



CAPSTONE

Tesis: Autoevaluación en la Gestión de Centros para la Toma de Decisiones

Marcelo Mónico López

Tutor: Dr. Javier Lasida

Universidad Católica del Uruguay

Escuela de Postgrados

Maestría en Educación con énfasis en Gestión Educativa

Montevideo, Noviembre 2022

Índice

Introducción General	p.5
CAPÍTULO I. Calidad en Sistemas Educativos de América Latina.....	p.9
Introducción.....	p.10
Sistemas Educativos en América Latina.....	p.14
Chile.....	p.14
Ecuador.....	p.19
Uruguay.....	p.24
Conclusiones.....	p.31
Bibliografía.....	p.34
CAPÍTULO II. Descripción del Instrumento SELFIE para una Posible Aplicación en	
Uruguay.....	p.37
Introducción	p.38
Encuadre Teórico	p.39
Antecedentes del Tema.....	p.42
Descripción del Instrumento SELFIE	p.45
Protocolo de Aplicación.....	p.47
Conclusiones.....	p.51
Bibliografía.....	p.53
Anexo 1.....	p.55
Anexo 2.....	p.55

CAPÍTULO III. Análisis y Contraste de las Herramientas SCGE y PCI, con el

Objetivo de Generar Insumos para la Elaboración de un Instrumento de Autoevaluación para los Centros María Espínola.....p.68

Introducciónp.69

Antecedentes del Tema.....p.71

Herramientas a Analizar.....p.73

 Proyecto de Calidad Integrado.....p.73

 Sistema de Calidad en la Gestión Escolar.....p.75

Posibles Aportes de SCGE Relacionados a los Fundamentos de la Propuesta Centros

María Espínolap.78

Conclusión.....p.81

Bibliografía.....p.82

CAPÍTULO IV. Creación de una Herramienta de Autoevaluación para

CECAP. Aplicación y Devolución con Retroalimentación.....p.84

Introducciónp.85

Proceso de Trabajop.86

Fase I - Elaboración y Aprobación de Plan de Trabajo.....p.87

Fase II - Desarrollo de Actividades Preliminares y

Adecuación/Diseño de Herramienta de Autoevaluación.....p.93

Fase III - Implementación de la Autoevaluación.....p.102

Fase IV - Diseño de las Mejoras y Ajustes a Dimensiones

para la Autoevaluación	p.103
Bibliografía.....	p.128
Anexo 1. Presentación de la Propuesta Realizada en los CECAP.....	p.130
Anexo 2. Herramienta de AUTOEVALUACIÓN para el PNET - CECAP	
Consultoría INEEd - CAF/PNET - CECAP.....	p.134
Anexo 3. Informes CECAP.....	p.157
Anexo 4. Implementación de AUTOEVALUACIÓN para el PNET - CECAP.....	p.233
Anexo 5. Presentaciones PPT Devolución de Informes a CECAP.....	p.238
Anexo 6. Herramienta de AUTOEVALUACIÓN para el PNET - CECAP Consultoría	
INEEd - CAF/PNET - CECAP.....	p.247
Conclusión Final de la Tesis.....	p.257
Bibliografía General	p.264

Introducción General

A continuación se detallan los términos de referencia entre el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) y quien realiza la tesis, el estudiante Marcelo Mónico.

Términos de Referencia (TDR) INEEEd - Marcelo Mónico

Se definieron los siguientes objetivos, a ir cumpliendo en distintas etapas del proceso de trabajo:

1. Análisis de la calidad en sistemas educativos de América Latina.
2. Descripción del instrumento SELFIE para una posible aplicación en Uruguay.
3. Análisis y contraste de las herramientas SCGE y PCI, con el objetivo de generar insumos para la elaboración de un instrumento de autoevaluación para los Centros María Espínola.
4. Creación de una herramienta de autoevaluación para CECAP. Aplicación y devolución con retroalimentación.

Introducción

La autoevaluación de centros educativos es un insumo de suma importancia para colaborar con la toma de decisiones por parte de los gestores del centro. Esta dinámica repercute directamente en el funcionamiento y tiende a desarrollar estructuras de colaboración e intercambio que consideran a todos los actores de la comunidad, transformándose ella misma en una unidad de cambio; una escuela que aprende; generando oportunidades que impacten de forma positiva en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Entrar en un camino de mirada de centro en clave de autoevaluación y mejora, implica conocer necesariamente algunas condiciones básicas institucionales como punto

de partida del proceso. Si bien es muy difícil que todas estas condiciones se encuentren en su mejor versión, es importante trabajar sobre ellas para una mejora en la eficacia escolar; al mismo tiempo será necesario ir avanzando en otras prioridades que se hayan establecido como propósitos de mejora. Será primordial trazar estrategias de trabajo que vinculen condiciones y prioridades para fortalecer y retroalimentar el ciclo de la mejora continua.

Ainscow et al. (2001) han hecho énfasis en condiciones institucionales que favorecen la mejora. Esta idea nos permite identificar ventajas que se desprenden del planteo de buenas preguntas y la reflexión de los educadores y gestores correspondientes. Dichas ventajas son una real planificación colaborativa, un trabajo comprometido para que participe toda la comunidad en los proyectos y decisiones en la escuela, un desarrollo profesional docente con énfasis en la formación permanente, coordinación y comunicación eficaz para que se den los procesos y por último un liderazgo que se extienda por toda la escuela y no solo sea entre los directivos.

El liderazgo en la escuela con énfasis en la formación y el desarrollo profesional docente lleva a que se formen comunidades de aprendizaje potente según Hopkins (2000). Para que esas comunidades tomen fuerza y se desarrollen, es necesario partir de un buen diagnóstico que refleje la situación actual del centro y a partir de eso, con un compromiso comunitario, seguir construyendo en clave de escuela que aprende.

Una construcción de liderazgo sumada a una buena autoevaluación de centros es como un aliento, un impulso para dar una nueva vida a toda la organización. Esto permitirá que se puedan realizar y sostener los procesos cíclicos de mejora continua, para los cuales debe existir un fuerte y sostenido convencimiento de formación profesional permanente en toda la comunidad educativa. Es un proceso que se debe ir construyendo,

generando condiciones que favorezcan la mejora continua a partir de la toma de decisiones.

Si bien hace décadas que se habla de los procesos de autoevaluación de centros educativos, todavía no se han podido instaurar estas prácticas de manera sistemática en Uruguay, para habilitar la transformación en organizaciones que aprenden. Sin embargo, en el actual plan estratégico del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) se visibiliza claramente este punto, en el objetivo estratégico número 7; “Contribuir a la autoevaluación de los centros educativos” (INEEd, 2021, p.6). De esta manera se pone el tema nuevamente en agenda. Avanzando en el mismo, se logrará desde los diagnósticos y planes de mejora institucionales, generar la toma de decisiones que acompañen, fortalezcan o modifiquen políticas educativas nacionales. Las mismas estarán basadas en las evidencias que arrojen los instrumentos de autoevaluación aplicados, con el propósito de una mejora en los resultados de aprendizaje.

Este trabajo final recorre diferentes aspectos de la autoevaluación, considerando el aporte sustancial que ésta puede generar en los centros educativos, focalizándose en la aplicación de instrumentos ya diseñados o propios que originen proyectos o planes de mejora.

En coordinación con el INEEd y bajo la tutoría del Dr. Javier Lasida, se desarrollan diferentes capítulos o secciones que abordan -desde distintos aportes- una mirada a la autoevaluación de centros educativos.

En el primer capítulo se desarrolla un breve informe sobre algunos sistemas educativos. Se da cuenta -de manera sintética- la organización de cada uno de ellos, se detallan sus estándares en educación en caso de que existan, se mencionan algunas

políticas focalizadas, así mismo se incorporan algunas herramientas de autoevaluación y el manejo de la información que ellas generan según cada país.

Luego en el segundo capítulo, se realiza una descripción del instrumento de autoevaluación denominado SELFIE para una posible aplicación del mismo en Uruguay.

En el tercer capítulo se hace un análisis y contraste de las herramientas de autoevaluación, Sistema de Calidad en Gestión Educativa (SCGE) y Proyecto de Calidad Integrada (PCI) para aportar a la creación de una nueva herramienta de autoevaluación para Centros María Espínola (CME) de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP).

Finalmente se crea y aplica una herramienta de autoevaluación de gestión en Centros Educativos de Capacitación, Arte y Producción (CECAP) realizado en acuerdo entre el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) y el Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

CAPÍTULO I

Calidad en Sistemas Educativos de América Latina

Introducción

Tomando como referencia Lasida et al. (2008), se puede observar que el desafío por acercarse a definir el concepto de calidad educativa es un propósito planteado en el discurso educativo desde hace décadas. A partir de mediados del siglo XX, la educación dejó de ser un fenómeno de acceso para pequeñas élites y la mayor parte de la población accedió a ella, en un proceso de masificación que permitió llegar a quienes se encontraban más excluidos, incluso obteniendo niveles educativos superiores a sus progenitores. Desde entonces, se ha estado buscando acompañar los procesos de enseñanza y aprendizaje que allí se van dando. A pesar de incorporar mayor cantidad de estudiantes a las aulas, no se garantiza la equidad educativa; vale destacar que para el logro de la calidad, no es suficiente el acceso universal a la educación y son otros los parámetros que iremos analizando como necesarios indicadores de calidad educativa.

El proceso de toma de decisiones en cuanto a la calidad educativa de un centro o el diseño y planificación de políticas educativas no implica necesariamente un retorno al concepto de calidad asociado al modelo preindustrial, donde la educación era un área reducida a unos pocos elegidos. Por el contrario, se considera que el concepto de calidad no hace referencia a un privilegio de pocos sino al servicio que se brinde.

Lasida et al. (2008) afirman que otro proceso que se ha venido gestando en los últimos años es:

la diversidad social como punto de partida, también como demanda y como mandato para la educación, que se ha visto posibilitada y potenciada por las denominadas sociedad y economía «de la información». La diversidad también emerge al interior del hecho educativo, en las metodologías, en los contenidos, en los valores. Entonces se requiere definir con precisión ciertas características,

componentes y resultados, que le resultan imprescindibles, críticos. Nuevamente es la cuestión de la calidad. En este nivel del discurso, el sentido de la palabra «calidad» es general. (p.56)

Cuando la calidad como propósito en sí mismo se reconoce desde la heterogeneidad social y cultural en el más amplio sentido del concepto, surgen algunas condiciones asociadas a ella como por ejemplo: diagnosticar según indicadores preestablecidos que habiliten información sobre los estándares de calidad educativa esperados. Es aquí cuando comienza a pensarse en diversas metodologías y herramientas derivadas del mundo empresarial para evaluar y promover la calidad en los centros educativos.

Sin embargo, considerando la introducción y análisis del último plan estratégico del INEEd (2021-2025), al observar la experiencia comparada a nivel mundial, los progresos en evaluación educativa en estas últimas tres décadas han sido más contundentes, más sistemáticos y más amplios en el mundo en comparación a nuestro país. Se plantea que: “En primer lugar, se hacen pocas evaluaciones. En especial la evaluación estandarizada, independiente y sistemática, que hasta hace poco era discontinua, y se realiza solo cada tres años en educación primaria y media.” (INEEd, 2021, p. 5).

Si bien nuestro país previamente comenzó a participar en las pruebas internacionales PISA, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y ERCE, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), también se requiere de evaluaciones nacionales que brinden la información y datos propios del país, con el propósito de formular, modificar, fortalecer o descartar determinados planes, programas o acciones que se desarrollan a nivel nacional; siempre manteniendo el foco en la mejora de los

resultados de aprendizaje de los estudiantes. Tal como se plantea en el plan estratégico de INEEEd (2021):

En segundo término, además de escasa, la evaluación educativa está fragmentada institucionalmente. En este sentido, se destaca la ausencia de coordinación entre las evaluaciones realizadas por el INEEEd y las que hace la División de Investigación, Evaluación y Estadística (DIEE) de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). La fragmentación institucional también se expresa en los criterios y sistemas de registro y sistematización de la información. Tal vez la diferencia más notoria es que varios de los registros y sistemas no incluyen a los privados, o lo hacen parcialmente. (p.5)

De todas formas, se registran avances en torno a la articulación y comunicación interinstitucional, existe hoy en día una mesa común con reciente firma de un convenio entre el MEC, la ANEP, el Centro Ceibal y el INEEEd. Dicho convenio tiene como meta generar un sistema común de información y resultados educativos a nivel nacional, involucrando a todos los actores con responsabilidad educativa.

En la misma línea de trabajo y también explicitado en el documento antedicho, se menciona que los informes del INEEEd proporcionan información nacional, considerando a los diferentes estratos según ingreso y a las modalidades institucionales, pero no llega a hacerlo al nivel de cada centro educativo. Información que sólo puede desprenderse de un sistema de evaluación de calidad a nivel local contextualizado, pero que arroje datos que sean de relevancia para el análisis de la situación nacional.

Se concluye que:

El sistema educativo brinda todos los años información desagregada por centro educativo (con indicadores como asistencia, repetición o abandono), pero no

incluye la referida a los aprendizajes logrados por los estudiantes. A su vez, la DIEE de la ANEP viene aplicando una herramienta de evaluación formativa en línea en lectura, matemática y ciencias, con el propósito de apoyar el trabajo de los docentes. Por su parte, el MEC aporta una compilación de información que abarca a la educación pública, privada e incluso a la no formal. (INEEd, 2021, p. 5).

Según Lasida et al. (2008), hoy en día los sistemas de calidad son una herramienta de evaluación para que los integrantes de las comunidades educativas puedan participar, involucrarse y apropiarse de forma activa y reflexiva de aquellas dimensiones (áreas o ámbitos) de la institución que habitan y transitan con cotidianidad. Desde una perspectiva de gestión y liderazgo donde todos aprenden; poner en juego las condiciones y capacidades necesarias para aprender, es la forma en la que se fomentan, promueven y llevan adelante las organizaciones educativas que aprenden.

Algunas características de los sistemas de calidad -considerando especialmente el instrumento de autoevaluación- son: la rigurosidad, la verificabilidad y la sistematicidad, así como la utilización de indicadores conocidos por la comunidad y la presentación de fuentes de información, a modo de evidencias, pasibles de posterior análisis. En estos sistemas se requiere de un modelo de autoevaluación consistente y válido para que a través del diálogo y consenso se logren evidenciar debilidades y fortalezas que permitan acciones de mejora planificadas.

Para la puesta en práctica de estos sistemas Lasida et al. (2008) refieren que se requiere de algunas capacidades y condiciones previas a la aplicación de estas herramientas, como ser la cohesión y confianza interna, la consideración del clima institucional y la disponibilidad de tiempos y recursos. Al momento de comenzar con las etapas de implementación los equipos de gestión y educadores deben tener claras las

normas, valores y las principales definiciones institucionales compartidas, así cómo acceso a información y documentación que necesitarán para evidenciar los indicadores de la herramienta. Por otra parte, se considera viable generar instancias formativas e introductorias que preparen a la comunidad educativa en torno al uso de la herramienta.

Al decir de los mismos autores, los sistemas de calidad funcionan como instrumento para generar organizaciones que aprenden. Construyen, según ellos, una plataforma para producir, intercambiar y gestionar conocimientos con insumos y evidencias dentro del propio centro educativo. Así mismo, es de esperar, que del procesamiento de datos surja información útil para ellos mismos y para la vinculación entre diferentes centros educativos y otros actores académicos.

Sistemas Educativos en América Latina

A continuación se exponen características de algunos sistemas educativos intentando mostrar diversidad de enfoques, resultados, situaciones, metodologías y contextos. Por otra parte, los países elegidos también son el resultado de un fácil y viable acceso a la información.

Chile

El sistema de educación chileno es motivo de estudio a nivel mundial. Es el modelo latinoamericano que concentra más investigación en materia educativa. Quizás algunas de las causas son que posee una amplia estadística en materia educativa, además de ciertas singularidades en su sistema.

Está vigente desde la década de los ochenta, aunque modificado en los noventa con la instalación del sistema particular subvencionado para el nivel básico y medio y nuevas leyes educativas que regularon el desarrollo profesional docente, la obligatoriedad

en el ingreso y permanencia del estudiantado, el marco de funcionamiento del sistema y una potente reforma curricular, entre otras reformulaciones.

Durante estas últimas décadas, ha venido demostrando grandes avances en materia educativa, su tasa neta de matriculación se encuentra en 95%; lo que refleja hallarse por encima del promedio para América Latina en todos los niveles educativos.

En referencia a los resultados Pisa 2018, Chile se situó en el lugar 43 de 79 países, ubicándose en un nivel más bajo que el promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en las tres pruebas (lectura, matemáticas y ciencia), no obstante logró los puntajes más altos a nivel latinoamericano.

En estos últimos años, se ha otorgado una notoria prioridad económica destinada a la mejora en la educación, se han asignado recursos públicos que son también complementados por el sector privado, particularmente a nivel de familias. Desde el ámbito estatal, su inversión total en educación alcanza un nivel similar al de muchos países avanzados. Se aumentó el gasto en infraestructura y se incrementó la carga horaria de la jornada escolar. Sin embargo, tan importante como la magnitud del gasto en educación, es su modalidad de distribución. Esta situación trae consecuencias marcadas, como lo son un altísimo nivel de segregación que favorece una insalvable reproducción de la inequidad social; situación que hoy sesga negativamente los resultados educativos chilenos.

La ley 20.129 establece que el Comité de Coordinación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SINACES), tiene como principal función aportar a la mejora del sistema a través del diseño y la implementación de políticas públicas y de procesos de promoción, supervisión, evaluación y fiscalización de la calidad.

Este marco normativo define el abordaje del problema de la calidad educativa a nivel nacional, aportando una mirada sistémica y rigurosa al equilibrio entre la autonomía de los centros educativos y la exigencia en la rendición de cuentas sobre lo actuado en Educación.

El SINACES contempla dentro de su órbita de trabajo al Ministerio de Educación y Cultura como órgano rector del sistema; la Superintendencia de Educación como agente fiscalizador y auditor de la normativa vigente; el Consejo Nacional de Educación encargado de las bases curriculares del sistema; la Agencia de Calidad de la Educación responsabilizada de evaluar logros, orientar y brindar información para la mejor toma de decisiones y por último los principales destinatarios dentro de su órbita de trabajo son los establecimientos educacionales y sus sostenedores.

La Educación en Chile comprende tres niveles: Educación Parvularia, Educación Básica (primaria) y Educación Media (secundaria).

La Educación Parvularia contempla a niños desde su nacimiento hasta los 6 años de edad. Se organiza en seis grados; los cuatro primeros son salas cunas y jardines infantiles y los dos últimos -primer y segundo nivel de transición- son atendidos generalmente por escuelas.

La Educación Básica atiende a la población escolar a partir de los 6 años y hasta el momento se divide en 8 grados. La Educación Media está dirigida a estudiantes desde los 14 años de edad, y consta de 4 grados: los 2 primeros de formación general y los 2 últimos de formación diferenciada (humanista-científica y técnico-profesional).

Hoy en día, este diseño se encuentra en transición hacia una Enseñanza Básica y Media con 6 años para cada nivel.

La Educación Básica y Media es obligatoria y próximamente también lo será el último grado de la Educación Parvularia.

Desde las políticas educativas nacionales se ha avanzado en diseñar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, que garantice que los centros educativos estén orientados a resultados de aprendizaje, pautados por lógicas de calidad en gestión. Asimismo, para fortalecer y complementar al Estado en su alcance en materia educativa se han incorporado nuevos actores al sistema educativo, ya mencionados anteriormente.

El sistema escolar chileno se basa en estándares de calidad tanto para los resultados como para los procesos de aprendizaje escolares; orientando, evaluando y brindando evidencia e información a las comunidades educativas y a ACE. Se describe como un sistema basado en la búsqueda de la calidad educativa manteniendo el respeto por la autonomía de cada centro.

Existen también estándares indicativos de desempeño para las instituciones en los diferentes sectores -parvularia, media y superior-, donde se evalúa mediante visitas evaluativas 5 dimensiones organizacionales (Liderazgo, Familia y Comunidad, Gestión pedagógica, Bienestar integral, y Gestión de recursos). Sus principales propósitos son apoyar la gestión de los centros y colaborar con éstos para que logren identificar oportunidades de mejora. La evaluación de estos ámbitos o dimensiones, arrojan resultados orientadores para la institución educativa en cuestión. A su vez, para diagnosticar cada una de las dimensiones, existen Rúbricas con “Criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión” (Unidad de Currículums y Evaluación [UCE], 2014, p. 34). Los niveles de desarrollo en que se encuentra cada indicador, habilitan a los centros a conocer su realidad, evidenciando diferentes estrategias que pueden colaborar en la mejora de su gestión y en los resultados esperados. Para este sistema, los estándares indicativos de desempeño

refieren y orientan hacia las buenas prácticas, pero no califican o categorizan a los centros educativos.

Según la Unidad de Currículum y Evaluación de Chile:

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile. (Unidad de Currículum y Evaluación [UCE], s.f.)

Los estándares fueron elaborados en el año 2014 y se actualizaron en el 2020.

La Evaluación Indicativa de Desempeño se realizará a través de la Agencia de Calidad de la Educación (ACE) y podrá realizarse mediante visitas de evaluación y orientación con requerimiento de información u otros medios que se consideren oportunos para tales propósitos. Serán evaluados todos los establecimientos que reciban subvención del Estado, se visitarán con mayor periodicidad aquellos que requieran una intervención o apoyo diferencial. Según el documento sobre Estándares Indicativos de Desempeño:

La evaluación se traduce en un informe público de carácter descriptivo que considera el Proyecto Educativo Institucional y el contexto en que se desenvuelve el establecimiento, analiza los resultados obtenidos por este, e identifica sus principales fortalezas y debilidades con respecto a las dimensiones de gestión

definidas en los Estándares Indicativos de Desempeño. El carácter descriptivo del informe implica que la evaluación no genera una clasificación o categorización del establecimiento. El informe concluye con recomendaciones de mejora para los establecimientos y sus sostenedores, las que apuntan a optimizar los procesos de gestión, con el objetivo de mejorar los resultados de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad Educativa. En el proceso de elaboración del informe se contempla una etapa de consulta y recepción de observaciones por parte del sostenedor del establecimiento evaluado. Tras la emisión del informe, para hacerse cargo de las recomendaciones y mejorar sus procesos de gestión, los establecimientos podrán recurrir a asesoría técnico-pedagógica pública o privada. (Unidad de Currículum y Evaluación [UCE], 2014, p. 22)

De este modo, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, a través de la evaluación de los Estándares Indicativos de Desempeño, promueve un modelo de mejora continua que inicia con una autoevaluación y es supervisado y acompañado de forma objetiva por esta agencia externa al centro. Las sugerencias de mejora que se proveen, basadas en las evidencias y resultados que brinda el centro, fomentan e impulsan el desarrollo de buenas prácticas que inciden directamente en los procesos de gestión de los centros. Es de esperar que esos cambios que se van realizando, impacten en la calidad de la educación que estos centros llevan adelante y por consiguiente en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Ecuador

El Sistema Nacional de Educación en Ecuador, contempla al Sistema Intercultural Bilingüe, y el Sistema de Educación Superior. A su vez, el Sistema Nacional de Educación está dividido en niveles: inicial, general básica, bachillerato y educación superior.

Desde la implementación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador (LOEI) (2011) la educación se ha ido transformando, sistematizando y organizando bajo una reconfiguración integral del sistema educativo, apuntando a la calidad en el sentido más amplio del término.

A modo de ejemplo, Ecuador logró la universalización de la educación general básica en el año 2011 y generó oportunidades de atención educativa para los quintiles más bajos de la población. Durante ese año también se crearon estándares de calidad y aprendizaje, que buscan establecer los logros esperados para estudiantes, docentes, directivos, así como también se promueven estándares en gestión e infraestructura escolar. A su vez, se trabajó en la actualización y fortalecimiento curricular; con un último ajuste curricular formulado en 2016 que promueve habilidades y conocimientos que permitan a los estudiantes interpretar e intervenir en situaciones problema de su vida cotidiana o profesional.

Los cambios propuestos desde los últimos gobiernos a través del Ministerio de Educación de Ecuador han intentado que las instituciones y agentes educativos revisen sus procesos, procedimientos, evaluaciones y planifiquen su reestructuración en base a nuevas reglas que se transmiten desde los organismos de Educación. Estas modificaciones necesitan un tiempo de procesamiento y una evaluación permanente que sostenga la transformación y mejoramiento de la calidad educativa.

Uno de los propósitos de los estándares de calidad es pautar, sostener y supervisar el hecho educativo a lo largo del tránsito escolar. Contando con esta información se podrán asumir mejores decisiones educativas que a su vez retroalimenten la mejora continua.

Los estándares para el sistema escolar ecuatoriano son al menos de dos tipos: curriculares, referidos al desempeño académico de los estudiantes según el currículo nacional obligatorio, y profesionales, referidos al desempeño de los educadores y los equipos de gestión o personal directivo de los centros educativos.

