dato que nos alarma, es el momento de empezar a "desglosarlo":

Si por ejemplo tenemos un problema de ausentismo en un grado, podemos empezar a mirar de cerca ese dato: ¿Hay algún día que los chicos faltan más que otro? ¿Repercute el ausentismo en las notas de los alumnos? Estas y otras preguntas permitirán mirar más de cerca el fenómeno y tomar decisiones inteligentes.

### Indicadores cualitativos

Ahora bien, cuando se trata de indicadores cualitativos, la cosa se complica un poco más. Porque si bien es complejo trabajar con números, más difícil resulta

“medir” si nuestros docentes se sienten consultados en la decisiones, si los alumnos están motivados o si los padres se sienten dentro de la comunidad educativa...¿Cómo hacemos para averiguarlo? En este caso también será necesario construir sistemas de indicadores cualitativos que permitan evaluar año a año como está nuestra escuela en diferentes áreas que no son medibles con números y generar instrumentos (encuestas, entrevistas) y distintas fuentes de información (cuadernos de los alumnos, observaciones de clase, etc.) para relevar esos datos.

Les presentamos acá un ejemplo de un Sistema de Indicadores Cualitativos que puede servirles de disparador para elaborar uno propio o bien ajustarlo a sus necesidades institucionales.

<b>DIMENSIONES y ASPECTOS</b>	<b>GRADO 1</b>	<b>GRADO 2</b>	<b>GRADO 3</b>	<b>GRADO 4</b>
<b>1. VISION Y OBJETIVOS GENERALES DE LA ESCUELA</b>				
Existencia de visión y objetivos generales de la escuela				
Consenso y participación de los docentes en su formulación /revisión				
Compromiso y sentido de pertenencia de los docentes con la función de la escuela				
<b>2. CULTURA DE LA INSTITUCIÓN</b>				
Valoración y protección de la función específica de la escuela				
Altas expectativas respecto de la acción escolar, el desempeño docente y la capacidad de aprendizaje de los alumnos				
Trabajo en equipo				
Resolución de conflictos				
Clima de innovación y colaboración				
<b>3. LIDERAZGO</b>				
Existencia de liderazgo distribuido				
Participación y compromiso de los docentes en la toma de decisiones				
Responsabilidad por los resultados				
<b>4. SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN Y PLANEAMIENTO</b>				
Sistema de información integrado y consistente				
Proceso realista de auto-evaluación y diagnóstico				

Proceso de planeamiento a mediano y largo plazo acorde a la misión y visión institucional y a las características del contexto				
Sistema de monitoreo diseñado e implementado				
<b>5. SISTEMA DE COMUNICACIÓN</b>				
Sistema o plan de comunicación eficiente y eficaz entre el personal.				
Sistema o plan de comunicación eficiente y eficaz con las familias.				
Relación estrecha con las familias				
Sistema o plan de comunicación eficiente y eficaz con otras organizaciones.				
Clima de diálogo, confianza y apertura				
<b>6. PROPUESTA PEDAGÓGICA- TRABAJO EN EL AULA</b>				
Focalización en la enseñanza y aprovechamiento de los tiempos escolares				
Disponibilidad y uso adecuado de los espacios y recursos didácticos				
Planificación curricular articulada entre los distintos niveles, ciclos y años				
Implementación de estrategias didácticas que promuevan la reflexión y comprensión de los alumnos				
Atención a la diversidad dentro del aula				
Implementación de actividades de apoyo y orientación a los alumnos				
Sistema de evaluación consistente de los aprendizajes: seguimiento de los alumnos				

Referencias:

**Grado 1: NO LOGRADO**

- La dimensión no constituye una prioridad o preocupación institucional.
- El indicador es extremadamente débil (en algún sujeto o situación aislada).

**Grado 2: POCO LOGRADO**

- La dimensión se identifica como problema o aspiración, pero no hay acciones planificadas.
- Presencia del indicador con una frecuencia cercana al 25% de los sujetos o situaciones, que responden a iniciativas aisladas.