Según el artículo 22, literales c) y dd) de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), determinan entre las atribuciones y deberes de la Autoridad Educativa Nacional:

- (...) c) Formular e implementar las políticas educativas, el currículo nacional obligatorio en todos los niveles y modalidades y los estándares de calidad de la provisión educativa, de conformidad con los principios y fines de la presente Ley en armonía con los objetivos del Régimen de Desarrollo y Plan Nacional de Desarrollo, las definiciones constitucionales del Sistema de Inclusión y Equidad y en coordinación con las otras instancias definidas en esta Ley (LOEI, 2011, p. 18);
- (...) dd) La Autoridad Educativa Nacional definirá estándares e indicadores de calidad educativa que serán utilizados para las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Los estándares serán al menos de dos tipos: curricular, referidos al rendimiento académico estudiantil y alineados con el currículo nacional obligatorio; profesionales, referidos al desempeño de las y los docentes y del personal directivo de los establecimientos educativos. (LOEI, 2011, p. 19)

Este marco legal actual acompaña el proceso que viene realizando el país para la mejora de la calidad educativa. Hasta ese momento Ecuador no contaba con definiciones explícitas y difundidas acerca de qué se asume por educación de calidad y cómo lograrla. Se esperaba que a partir de la promulgación y trabajo en dichas definiciones -contando

con descripciones precisas de los objetivos de logro que apuntan a la calidad-, pudieran acercarse a una mejora del sistema educativo.

Según el Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa (MinEduc, 2017), los estándares de calidad educativa habilitan a los profesionales del Sistema Educativo Nacional a distinguir los objetivos esperados, sus puntos fuertes y oportunidades de mejora. El mismo ofrece una guía para conocer, comprender y poner en práctica los estándares, de acuerdo a su área de competencia e interés.

Tal como se plantea en el manual:

Así mismo, les permite autoevaluar su nivel de logro con respecto a ellos. Con la guía de este manual, los actores serán capaces de:

1. Identificar los elementos que constituyen la matriz de concreción de los estándares de Gestión Escolar y de Desempeño Profesional.
2. Identificar en la ficha técnica de concreción del estándar, el o los medios de verificación que dan cuenta del nivel de logro del estándar correspondiente.
3. Aplicar procedimientos para la consecución del estándar.
4. Identificar criterios de mejora a la calidad educativa a partir de los resultados esperados.
5. Realizar la autoevaluación institucional a partir de criterios establecidos en las fichas técnicas para la concreción del estándar. (p. 17)

Existe el documento Estándares de Calidad Educativa. Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura (MinEduc, 2012) con acceso claro y conciso sobre estándares de calidad educativa. En él se detalla qué se entiende por calidad educativa, cómo se definen y trabajan los estándares educativos de calidad, se explican

las dimensiones e indicadores por cada ámbito de evaluación. Se establecen progresiones de aprendizajes y los logros esperados por cada dominio del conocimiento y se ejemplifica para dar mayor comprensión al tema. Se incluyen estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura.

Ecuador, nación multiétnica, multilingüe y pluricultural, ha tratado durante años de reformar el sistema educativo. En este momento post pandemia se han encontrado -además- con la dificultad geográfica y ‘digital’ para el acceso de los aprendizajes en la totalidad de la población. En tanto se busca salir de esta situación, se han desarrollado planes, programas y modalidades diferentes e innovadoras para abordar a los 2.3 millones de personas en situación de analfabetismo o escolaridad incompleta. Por tal motivo, en la era de la tecnología, las políticas educativas a través de planes y programas están buscando actualizar y profesionalizar los conocimientos también en esta área, pues es necesario atender a los estudiantes donde las clases comunes no son accesibles, acercando así posibilidades de estudio a distancia que permitan un acceso abierto a la educación desde cada hogar.

No obstante, y a pesar de las dificultades y variables negativas que aún se encuentran en este sistema educativo, es real que actualmente los estudiantes ecuatorianos cuentan con una mayor educación que aquella que recibieron sus antecesores. Las variables que interfieren en la calidad educativa, más allá de la reformulación de la educación en su conjunto y el acompañamiento a través de herramientas de evaluación objetivas y estándares de calidad declarados, está siendo aún insuficiente para impactar en mejores resultados de aprendizaje en la población ecuatoriana.

Existe evidencia internacional que sugiere que aquellos países que promueven estándares fortalecen y mejoran la calidad de sus sistemas educativos. Sin embargo, en este caso, a pesar de orientar a través de los mismos, ofrecer una detallada guía de

autoevaluación -que propone e instruye sobre un sistematizado proceso de abordaje y trabajo de la herramienta-, todavía no se están observando los resultados esperados.

Uruguay

En Uruguay, el Sistema Nacional de Educación “es el conjunto de propuestas educativas integradas y articuladas para todos los habitantes a lo largo de toda la vida”.

(Ley N° 18.437, 2008, art. 20)

La educación formal en la actualidad se organiza en distintos niveles o modalidades. Ésta es parte del sistema educativo reconocido por el Estado para asegurar la formación en competencias para la vida. Dentro del mismo se desarrollan planes, programas y proyecciones con perfiles de egreso acordes para cada sector. Durante el tránsito educativo el estudiante tiene la oportunidad de obtener certificaciones, títulos o diplomas con reconocimiento a nivel país.

Los niveles de educación formal son: educación inicial entre 3 y 5 años de edad, educación primaria que consta de seis grados, y educación media básica y educación media superior con tres grados cada una. Luego la opción de educación terciaria no universitaria así como educación universitaria de grado y posgrado.

En septiembre del presente año el Consejo Directivo Central (CODICEN) aprobó en forma preliminar el Plan de Educación Básica Integrada (EBI). El cambio radica en que los estudiantes al finalizar 6° año de primaria, no pasarán a 1° de media, sino a 7° grado de Educación Básica Integrada y continuarán hasta 9° grado. Estos tres últimos años dependen de Dirección General de Educación Secundaria (DGES) y Dirección General de Educación Técnica Profesional (DGETP) y no de la Dirección General de Educación Primaria (DGEIP) como lo es hasta 6° grado.

La ley de educación vigente define que la educación en Uruguay es un derecho humano fundamental, y decreta que la asistencia es obligatoria entre los 4 años y la finalización de tercer grado de educación media superior.

Hoy en día existe un documento diseñado por la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) para los años 2020-2024 que consta de tres tomos, donde se establecen los lineamientos estratégicos, objetivos estratégicos, estrategias y acciones que conforman el Plan de Desarrollo Educativo. A su vez dentro del mismo documento, se seleccionaron indicadores para los que ya se contaba con registros y se construyeron otros que permitan acompañar y evaluar el plan quinquenal. Al momento, el sistema de indicadores se ve desagregado en: i) indicadores educativos de alcance general, ii) indicadores de evaluación de las políticas educativas focalizadas y iii) los indicadores para medir el cumplimiento de objetivos asociados a los lineamientos estratégicos restantes.

Se está trabajando además sobre la Transformación Curricular Integral que propone un nuevo Marco Curricular Nacional (MCN) con Progresiones de Aprendizaje relacionadas a diez competencias divididas en dos dominios y perfiles de egreso y de tramo. Esta transformación educativa y el nuevo MCN responden a la necesidad de mejorar los aprendizajes que logran los estudiantes, disminuir las brechas existentes en sus resultados según diferentes variables, además de evidenciar la necesidad de hacer foco en ellos y sus intereses.

Según la Hoja de ruta ya aprobada por ANEP (2021):

El cambio curricular integral para toda la educación obligatoria del país se propone como forma de mejorar los aprendizajes y que el sistema educativo responda adecuadamente a su finalidad de formar a las nuevas generaciones. La

integralidad de la propuesta tiene dos alcances, por un lado, incluir la transformación curricular dentro de una serie de cambios sistémicos, entre ellos, modificación de la formación docente inicial, cambios en la gestión institucional, diseño de recursos educativos. Por el otro, proponer integralidad dentro de la propia transformación curricular, ya que solamente desde una propuesta que tenga en cuenta las diversas dimensiones involucradas se logrará impactar en la mejora de los aprendizajes y en la inclusión de todos los estudiantes (disminuyendo las situaciones de fracaso, ya sea por no retención o rezago y alcanzando los mejores aprendizajes para todos los estudiantes). (p. 6)

Sobre la evaluación del sistema educativo y otros se extractan algunas ideas del Instituto de Evaluación Educativa (INEEd). El INEEd es una institución pública de derecho no estatal. Esto significa que es plenamente autónoma en su accionar. Se vincula con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Educación y Cultura y tiene presupuesto propio establecido por ley.

La Ley General de Educación n.º 18.437 establece como cometido del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) "evaluar la calidad de la educación nacional a través de estudios específicos y el desarrollo de líneas de investigación educativa" (MEC, 2008).

La mencionada Ley establece también que el Instituto deberá:

evaluar la calidad educativa en el Uruguay en sus niveles inicial, primario y medio; aportar información que contribuya a garantizar el derecho de los educandos a recibir una educación de calidad; dar a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por los diferentes organismos, entes y demás instituciones educativas; favorecer la producción de conocimiento

sobre los procesos de evaluación; aportar información acerca de los aprendizajes de los educandos; proponer criterios y modalidades en los procesos evaluativos del Sistema Nacional de Educación en los niveles inicial, primario y medio; asesorar al Ministerio de Educación y Cultura y a la ANEP en cuanto a la participación en instancias internacionales de evaluación. (MEC, 2008)

En congruencia con los lineamientos específicos del Plan de Desarrollo de ANEP, el INEEd pauta desde su plan estratégico para los años 2021 a 2025 como objetivo de acción número 7, contribuir a la autoevaluación de los centros educativos. Y la primera línea de acción es aportar herramientas que permitan valorar en qué medida se generan mejoras en la organización y el funcionamiento cotidiano de los centros educativos. Si focalizamos en la línea de acción número 7.2 podemos observar que uno de sus objetivos específicos es diseñar procesos de autoevaluación para relevar y analizar datos internos e información sobre los estudiantes, los docentes, el centro educativo y los entornos de aprendizaje, y aspectos organizativos del proceso de enseñanza con criterios externos estandarizados.

Como sugerencia, según informe Santiago et al. (2016):

A largo plazo, Uruguay debería tener en cuenta la incorporación de un proceso integral de evaluación de los centros. Estas evaluaciones deberían contribuir a su mejoramiento y no ser simplemente un ejercicio de cumplimiento. También existe la necesidad de fomentar y apoyar a los centros para llevar a cabo el desarrollo de planes de mejora y procesos de autoevaluación. Un posible enfoque radica en establecer requisitos para los centros que promuevan una planificación estratégica. Además, si bien los directores sacan provecho de un marco laboral establecido, su potencial de liderazgo pedagógico no está lo suficientemente reconocido. Como parte de su estrategia de desarrollo de la dirección de los centros educativos,

Uruguay debería consolidar un marco de competencias para los directores, reevaluar sus niveles actuales de remuneración, mejorar la calidad de su formación, ofrecer más oportunidades de desarrollo profesional y ampliar los criterios de selección. (p. 6)

Algunos de estos puntos ya se ven atendidos en el actual Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024 de la ANEP y son parte de la Transformación Curricular Integral. A modo de ejemplo el Lineamiento 4 promueve el fortalecimiento de la gestión de centros a través de una política educativa de transformación. En sus objetivos hace hincapié en implementar herramientas de gestión e instrumentos de evaluación y enumera una amplia serie de estrategias para llevarlos adelante. Entre ellas menciona la realización de un plan de formación de los equipos de gestión, prácticas en territorio, diseño de herramientas, entre otros. En sintonía con el informe de la OCDE (2016) se resalta en el Tomo 1 Proyecto de Presupuesto y Plan de desarrollo educativo 2020-2024 (ANEP, 2020) que el objetivo estratégico 4.1 “Aprobar y aplicar un nuevo régimen de centro educativo” tiene como única estrategia:

Elaboración de un marco regulatorio de centro que permita generar comunidades educativas a partir del otorgamiento de competencias específicas en la toma de decisiones pedagógicas y funcionales, acompañándolo a través de un renovado sistema de supervisión para centros de educación inicial, primaria y media. (p. 139)

Por otra parte, cabe mencionar que existe, al menos, una iniciativa reciente realizada por la Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa (DPEE) de la Dirección General de Secundaria (DGES). Es una guía básica de autoevaluación institucional para liceos, cuyo objetivo es proporcionar una herramienta y metodología de trabajo que sistematice aspectos generales del funcionamiento de estos centros

educativos. Se presentan de forma introductoria y básica las etapas, conceptos y metodología. Esta guía no es en sí misma una herramienta de autoevaluación. Otro aporte o aproximación a la evaluación de centros se encuentra en la guía Indicadores de Evaluación de calidad de centros de educación y cuidados de 0 a 3 años. Esta herramienta acerca la posibilidad de monitorear sistemáticamente la calidad de la oferta educativa de estos centros. De igual forma, pretende favorecer la autoevaluación de centros y elaboración de planes de mejora, así como la orientación técnica a los diferentes prestadores.

En este último año, se ha estado trabajando con una propuesta de guía para la autoevaluación de los Centros María Espínola. Como en el caso de otros instrumentos de evaluación se espera, a partir de sus propias experiencias, generar aprendizaje organizacional que potencie a los centros como organizaciones que aprenden; sistematizando prácticas y elaborando rigurosos proyectos de mejora con impacto en los aprendizajes de los estudiantes.

De forma sintética podría decirse que hoy el sistema cuenta con información de resultados de aprendizaje a través de determinados cortes evaluativos nacionales e internacionales. Esta información se procesa y arroja resultados de aprendizaje por grupo etario, contexto, nivel socioeconómico, género, entre otros. A partir del año 2001 se consolidó un sistema de información de carácter censal, Monitor educativo de la DGEIP. Al mismo tiempo, Monitor liceal presenta las principales tendencias para los indicadores educativos de Ciclo Básico y Bachillerato (plan 2006). En el 2004 Uruguay ingresa al sistema PISA y por primera vez los estudiantes acceden a un modelo de evaluación objetivo, estandarizado y comprobable, que evalúa cada tres años. A la vez también se han venido aplicando evaluaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y ERCE, de la Organización de las Naciones Unidas

para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). A nivel nacional las pruebas Aristas, como la Evaluación Nacional de Logros Educativos, tienen como propósito:

generar, analizar y presentar evidencia sistemática sobre las condiciones socioeconómicas y culturales de las familias de los estudiantes, la organización y el clima de trabajo escolar, la convivencia y participación, las habilidades socioemocionales, las oportunidades de aprendizaje y los desempeños de los estudiantes en lectura y matemática. (INEEd, 2018, p. 4)

Existe también información de carácter censal sobre funcionarios en docencia directa, estudiantes, liceos habilitados, infraestructura y gasto en educación. Al parecer al día de hoy existe una gran fragmentación institucional, que no permite unificar, registrar y sistematizar los resultados en las diferentes áreas, dimensiones y ámbitos educativos y su contexto.

El Sistema Educativo Nacional, y en particular el ámbito público, es de cierta complejidad. El seguimiento y acompañamiento de los equipos de gestión lo realiza cada subsistema a través de las inspecciones que en principio, cumplen desde hace décadas con un rol de contralor y evaluación, más que de formación y acompañamiento. En estos últimos años, ha crecido la generación de información, la evaluación de resultados educativos, sin embargo aún resta realizar esfuerzos para unificar estos datos y manejar criterios, estándares, indicadores de logro comunes para las diferentes dimensiones del contexto educativo; llámese desarrollo profesional docente, infraestructura y gestión de centros, ámbitos que constan en la mayor parte de las evaluaciones en gestión educativa. Un sistema nacional de indicadores analíticos en gestión permite tener información accesible para, por ejemplo, la decisión en políticas o programas focalizados. Habilita a comparar escuelas en contextos similares. Permite trabajar la gestión organizacional y el desarrollo profesional docente a nivel nacional.

Conclusiones

Partiendo de la premisa de que el acceso a una educación de calidad constituye un derecho humano, consagrado por la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. Concibiendo en estos casos planteados al Estado como asegurador y promotor de oportunidades de aprendizaje -independientemente del nivel educativo o contexto que se encuentre el estudiante- y reconociendo que el logro de avances en los Objetivos de Desarrollo Sostenible concernientes a la educación está muy lejos aún de concretarse, es que se desarrolla esta conclusión.

Luego de realizar un recorrido por estos sistemas educativos y desde el conocimiento de otros ampliamente abordados en el mundo, aunque no desarrollados en este trabajo, como lo son el modelo de Excelencia de Escocia, el Inspectorado de Inglaterra o el modelo School Excellence Model (SEM) de Singapur, al menos se vislumbra que la transformación educativa apunta a atender los objetivos de desarrollo sostenible para la agenda 2030 de la UNESCO a través de estándares de calidad en educación. Se ha avanzado mucho en la universalización de la educación primaria e igualdad de género. Sin embargo, aún son muchos los datos que muestran que gran cantidad de los estudiantes que ahora están dentro del sistema finalizan la escuela sin haber desarrollado habilidades y conocimientos que les permitan llevar vidas sostenibles en el mundo que les espera. Lograr una educación de calidad es fundamental para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible; la escolarización es condición necesaria pero no suficiente.

Se puede llegar a pensar que los países generan modificaciones bastante rápidas en las tasas de matriculación. Sin embargo, es mucho más difícil lograr mejoras en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Generalmente están ligadas a modificaciones

estructurales y de comportamiento habilitadas por transformaciones institucionales que, enmarcadas en procesos de autoreflexión, avalan proyectos de mejora.

Respecto a una de las características primordiales de los sistemas abordados, se encuentra la evaluación de centros como eje ejecutivo de las políticas de cambio, así como lo son los estándares educativos de desempeño, aprendizaje y gestión de centros. Es a través de ellos que se encuentran funciones bien definidas para cada participante del sistema educativo, así como estrategias que habilitan, al final del recorrido, un impacto positivo en los aprendizajes de los estudiantes.

Un sistema efectivo de regulación y sostén de la calidad educativa nacional debe contar con metodologías que midan impactos, acompañen procesos y generen proyectos de mejora que se focalicen en resolver situaciones como la equidad, la mejora en las tasas de alfabetización mediante avances en los logros en aprendizajes, la gestión de los centros educativos, la infraestructura, la interrelación con la comunidad, entre otros.

Desde la última Cumbre sobre la Transformación de la Educación convocada por el Secretario General de las Naciones Unidas, se promueven compromisos nacionales e internacionales para el cambio. Desde ese lugar, también se alienta a los gobiernos a proporcionar oportunidades de aprendizaje para la vida, de modo que las personas sigan creciendo y desarrollándose de forma productiva, saludablemente sostenible. Se reafirma desde siempre que la educación, como derecho humano fundamental, es la clave para la paz.

Se ha visto que los tres sistemas latinoamericanos trabajados en este breve informe, procuran acercarse a un trabajo analítico, sistemático, con evidencia práctica fácilmente localizable y con estándares que pauten procesos, logros y metas compartidas. Es importante además definir qué información se requiere, cuál se reporta y a quién; así

como los medios para obtenerla. En primer lugar, los modelos mencionados tienen base en enfoques de carácter normativo, en tanto promueven un marco de calidad que aborda la gestión de los establecimientos. En segundo lugar, tanto el modelo chileno como el ecuatoriano comunican efectiva y públicamente lo que se espera en cuanto a metas a alcanzar según dimensiones de cada estándar de desempeño. Por último, y quizás lo más importante, es que promueven un marco de autorreflexión permanente dentro de la comunidad educativa que fomenta la capacidad de evaluar y replanificar teniendo en cuenta acciones de mejora dentro de la propia gestión.

En el caso de Uruguay aún no existe tal marco normativo a nivel general, aunque como detallamos existen esfuerzos aislados a nivel público y también privado para acompañar el Plan de Desarrollo de la ANEP y sus lineamientos estratégicos 2020-2024. Se sabe de experiencias y microexperiencias que se acercan a pautas o sistemas de autoevaluación para establecimientos educativos. Así como también se constatan logros en el establecimiento de cortes de evaluación estandarizados que miden los resultados en aprendizajes. Existen hoy en día documentos que unifican fundamentos y principios del sistema, así como progresiones y perfiles de tramo en la trayectoria educativa. Se elaboró durante 2022 un mapa de ruta de la Educación y un MCN. Todos avances hacia una educación en calidad, derecho fundamental para el desarrollo y crecimiento de las personas. Las transformaciones que se logren profundizar como sistema educativo a nivel local, son una inversión en el desarrollo estratégico de cada país y su gente, sin perder de vista la sostenibilidad del planeta.

Bibliografía.

Administración Nacional de Educación Pública (2020). TOMO 1 Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020 - 2024. Documento. Montevideo.

Administración Nacional de Educación Pública (2020). TOMO 2 Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020 - 2024. Documento. Montevideo.

Administración Nacional de Educación Pública (2020). TOMO 3 Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020 - 2024. Documento. Montevideo.

Administración Nacional de Educación Pública (2021). Hoja de ruta. Transformación Curricular Integral. Montevideo.

Administración Nacional de Educación Pública (2021). Guía básica de autoevaluación institucional para liceos de la DGES. Montevideo.

Administración Nacional de Educación Pública (2022). Marco Curricular Nacional.

Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2018), Aristas. Marco general de la evaluación, INEEEd, Montevideo.

Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2021). *Plan estratégico 2021-2025*.

Recuperado de

<https://www.ineed.edu.uy/images/PlanEstrategico/PlanEstrategico-2021-2025.pdf>

Lasida, J., Podestá, M., & Sandoya, J. (2008). La calidad educativa: sistemas y potencialidades. *Páginas De Educación*, 1(1), 55–76.

Ley Orgánica de Educación Intercultural. Registro Oficial 417 del 31 de marzo de 2011.

Acceso el 8 de agosto de 2017. Ecuador.

<http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec023es.pdf>

Ministerio de Educación del Ecuador (2012) Estándares de Calidad Educativa.

Aprendizaje, *Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura*.

https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf

Ministerio de Educación del Ecuador (2017) Manual para la Implementación y

evaluación de los estándares de calidad educativa. *Gestión escolar, desempeño*

profesional directivo y desempeño profesional docente.

[https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-imple
mentacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf)

Ministerio de Educación y Cultura (2008). Ley General de Educación n.º 18.437, 12 de diciembre de 2008. Uruguay.

Ortiz Muñoz, J. A. (2019). *Indicadores de evaluación de calidad de centros de educación y cuidados para niñas y niños de 0 a 3 años: IEC 0-3*. (1 ed.) Gobierno de Uruguay.

Santiago P., Ávalos B., Burns T., Morduchowicz A., Radinger T. (2016). OECD Reviews of School Resources: Uruguay 2016, OECD Reviews of School Resources, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265530-en>.

Unidad de Currículum y Evaluación. (s.f.). *Currículum Nacional*. Ministerio de Educación. Gobierno de Chile.

https://www.curriculumnacional.cl/portal/Documentos-Curriculares/Estandares-e-indicadores-de-calidad/#in_EID

Unidad de Currículum y Evaluación. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Ministerio de Educación. República de Chile.

https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-222640_estandar.pdf

CAPÍTULO II

Descripción del Instrumento SELFIE para una Posible Aplicación en Uruguay.

Autoevaluación del uso de las tecnologías digitales en centros educativos como herramienta para el proceso de mejora.

Introducción

Este capítulo investiga una herramienta de autoevaluación para centros educativos que permita recopilar datos para optimizar el uso de las tecnologías digitales en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. SELFIE es un proyecto europeo, llevado adelante por un equipo desarrollador en educación digital para la Comisión Europea en cooperación con estudiantes, profesores, gestores escolares, responsables políticos e investigadores. Es accesible a través de su plataforma a escuelas en cualquier parte del mundo.

Esta herramienta arroja resultados sobre el uso de las tecnologías en las siguientes dimensiones: pedagógica, tecnológica y organizacional. Aporta datos que permiten conocer esa realidad tridimensional, en cada centro estudiado, con un enfoque en cómo mejorar el uso de las tecnologías para enseñar y aprender.

Los resultados relacionan los datos encontrados y generan insumos que habilitan proyectos de mejora continua para los centros estudiados. Además permite utilizar dicha información para delinear junto a equipos motores, un plan de trabajo. Posibilita además, verificar y mejorar sistemáticamente cómo se implementa el uso de las tecnologías digitales con el fin de habilitar un impacto favorable en la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación.

No obstante, es necesario encuadrar el uso de esta herramienta y todos los hallazgos obtenidos, en un momento sociocultural e histórico definido entre otros factores por la pandemia originada a partir del Sars Covid 19 que comenzó durante el año 2020. Las cifras demuestran que durante los años 2020-2021 se incrementó de manera considerable el uso de tecnologías y plataformas educativas. Esta realidad educativa post pandemia es momento oportuno para realizar una autoevaluación institucional, que

permita contar con insumos para la toma de decisiones y así potenciar el uso de las herramientas digitales con un impacto positivo en la transformación educativa.

Encuadre Teórico

Múltiples investigaciones acerca de la naturaleza de las organizaciones que aprenden marcan la indispensable necesidad de facilitar el desarrollo de una cultura de colaboración (Williams, Brien, & LeBlanc, 2012), así como la transformación de las estructuras para promover el trabajo colaborativo (Bolívar, López-Yáñez, & Murillo Torrecilla, 2014). Los espacios de trabajo común entre educadores poco a poco se van institucionalizando en los centros educativos. Si bien se trata de un fenómeno en apariencia positivo, su efectividad se encuentra cuestionada por múltiples motivos. En el informe TALIS 2013 (OECD, 2014) se plantea a las autoridades de la educación y a los actores políticos, la necesidad de fomentar el trabajo colaborativo.

Es necesario considerar que las organizaciones que aprenden, desarrollan un amplio sentido de comunidad y pertenencia, a su vez construyen conocimiento y reconstruyen el ya existente, permeando y transformando la cultura escolar. De esta forma los educadores realizan su trabajo reconociéndose como iguales, logran aprender entre sí, fortaleciendo las prácticas educativas eficaces (Ruano, 2012). Según el mencionado autor:

se han configurado como un modelo que, aunque procedente del sector productivo, debidamente contextualizado (Bolívar, 2000), puede proporcionar procesos y modos para el desarrollo del establecimiento escolar. Se suele distinguir desde Tsang (1997) entre “aprendizaje organizativo” (organizational learning), referido al estudio de los procesos de aprendizaje de (y dentro de) las organizaciones, y “organización que aprende” (learning organization), vista como una entidad o tipo ideal de organización, que tiene la capacidad de aprender con

eficacia y, por lo tanto, desarrollarse. (p. 144)

Las particularidades de la situación actual en permanente cambio, transformación y adaptación, nos conducen a una reflexión acerca de cómo los sistemas tradicionales no han encontrado la estructura efectiva, sistemática y transversal para la colaboración entre los actores del sistema. Ello les ha significado a las organizaciones continuar arrastrando esa inercia que las caracteriza, por supuestos básicos anquilosados a una cultura institucional que generalmente avanza muy lento y dificulta el trabajo colaborativo, la capacidad de toma de decisiones en conjunto, la reflexión entre los miembros sobre el qué hacer, cuál es el resultado y qué se puede aprender de ello, así como el incentivo de los propios comportamientos vanguardistas. En este mismo sentido, Pozner (2000) defiende que:

Los docentes tendrían que desempeñar un papel protagónico en el cambio por estar permanentemente en contacto con las demandas sociales, laborales, políticas y económicas. Una organización con mayor nivel de delegación, se ubica en una posición más favorable para maniobrar, que otra con una estructura rígida. Y, a su vez, requiere más comunicación y más capacidad de autonomía y el de trabajo en colaboración. (p. 10)

A su vez, pensar en una organización que aprende implica un paradigma diferente en cuanto a la evaluación de centros educativos, concebir la autoevaluación institucional como una condición prioritaria que contribuya, desde la autorreflexión y autocorrección, a la mejora interna. Es una nueva concepción, que aporta desde un diálogo constructivo y en permanente dialéctica con la cultura institucional.

Es fundamental la autoevaluación institucional como proceso interno y de desarrollo del propio centro, que a su vez promueva la constitución de equipos motores o

de mejora y que se orienten hacia el diagnóstico y análisis de la situación del centro. En consonancia con Bolívar (2018):

la autoevaluación como un proceso iniciado en el centro escolar, llevado a cabo por el profesorado del centro, con el propósito de encontrar respuestas a problemas del centro, y no a cuestiones planteadas por agentes o instancias externas. Este concepto condice formalmente con el que entiende Gairín (1993: 333) como "la evaluación interna que realizan los centros por iniciativa propia y con la finalidad de optimizar su funcionamiento y resultados". (p. 13)

Así también es importante distinguir las necesidades para elaborar un plan de mejora como componente intrínseco de la calidad y el desarrollo, al mismo tiempo que potencia su propio aprendizaje organizacional.

Analizando el sistema educativo nacional, no se encuentra sistematización en la aplicación y seguimiento de instrumentos de autoevaluación de tecnologías digitales aplicadas en centros de educación. El sistema educativo aún se encuentra en una incipiente etapa de preparación del terreno, formando a los propios equipos de gestión y educadores para una autorreflexión profunda de las prácticas que se ponen en juego con las tecnologías digitales. Es necesario avanzar en proyectos que posibiliten, desde un diagnóstico organizacional, el desempeño y la gestión con equipos de mejora que generen nuevos procesos de replanificación acordes a los resultados recabados.

En línea con lo anterior, la falta de evaluaciones institucionales puede limitar el accionar desde las autoridades de la educación. La ausencia de información que refleje el uso de las tecnologías, no permite visualizar realidades para hacer seguimiento y entender rigurosamente el interior de los centros educativos como organizaciones vivas altamente complejas y en constante evolución.

Antecedentes del Tema

En Uruguay, la reciente cobertura de internet a nivel casi nacional, la amplia oferta de planes de acceso a Adsl desde la Administración Nacional de Telecomunicaciones (Antel), el acceso sin consumo de datos para el uso de CREA -plataforma virtual de aprendizaje- y la mejora de las plataformas digitales del Plan Ceibal (desde el año 2007), son características que han facilitado la adaptabilidad a esta nueva realidad que la situación pandémica y post pandémica demanda. De hecho, las trayectorias educativas fueron foco de diversas políticas puntuales para impactar de manera positiva en la permanencia de los estudiantes dentro del sistema educativo, sosteniendo la virtualidad y el uso de herramientas tecnológicas, en muchos casos limitadas tanto para el docente como para el estudiante, especialmente en educación media. Las cifras demuestran que la adhesión a CREA entre la primera semana de clases del año 2020 y el final de marzo del mismo año se multiplicó por 16, alcanzando a aproximadamente 254.000 usuarios.

Datos referidos a las plataformas educativas en uso, arrojan resultados primarios frente a la necesidad permanente de conocer la realidad para planificar acciones que apunten a la mejora de los procesos educativos, según Failache (2020):

Si bien algunas instituciones privadas pueden estar haciendo uso de plataformas propias, cabe notar que en una matrícula de aproximadamente 650.000 estudiantes, el ingreso a CREA aún no supera al 40% de los estudiantes en los ciclos primario y medio. De todos modos, los docentes también recurren a la utilización de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, Youtube) o videollamadas, para llegar a sus alumnos. (p. 2)

El ingreso a la plataforma CREA en comparación con años anteriores, tuvo un incremento del 256% en el número de usuarios activos (ANEP, 2021). En este mismo documento, se plantea que:

Los datos extraídos del TOMO 5 demuestran que durante 2019 el uso de CREA durante los fines de semana era muy bajo mientras que en 2020, durante y luego del aislamiento se registró un uso significativo los fines de semana. Se registró un incremento de más de un 50% en la cantidad de usuarios de las dos plataformas específicas relacionadas con matemática, PAM y MATIFIC. (p. 11)

Por otra parte, para tener una mirada sobre la educación en el contexto de pandemia, es indispensable referirse a los medios a través de los cuales los estudiantes y docentes participaron de las actividades durante los cursos a distancia:

Desde la perspectiva de los docentes, se destacan principalmente la participación en las actividades educativas a través de WhatsApp, mensaje de texto o audio, seguido por la plataforma CREA, y en menor medida, ZOOM y Google Meet. Al observar la información por subsistema, tanto en CEIP como en CETP el medio de participación más utilizado fue WhatsApp (82,8% y 53,2%, respectivamente); en segundo lugar, la participación por medio de CREA fue del 39,9% en CEIP y 29,8% en CETP. En CES el orden se invierte: el medio más utilizado fue CREA (58,6%), seguido por WhatsApp (37,3%). (ANEP, 2021, p. 21)

Como antecedente en el proceso de evaluación de algunos aspectos relacionados a la gestión de centros educativos, con una herramienta única y validada, se han realizado encuestas a docentes y estudiantes para recolectar información sobre la forma en la que los estudiantes pudieron construir sus aprendizajes, el abordaje docente, las dinámicas para construir comunidades de aprendizaje docente, entre otras. La estrategia resultó útil

para tener una visión macro integradora del contexto del sistema público en pandemia. Durante el 2021 se pudo realizar, con la misma modalidad, una encuesta nacional a familias de la educación pública.

Si bien existe información sobre la situación en tecnologías digitales y la virtualidad de la educación durante la pandemia y el posterior retorno a la presencialidad, es indispensable sistematizar los datos para lograr avances que, anclados en lo que ya se ha construido, se utilicen para potenciar líneas de acción e implementación en los centros educativos.

Dentro de los lineamientos estratégicos de ANEP para 2020-2024, se encuentra como objetivo fortalecer la gestión de los centros y promover comunidades integradas y de aprendizaje con un enfoque desde la transformación del trabajo en los centros educativos. Como indicador de este objetivo se encuentra la implementación de herramientas de gestión como la aplicación de instrumentos de evaluación.

Entre las estrategias propuestas se encuentra “El diseño de herramientas de autoevaluación y protocolos de aplicación, a partir de la definición de indicadores asociados al modelo de gestión de centro, proceso en el que participarán los diferentes actores del quehacer educativo.” (ANEP, 2020, p. 139)

También se incluye en el mismo documento, el diseño de prácticas de acompañamiento en territorio a los supervisores a los efectos de implementar estrategias de gestión eficientes, en el marco de la nueva regionalización de la ANEP. Se plantea como línea de acción la implementación de talleres y la generación de redes, así como el rediseño de los recursos en cada subsistema para la conformación de unidades de apoyo a los centros educativos a nivel central y regional, acompañando a las comunidades en el abordaje de la realidad de cada institución.

El indicador LE4 4.3 de los lineamientos de ANEP (2020) tiene como objetivo formar los equipos directivos para una gestión enfocada en los aprendizajes.

Las estrategias para instrumentarlo son :

- Generar monitores de centros educativos con información pertinente para la mejora de los procesos y logros educativos.
- Realizar un plan de formación de los equipos directivos en el uso de información estadística y proveniente de evaluaciones a fin de brindar herramientas para el diagnóstico y el plan de acción, así como indicadores para su seguimiento.
- Diseñar y ejecutar de instancias de desarrollo profesional y de formación de facilitadores que acompañarán a los centros educativos.
- Implementar el plan de acompañamiento de centros educativos por parte de facilitadores, en procesos de evaluación y cambio, en articulación con el Plan Ceibal/Red global de aprendizajes. (p. 202)

En el mismo documento (ANEP, 2020) se incluye además la realización de cursos para equipos directivos en gestión de centros educativos que contiene: liderazgo en educación, herramientas de gestión y estrategias sobre metodologías activas.

Estas estrategias y líneas de acción, anteriormente citadas, son el sustrato pertinente y necesario para la aplicación de una herramienta de autoevaluación que sustente datos y posterior plan de acción de mejora.

Descripción del Instrumento SELFIE

SELFIE (Self-reflection on Effective Learning by Fostering the use of Innovative Educational technologies) (2021)

SELFIE (2021) según su descripción en la propia plataforma, es una herramienta gratuita, personalizable y fácil de usar que pretende ayudar a los centros educativos a evaluar en qué punto se encuentran en relación con el aprendizaje en la era digital.

Tiene una base sólida de investigación y se ha desarrollado sobre la base del marco de la Comisión Europea en referencia a cómo se promueve pedagógicamente el aprendizaje digital en tiempos tecnológicos dentro de los centros educativos.

Se puede aplicar en Primaria, Ciclo Básico y Bachillerato. Evalúa tres dimensiones básicas: pedagógica, tecnológica y organizacional.

Dentro de esas dimensiones, contempla ocho áreas vinculadas a la tecnología digital para la enseñanza, aprendizaje y evaluación. Las mismas son:

- Liderazgo
- Colaboración y redes
- Infraestructura y equipamiento
- Desarrollo profesional continuo
- Pedagogía: apoyo y recursos
- Pedagogía: implementación en clase
- Prácticas de evaluación
- Competencia digital del estudiante

Toma en cuenta a toda la comunidad educativa, equipos de gestión, educadores y estudiantes.

Se puede personalizar agregando hasta 10 preguntas acordes al centro. Las mismas utilizan una escala de 1 a 5.

Se encuentra disponible en español, es gratuita, anónima para los participantes y ofrece seguridad en la base de datos.

Se accede desde computadora, tableta o dispositivo inteligente y su realización no lleva más de 30 minutos.

Posee una guía detallada para la aplicación de la evaluación y se recibe un detallado informe personalizado, así como la percepción sobre los aspectos débiles y fuertes de la organización. Sólo la institución que lo realiza tiene acceso al informe.

Protocolo de Aplicación

Existe un protocolo de aplicación de la herramienta SELFIE. En él se encuentra una guía para los coordinadores de las instituciones educativas descripta en siete pasos.

PASO 1

Si el establecimiento educativo elige utilizar SELFIE, debe seleccionar un coordinador o equipo reducido para el seguimiento del proceso.

Existe una exhaustiva guía para coordinadores o equipos gestores que aplicarán esta herramienta.

PASO 2

Los coordinadores del centro deben:

- registrar el centro educativo en la plataforma SELFIE, proporcionando información básica como el tipo de centro (por ejemplo, de enseñanza primaria o secundaria), el tamaño o la localización.
- definir el plazo en el que se llevará adelante el proceso.
- elegir los participantes (por ejemplo, grupo de estudiantes, docentes, entre otros).

Existe una lista de cotejo para realizar la tarea.

PASO 3

El establecimiento educativo, según su contexto, podrá agregar preguntas en la herramienta.

Existe además, un apartado sobre la enseñanza y aprendizaje remoto.

PASO 4

Los coordinadores invitan a los profesionales seleccionados y a los estudiantes a participar anónimamente en SELFIE. La duración del cuestionario es de 30 minutos aproximadamente. Los profesionales docentes podrán completar la encuesta en el momento que más les convenga; en el caso de los estudiantes, se recomienda que la realicen como actividad de clase.

PASO 5

Una vez que todos los participantes concluyan el proceso, SELFIE producirá un informe para el centro. El mismo es de carácter confidencial y pertenece a la institución educativa.

Existe un apartado sobre la privacidad y manejo de datos así como un demo sobre cómo leer los datos que arroja el cuestionario.

La lectura de los resultados según lo produce la propia herramienta pueden observarse en Anexo 1; y en Anexo 2 puede verse un registro detallado según demo.

PASO 6

El centro educativo podrá utilizar las conclusiones de SELFIE para iniciar un diálogo interno acerca del modo en que las tecnologías refuerzan la docencia, el

aprendizaje y la evaluación del alumnado en su centro. Este ejercicio podría ayudar a formular un plan de acción y a fijar prioridades.

PASO 7

La institución podrá aplicar el instrumento las veces que lo crea conveniente, con el fin de hacer seguimiento a los avances e identificar nuevas áreas de mejora.

Para el registro

Insertar la dirección de correo electrónico que se elija para usar (se recomienda utilizar una dirección de correo electrónico a la que tiene fácil acceso, no personal, de modo que si el coordinador de la escuela cambia, su escuela puede mantener la misma dirección para SELFIE.); completar el 'captcha'; marcar la casilla aceptando el SELFIE política de privacidad, protección de datos y uso de datos.

Activar la cuenta

Verificar la dirección de correo electrónico de la escuela que anotó anteriormente; abrir el correo electrónico con el asunto "Complete su registro en SELFIE "y hacer clic en el enlace contenido.

Crear contraseña.

Crear una contraseña para su perfil escolar en SELFIE y confirmar.

Loguearse

Insertar la dirección de correo electrónico que se registró y la contraseña que se creó.

Cree el perfil de su escuela

Completar la información solicitada sobre su escuela (es decir, Escuela, nombre oficial, idioma predeterminado, participación en escuelas, redes, ubicación de la escuela, tipo de escuela y otros datos).

Recordar que el perfil de la escuela debe actualizarse al menos una vez por año académico nuevo.

Seleccione los niveles en que aplicará

En el Paso 1, seleccionar los niveles educativos que se desea analizar; para cada nivel educativo seleccionado, indicar el número total de usuarios (líderes escolares, profesores y estudiantes) que se invitará a participar. Hacer clic en "Guardar configuración" e ir al paso 2.

Personalizar el cuestionario

Seleccionar declaraciones opcionales: las declaraciones opcionales son preguntas predefinidas que se pueden agregar al conjunto básico de preguntas.

Existe la posibilidad de ampliar el cuestionario con un apartado especial (incluir link), si se quiere recabar información sobre enseñanza remota o formato híbrido.

Se pueden crear sus propias secciones con hasta 10 nuevas preguntas / declaraciones para cada nivel educativo. En ese caso, seleccionar el nivel educativo y hacer clic en "Agregar declaración". Se desplegarán indicaciones para ingresar la pregunta y el texto de ayuda que se desea mostrar.

Selección de Fechas

Hacer clic en el botón azul con el icono de calendario para seleccionar las fechas de inicio y finalización del ejercicio de autorreflexión. Indicar el idioma predeterminado

que desea que SELFIE muestre en el menú desplegable. Hacer clic en "Guardar / actualizar fechas" para realizar las acciones.

Activar los links

Seleccionar el nivel educativo para el que se desea generar el enlace. Obtener una vista previa de los cuestionarios y el período de autorreflexión. Hacer clic en "Generar enlaces" para realizar la acción correspondiente. La plataforma generará automáticamente tres enlaces: uno para los líderes escolares, uno para los profesores y otro para los estudiantes.

Compartir los links y supervisar la participación

Después de generar los enlaces, se debe distribuir los mismos entre sus participantes. En el 'Dashboard' se podrá ver en tiempo real las tasas de participación de todos los grupos de usuarios como un gráfico de barras interactivo. Al pasar el cursor sobre las barras se proporciona información sobre el número de usuarios que han sido invitados para participar y la tasa de porcentaje de finalización, como también se indicará el número mínimo recomendado para cada grupo de usuarios.

Conclusiones

La finalidad primordial de un centro educativo es promover y desarrollar un aprendizaje significativo y competencial en todas las áreas, no solo pensando en el alumnado sino en toda la organización. Este tipo de aprendizaje se logra a través de la propia reflexión, muchas veces precedida de un autodiagnóstico, y de las diferentes experiencias adquiridas a través de las relaciones que se establecen con el entorno y con los conocimientos previos.

Es por ello que es muy importante para los centros educativos conocer la experiencia de sus estudiantes, profesores y gestores con el uso de la tecnología digital ya

que cada vez más los futuros empleos requerirán mayores habilidades digitales.

No solo es necesario evaluar infraestructura, dispositivos digitales o redes de WiFi, sino también cómo se ponen en práctica las nuevas tecnologías para las prácticas de enseñanza y aprendizaje, evaluaciones de los estudiantes o docentes, comunicación audiovisual, etc. La idea predominante es realizar una Evaluación 360 a través de SELFIE, que brinde insumos al centro educativo y arroje datos para diseñar e implementar un plan de acción con actividades de mejora o acciones puntuales si así se requiere.

Bibliografía

Administración Nacional de Educación Pública (2020). TOMO 1 Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020 - 2024. Documento. Montevideo.

Administración Nacional de Educación Pública (2021). Rendición de Cuentas. Tomo 5 Educación en tiempos de pandemia Acción 2020. Documento. Montevideo.

Bolívar, A., López-Yáñez, J., & Murillo Torrecilla, F. J. (2014). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. *Fuentes: Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla* (14), 15-40.

Bolívar, A. (2018). Autoevaluación institucional para la mejora interna.

Failache, E., Katzkowicz, N., & Machado, A. (2020). La educación en tiempos de pandemia. Y el día después. *Aportes y análisis en tiempos de coronavirus*.

Instituto Internacional de Planeamiento de Educación IIPÉ–UNESCO, sede regional Buenos Aires, Argentina.

OECD. (2014). *TALIS 2013 Results: An International perspective on Teaching and Learning*. TALIS, OECD publishing.

Pozner, P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.

Ruano, M. R. B. (2012). La cultura de aprendizaje de las organizaciones educativas. Instrumentos de diagnóstico y evaluación. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10 (1), 143-162.

Sallán, J. G. (1993). La autoevaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos. *Bordón*, 45(3).

SELFIE. Recuperado 14 de junio de 2021 de <https://education.ec.europa.eu/es/selfie>

SELFIE. Guía para los coordinadores de centros educativos. Recuperado 14 de junio de 2021 de: <https://education.ec.europa.eu/document/selfie-guide-for-school-coordinators>

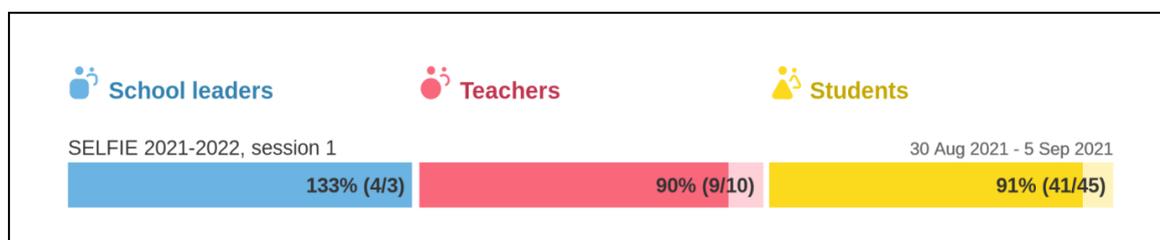
Williams, R. B., Brien, K., & LeBlanc, J. (2012). Transforming schools into learning organizations: supports and barriers to educational reform. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy* (134).

ANEXO 1

Link de acceso:

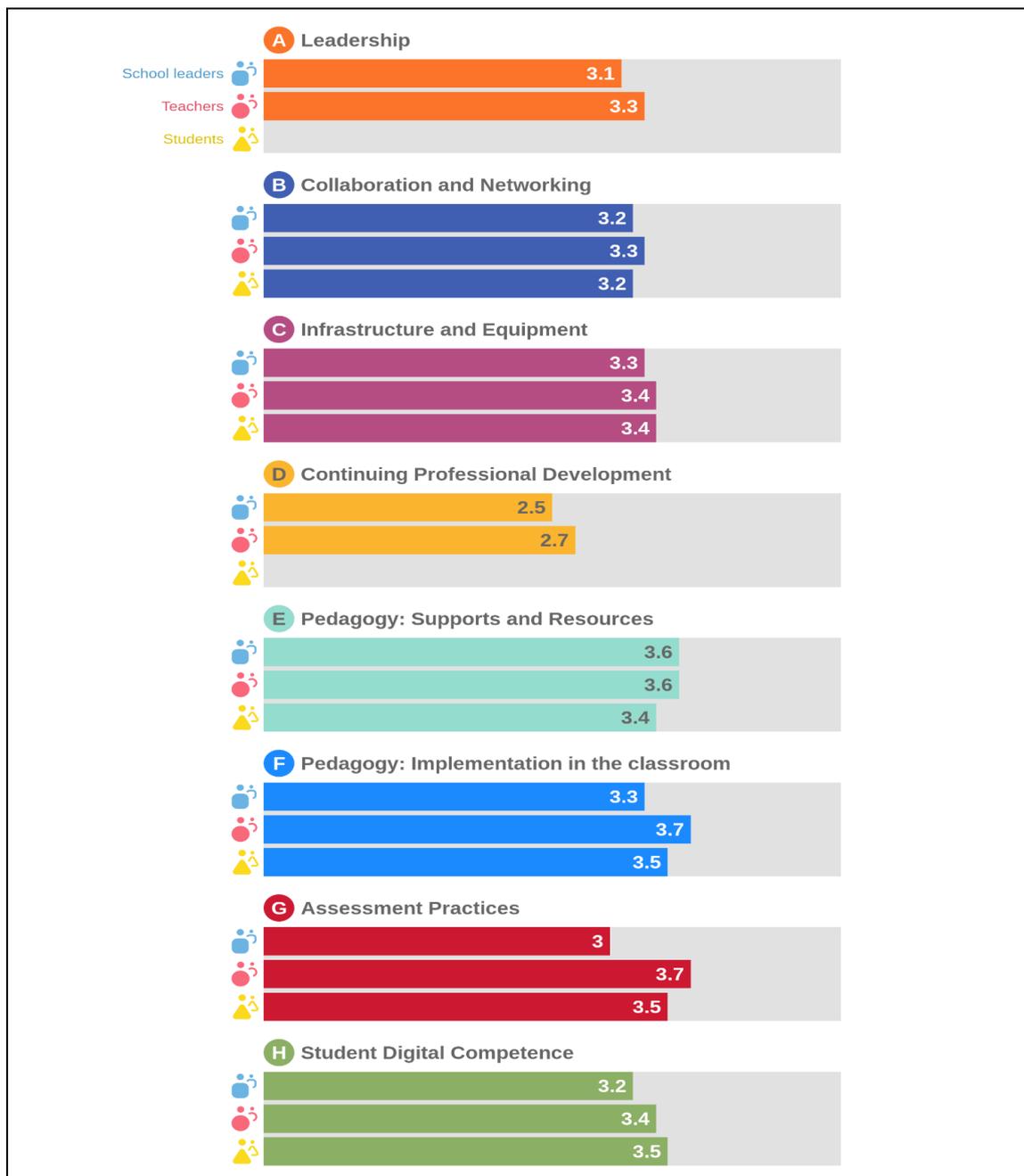
https://drive.google.com/file/d/1p0m2HUBoKKNYamvu-B5ywBfO24_yTWywh/view?usp=sharing