### **Grado 3: MEDIANAMENTE LOGRADO**

- La dimensión se identifican como prioridad o problema institucional y se registran prácticas coherentes en dirección a su abordaje.
- Presencia del indicador con una frecuencia cercana al 50% de los sujetos o situaciones, que responde a un accionar deliberado.

### **Grado 4: SATISFACTORIAMENTE LOGRADO**

- La dimensión y los indicadores son una prioridad institucional y existe una planificación de estrategias a corto y mediano plazo.
- Presencia de indicadores en más del 75% de los sujetos o situaciones, que responden a un plan sistemático.

## **Los indicadores como herramienta para la acción**

¿Por qué son necesarios los indicadores? Porque muchas veces, el corto plazo se come al largo plazo y lo urgente invade lo importante. Pero fundamentalmente porque para tomar decisiones se necesita contar con información clave. Si no, solemos tomar decisiones que van por un lado mientras los datos van por otro...

Los indicadores son un medio para mejorar la toma de decisiones, para diagnosticar, fijar metas y evaluar lo recorrido. Sirven fundamentalmente para saber:

*¿Cómo estamos? ¿Cómo estamos haciendo las cosas? ¿Cómo lo sabemos?*

*¿Cómo queremos estar? ¿Cómo lo sabremos?*

Pero a veces sucede que abusamos del diagnóstico y a fin de año seguimos buscando datos y porcentajes sin haber pasado a la acción a partir del relevamiento de información, como si el fin fuera buscar datos, cuando ellos son sólo el medio para la acción. Por eso, el relevamiento de información tiene que ser simplemente el punto de partida para la acción y para la toma de decisiones.

En definitiva, el sentido de los indicadores es poder superar el planteo de objetivos ideales y planes irrealizables y poder "aterrizar" las acciones teniendo en cuenta el punto de partida y planteando un escenario claro y posible en función de ese diagnóstico.

Pero lo fundamental es no perder de vista que los indicadores son sólo "herramientas para". De nada nos sirve tener miles de planillas con porcentajes y estadísticas colgadas en la dirección o presentadas a supervisión, si no nos sirven para reflexionar acerca de cómo está nuestra escuela, cómo queremos que esté en tres años y qué cosas vamos a hacer para lograrlo.

Pero ojo, así como alertamos sobre los “abusos de diagnóstico”, también queremos alertar sobre el abuso de los “resultados”. Los procesos que llevan a lograr esos resultados también son importantes. Nos interesa saber el porcentaje de repitentes de un grado, pero también nos interesa saber cómo están aprendiendo nuestros alumnos, cómo avanzan desde su punto de partida, como están en relación al mes anterior, etc.

## **A modo de cierre....**

Esperamos que a partir de este módulo, hayan podido acercarse un poco más a los indicadores, perderles el miedo, animarse a construirlos...Creemos que cuando algo puede enriquecer la tarea, vale la pena animarse a transitarlo.

Y los indicadores pueden ser grandes aliados para lograr esa nueva mirada sobre la escuela rural que buscamos construir, miradas renovadas que permitan armarla y rearmarla, barajar y dar de nuevo las veces que sea necesario, caminando en pos de seguir construyendo escuelas rurales de calidad para todos.

Porque, como dice Proust, *“lo importante no es encontrar nuevos paisajes, sino cambiar nuestra mirada...”*

## **Bibliografía**

Podestá, M. E., Zinn, M., & Abregú, V. (2005). “Una intervención exitosa de mejora de la escuela en el nivel micro: ¿es esto suficiente para lograr cambios sostenibles en el sistema educativo argentino?” *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1), 83-95.

## **Referencia para citado**

*Agradecemos especialmente la colaboración de Victoria Abregú para la elaboración de este documento.*

Hacer Escuela (2018), en colaboración con Victoria Abregú **“Pensar la escuela rural a mediano plazo: los indicadores”**. OEI, Buenos Aires.