ANEXO 2



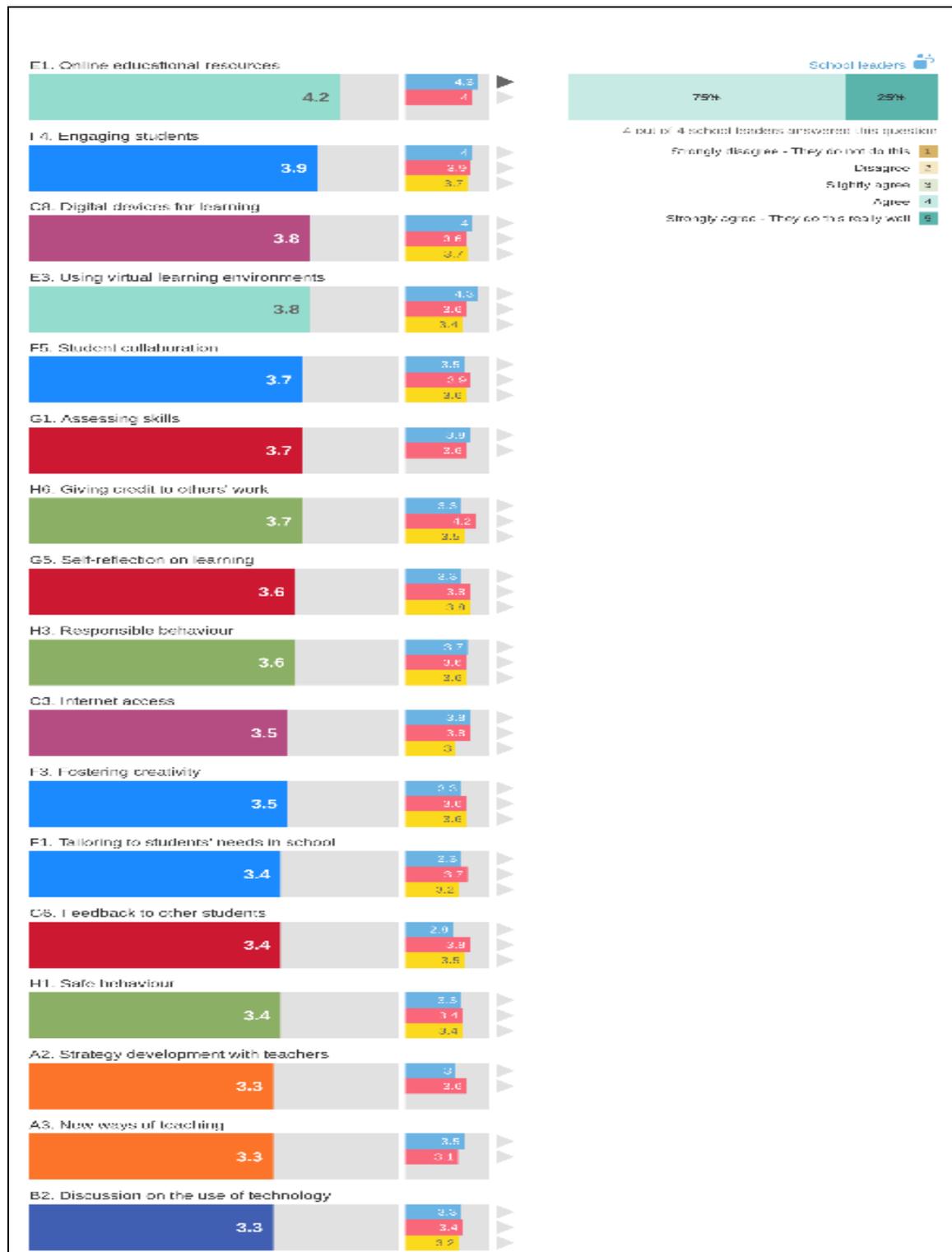
Selfie report demo copiado de cada respuestas

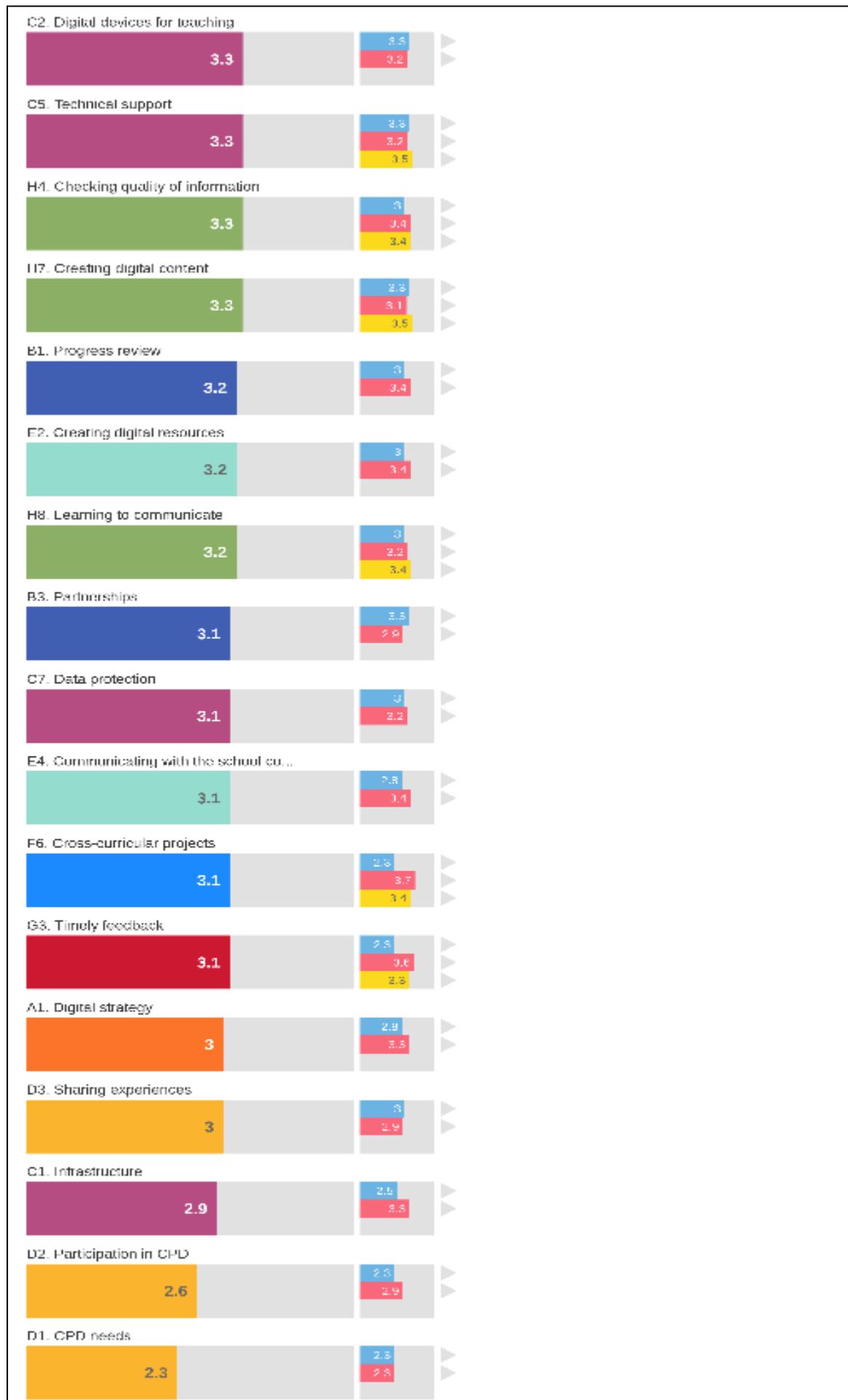
Resultado de todas las áreas:



Resultados por área

Los gráficos de barras a continuación muestran las respuestas promedio para cada declaración / pregunta del área seleccionada. Puede ordenar las declaraciones por puntuación y posición.

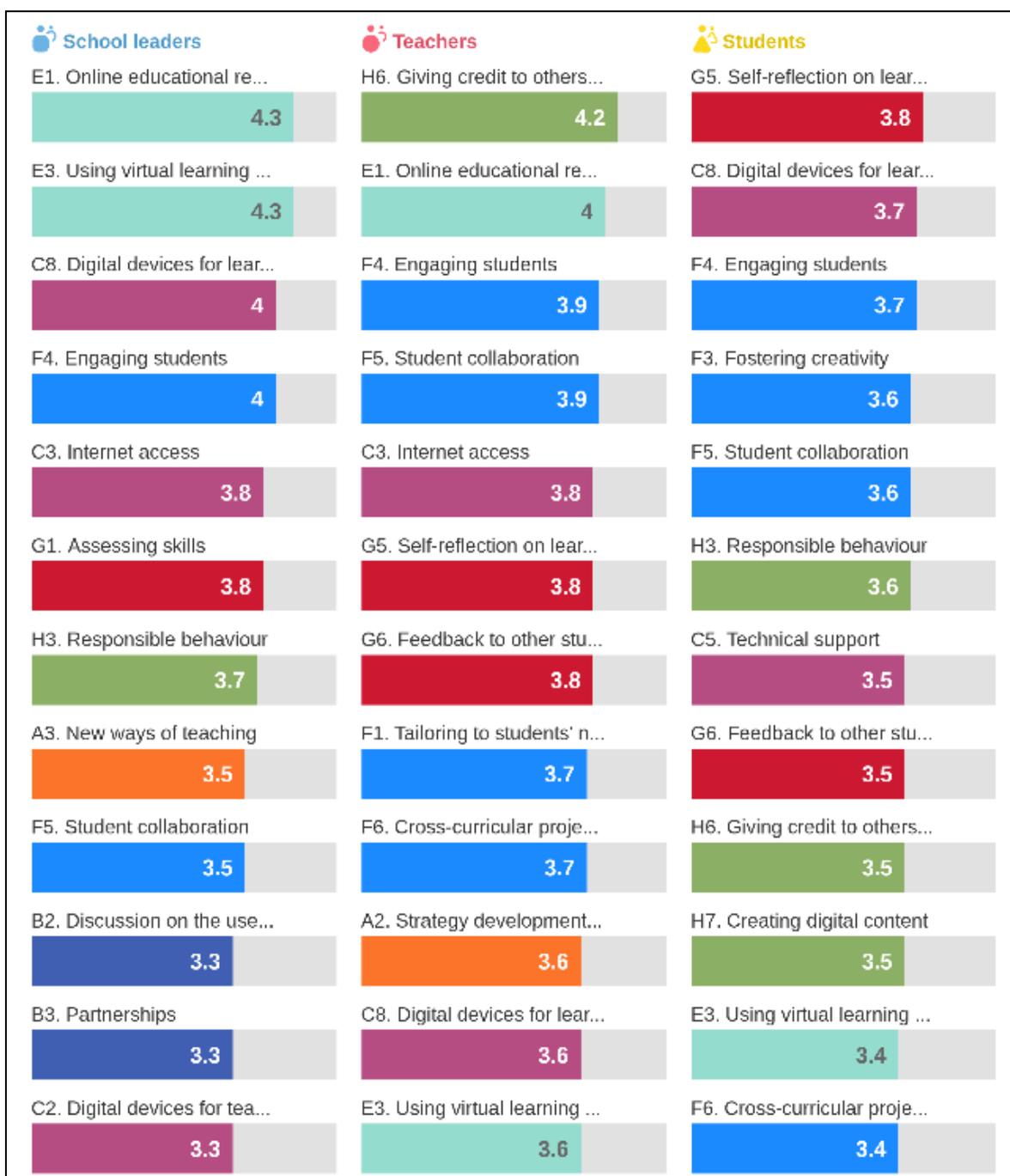




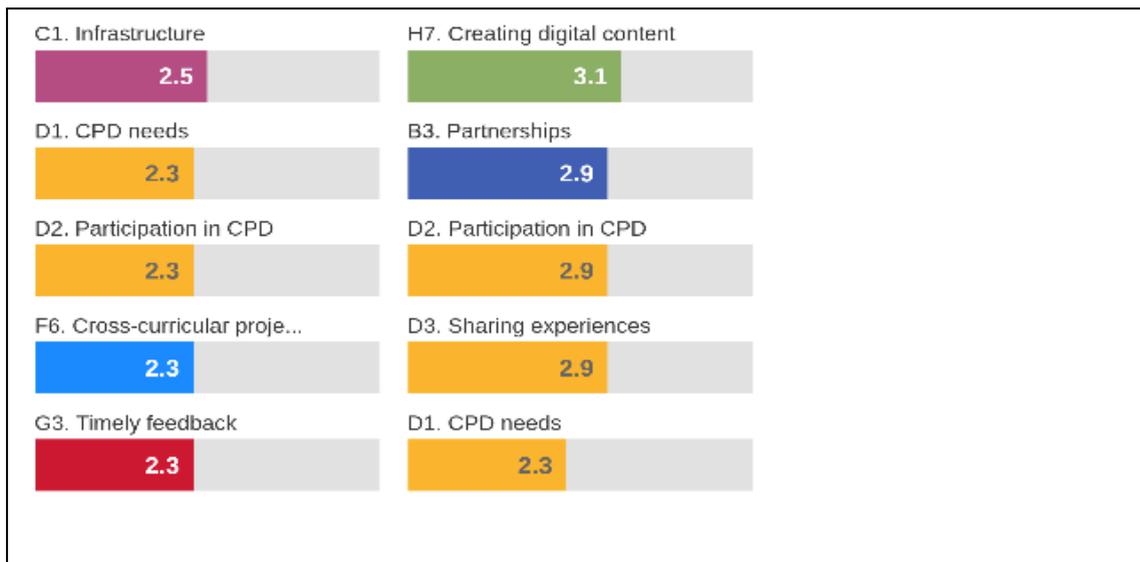
Comparación de resultados por grupo de usuarios

Los gráficos de barras a continuación muestran el promedio de respuestas por grupo de usuarios para las declaraciones del área seleccionada. Pueden compararse los resultados entre líderes escolares, profesores y estudiantes. Pueden ordenarse las declaraciones por puntuación y posición.

Seleccione un área: All areas

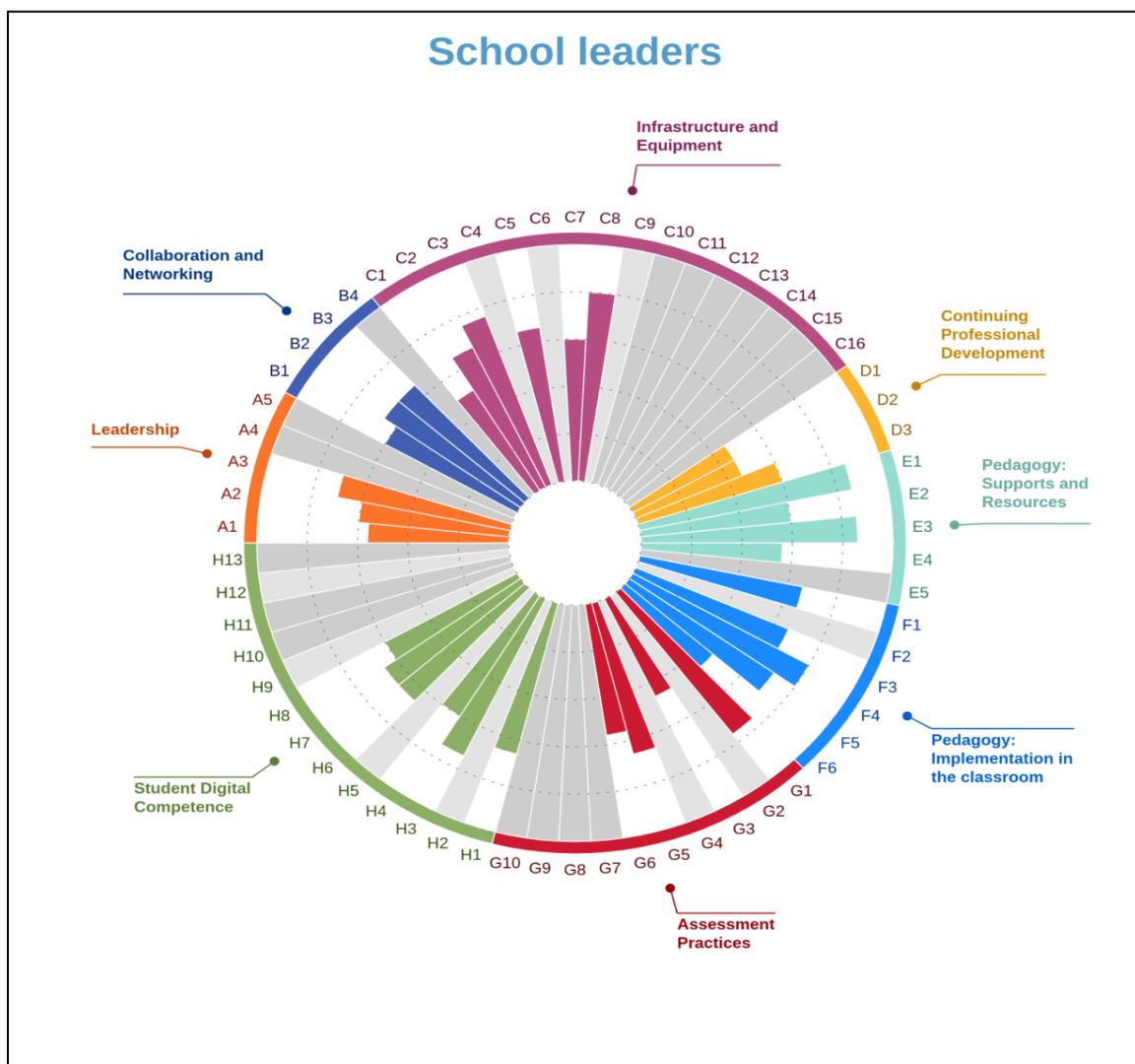


C5. Technical support 3.3	F3. Fostering creativity 3.6	H1. Safe behaviour 3.4
F1. Tailoring to students' n... 3.3	G1. Assessing skills 3.6	H4. Checking quality of inf... 3.4
F3. Fostering creativity 3.3	G3. Timely feedback 3.6	H8. Learning to communi... 3.4
G5. Self-reflection on lear... 3.3	H3. Responsible behaviour 3.6	G3. Timely feedback 3.3
H1. Safe behaviour 3.3	B1. Progress review 3.4	B2. Discussion on the use... 3.2
H6. Giving credit to others... 3.3	B2. Discussion on the use... 3.4	F1. Tailoring to students' n... 3.2
H7. Creating digital content 3.3	E2. Creating digital resour... 3.4	C3. Internet access 3
A2. Strategy development... 3	E4. Communicating with t... 3.4	
B1. Progress review 3	H1. Safe behaviour 3.4	
C7. Data protection 3	H4. Checking quality of inf... 3.4	
D3. Sharing experiences 3	A1. Digital strategy 3.3	
E2. Creating digital resour... 3	C1. Infrastructure 3.3	
H4. Checking quality of inf... 3	C2. Digital devices for tea... 3.2	
H8. Learning to communi... 3	C5. Technical support 3.2	
A1. Digital strategy 2.8	C7. Data protection 3.2	
E4. Communicating with t... 2.8	H8. Learning to communi... 3.2	
G6. Feedback to other stu... 2.8	A3. New ways of teaching 3.1	

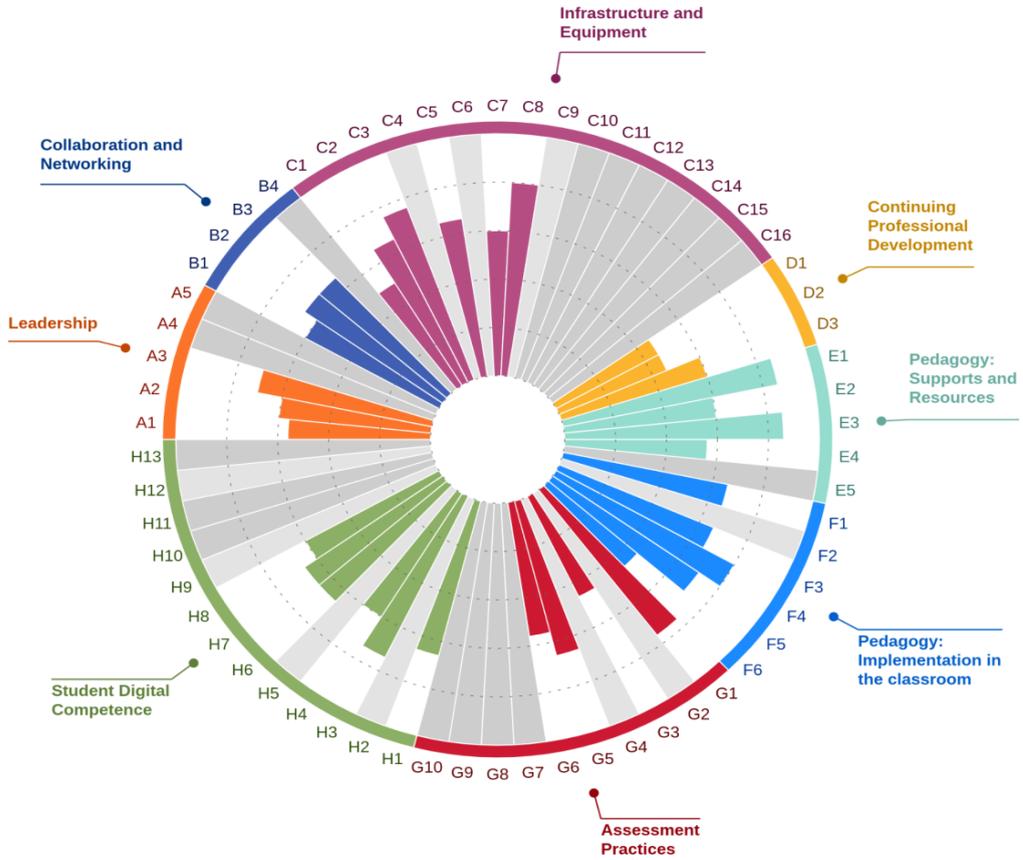


Resultados por usuario

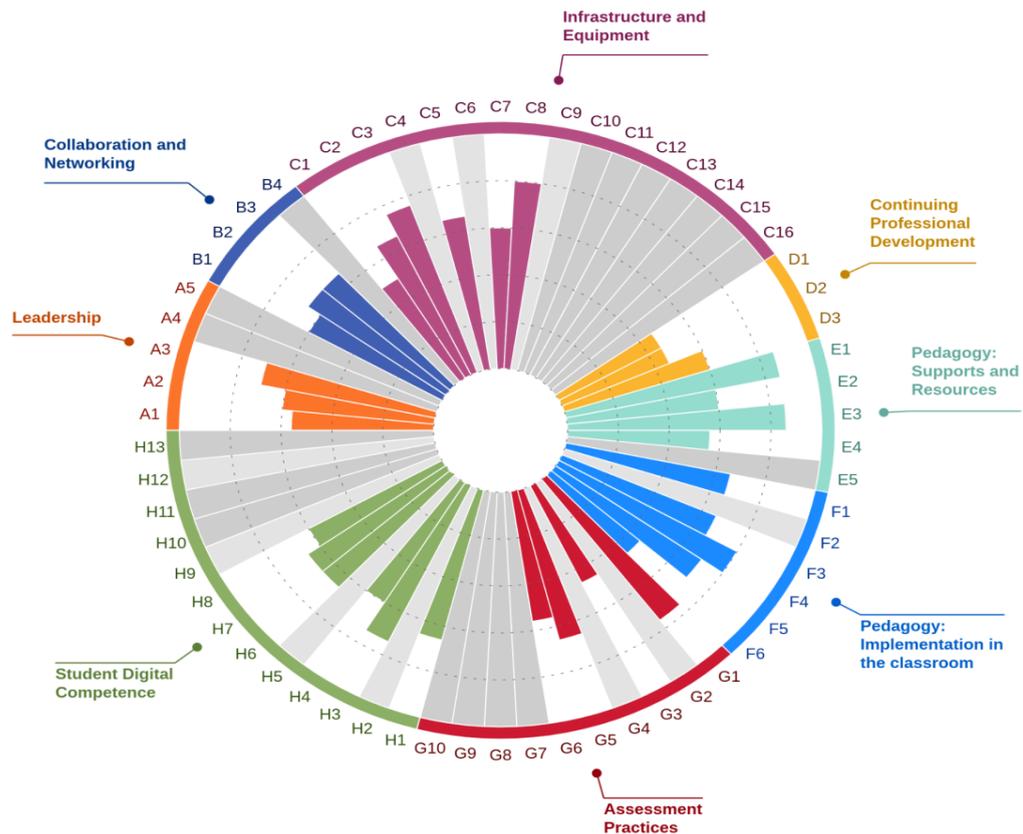
Las ruedas a continuación muestran el promedio de respuestas por grupo de usuarios para todas las declaraciones.



Teachers



Students



Utilidad de la actividad CPD

¿Qué opinan tus profesores sobre la utilidad de las actividades de CPD en las que participaron en el último año?

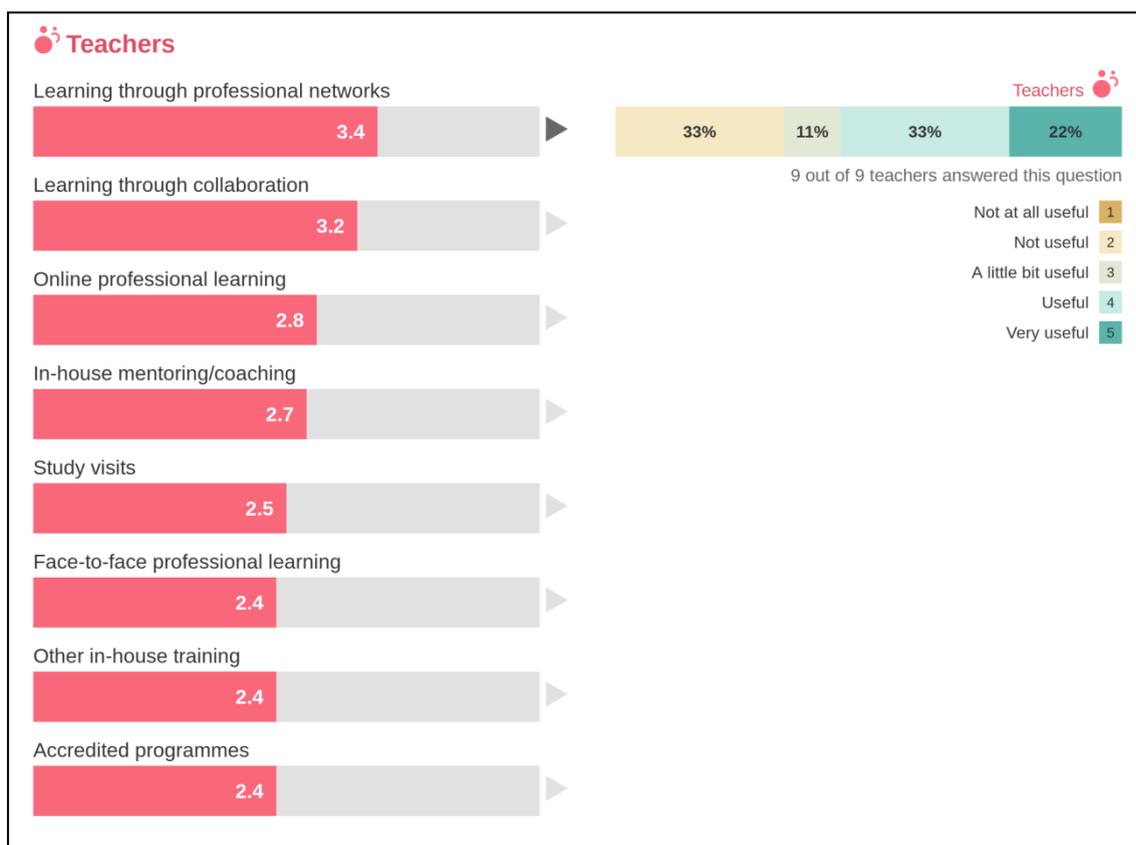
Puede ordenar las declaraciones por puntuación.

Ordenar por /Puntuación más alta

Utilidad de la actividad CPD

¿Qué opinan tus profesores sobre la utilidad de las actividades de CPD en las que participaron en el último año?

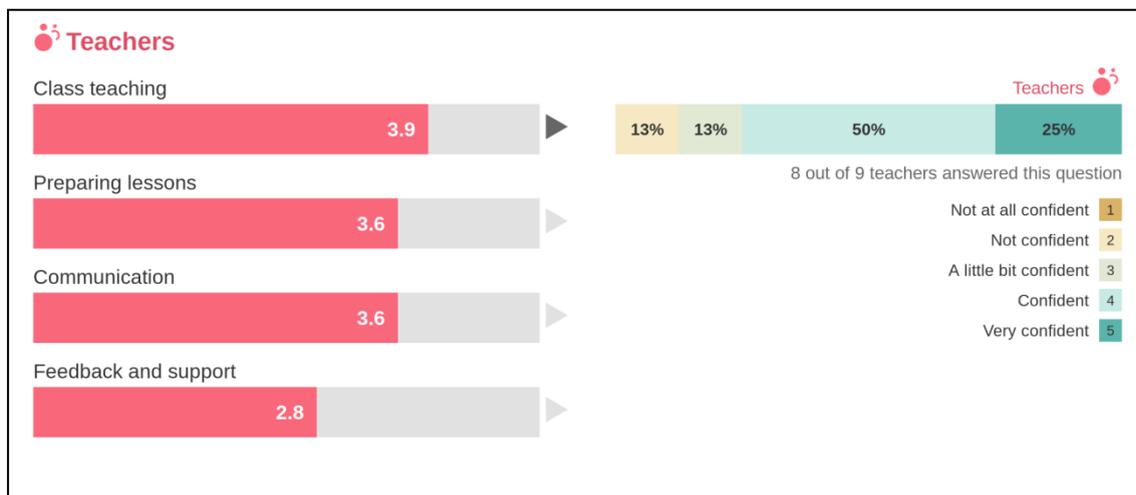
Puede ordenar las declaraciones por puntuación.



Confianza en el uso de la tecnología

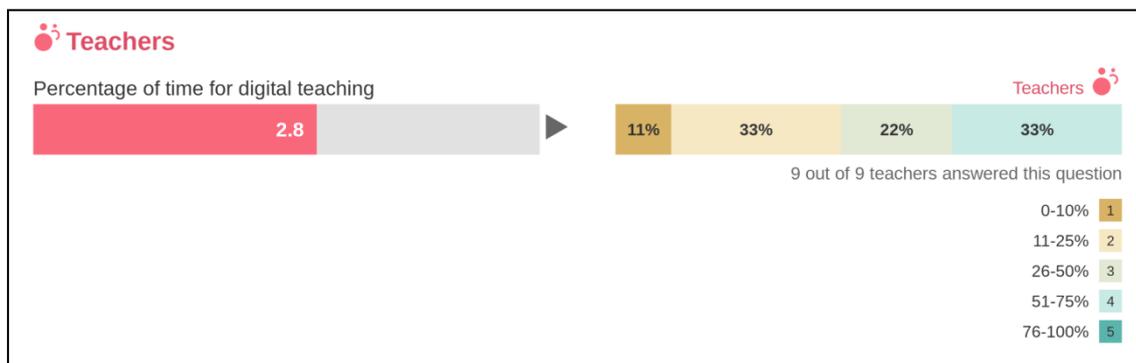
¿Qué tan seguros se sienten sus profesores al usar la tecnología para las siguientes tareas?

Puede ordenar las declaraciones por puntuación.



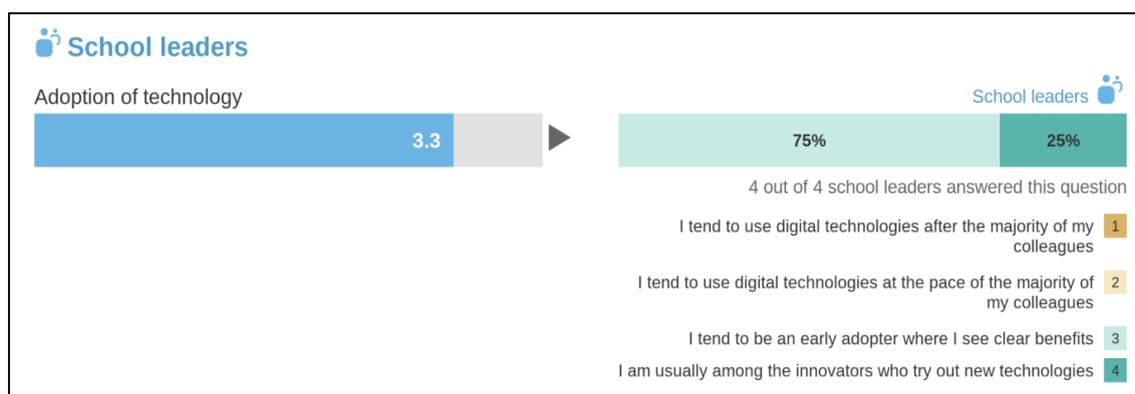
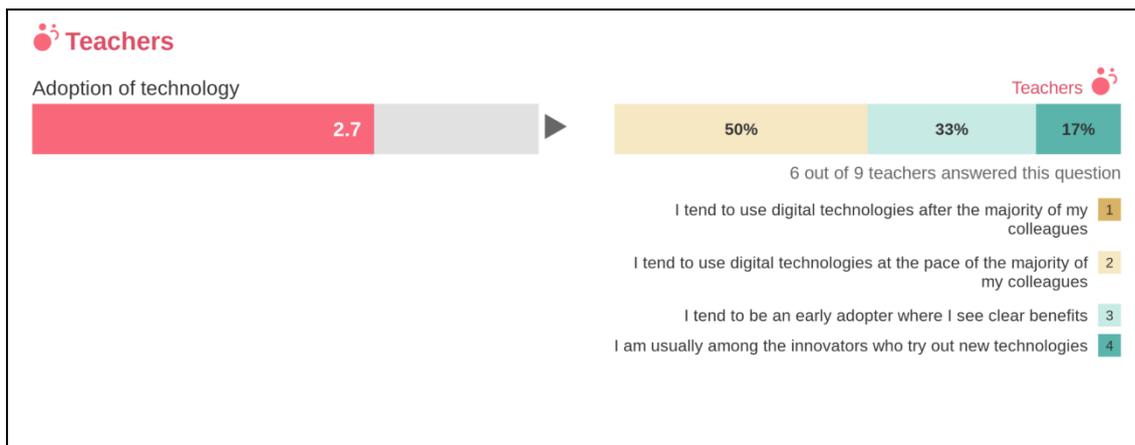
Porcentaje de tiempo dedicado a la docencia con tecnologías digitales

¿En qué porcentaje del tiempo de enseñanza sus profesores han utilizado tecnologías digitales en clase en los últimos 3 meses?



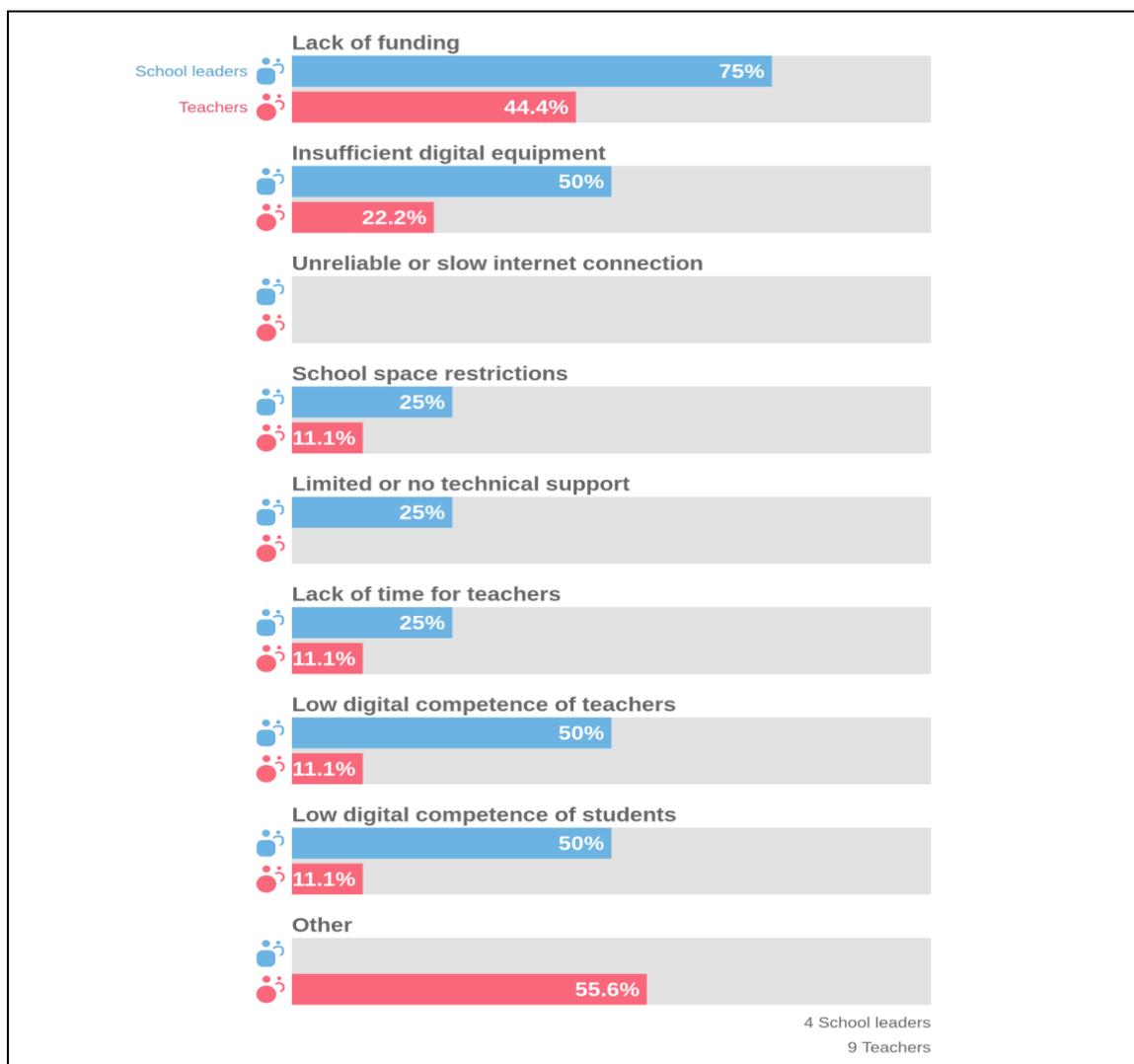
Adopción de tecnología

¿Cuál describe mejor el enfoque para el uso de tecnologías digitales para la enseñanza y el aprendizaje por parte de los líderes y maestros de su escuela?



Factores que inhiben el uso de tecnología

¿La enseñanza y el aprendizaje con tecnologías digitales en su escuela se ven afectados negativamente por los siguientes factores?



Factores negativos para el uso de la tecnología en el hogar (Blended Learning)

¿El aprendizaje combinado con tecnologías digitales se ve afectado negativamente por los siguientes factores?

No data available

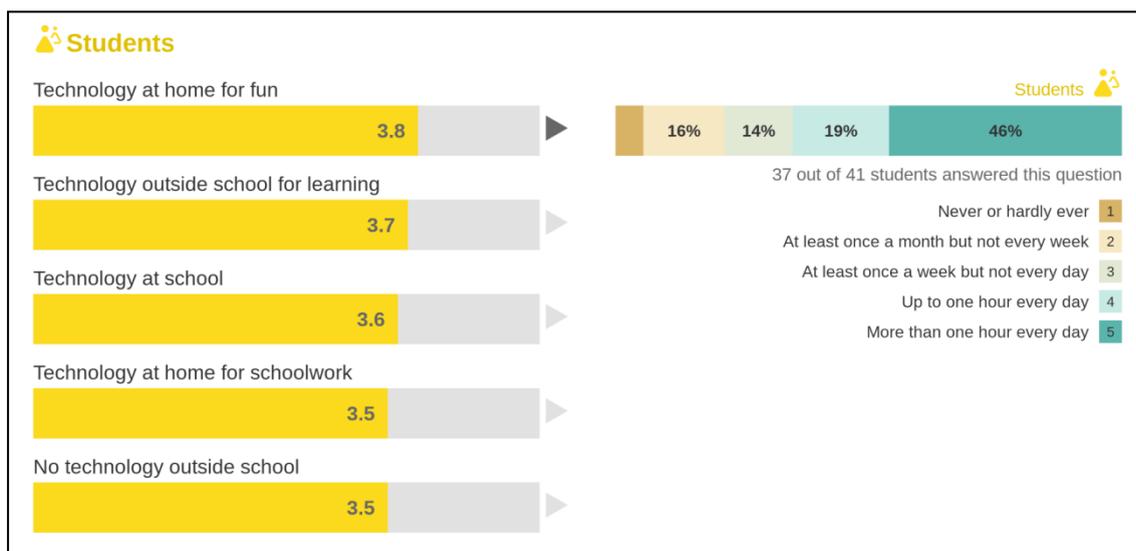
Factores positivos para el uso de la tecnología en el hogar (Blended Learning)

¿El aprendizaje combinado con tecnologías digitales se ve afectado positivamente por los siguientes factores?

No data available

Uso de tecnología

¿Cómo usan sus estudiantes la tecnología dentro y fuera de la escuela? Puede ordenar las declaraciones por puntuación. Ordenar por /Puntuación más alta



Acceso de los estudiantes a dispositivos fuera de la escuela

¿Sus estudiantes pueden acceder a dispositivos digitales (computadora, computadora portátil, teléfono móvil) en casa?

Students No data available

Conocimientos técnicos del estudiante

Cuando las lecciones se imparten en casa con tecnologías digitales

No data available

CAPÍTULO III

Análisis y Contraste de las Herramientas Sistema de Calidad en Gestión Escolar (SCGE) y Proyecto de Calidad Integrada (PCI), con el Objetivo de Generar Insumos para la Elaboración de un Instrumento de Autoevaluación para los Centros María Espínola (CME)

Introducción

Los Centros María Espínola (CME) de la ANEP son instituciones de educación media, pertenecientes a la Dirección General de Educación Secundaria (DGES) y la Dirección General de Educación Técnica Profesional (DGETP), donde se desarrolla una política focalizada. La misma está enfocada a atender estudiantes de situación vulnerable alta o muy alta -quintiles 1 y 2- en referencia a aspectos socioeconómicos, culturales y educativos, donde se tiene como objetivo la mejora de los aprendizajes y el sostén del trayecto educativo de cada estudiante durante la educación media obligatoria.

Esta propuesta educativa tiene como meta alcanzar la equidad, mejorar la calidad educativa dentro del marco de una construcción colaborativa y compartida de los aprendizajes. Busca además lograr la permanencia de la comunidad educativa, estudiantes y docentes, en el centro. Según ANEP (2020) “La propuesta de innovación de los Centros María Espínola implica organizar los saberes en torno a sectores de asignaturas y proyectos, con una apuesta a la interdisciplinariedad y al acompañamiento a partir de nuevos referentes específicos en diferentes áreas.” (p. 5)

Esta política focalizada se comenzó a implementar en el año 2021 en seis centros de la DGES y seis de DGETP, sumándose en el año 2022 siete centros en Secundaria y diez centros en UTU alcanzando en total veintinueve centros repartidos por el territorio de Uruguay en catorce departamentos. Para el año 2023 se espera extender la propuesta de CME a catorce centros más, con el fin de llegar a una totalidad de 60 instituciones para el año 2025.

Algunas de los propósitos de los Centros María Espínola son promover mayor tiempo de calidad dentro de la institución educativa, fortalecer el apoyo pedagógico, flexibilizar el currículo, fomentar el uso de metodologías activas, habilitar y promover

estrategias de enseñanza innovadoras, impulsar el uso de tecnologías digitales, llevar adelante propuestas de talleres, habilitar el trabajo en redes, innovar desde el pensamiento computacional, favorecer la educación socio emocional y el desarrollo profesional docente entre otras.

La modalidad de los CME hace que se pueda implementar en instituciones con características muy diversas como liceos de tiempos completo, liceos de tiempo extendido, liceos comunes, liceos rurales, CEA, Escuelas agrarias, Escuelas Técnicas.

En la propuesta se busca desarrollar ocho componentes vinculados a buenas prácticas implementadas en centros de ANEP en los últimos 25 años, capitalizando la experiencia acumulada en el organismo, los que se pueden resumir en:

1. Jornada educativa de 8 horas con propuesta de alimentación. Esta propuesta incluye desayuno, almuerzo y merienda.
2. Nuevos roles en los centros como Coordinador de enseñanza, Coordinador de actividades y participación, y Profesor de tecnología e innovación.
3. Desarrollo de espacio de talleres elegidos por los estudiantes.
4. Espacio adicional de coordinación para los educadores de docencia directa de dos horas más de las que corresponden.
5. Formación en servicio situada y contextualizada en las necesidades del centro educativo.
6. Posibilidad de elección a 3 años para aquellos docentes de carácter efectivo.
7. Propuestas de trabajo por proyectos con mayor nivel interdisciplinariedad y coenseñanza.

8. Herramientas para la gestión: Acompañamiento externo (facilitador) para la realización de autoevaluación institucional, elección de líneas para la mejora, el diseño (o actualización) del proyecto de centro, así como más apoyo en datos para la gestión (Monitor de Centros).

Los CME transitan por la búsqueda de una mejora vinculada a los aprendizajes de sus estudiantes. Poseen un enfoque fundamental en la autonomía de la gestión y buscan lograr una estabilidad docente para fortalecer a la comunidad educativa en general y los procesos que en ella se desarrollan.

Al momento de la elaboración de este informe un equipo de la ANEP se encontraba avocado a la creación de un instrumento de autoevaluación de centros, por tal motivo el trabajo desarrollado se basa en el análisis comparativo de las herramientas de autoevaluación como el Sistema de Calidad en Gestión Educativa (SCGE) y Proyecto de Calidad Integrada (PCI) para brindar posibles sugerencias a la construcción de la herramienta de autoevaluación para Centros María Espínola.

Antecedentes del Tema

Si bien la autoevaluación de centros data de mucho tiempo atrás, los esfuerzos realizados no han sido suficientes para implementar a nivel nacional alguna herramienta que permita llevar adelante dicha tarea.

En el año 1992 comenzó a funcionar el Programa de Educación en la Calidad a través de la secretaría del Comité Nacional de Calidad realizando un convenio con la ANEP. El foco principal era gestionar la mejora continua de empresas públicas y privadas.

En 1997 la idea tomó más fuerza y se realizó la propuesta de que existiera una categoría vinculada directamente con la Educación. En el año 1999 se presenta un modelo

creado por diferentes actores vinculados al ámbito educativo. Dicho modelo propone una evaluación externa que articula dos dimensiones, la pedagógica y la calidad total.

En los años 2001-2002 se implementó una experiencia del Modelo Experimental de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad en Educación donde participaron 287 centros educativos. Entre los años 2003 y 2005 se entregó el Premio Nacional de Calidad a cinco instituciones, mientras otras recibieron menciones especiales.

En el año 2004 se realizó la publicación del proyecto con participación de OEA, Argentina (GCBA), Chile (MinEduc) y Uruguay (ANEP). En el mismo, las autoras desde Uruguay, Careaga y Picaroni, ya proponían con su título “*APORTES PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS. Una estrategia para su mejora*” una mirada que permita llevar adelante cambios. En dicho libro ya se asume la autoevaluación como fomento del aprendizaje institucional, donde cada centro educativo es capaz de ir construyendo el conocimiento pedagógico, lo que a su vez permite generar un cambio en la organización a partir del aporte participativo de todos los docentes durante el proceso realizado.

García Teske sintetiza que el resultado más oportuno de las diferentes instancias realizadas fue consensuar la premisa “Evaluar para conocer, conocer para actuar y actuar para cambiar” (Careaga, A & Picaroni, B., 2004, p. 10). A dicho concepto podríamos agregarle al final “cambiar para mejorar”, y nuevamente comenzaría el ciclo que permite estar en continuo proceso para, partiendo de una evaluación, o en este caso autoevaluación, tomar decisiones que permitan la mejora de lo que sucede en el centro educativo.

Embarcarse y comenzar un proceso de autoevaluación requiere un trabajo y esfuerzo de los educadores para mirar sus prácticas educativas con otro foco. Esto

provoca un involucramiento con lo que se realiza, exige ser crítico con una postura que dé cuenta de un análisis real, poder objetivar y reconocer lo que es identitario del centro.

Luego se podrá comenzar con la toma de decisiones para alcanzar cambios que redunden en mejores prácticas educativas.

Muchas veces existe un distanciamiento respecto a las miradas externas y las herramientas de autoevaluación, cuando se hace el cambio de postura y se las entiende desde todo su potencial, se generan acciones nuevas. Lograr que una comunidad educativa se ponga en movimiento y que asuma un proceso de autoevaluación, permitirá que se trabaje con rigurosidad y sistematización para que realmente se transforme en una escuela que aprende.

Herramientas a Analizar

Proyecto de Calidad Integrado

El Proyecto de Calidad Integrado (2021) es un sistema de intervención en centros educativos que tiene por objetivo facilitar el cambio desde una cultura burocrático-formal a una cultura transformacional, centrada en el crecimiento profesional y humano de las personas que lo constituyen. Se estructura en un conjunto de dimensiones -ámbitos-, criterios de calidad y en indicadores que concretan éstos de acuerdo al contexto del centro.

En el año 2006, la Fundación Horrëum Fundazioa y el Departamento de Educación de la UCU (actualmente Departamento de Gestión y Políticas Educativas), con un grupo de profesionales uruguayos analizaron y revisaron el sistema PCI con el objetivo de implementarlo a nivel país. Sin alterar los principios y la metodología propia del sistema, se ajustó preliminarmente la terminología y se corroboró su aplicabilidad y pertinencia para ser trabajado en centros educativos a nivel local. Para su implementación

se llevó a cabo la formación de técnicos en educación, que se capacitaron como facilitadores en el sistema PCI.

La experiencia desarrollada en el marco de un sólido acuerdo UCU-Fundación Horrëum Fundazioa, originó el Programa de Calidad Educativa del Departamento de Gestión y Políticas Educativas de la Universidad Católica del Uruguay. De esta forma, conjuntamente a la Fundación Horrëum Fundazioa, se transforman en la organización externa de apoyo al centro educativo para la aplicación del sistema. El Programa de Calidad Educativa es a la vez quien aporta el facilitador externo y acompaña el proceso de los centros que opten por implementar esta herramienta. Por su parte, el centro debe contar con recursos propios para liderar internamente el proceso de autoevaluación y mejora, a su vez puede contar o promover la figura del facilitador interno.

El facilitador interno tiene la función de facilitar el cambio cultural organizacional, dependiendo de la estructura y agenda interna del centro educativo. Al ser un referente interno cuenta con información institucional y mantiene vínculos preexistentes al origen del proceso. En algunas experiencias, la figura de un facilitador interno puede verse asociada o asumida por un grupo de personas, el equipo interlocutor.

El facilitador externo, es un requisito de este sistema de calidad y su vinculación con el centro es mediante un acuerdo con duración acotada. Su función es guiar y monitorear la experiencia y los procesos en cada centro. Es necesario difundir en la comunidad educativa la implicación y rango de acción de este nuevo actor. A la vez promover un apropiado desarrollo dentro del entramado organizacional que le habiliten una exitosa intervención. Su mirada externa es más objetiva e imparcial frente a los procesos que se comienzan a gestar. Este equipo cuenta con estrategias y herramientas de trabajo para abordar la reflexión y análisis personal y grupal. Por otra parte, es condición necesaria pero no suficiente que el Equipo Directivo esté convencido en la cultura de la

calidad, reforzando siempre el compromiso institucional frente al desafío de emprender y fortalecer el liderazgo en toda la comunidad educativa.

Existen en este proceso fases de implementación del sistema, siendo la primera una etapa de sensibilización. Durante la segunda se abordan las condiciones necesarias para embarcarse en estos procesos de mejora y compromiso por la calidad. La fase tres consta de dos partes, presentación y aplicación de la herramienta de Evaluación y Diagnóstico. Las dos últimas etapas de este proceso inicial son la información al Claustro y la constitución de los equipos de mejora de acuerdo a las áreas a trabajar.

La última parte, para cerrar un primer ciclo completo, incluye las fases sexta y séptima de Diseño, Implantación e Institucionalización. Pueden llegar a ser las más variables, en función de las dificultades que encuentren los equipos de trabajo para funcionar y las propias complejidades de las áreas de mejora que se haya acordado abordar.

Sistema de Calidad en la Gestión Escolar

El Sistema de Calidad en la Gestión Escolar es un sistema de evaluación y mejora de la calidad educativa. El mismo se desarrolla desde el año 2012 en más de 42 instituciones educativas de FLACSI y su propósito es desarrollar una cultura de calidad con foco en los estudiantes.

Está diseñado exclusivamente para el sistema educativo y para éstos centros en particular. Es un sistema que funciona en red, ofreciendo un instrumento de autoevaluación y un método de trabajo que apunta a generar una gestión integral de calidad, destinada a la formación integral y la mejora en los aprendizajes de los estudiantes. En esta propuesta de evaluación se contempla a toda la comunidad educativa, llámese educadores, equipo directivos, familias y estudiantes. Brinda una propuesta de

trabajo que según los hallazgos y evidencias arroja resultados que promueven un ciclo de reflexión, evaluación y mejora permanente.

Sus bases y principios se encuentran en aportes que recibe desde los movimientos de Mejora y Eficacia Escolar (principalmente en América Latina) y en su enfoque de la calidad educativa como fenómeno complejo y sistémico.

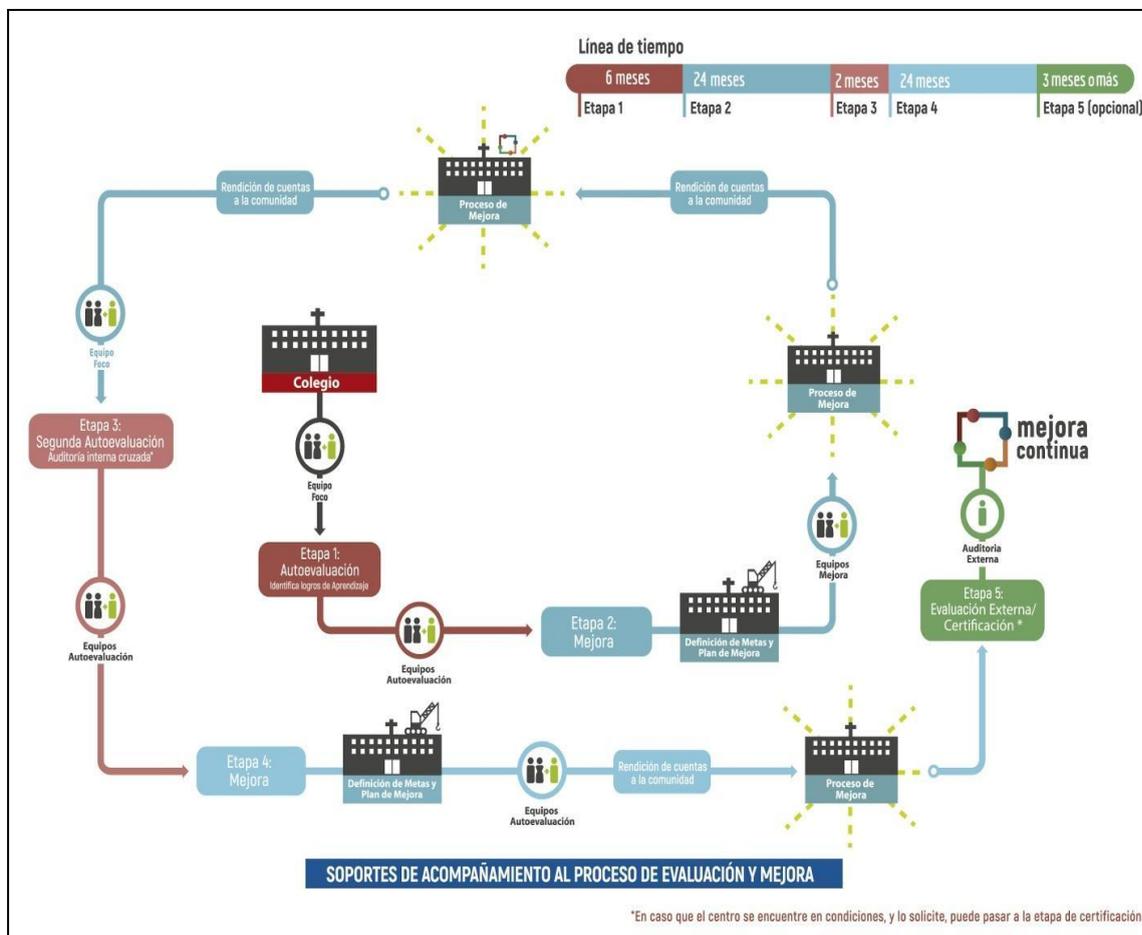
El Sistema está organizado en cuatro dimensiones de análisis: Pedagógico Curricular; Organización, Estructura y Recursos; Clima Escolar; y Familia y Comunidad. Se proponen para cada ámbito indicadores de Autoevaluación del SCGE y mediante la realización sistematizada de autoevaluaciones rigurosas por parte de cada colegio, se obtiene información para desarrollar los proyectos de mejora.

Según consta en su proyecto y fundamentación de estas prácticas, el protagonismo de los actores del centro y las metodologías de trabajo fomentan la participación de la comunidad educativa, la mirada introspectiva y la autorreflexión, con la intencionalidad de valorar lo alcanzado, evidenciar la necesidad de mejoras y su puesta en práctica.

El ciclo completo de autoevaluación-mejora-evaluación en un colegio, se desarrolla según la implementación que consta en la Figura 1.

Figura 1

Ciclo de la Autoevaluación



Nota: SCGE -Recuperado de <https://www.flacsi.net/>

Luego de la fase de implementación y pasaje de la guía de autoevaluación continúa la etapa de socialización y mejora. Este momento cuenta también con estadios determinados; diseño del plan de mejora con previa capacitación a los equipos, seguimiento de los mismos y ejecución de la mejora. Esta etapa dura aproximadamente 18 meses.

A continuación, sigue la etapa de segunda autoevaluación (auditoría interna), con un nuevo ciclo de mejora que permita acceder a una certificación.

Posibles Aportes de SCGE Relacionados a los Fundamentos de la Propuesta CME

Según el objetivo de este informe, se plasman a continuación algunas sugerencias sobre aquellos indicadores que no se han encontrado al analizar la herramienta PCI y que sí se encuentran en la herramienta SCGE, según su última versión.

Para realizar la tabla se ponderaron cuatro de los ámbitos que se encuentran en SCGE y que son comunes con el PCI. En cada ámbito se desarrollaron los indicadores buscando una relación con los fundamentos y objetivos de la propuesta CME. Los mismos son ámbito pedagógico curricular, organización estructura y recursos; clima escolar y por último, familia y comunidad.

Se considera que la guía de PCI puede ser relevante -para evaluar la propuesta de CME- en todos los indicadores de los ámbitos o dimensiones ya explicitadas anteriormente.

Tabla 1

Aportes de indicadores SCGE relacionados con los fundamentos teórico de la propuesta para Centros María Espínola

INDICADOR SCGE (Podestá et al., 2014)	RELACIÓN CON CME Basado en documento Fundamentos de la propuesta Centros María Espínola (ANEP, 2020)
1. Ámbito Pedagógico Curricular	
1.3.3" El centro desarrolla estrategias pedagógicas pertinentes a la diversidad y heterogeneidad de sus estudiantes, de manera que alcancen los aprendizajes esperados."	"La co-enseñanza, es decir, el trabajo compartido en el aula posibilita la atención a la diversidad y la heterogeneidad pues facilita una práctica pedagógica personalizada así como la integración y participación de todos los estudiantes en la dinámica de clase" (p. 22)

<p>1.4.3 "El centro rediseña sus procesos pedagógicos y pastorales, considerando información referente a la participación y valoración de los estudiantes en las actividades de aprendizaje (académicas y pastorales), como también en el análisis de los factores asociados que puedan estar influyendo en los resultados de los aprendizajes."</p>	<p>Se debe quitar el tema pastoral.</p> <p>Se promueve un proceso de aprendizaje en forma de proyecto interdisciplinario. La evaluación de los mismos es esencialmente integral. Brindará información a los alumnos y docentes acerca de sus desempeños y de cómo mejorarlos.</p> <p>Se promueve además el protagonismo de los estudiantes y su participación en las actividades de aprendizaje desarrolladas.</p>
<p>2. Ámbito Organización Estructura y Recursos</p>	
<p>INDICADOR</p>	<p>RELACIÓN CON CENTROS ESPÍOLA</p>
<p>2.4.2 "La infraestructura y equipamiento se encuentran adaptados a las diversas necesidades pedagógicas de sus estudiantes."</p>	<p>Por la dinámica de trabajo interdisciplinario, en proyectos, en talleres, la innovación tecnológica entre otras, facilita poder tener infraestructura acorde a la propuesta. Es condición necesaria pero no imprescindible.</p>
<p>3. Ámbito Clima Escolar</p>	
<p>INDICADOR</p>	<p>RELACIÓN CON CENTROS ESPÍOLA</p>
<p>3.2.2 "Los educadores participan activamente en las diversas actividades referidas al desarrollo y el fortalecimiento profesional."</p>	<p>"Generar y potenciar comunidades de aprendizaje a partir de sus saberes y experiencias. Procesos formativos de alta personalización. Enfoque integral de la formación, desarrollo profesional docente, trabajo colaborativo" (p. 12)</p>
<p>3.2.3 "Las necesidades o requerimientos de los educadores son atendidas por los directivos del centro de manera sistemática y formal."</p>	<p>Debido a la alta carga horaria semanal de algunos educadores y una propuesta de docentes efectivos a tres años, puede ser válido saber si las direcciones atienden las necesidades de los educadores. Intentar generar un buen clima de confianza y trabajo en equipo es fundamental para llevar adelante la propuesta.</p>
<p>3.2.4 "Las necesidades o requerimientos de los estudiantes son atendidas por los directivos del centro."</p>	<p>Lograr que los estudiantes se motiven y se sientan escuchados en sus intereses y necesidades puede hacer gran diferencia al momento de involucrarlos en las propuestas.</p>

3.3.1 “Los educadores se sienten motivados con la tarea desarrollada.”	Frente a la implementación de varias de las estrategias de este modelo de centro urge conocer la motivación docente frente a la tarea. Algunos de los ejemplos de estas estrategias son: la sensibilización frente a la propuesta, la permanencia de directivos y docentes en los mismos centros, trabajo colaborativo en equipos institucionales, la capacitación permanente y las horas de coordinación entre otros.
3.3.4 “Los estudiantes están contentos de pertenecer al centro y se reconocen como parte de su comunidad educativa.”	Sería interesante relevar la información sobre la segunda parte del indicador donde se puede observar si los estudiantes se reconocen como comunidad educativa. No solamente reconoce el vínculo pedagógico institucional sino el vínculo socioafectivo que se genera a lo largo del año escolar dentro del centro de estudios.
4. Ámbito Familia y Comunidad	
INDICADOR	RELACIÓN CON CENTROS ESPÍOLA
4.1.1 “Las familias y el centro colaboran conjunta y sistemáticamente para acompañar el aprendizaje integral de cada estudiante.”	“Respecto al trabajo con familias, docentes, adscriptos y talleristas proyectarán y realizarán actividades que involucren a la familia en la vida institucional, organizarán diversas formas de intercambio y atención a las familias a fin de profundizar el conocimiento mutuo, programarán y realizarán eventos culturales...” (p. 36)
4.1.2 “Las opiniones y demandas de las familias, referidas a logros y dificultades de aprendizaje de sus hijos e hijas son atendidas por los educadores.”	
4.2.1 “El centro integra la realidad y características económicas, sociales y culturales de las familias en su estrategia de trabajo con las familias.”	Cada centro elaborará participativamente su plan de trabajo con las familias de forma de gestionar las relaciones, comunicaciones y oportunidades de intercambio en un régimen de responsabilidades compartidas.
4.2.5 “Las familias sienten que son apoyadas sistemáticamente a través de las actividades ofrecidas por el centro, para orientar y estimular el aprendizaje integral de sus hijos e hijas.”	

Conclusión

Los CME de la ANEP son centros educativos donde se desarrolla una política focalizada, la cual atiende a estudiantes en situación vulnerable alta o muy alta.

Frente al cometido de disminuir la inequidad y lograr una mejora sustantiva en los procesos de calidad vinculados a la educación, se embarca en propuestas interdisciplinarias y de acompañamiento.

Teniendo como fin que estas instituciones puedan alcanzar un impacto positivo en los aprendizajes de los estudiantes desarrollando componentes vinculados a buenas prácticas, es de suma importancia poder contar con una herramienta de autoevaluación para poder ir monitoreando y tomando acciones para la mejora.

Por tal motivo, se parte del modelo de evaluación PCI y se toman en cuenta los fundamentos de la propuesta de estos centros para seleccionar algunos indicadores de la guía de autoevaluación Sistema de Calidad en Gestión Educativa, con el objetivo de enriquecer la mirada del equipo técnico de la ANEP que se encuentra abocado a esta tarea.

Bibliografía:

Administración Nacional de Educación Pública. Resolución CODICEN N° 2344/20, Acta Ext. N°12, de fecha 2 de diciembre de 2020.

Administración Nacional de Educación Pública. Circular n.° 53/2020, Resolución 2344/020, 2 de diciembre de 2020.

Administración Nacional de Educación Pública. Fundamentos de la propuesta Centros María Espínola. Recuperado de:

<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2021/campanas/Fundamentos%20de%20la%20propuesta%20Centros%20Mari%CC%81a%20Espinola.pdf>

Careaga, A & Picaroni, B. (2004). *APORTES PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS. Una estrategia para su mejora.*

El Proyecto de Calidad Integrado (agosto de 2021)

<https://www.fundacionhorreum.org/pci/>

Fundación Horreum Fundazioa & Universidad Católica del Uruguay. (2010). Proyecto de Calidad Integrado.

Lasida, J. Podestá M., & Sarasola M. (2015). *La calidad pedagógica en los centros educativos*. Editorial Santillana.

Podestá M., Radic J., Román M & Sarasola M. (2014) Guía de autoevaluación. Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI.

Podestá, M., & Sarasola, M. (2014). *El sistema de evaluación y mejora de la calidad educativa PCI en la experiencia uruguaya*.

Sarasola. M. El sistema PCI en la experiencia uruguaya.

http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/Mesa_2_MARCOS_SARASOLA.pdf

SCGE -Recuperado de <https://www.flacsi.net/>

CAPÍTULO IV

Creación de una Herramienta de Autoevaluación para CECAP. Aplicación y Devolución con Retroalimentación.

Introducción

El siguiente capítulo hace referencia al proceso de elaboración, aplicación y retroalimentación de una herramienta de autoevaluación en seis Centros Educativos de Capacitación, Arte y Producción (CECAP) que dependen del Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

En el marco del convenio de colaboración firmado entre el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) y MEC (enero 2022), y conforme al convenio CAF y MEC (junio 2020) para brindar apoyo en el Fortalecimiento del vínculo entre educación y trabajo en Uruguay, se circunscribe la presente consultoría y plan de trabajo a desarrollar entre los meses de marzo - julio 2022.

En modalidad de consultoría, bajo el nombre de “Diagnóstico sobre la gestión, autoevaluación de los CECAP. Elaboración de planes de mejora”; se formula, aplica y retroalimenta -la gestión de los CECAP- a través de una herramienta de autoevaluación de calidad. Asimismo se prevé que, luego de aplicada la herramienta cada centro desarrolle y cuente con un plan de mejora en base a la autoevaluación.

El Plan Nacional de Educación y Trabajo (PNET) se hace efectivo a través de los Centros Educativos de Capacitación y Producción (CECAP). Éstos son centros de educación no formal para estudiantes entre 14 y 20 años que no completaron el sistema formal de educación básica. Su propósito es promover y acompañar la reinscripción y continuidad educativa, es por ello que se ofrece la posibilidad de acreditar el ciclo básico de educación media a través de acuerdos con la Dirección General de Educación Secundaria (DGES) y la Dirección General de Educación Técnico Profesional (DGETP). Proponen formación laboral básica que permita a los jóvenes insertarse en la vida laboral como parte de su participación ciudadana. El programa está caracterizado por su

gradualidad, flexibilidad, integralidad y soporte educativo. A su vez es importante destacar que es un modelo que busca dialogar con la comunidad en su contexto. Su diseño y propuesta curricular promueven e impulsan el sentido de interdisciplinariedad, mediante estrategias como el espacio de coordinación y la docencia compartida.

En este momento están funcionando 21 centros en 15 departamentos y atienden a una población que oscila entre los 2700 y 3000 jóvenes.

El proceso de trabajo de esta consultoría se describe desde el inicio y contempla los siguientes pasos: reuniones preparatorias con el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd), adecuación/diseño del instrumento de evaluación, reuniones de intercambio con las autoridades del programa, entrevistas con los coordinadores de los centros a aplicar, visita a la comunidad para presentar la herramienta diseñada y modalidad de trabajo. Se aplica el instrumento por parte de cada centro con seguimiento del proceso y devolución de los informes finales con sus respectivas sugerencias de mejora. Por último, se realizan ajustes de la herramienta y se desarrolla la versión definitiva.

A continuación se detalla el proceso de trabajo diseñado por la consultora Magister Mora Podestá, donde el autor de esta tesis participa en el proceso de planificación, ejecución y devolución.

Proceso de Trabajo

Fases

- I. Elaboración y aprobación de plan de trabajo.
- II. Desarrollo de actividades preliminares y adecuación/diseño de herramienta de autoevaluación.
- III. Implementación de la autoevaluación.

IV. Diseño de las mejoras y ajustes a dimensiones para la autoevaluación.

Fase I - Elaboración y Aprobación de Plan de Trabajo.

Se describen objetivos y plan de trabajo completo aprobado por INEE para la siguiente consultoría.

Objetivos de la consultoría.

- Realizar un diagnóstico sobre la gestión y autoevaluación de la calidad de los centros, incorporando la información de seguimiento de egresados y aplicando una herramienta que comprenda diversas dimensiones institucionales, como la educativa, la relación con el mundo laboral y la gestión organizacional.
- Elaborar planes de mejora en base a la autoevaluación.

Etapas del trabajo.

Para el desarrollo de la consultoría se prevén distintas etapas y productos a entregar.

Desarrollo de Actividades y Cronograma.

Diseño y generación de acuerdo básicos para la implementación

Aprobación.

Entrega del plan, Producto I: 7 de abril

Desarrollo de Actividades Preliminares y Adecuación/Diseño de Herramienta de Autoevaluación

A. Proceso de relevamiento de información e insumos básicos de CECAP.

Reuniones de intercambio con actores de los CECAP y visita a centros para identificación de principales dimensiones de gestión de los centros y su mirada sobre procesos de evaluación y mejora.

B. Relevamiento y análisis de herramientas de autoevaluación de referencia.

Análisis y sistematización de información preliminar sobre dimensiones a considerar en los CECAP.

Priorización de al menos 2 dimensiones a evaluar.

Desarrollo y/o adecuación de una herramienta para su aplicación en CECAP, contemplando que integre la gestión organizacional y su relación con el mundo laboral.

Desarrollo de reuniones técnicas del equipo de consultores INEEd para su análisis.

Consulta e intercambios con referentes (Coordinaciones CECAP) y articulación de Herramienta de autoevaluación con Estudio de trayectorias educativas.

Identificación del apoyo o soporte informático para la aplicación de herramienta básica a ser aplicada en etapa de implementación.

C. Análisis de condiciones y selección de los primeros centros para el desarrollo de los procesos de autoevaluación.

Reuniones con coordinaciones de CECAP, análisis de condiciones para la evaluación y la mejora.

Elaboración de agenda de actividades/comunicación con centros preseleccionados.

Entrega de Informe de Avance- Producto II: 31 de mayo

El Producto II de la consultoría incluye: Diseño preliminar de herramienta a ser aplicada, centros seleccionados y planificación de la implementación. Se prevé que integre información del seguimiento de egresados.

Implementación de la Autoevaluación

La herramienta de autoevaluación se aplica en cinco centros, previamente seleccionados por CECAP/MEC, a fin de hacer un monitoreo pormenorizado del proceso.

El avance en la implementación -a modo de piloto- con estos primeros centros es un insumo para futuras etapas a acordar con el MEC, así como insumo para que éste continúe el trabajo más adelante.

A. Desarrollo de actividades iniciales en los centros:

Reunión con equipos directivos (vía zoom en forma colectiva a los centros seleccionados o reuniones presenciales, a definir posibilidad) donde se presenta la propuesta de autoevaluación y mejora: objetivos, modalidad de trabajo, la herramienta (con al menos dos dimensiones a evaluar), niveles de involucramiento y liderazgo de directivos y referentes en el proceso.

Se acuerdan fechas para desarrollo de Autoevaluación.

B. Implementación de autoevaluación en los centros seleccionados

Aplicación de la herramienta de autoevaluación en los centros seleccionados, con la participación de distintos integrantes del centro educativo, en jornada presencial de 4 a 6 hs de trabajo por centro educativo para aplicación de la herramienta.

Participan directamente consultores del INEEd.

Se prevé el soporte de plataforma informática sencilla que posibilite subir información (en esta fase es piloto y pasible a ajustes).

Entrega de Informe de Avance. Producto III: 4 julio

El Producto III de la consultoría incluye un informe sobre la implementación para el PNET - CECAP.

Diseño de las mejoras y ajustes a Dimensiones para la Autoevaluación

A. Resultados de autoevaluación y diseño de plan de mejoras.

Desarrollo de reuniones virtuales para devolución de resultados de autoevaluación: identificación de fortalezas y posibles mejoras a emprender en dimensiones evaluadas.

Acuerdos para llevar adelante las mejoras.

Formación básica y apoyo al diseño de un proyecto de mejora en cada centro, a implementarse en el segundo semestre de 2022.

B. Ajustes de herramienta y planificación de actividades para su aplicación en todos los centros.

Evaluación de aplicación de la herramienta en los centros seleccionados, en consulta con actores CECAP y equipo consultores del INEEd. Desarrollo de ajustes y precisiones, elaboración de versión definitiva. Ajustes finales en soporte informático.

Diseño de agenda y estrategia de implementación en resto de CECAP que estén en condiciones para la implementación de evaluación y mejora.

Entrega de Informe de Final - Producto IV: 30 de julio.

El Producto IV de consultoría incluye: diseño (preliminar) de los proyectos de mejora en centros seleccionados de fase piloto, versión final de herramienta de autoevaluación desarrollada, agenda de próximos pasos para implementación de la autoevaluación.

Desarrollo de Actividades y Cronograma

1. Desarrollo de reuniones de intercambio y acuerdos con actores referentes de CECAP. Recopilación de distintos insumos para el desarrollo de la herramienta. Visita a centros.
2. Análisis y adecuación de herramientas de evaluación institucional disponibles en la literatura y definición de un soporte informático en uso para registrar la información por centro. Selección de dimensiones a evaluar, al menos dos en fase piloto.
3. Identificación de soporte informático a utilizar para recabar insumos de autoevaluación.
4. Reuniones con coordinaciones y referentes CECAP para análisis de condiciones previas y selección de centros de fase piloto.
5. Realización de reunión (virtual) de presentación de la propuesta de autoevaluación a los centros seleccionados. Participan equipos directivos y otros referentes del centro (a definir).
6. Implementación y acompañamiento del proceso de autoevaluación en cada centro en fase piloto. Visitas presenciales, participa todo el equipo del centro.
7. Desarrollo de reuniones con otros consultores para análisis y triangulación con información de trayectorias educativas.
8. Participación en reuniones virtuales con cada uno de los centros, y participación de todo el equipo, para puesta en común de las autoevaluaciones y definición de líneas de mejora.
9. Apoyo y asesoramiento para la elaboración de los planes de mejora, a partir de los procesos de autoevaluación en cada centro seleccionado en fase piloto.
10. Versión final de herramienta de autoevaluación desarrollada, agenda de próximos pasos para implementación de la autoevaluación en resto de centros.

11. Entrega de Informe final.

Todas las actividades a desarrollar ponen énfasis en tres criterios a contemplar para el desarrollo de la propuesta:

- El cuidado de las condiciones y disponibilidad de los centros para llevar adelante la autoevaluación (metodología).
- El desarrollo de una herramienta ajustada -para al menos dos dimensiones- y adecuada al contexto CECAP, que al tiempo de prever el rigor técnico necesario, sea posible de ser aplicada por distintos actores del centro (“herramienta amigable”).
- Diálogo con referentes del CECAP, cuidando roles y alcances institucionales.

Tabla 1*Cronograma*

ETAPAS	ACTIVIDADES	Abril	Mayo	Junio	Julio
I	Plan de trabajo	8 de abril			
	Reuniones de coordinación/recopilación de insumos/visita centros.				
	Relevamiento/ análisis diseño de herramienta de autoevaluación. Sistematización y selección de dimensiones.				
	Definición de soporte informático a utilizar.				
II	Reuniones con coordinaciones y referentes CECAP para análisis de condiciones previas y selección de centros de fase piloto.				

III	Reunión inicial (virtual) de presentación de la propuesta de autoevaluación a los centros seleccionados.				
	Implementación de autoevaluación en centros de fase piloto.				
	Reuniones de análisis con consultores trayectorias educativas /triangulación de información.				
IV	Reuniones virtuales con cada uno de los centros, puesta en común de autoevaluaciones, definición de mejoras.				
	Asesoramiento y apoyo para elaboración de los proyectos de mejora, a partir de los procesos de autoevaluación.				
	Ajustes de herramienta y desarrollo de versión definitiva. Planificación de actividades para su aplicación en todos los centros.				
	Entrega de informe final.				

Fase II - Desarrollo de Actividades Preliminares y Adecuación/Diseño de Herramienta de Autoevaluación.

Se realizaron varias reuniones virtuales y presenciales con el fin de ir definiendo aspectos para la implementación de la consultoría. A continuación se explicitan algunas de ellas, así como lo dialogado o acordado en las mismas.

- 6 de abril de 2022 - Reunión presencial en INEEd

Participantes: Felipe Míguas, Carmen Haretche, Javier Lasida, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se plantean generalidades del trabajo a realizar en función de lo acordado con el MEC y la consultora Mora Podestá.

Consultoría enmarcada en la autoevaluación de centros educativos, basada en el abordaje del punto 7 del plan estratégico del INEEd 2021-2025: “Objetivo estratégico 7. Contribuir a la autoevaluación de los centros educativos.”

Los CECAP se encuentran en un período de reformulación de la propuesta educativa, por tal motivo se valora la posibilidad de realizar un primer diagnóstico y posterior proceso de mejora mediante la aplicación de una herramienta piloto para la autoevaluación de los mismos.

Es importante sistematizar los aspectos comunes y aquellas particularidades que pueden tener los centros según sus contextos, de manera que se obtengan insumos para la toma de decisiones políticas sobre el programa que se lleva adelante.

Se acuerda mantener una instancia de encuentro con Luisa Fernández y Gonzalo Baroni del MEC para definir cuáles serían los CECAP que intervienen en esta primera etapa de trabajo.

- 5 de mayo de 2022 - Reunión virtual

Participantes: Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se analizan diferentes documentos de los CECAP para entender la propuesta y modalidad de trabajo. Se constata que en el programa existen grandes lineamientos que se instrumentan dependiendo de la coordinación y el equipo que los lleva adelante.

Según lo antes dicho se genera la pregunta ¿qué evaluar de la gestión CECAP?. En una primera instancia frente a esta interrogante, se desprenden otras incógnitas que permiten empezar a delinear grandes líneas de trabajo. A modo de ejemplo nos preguntamos: ¿evaluar la propuesta curricular?, ¿el clima de centro?, ¿articulación con DGES?, ¿articulación DGETP?

Luego de un proceso de reflexión se propone, en una primera instancia, pensar en cinco dimensiones a abordar en la herramienta de autoevaluación:

1. Planteamientos institucionales (misión, visión, valores, proyecto educativo de centro (PEC), plan general anual (PGA), Plan Estratégico (PE).
2. Orientaciones y acompañamiento (clima, convivencia, satisfacción de estudiantes).
3. Articulación o relación con el entorno (interacción con DGES y DGETP, relaciones con la intendencia departamental, articulación con otras dependencias de la zona).
4. Propuesta curricular (estudiantes, docentes, capacitaciones).
5. Estructura de funcionamiento (aspectos vinculados a la coordinación de centro y con otros actores).

Para la elaboración de la guía de autoevaluación se tendrán en cuenta las herramientas de autoevaluación Proyecto de Calidad Integrada (PCI), Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE), Guía de evaluación de Calidad para procesos de Formación e Inserción Laboral de Jóvenes realizada por Lasida y Sandoya, Dimensiones de análisis de calidad en organizaciones de la sociedad civil -guía orientadora- realizada por Bettoni y Podestá.

Se arma un drive para ir sintetizando la información y trabajar junto a la consultora Mora Podestá.

- 12 de mayo de 2022 - Reunión virtual

Participantes: Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Con el fin de elaborar un instrumento lo más adecuado posible a la realidad de los centros, el equipo dispone realizar una reunión con la coordinación general e intermedia de los CECAP. El objetivo es conocer y aproximarse a la realidad de la propuesta a partir del diálogo y testimonio con las coordinadoras del programa. Se propone hacer foco en cada centro como unidad de análisis en función de las dimensiones previstas. Las mismas serán definidas -más adelante- con el equipo de coordinación del programa CECAP.

Durante esa semana, se profundiza en las guías de autoevaluación nombradas anteriormente, buscando puntos en común y aquellos que pueden ser complementarios para encontrar insumos que evalúen en función de las cinco dimensiones previstas para el armado de la herramienta. Se busca además, utilizar terminología básica, propia de los CECAP, que adapte la herramienta al contexto educativo donde se aplicará el instrumento.

- 16 de mayo de 2022 - Reunión virtual

Participantes: Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se prepara el encuentro que se llevará adelante con las autoridades del programa CECAP en función de las reuniones previas entre el equipo que realiza la consultoría.

Como aspectos a destacar, se resuelve no indagar -en la guía de autoevaluación- sobre algunos conceptos institucionales previos como; la misión, visión y plan estratégico de los centros, ya que en la bibliografía estudiada queda claro que no existe esa

información a nivel local sino que las definiciones para estos parámetros son generales del programa.

Se propone -entre otros- abordar con las coordinadoras del programa CECAP los siguientes aspectos:

- De acuerdo a los fundamentos CECAP, el proyecto de centro lo realiza cada equipo de forma anual. Dentro del mismo se pautan los diferentes espacios curriculares. Es también en ese proyecto que se integran y relacionan las diferentes áreas de conocimiento. Desde esta afirmación nos surge la pregunta ¿en qué se basan para hacer una propuesta contextualizada?
- En referencia a los estudiantes nos preguntamos ¿dónde se registra la información del proceso del estudiante?
- 17 de mayo de 2022 - Reunión virtual con coordinadores del programa CECAP.

Participantes: Lucía Varela (INEEd), Alejandra Martell (Equipo Dirección General Nacional), Isabel Alende (Coordinadora del Programa), María García (Educadora Equipo Nacional), Mayra Pizzorno, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se realiza la reunión teniendo en cuenta la presentación de la propuesta realizada en los CECAP: Ver Anexo 1.

Durante la misma se mencionan como aspectos generales la existencia de una pauta que cada CECAP va completando con información del centro; a modo de ejemplo la planificación de cada semestre.

También se explicita que la modalidad de trabajo puede ser CECAP “puro” o como continuidad educativa en convenio con DGES o DGETP.

La propuesta curricular CECAP “puro” no ha variado en el último tiempo, se plantean siete áreas con sus respectivos objetivos y cargas horarias, aspectos definidos por el modelo general. Se menciona durante esta reunión que en el plan de centro se marca la impronta de cada institución y la planificación concreta de cada área a desarrollar.

Se hace mención a la existencia de entrevistas entre educadores y estudiantes como un hecho educativo en sí mismo. A su vez, los estudiantes firman un compromiso, donde se manifiesta el deseo y la voluntad de ingresar al programa, de manera de conocer la propuesta concreta y asumir las responsabilidades que conlleva. Muchas veces los estudiantes traen en su imaginario, aprender un oficio a partir de los talleres que se llevan adelante; por lo tanto es necesario exponer la propuesta completamente para que conozcan los objetivos de CECAP.

En referencia a las actividades del centro se informa que en general no están sistematizadas, sino que existe una transmisión oral que va “contando” lo que se hace. No obstante cada coordinador elabora un informe final al culminar el año donde se recogen las particularidades de cada centro.

Entre los aspectos que se espera evaluar, se alude que las becas y la alimentación son soportes que brinda el programa. El acompañamiento a los estudiantes es una de las fortalezas a priori, se indagará este aspecto a través de la herramienta a aplicar.

Plantean también que es condición necesaria que los centros al momento de realizar la autoevaluación se puedan ‘correr del deber ser’, para poder -en clave de mejora- llegar a los resultados más fieles posibles según la realidad que se vive en cada institución. Se tendrá en cuenta este insumo cuando se trabaje con la comunidad educativa previo a la implementación de la herramienta.

Se plantea buscar cinco centros desde la coordinación del Programa según características que apelan al compromiso y condiciones de equipo para llevar adelante la experiencia, requerimientos planteados por la consultoría para hacer viable el proceso.

- 19 de mayo de 2022 - Reunión virtual.

Participantes: Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se trabaja sobre la elaboración de la herramienta. En principio se acuerda que la misma tenga cuatro columnas que contemplen el indicador, la evidencia, la respuesta a ese indicador (si o no) y comentarios que quiera agregar cada equipo de trabajo.

Se piensa en dos grandes ámbitos. Uno que sea referido a la propuesta curricular y el otro vinculado a la organización y la gestión del centro. Mora Podestá hará énfasis en la producción del primer ámbito, mientras que Marcelo Mónico hará lo mismo en el segundo, teniendo ambos como referencia todos los documentos CECAP leídos previamente.

- 24 de mayo de 2022 - Reunión virtual.

Participantes: Felipe Miguez, Lucía Varela, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se presenta la versión preliminar de la herramienta. Si bien la misma se encuentra bastante ajustada a lo solicitado, es factible que se le hagan aportes para la mejora de la misma.

Se sugiere dejar por escrito que según investigación y bibliografía los centros que llevan adelante procesos de autoevaluación obtienen -generalmente- mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

También se plantea la posibilidad de agregar un glosario para generar una única terminología frente al instrumento.

Se acuerda tener una reunión con todos los coordinadores previamente a la visita de los centros, de manera que se viva como una instancia de sensibilización desde una mirada como colectivo.

- 1 de junio de 2022 - Reunión virtual.

Participantes: Felipe Miguez, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se presenta la herramienta que se preparó en versión preliminar para la autoevaluación CECAP. Se acuerda hablar con las coordinadoras generales del programa CECAP para presentarles la misma.

Se plantea no asistir en forma presencial a todos los centros del interior del país, si bien se definirá en la reunión de presentación con todo el equipo de coordinación general.

- 8 de junio de 2022 - Reunión virtual.

Participantes: Isabel Alende, Luisa Fernández, Lucía Varela, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se presenta la herramienta confeccionada. Se explican las dimensiones, subdimensiones y los indicadores. El equipo queda conforme con lo presentado y se decide -según propuesta del equipo consultor- realizar una reunión virtual con todos los coordinadores de los CECAP que aplicarán el instrumento. El encuentro se llevará adelante el 13 de junio.

Se define que la presentación sea en seis centros en lugar de cinco como estaba previsto. Los CECAP donde se aplicará el instrumento son Las Piedras, Barros Blancos, Minas, Salto, Rivera y Fray Bentos.

- 13 de junio de 2022 - Reunión virtual.

Participantes: Isabel Alende, María García, por Minas la coordinadora Valeria Castillo, por Fray Bentos el coordinador Hernán Márquez, por Barros Blancos la coordinadora Astrid de León, por Rivera la coordinadora Gabriela Umpierrez, por Salto la coordinadora Marcela Varela, por Las Piedras la coordinadora Patricia Barrios, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se presenta la propuesta a los coordinadores de cada uno de los CECAP. Se explicita que el motivo de este proceso no se fundamenta en un inapropiado funcionamiento de estos centros, sino que se pensó en aquellos que tenían determinadas condiciones institucionales que son favorables para poder comenzar con el proceso.

Algunas de las inquietudes planteadas por los coordinadores -cito textual- fueron ¿por qué me vienen a “mirar”?, ¿en qué tiempos se llevará adelante?, ¿cómo interactúan los consultores con el centro?

También se deja planteado que este proceso es una oportunidad de mejora para cada centro, pueden aparecer aspectos positivos que sorprendan y no sean tenidos en cuenta en lo cotidiano. A la vez se nota que existen muchas expectativas con el proceso que se comenzará.

Se acuerda enviar a los coordinadores posibles fechas y horarios de encuentro. Se define participación presencial -del equipo consultor- en todos los centros que aplicarán la autoevaluación para poder dialogar con los educadores y explicar tanto la herramienta como el formato de trabajo sugerido.

- 15 de junio de 2022 - Reunión virtual.

Participantes: Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se realizan los últimos ajustes a la herramienta según correo recibido por Isabel Alende el día 14 de junio.

Las fechas en las que se realizará la visita a los centros CECAP son las siguientes;

Jueves 23 de junio, las Piedras de 8 a 10 horas.

Viernes 1 de julio, Fray Bentos de 7 a 9 horas.

Viernes 1 de julio, Salto de 15 a 17 horas.

Lunes 4 de julio, Minas de 12 a 14 horas.

Miércoles 6 de julio, Barros Blancos de 8 a 10 horas.

Jueves 7 de julio, Rivera de 17:30 a 19:30 horas.

- 22 de junio de 2022 - Reunión virtual.

Participantes: Lucía Varela, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

El encuentro es para decidir la forma de presentación de la herramienta debido a que no se pudo realizar con la plataforma que se tenía pensada. Se define llevar en formato papel y Lucía Varela pasará el instrumento a aplicar a un formulario Google para presentar en los diferentes encuentros presenciales.

Fase III - Implementación de la Autoevaluación

- En el Anexo 2 se presenta la herramienta de autoevaluación para el PNET - CECAP enviada a cada uno de los equipos luego de finalizar la reunión presencial.
- En el Anexo 3 se adjuntan los informes de cada centro con su respectiva explicación para la implementación de la autoevaluación, el proceso realizado y las devoluciones de la consultoría.
- Posteriormente se realiza y entrega al INEEd un informe, ver Anexo 4, que da cuenta de todo el trabajo durante la implementación en los diferentes CECAP.

Fase IV - Diseño de las Mejoras y Ajustes a Dimensiones para la Autoevaluación.

Posterior a la realización de los informes y entrega de los mismos a cada centro, se mantuvieron reuniones virtuales para intercambiar ideas sobre todo el proceso realizado en función de la autoevaluación. El objetivo fue poder aclarar aspectos que ocasionaran dudas y generar una oportunidad para poder compartir sentimientos que se dieron en las diferentes instancias.

- 26 de agosto de 2022 - Preparación del Informe final. Reunión virtual.

Participantes: Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se realizan acuerdos para tener en cuenta en la elaboración del informe final tomando en cuenta los informes de cada CECAP.

Aspectos a considerar según los resultados; becas, perfiles de los educadores y perfiles de los estudiantes. Todos estos temas han sido comunes en los diferentes centros.

Se plantean algunas sugerencias o líneas de mejora transversales.

Se realizarán ajustes a la herramienta de autoevaluación.

Se sugiere reunión con los supervisores para el seguimiento de las mejoras.

Encuentros para Devolución de Informes

CECAP Fray Bentos. 26 de agosto de 2022, reunión virtual.

Participan el equipo de Fray Bentos, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se realiza una presentación que sirve como guía para la realización de la reunión.

Ver Anexo 5.

Se reconoce un sistema de gestión propio donde se incluye toda la información en este año 2022. Se presentan las líneas de mejora planteadas por los consultores.

El equipo de CECAP Fray Bentos plantea algunos comentarios sobre el proceso desarrollado. Entre ellos se destaca:

- La autoevaluación ha permitido ordenar y orientar.
- Dificultad al subir las evidencias por la plataforma utilizada.
- Permite reflexionar con mirada en los estudiantes.
- Agradecen por el proceso, entienden que es algo que se comienza y nunca se termina porque se buscarán las mejoras.
- Permite poner al estudiante como actor del aprendizaje.
- Sirve como laboratorio para mejorar las prácticas.
- Ha sido una mirada externa que ayudó a ver el centro desde otra perspectiva, con un enfoque constructivo.
- Agradecen que los consultores fueran a construir junto con ellos y eso fue aceptado por el equipo. No se fue a imponer lo que se tenía que hacer.
- Plantean que es necesario en estos procesos ir encontrando un equilibrio para que sea útil.
- Quedó en evidencia la necesidad de documentar lo necesario que permita la toma de decisiones.
- Existió un diálogo permanente con los consultores cada vez que se necesitaba.

CECAP Minas. 29 de agosto de 2022, reunión virtual.

Participan el equipo de Minas, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se realiza una presentación que sirve como guía para la realización de la reunión.

Ver Anexo 5.

Se presentan las líneas de mejora planteadas por los consultores.

El equipo de CECAP Minas plantea algunos comentarios sobre el proceso desarrollado. Entre ellos se destaca:

- Les ha servido para poner nombre a algunos aspectos que en el día a día no se estaban realizando o teniendo en cuenta.
- Por momentos sintieron que para algunos indicadores hacía falta mayor explicitación.
- Reconocen que siempre existió contacto con los consultores, pero por momentos se precisaba un diálogo “instantáneo” en los momentos de reuniones que no se pudo dar.
- La plataforma donde se respondía y anexaban las evidencias no era amigable.
- Las evidencias es lo que más ha costado encontrar. Esto permite interpelar en qué aspectos registrar para tener las evidencias necesarias para la toma de decisiones.
- La autoevaluación ha servido para dar un encuadre.
- Les ha servido para tener una mirada del resto del equipo que es diferente.
- Han conocido actividades que realizaban algunos de sus compañeros, de las que previamente no tenían conocimiento.
- Agradecen el cuidado que se tuvo con ellos en todo el proceso realizado.

CECAP Salto. 29 de agosto de 2022, reunión virtual.

Participan el equipo de Salto, Lucía Varela, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se realiza una presentación que sirve como guía para la realización de la reunión.

Ver Anexo 5.

Se presentan las líneas de mejora planteadas por los consultores.

El equipo de CECAP Salto plantea algunos comentarios sobre el proceso desarrollado.

Entre ellos se destaca:

- Se sienten identificados y se encuentran de acuerdo con las fortalezas y sugerencias enviadas en el informe.
- Entienden que falta sistematización, lo que depende de cada centro porque no existe una lógica de sistematización desde la centralidad.
- Entienden que la beca no va de acuerdo con las necesidades.
- La autoevaluación permite ver el centro a futuro independiente de algunos aspectos concretos.
- La sistematización hace que la propuesta CECAP quede registrada y esto trasciende a las personas que se encuentran trabajando en la actualidad.
- Sintieron que había algunos indicadores que eran más referidos a la educación formal que no formal, como por ejemplo el perfil de egreso.

CECAP Barros Blancos. 31 de agosto de 2022, reunión virtual.

Participan el equipo de Barros Blancos, Mayra Pizzorno, Lucía Varela, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se realiza una presentación que sirve como guía para la realización de la reunión.

Ver Anexo 5.

Se presentan las líneas de mejora planteadas por los consultores.

El equipo de CECAP Barros Blancos plantea algunos comentarios sobre el proceso desarrollado. Entre ellos se destaca:

- La identificación de que falta sistematizar para poder tener algunos registros como los solicitados. Plantean que esta dificultad tiene que ver con los tiempos.
- Agradecen una mirada externa, porque al conocerse entre ellos se confía y eso puede crear inconvenientes. La mirada nueva otorga objetividad y renueva.
- El perfil de egreso es algo que no está claro y les ha generado dudas porque sienten que puede “uniformizar”.
- Les hubiera gustado contar con más tiempo para todo el proceso de autoevaluación.
- Lo referente a las becas fue un indicador muy discutido. No hay un análisis claro y creen que no les corresponde a ellos realizarlo, pero reconocen la necesidad de tener esos datos.
- Sienten que todo el proceso de trabajo fue un ejercicio como equipo.
- Reconocen mucho trabajo previo de los consultores para poder armar la herramienta ajustada a los CECAP.

CECAP Las Piedras. 1º de setiembre de 2022, reunión virtual.

Participan el equipo de Las Piedras, Lucía Varela, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se realiza una presentación que sirve como guía para la realización de la reunión.

Ver Anexo 5.

Se presentan las líneas de mejora planteadas por los consultores.

El equipo de CECAP Las Piedras plantea algunos comentarios sobre el proceso desarrollado. Entre ellos se destaca:

- En referencia a la formación continua les generaba la duda si era específico para ellos o para los CECAP en general.

- Sienten que el indicador referido a la beca no lo podían responder, ya que hay algunas ideas pero no evidencia concreta. Sí aseguran que el monto es casi el mismo desde hace 9 años.
- Vinculado al perfil de egreso plantean que es necesario que desde el Programa se cree uno para que cada CECAP lo pueda contextualizar.
- Para poder cumplir con los tiempos terminaron trabajando en grupos más pequeños y eso hizo que se perdiera el intercambio comunitario.
- Era compleja la plataforma para poder subir las evidencias.
- El tiempo de trabajo para poder realizar la autoevaluación excede las dos horas de coordinación.
- Cuando terminó todo el trabajo lo disfrutaron. Permitió tener una visión amplia de lo realizado y de lo que falta.
- Fue muy positivo compartir con todo el equipo para saber lo que hace cada uno.
- Hay muchos indicadores que ellos interpretan que la respuesta debe estar desde el Programa y no de cada CECAP.
- Agradecen el trabajo a los consultores porque se realizó una propuesta seria y de calidad.
- Se reconocen satisfechos y contentos de haber trabajado en este proceso.

CECAP Rivera. 1º de setiembre de 2022, reunión virtual.

Participa el equipo de Rivera, María García, Lucía Varela, Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se realiza una presentación que sirve como guía para la realización de la reunión.

Ver Anexo 5.

Se les presenta las líneas de mejora planteadas por los consultores.

El equipo de CECAP Rivera plantea algunos comentarios sobre el proceso desarrollado. Entre ellos se destaca:

- Realizar el proceso sirvió para identificar algunos aspectos que faltan e ir acompañando los cambios que son necesarios.
- Pensaron que iban a tener más dificultad con la recolección de las evidencias.
- La pandemia fue una dificultad, les hizo perder referencia.
- No existieron dificultades en el proceso de trabajo pero sí mucha discusión entre ellos.
- Sienten que fue un corte necesario para el equipo. Poder darse cuenta de algunos aspectos que podrían cambiar.
- Les hubiera gustado mayor presencia de los consultores en el lugar, si bien reconocen que cada vez que se comunicaron o surgían dudas, siempre se les respondía de manera inmediata.
 - 1° de septiembre de 2022 - Informe final. Reunión virtual.

Participan Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Se plantean ajustes a realizar en el informe general luego de haberse realizado todas las devoluciones a los CECAP que participaron en la propuesta.

El Anexo 6 refleja el ajuste de la herramienta de autoevaluación para el PNET - CECAP luego de realizada la aplicación, la realización de los informes y devolución a los centros para una próxima implementación en aquellos que no se ha realizado y en caso de repetirlo en los seis centros donde ya se aplicó la autoevaluación.

Informe Final de la Consultoría

A modo de cierre del Capítulo IV se presenta el informe final de la consultoría “Diagnóstico sobre la gestión, autoevaluación de los CECAP. Elaboración de planes de mejora”, realizado por Mora Podestá y Marcelo Mónico.

Proceso de trabajo desarrollado entre los meses abril y agosto del 2022.

Se integran -a modo de síntesis- insumos de las principales etapas desarrolladas durante toda la consultoría, aportes y consideraciones generales que se desprenden del proceso de autoevaluación y reflexiones de cada uno de los 6 CECAP que formaron parte de este estudio, así como reflexiones finales -a modo de cierre y conclusión- en clave de aportes a una nueva aplicación de la autoevaluación.

El proceso se llevó a cabo con el desarrollo de cuatro principales etapas que integraron las actividades que a continuación se detallan:

- I) Actividades preparatorias y diseño de la herramienta de Autoevaluación
(abril - mayo 2022)
- II) Implementación de la autoevaluación y aplicación por parte de cada centro
(junio - julio 2022)
- III) Devolución de informes, retroalimentación y sugerencias de mejora
(agosto 2022)
- IV) Reflexiones generales y recomendaciones
(agosto 2022)

I) Actividades Preparatorias y Diseño de la Herramienta de Autoevaluación (abril - mayo 2022)

Esta etapa incluyó el desarrollo de actividades preliminares y diseño de herramienta de autoevaluación:

a. Etapa de Relevamiento de Información e Insumos Básicos de CECAP

Para ello se llevaron a cabo reuniones de intercambio con actores de los CECAP y visita a centros para identificación de principales dimensiones de gestión de los centros y su mirada sobre procesos de evaluación y mejora

b. Relevamiento y Análisis de Herramientas de Autoevaluación de Referencia.

Se realizó el análisis y sistematización de información preliminar de dimensiones de análisis a contemplar en los CECAP, con base a herramientas ya existentes de autoevaluación y los aportes de la investigación en factores asociados al aprendizaje. Se priorizaron dos dimensiones a evaluar y el desarrollo de una herramienta para su aplicación en CECAP, contemplando que integre la gestión organizacional y su relación con la propuesta educativa y el área laboral.

Se llevaron a cabo reuniones técnicas del equipo de consultores INEEd y el análisis sobre el apoyo o soporte informático para la aplicación de herramienta básica, a ser aplicada en etapa de implementación.

c. Análisis de Condiciones y Selección de los Primeros Centros para el Desarrollo de Procesos de Autoevaluación.

Se mantuvieron reuniones con equipo del PNET-CECAP para el análisis de condiciones para la evaluación y la mejora en los centros. En estas instancias participaron por Coordinación del PNET y CECAP Luisa Fernández e Isabel Aldabe, por INEEd Carmen Haretche, Felipe Míguas y Lucía Varela, además de consultora responsable directamente de este estudio Mora Podestá y Marcelo Mónico, profesional externo que apoyó y acompañó todo el proceso de consultoría.

Se realizó la selección de centros y se elaboró agenda de actividades y comunicación con centros preseleccionados. Se acordó llevar la propuesta a seis centros: Las Piedras, Barros Blancos, Minas, Fray Bentos, Rivera y Salto.

Esta etapa concluyó con el diseño de la herramienta que fue presentada al equipo del PNET-CECAP con instancias de intercambio para ajustes.

II) Implementación de la Autoevaluación y Aplicación por parte de cada Centro (junio - julio 2022)

Esta etapa corresponde a la fase de implementación de la Autoevaluación en los centros educativos y se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Actividades Preparatorias de Sensibilización con Coordinadores de los Centros

Además de distintos intercambios con la Directora de CECAP y ajustes finales de la Herramienta de Autoevaluación, la actividad con coordinadores de cada centro se constituyó en una instancia clave para la sensibilización y motivación de los centros.

Se llevó a cabo reunión virtual el 13 de junio, donde se presentó la propuesta a los coordinadores de los seis centros.

El objetivo estuvo puesto en profundizar sobre el sentido y pertinencia de la autoevaluación y sobre el diseño de la herramienta.

En la instancia de encuentro también participó Isabel Aldabe, coordinadora del Programa.

La agenda contempló los siguientes temas:

- Objetivos de la Autoevaluación
- Proceso de diseño
- Componentes de la herramienta/Presentación
- Criterios para su aplicación

- Proceso de aplicación

En ese encuentro se recogieron consultas y se intercambió sobre la viabilidad de implementación en los centros y condiciones previas, entre otros temas.

Se explicitó sobre criterios de selección de estos seis centros, para fase piloto, apelando a su compromiso y condiciones de equipo para llevar adelante la experiencia. La selección estuvo a cargo de la dirección de CECAP.

En esta jornada se acordaron los criterios para el desarrollo de los talleres: participación de equipo completo y realización de los mismos -en la medida de lo posible- en horarios de coordinación ya previstos por cada centro. Se acordó también la agenda de visitas a llevar a cabo:

- 23 de junio de 8 a 10 - Las Piedras
- 1 de julio de 7 a 9 - Fray Bentos
- 1 de julio de 15 a 17 hs - Salto
- 4 de julio de 12 a 14 - Minas
- 6 de julio de 8 a 10 - Barros Blancos
- 7 de julio 16 y 30 a 18 y 30 - Rivera

Desarrollo de los Seis Talleres

Todos los talleres se realizaron en las fechas previstas y -salvo ajustes puntuales- se trató de sostener los horarios originales de coordinación. Se mantuvo contacto directo con las coordinaciones, quienes brindaron total disponibilidad y apoyo al equipo consultor.

En el primer taller, en la ciudad de Las Piedras, acompañaron también Lucía Varela y Diego Mígues, quienes profundizaron con la coordinadora sobre tema de trayectorias educativas.

En todos los encuentros se llevó a cabo la misma agenda:

- Presentación de los equipos
- ¿Por qué una Autoevaluación?
- Actividad colectiva y consensuada
- Proceso de diseño y componentes de la herramienta
- Criterios para su aplicación
- Proceso de aplicación/ejercicio práctico
- Agenda de próximos pasos

En términos generales, los equipos se manifestaron abiertos y motivados con la propuesta. En casi todos se manejaba información general previa, que facilitó la presentación, la comprensión e intercambio. Se generaron ricas preguntas que llevaron a profundizar sobre la oportunidad de la autoevaluación, el análisis de indicadores y el rigor de las evidencias, entre otros temas.

En uno de ellos se registraron ciertas resistencias a la propuesta, con preguntas sobre la autoevaluación que evidenciaban dudas y temores de parte de algunos de los integrantes del equipo. Se atendieron todas las consultas, se respondió con claridad respecto a la voluntariedad y compromiso para llevar adelante el proceso. En días posteriores la coordinadora nos informa que el equipo estaba trabajando en la aplicación de la herramienta. Asimismo se señala que el equipo avanzó y trabajó de acuerdo a lo previsto y comprometido.

En el trabajo colectivo sobre “la pertinencia de una autoevaluación en mi centro”, prácticamente todos pusieron énfasis en: mejorar y visualizar las prácticas, oportunidad de mejora, reflexionar y aprender sobre lo hecho, enriquecer la propuesta del centro. En general, se valora la oportunidad de autoevaluación desde el equipo interno y el apoyo externo del equipo consultor.

Se presentó la guía de Autoevaluación y se realizó un trabajo práctico de aplicación de la misma, que fue reconocida en todos los centros como un instrumento de fácil manejo. Asimismo se habilitaron correos de los consultores y celulares, para preguntas y dudas posibles que surgieran en la implementación. En todos los centros se entregó la Herramienta de Autoevaluación (papel y digital) y se compartió una presentación digital.

En los centros se conformaron dos equipos de autoevaluación, uno para cada ámbito. También se solicitó la agenda de reuniones para la aplicación de la guía. Respecto a cómo organizarse, se eligieron dos caminos: por una parte el uso de dos o tres reuniones de coordinación (de 2 horas cada una) y por otra la opción de una o dos jornadas más extensas donde se pudiera aplicar toda la herramienta.

Si bien estaba previsto cerrar las planillas compartidas en drive antes del 30 de julio y realizar la retroalimentación al 10 de agosto, con informes y líneas de mejora sugeridas, el plazo se corrió hasta el día 22 de agosto y paso siguiente se realizaron las devoluciones. Los plazos previstos inicialmente tuvieron que ser reconsiderados, en virtud de fechas de cierre de actividades del semestre y vacaciones de julio.

En el tiempo intermedio, hasta el envío de informe final por centro, hubo intercambios y consultas de los equipos que analizó cada dimensión. La modalidad de seguimiento e intercambio había sido conversada oportunamente con los equipos.

Todas las instancias de actividades fueron coordinadas por la Consultora y se contó con el apoyo y acompañamiento de Marcelo Mónico. Se contó asimismo con el apoyo de Lucía Varela y, en la actividad en el Centro de Barros Blancos, se tuvo la visita de Cecilia Llambí de CAF Banco de Desarrollo de América Latina.

Para las actividades y agenda que se desarrolló se mantuvo comunicación con coordinación nacional del PNET-CECAP y se contó con su apoyo para este recorrido.

III) Devolución de Informes, Retroalimentación y Sugerencias de Mejora

(agosto 2022)

Esta etapa se realizó y concretó, en todos los centros, mediante reuniones virtuales donde se profundizó sobre contenidos de los informes enviados.

En los informes se presentó el recorrido, reflexiones y propuestas de mejora para el centro CECAP dentro del proceso de evaluación y mejora institucional que se desarrolló entre los meses de junio y agosto de 2022. En base a una herramienta y propuesta de trabajo común a todos los centros se elaboró un informe singular que recogió los principales temas trabajados por cada uno y sugerencias de mejora a desarrollar.

Con un enfoque formativo, el desarrollo de la autoevaluación del centro planteó analizar componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, donde los centros fueran la unidad de análisis. En este sentido, el proceso desarrollado se focalizó en: retroalimentar la experiencia, colaborar en procesos de sistematización de prácticas, definir proyectos de mejora institucional y promover el aprendizaje organizacional.

En la perspectiva de que el informe es un insumo clave para cada centro respecto a registro del proceso realizado y de los pasos, el contenido de cada uno incluyó:

- Información general del centro de referencia y modalidad de su propuesta, cantidad de integrantes de la comunidad educativa y convenios o articulaciones con la comunidad local.
- Descripción del trabajo desarrollado con el centro en jornada presencial: definición consensuada sobre el para qué de la autoevaluación para el centro, presentación de la herramienta, ejercicio práctico de aplicación y metodología de aplicación de la herramienta
- Análisis de resultados en la autoevaluación. Reflexión sobre dimensiones, subdimensiones e indicadores y retroalimentación del equipo externo.
- Luego de realizar los comentarios, se compartieron nuevamente a los equipos de trabajo, quienes reflexionaron y realizaron algunos cambios cuando lo entendieron necesario, ya sea complementando la información o cambiando algunas de las respuestas ya generadas.
- Sugerencias de mejora, que se proponen en el marco de análisis realizado a ser oportunamente consideradas por el equipo del centro y del PNET.
- Se presentó un esquema de apoyo para desarrollar el proyecto de mejora:

Tabla 2*Desarrollo del Proyecto de Mejora*

Objetivo:				
ACTIVIDADES a desarrollar	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	Indicador de actividad
1.1				

1.2				
1.3				

Los informes enviados a cada centro, fueron oportunamente compartidos con la coordinación del PNET- CECAP. A la vez se señala que, en dos instancias de devolución acompañaron supervisoras del Programa, aportando también desde su rol una mirada reflexiva al proceso realizado.

IV) Reflexiones Generales y Recomendaciones

En este apartado final se comparten, por una parte, comentarios generales y percepciones de los equipos respecto al proceso desarrollado. Por otra parte, se presentan los temas transversales de análisis y mejora, que surgen a partir de la reflexión y devolución con cada uno de los seis centros que participaron, temas que se identifican como transversales y a ser considerados desde el PNET - CECAP. Por último se concluye con precisiones y recomendaciones a considerar para una posible y próxima implementación de la autoevaluación en otros centros del Programa CECAP.

a. Comentarios de los Equipos y Percepciones sobre la Metodología de Evaluación y Mejora

Como comentarios y reflexiones compartidas respecto al proceso desarrollado, el alcance, la metodología, el rol de los consultores, entre otros; se recogen en términos generales las reflexiones que se comparten a continuación.

Se valora la autoevaluación como una oportunidad de mirarse y ordenar las actividades que el centro realiza:

“La autoevaluación ordena y orienta...Permite manifestar lo que realmente pasa en el centro. Es un laboratorio para mejorar las prácticas” (Fray Bentos)

“Permite mirar a CECAP a futuro, independiente de las cosas concretas que pasan... Utilizar una herramienta de sistematización hace que la propuesta quede plasmada y trascienda a las personas” (Salto)

“La autoevaluación encuadra. Sirvió para tener una mirada del resto del equipo que es diferente. Conocer cosas que hacen otros compañeros y algunos ni idea tenían” (Minas)

“Preferimos una mirada externa porque al conocernos mucho nos confiamos y eso puede dar problemas. La mirada nueva brinda objetividad y renueva” (Barros Blancos)

“Sirvió para ver cómo estábamos y esto permitirá ir acompañando los cambios. Fue un corte necesario para el equipo de manera de observar los aspectos a mejorar: roles de educadores, perfiles de ingreso, perfiles de egreso” (Rivera)

“Fue bueno compartirlo con todos los educadores para poder saber lo que se hace” (Las Piedras)

Se recoge el valor de poner al estudiante en el centro de la reflexión, y pensar la gestión institucional con foco en el desarrollo integral de cada uno de los participantes:

“Hace reflexionar mucho con mirada en los estudiantes, ayuda a pasar al estudiante como actor del aprendizaje” (Fray Bentos)

“Las generaciones van cambiando y no podemos hacer siempre lo mismo” (Rivera)

Acompañados en el proceso, se rescata la valoración del cuidado y reconocimiento a la experiencia previa de cada centro, la escucha y registro de lo singular, de los equipos y contexto:

“Existió diálogo permanente entre el centro y la consultoría. Tener otra mirada externa los ayuda. El equipo consultor fue a construir juntos y eso fue aceptado por el equipo; se hizo con mirada constructiva y no se fue a bajar línea. Se pudo encontrar un equilibrio para que sea útil. Se ve la necesidad de documentar lo importante para la toma de decisiones”
(Fray Bentos)

“Agradecemos al equipo consultor por el cuidado que se tuvo en el proceso. Fue bueno el tiempo de reflexión y revisión” (Minas)

“Cuando se terminó el trabajo se disfrutó. Permitió tener una visión amplia de lo hecho y de lo que falta...agradecemos el trabajo, se reconoce una propuesta seria y de calidad”
(Las Piedras)

“Promovió la reflexión crítica” (Salto)

Además de estas valoraciones la mayoría de los equipos señalaron dificultades y temas a ser contemplados como mejora en la implementación de la propuesta:

- El tiempo destinado a la propuesta se vio como muy ajustado para hacer el análisis que se plantea. También el momento, que coincidió con cierre de semestre y vacaciones
- Se solicita más instancias de intercambio y consultas con el equipo consultor, durante el análisis de indicadores (más diálogo).
- Hubo dificultad en comprender/interpretar algunos indicadores.
- No hay experiencia en registro con evidencias y ello requiere contemplar el equilibrio de registrar lo pertinente y útil. A la vez se reconoce la falta de sistematización para poder tener registros solicitados.

- Se planteó que algunos indicadores eran más vinculados al PNET que al centro en particular.
- Las planillas de drive donde se subía la información eran muy complejas para ver la información e intercambiarla.

Estas consideraciones de los equipos son retomadas en el punto final de este capítulo.

b. Fortalezas y Sugerencias de Mejora

Como ya se señaló, la retroalimentación realizada a los equipos se hizo en base a los aportes de evidencias por ellos presentada para el análisis del cumplimiento o no de cada indicador. Asimismo, en la sección *Observaciones* de la herramienta en muchos casos se compartieron comentarios sobre distintos alcances, o no, del cumplimiento del indicador que fueron considerados al momento del encuentro y formaron parte del análisis.

- Una primera consideración general es que el nivel de desarrollo y alcance de la autoevaluación (rigurosidad, mirada crítica, compromiso) estuvo muy acorde a la fortaleza de cada equipo participante. Si bien los equipos se conocieron por parte del equipo consultor en la visita presencial y posteriores intercambios, se pudo profundizar en cada caso sobre el compromiso e interés en la propuesta de evaluación y mejora presentada. Ello se vio reflejado en comentarios vinculados a la necesidad de más tiempo para intercambiar sobre el sentido y valor de algún indicador, solicitar insumos y material de referencia sobre la evaluación y mejora escolar, desarrollar pertinentes discusiones/comentarios sobre procesos y recorridos del centro, entre otras observaciones que fueron realizadas desde el equipo externo.

- Asimismo se pudo constatar la existencia de fortalezas singulares de cada centro, ya señaladas en cada informe, y fortalezas vinculadas al desarrollo del PNET y lineamientos comunes, por ejemplo: diseño y desarrollo del proyecto de centro, herramientas de evaluación intermedia y final de los participantes, evaluación de los equipos de centro, instancias de coordinación y acuerdos con DGES y DGETP, consultas de satisfacción a los jóvenes, entre otros. No obstante, como se señaló, no en todos los casos el desarrollo es con la misma rigurosidad y alcance. Y en ese sentido se compartieron sugerencias de mejora.

Por otra parte, y luego de la devolución y reflexión con base en los seis centros seleccionados, emergen con claridad puntos sustantivos referentes a lineamientos del Programa que se presentan como temas a revisar, profundizar y clarificar. En este sentido se señalan como temas de **análisis y sugerencias de mejora:**

1. Contar con un **documento curricular contextualizado** de referencia y con la definición de perfiles de egresos de los participantes.

Si bien en todos los casos se hizo referencia a que se cuenta con documento escrito del programa curricular donde se presentan los componentes, contenidos y metodología de evaluación para CECAP, como evidencias se presentan distintos insumos: Proyectos de Centros, Documento del PNET con PROPUESTA CURRICULAR donde el programa se organiza en siete áreas pedagógicas, metodología de “Círculos de comprensión”, propuesta curricular que se enmarca en lineamientos del PNET (2015), Propuesta Educativa PNET - CECAP Documento interno Julio 2015 (documento elaborado por equipo nacional de PNET - CECAP). No cabe duda que todos los documentos de referencia aluden de un modo u otro, y en distintos niveles, a un programa curricular. No obstante no se identifica la misma claridad respecto a cuál es el lineamiento (o documento de

referencia común) y cuál es el documento propio. Aunque se señaló -en la mayoría de los casos- que el Proyecto de Centro es ese documento curricular.

No compete, en el alcance de este estudio, poner en cuestión cuál es el documento curricular común y cuál es específico de cada centro, pero sí compartir la inquietud en poder avanzar en esa claridad y acuerdos. Sin dudas hay varios insumos para avanzar en esa dirección.

2. Como paso más desafiante se propone avanzar en un **Perfil de Egreso de los participantes**. La mayoría planteó no contar con ello, si bien se hizo referencia a documento de Camors (2009) que integraba este punto. Las conversaciones en ese sentido fueron muy ricas y aportaron reflexiones que señalan la posibilidad de seguir avanzando en procesos de definiciones y acuerdos.

Queda claro que se presentan miradas como “el recorrido y lo que logra cada joven participante es muy individual” entonces parece difícil pensar en cuestiones comunes respecto a “lo que esperamos que el joven logre o alcance”. No está claro y genera dudas porque les parece que los “uniformiza”.

Al profundizar más sobre esa mirada y en base a la experiencia desarrollada por los educadores, de una forma u otra está la idea clara respecto a cuando un “joven hizo un buen proceso” y un joven puede egresar. En este sentido parece oportuno avanzar, considerando el acumulado de los equipos y contemplando nuevos escenarios y desafíos actuales para los jóvenes que transitan en los CECAP, ya sea en educación como en el componente vinculado al área laboral. En un centro se explicita que es necesario tener un perfil de egreso general del PNET “para que cada CECAP lo aterrice dependiendo los talleres que brinda”.

3. Un tema que se presentó débil, en cuanto a evidencias y posterior intercambio en las reuniones es la valoración respecto **a becas y soportes que CECAP brinda a los estudiantes**. Sin dudas un tema complejo, pero no por ello deja de ameritar su estudio y análisis. Si bien no se discute la necesidad de las mismas por el perfil de los participantes (quintil más bajo) no se puede valorar el real aporte de las becas y si son coherentes o no con las necesidades. Este indicador fue muy discutido en la mayoría de los equipos, y se entiende que es “un tema de un estudio que trasciende al centro”.

Tema para profundizar, ya que en algunos casos es para uso en boletos, otros para el proceso de su desarrollo integral (autonomía, etc.) o para necesidades específicas. Desde este análisis, se sugiere avanzar sobre este punto.

4. Respecto a contar con **Documento que presenta al equipo (coordinación y educadores) con roles y funciones definidas** hubo diferentes evidencias que se compartieron. Por una parte presentaron llamados para el rol de coordinación, se hizo referencia al documento PNET (2015) que presenta contenidos pedagógicos a ser manejados por los integrantes del equipo, pero no con referencia explícita a distintos roles y funciones que se desarrollan, según Silva (2008) sobre el rol del Educador en el marco de Centro de Formación y Estudios del Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (CENFORES), entre otros insumos. Todos documentos que aluden a roles y perfiles, pero no con carácter unificado y actualizado de referencia para todos; al menos no se identificó como evidencia. Sobre el tema se conversó oportunamente y se recogió -entre otros comentarios- cómo aporta, organiza y favorece en el clima de trabajo conocer con claridad qué hace cada integrante del equipo, su rol, etc. Si bien cada CECAP puede contar con equipos de diferente conformación, los roles (educador, tallerista, coordinador, profesores,

etc.) son inherentes al CECAP y por cierto, como también se compartió, hay un acumulado en experiencia y especificidad como para una descripción detallada que ayude en el alcance de lo que cada integrante asume y desarrolla. La investigación en estos temas, señala que la estructura interna del centro con roles, funciones y responsabilidades claras y conocidas por todos promueve la buena gestión del mismo y facilita el logro de lo contemplado en su planificación.

5. Respecto a la **propuesta formativa que desarrolla el programa para sus equipos** hubo valoraciones diferentes. Si bien se conoce que desde la coordinación del PNET se consulta anualmente sobre necesidades de formación, no se visualiza con claridad la perspectiva de formación sistemática en todos los centros. Asimismo, contar mayor claridad respecto a roles y funciones, y que ello sea socializado, ayudará en la línea de formación. Se recomienda entonces profundizar en este camino que ya está en marcha.

Cerrando este apartado de temas transversales se señala que claramente existen muchas fortalezas instaladas (reflexiones críticas, buena escucha, mirar la mejora como oportunidad) que también se asocian con los liderazgos de sus coordinaciones. Ello se vio reflejado en la conducción del proceso y la buena articulación con los referentes que asumieron los equipos de autoevaluación. Asimismo, respecto a las coordinaciones con otras instituciones locales y en lo que refiere a acuerdos con DGES y DGETP se pudo identificar, en términos generales, claridad en la coordinación y gestión para llevar adelante la propuesta.

c. Recomendaciones y Sugerencias para Próxima Etapa de Autoevaluación.

Durante el proceso de aplicación de la herramienta así como en la instancia de devolución del informe se recogieron comentarios y apreciaciones de los equipos,

a ser contemplados en clave de aprendizaje para la propuesta en sus próximas etapas.

En esta línea desde el equipo consultor se contemplan y sugieren como temas relevantes a considerar los que a continuación se señalan:

1. Fortalecer el trabajo previo, preparatorio a la jornada presencial con cada centro, con las coordinaciones, supervisoras y equipo central del PNET. Destinar espacio-taller que prevean mayor tiempo de intercambio y profundización sobre la herramienta y alcance. Ello redundará positivamente al momento de la llegada al centro y trabajo con el equipo.
2. Respecto a la plataforma utilizada, si bien se llevó adelante cuidando rigurosamente todos los insumos que se fueron compartiendo por cada centro, el análisis e intercambio se volvió engorroso. Por ello, de considerarse aplicar a escala la autoevaluación, se requiere de una plataforma específica y diseñada para tal fin que posibilite subir y acceder a la información de forma ágil, generar comentarios y observaciones que permitan “el diálogo” entre el equipo que se autoevalúa y el equipo externo que retroalimenta.
3. Los equipos manifestaron sentir muy justo el tiempo para el análisis de los indicadores y reclamaron más tiempo para el intercambio con equipo externo y análisis de indicadores. Contar con una plataforma que facilite el intercambio, redundará en un buen apoyo en este sentido, pero también se sugiere agregar una reunión virtual intermedia, que ayude en la comprensión y evacuación de dudas.

Por último, y a modo de reflexiones finales, se entiende que el proceso de intercambio y profundización con cada centro respecto al valor y sentido de una autoevaluación, es un buen escenario para avanzar en temas inherentes a definiciones y

mejoras transversales desde el Programa. Uno de los centros manifestó, “se comienza y nunca se termina. Esto ayuda a pasar al estudiante como actor del aprendizaje”, creemos que allí está el foco y sentido de lo hecho. La gestión basada en procesos de evaluación y mejora, lleva a una revisión clara y ordenada sobre lo que se hace, interpelando el sentido y hacia dónde se va. Y allí es donde se conjugan necesariamente los aportes y definiciones desde la coordinación del Programa y las experiencias y aprendizajes de los equipos respecto a cada uno de los jóvenes participantes. Ellos son la referencia.

Bibliografía

Bettoni, A. y Podestá. M., (2012). Guía para la evaluación de la calidad en gestión de las organizaciones de la sociedad civil.

Dirección General de Educación Secundaria (2021). Guía básica de autoevaluación institucional para liceos de la DGES 2021.

FLACSI. (2014). Guía de Autoevaluación, segunda edición.

Fundación Horreum Fundazioa & Universidad Católica del Uruguay. (2010). Proyecto de Calidad Integrado.

Lasida, J. Podestá M., & Sarasola M. (2015). *La calidad pedagógica en los centros educativos*. Editorial Santillana.

Lasida, J. y Sandoya, J., (s.f.) Guía de Evaluación de Calidad para Procesos de Formación e Inserción Laboral de Jóvenes.

Ministerio de Educación y Cultura. Programa Nacional de Educación y Trabajo. (2009) *Innovaciones y experiencias pedagógicas 1*. Montevideo.

Ministerio de Educación y Cultura. Programa Nacional de Educación y Trabajo. (2010)

Puentes y fronteras; entre el barrio y el centro educativo. Montevideo.

Ministerio de Educación y Cultura. Programa Nacional de Educación y Trabajo. (2012)

Innovaciones y experiencias pedagógicas 2. Montevideo.

Ministerio de Educación y Cultura. Programa Nacional de Educación y Trabajo. (2014)

Aportes para una construcción colectiva 3. Montevideo.

Podestá M., Radic J., Román M & Sarasola M. Guía de autoevaluación. Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI.

Sarasola. M. El sistema PCI en la experiencia uruguaya.

http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/Mesa_2_MARCOS_SARASOLA.pdf

ANEXO 1 . Presentación de la Propuesta Realizada en los CECAP**Objetivos de reunión**

- 1) Presentar y validar avances de la herramienta
- 2) Identificar 6/7 centros para aplicación fase piloto

Pasos dados:

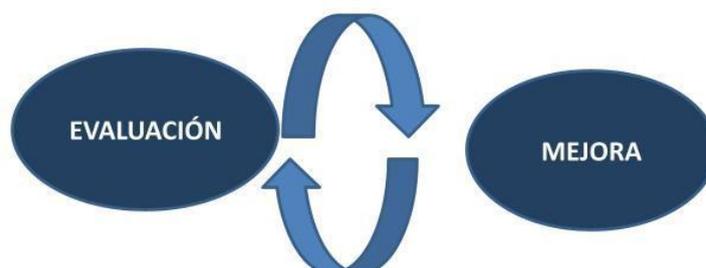
- Reuniones de intercambio y profundización con equipo central de CECAP . MEC
- Recopilación y lectura de diversos materiales aportados por equipo central de CECAP – MEC
- Visita y reunión en CECAP Las Piedras
- Análisis de Herramientas de referencia
- Avance en definición de dimensiones y contenidos

Por qué una herramienta de autoevaluación

- Las buenas prácticas muestran que es conveniente que la 1era evaluación global sea una autoevaluación
- Posibilita tener una mirada global, relativamente exhaustiva y ordenada del centro
- En tanto se evalúan todas las dimensiones del centro se tiende a que participen todos los actores del centro
- Genera cohesión y sentido de pertenencia.
- Promueve acuerdos que dan una base de mejora para los procesos y cambios

La evaluación se retroalimenta con procesos de mejora

- Los centros educativos dan sentido a la evaluación, en tanto hacen algo con ella (“para qué la evaluación”)
- Los procesos de mejora precisan herramientas y métodos específicos
- Cada mejora debe estar precedida y seguida por un evaluación
- **La evaluación y la mejora requieren que el centro tenga clara su identidad, su contexto y planificación**



Ámbitos y contenidos- AVANCES

ÁMBITO: Propuesta curricular y Acompañamiento a estudiantes

Este ámbito hace referencia a la propuesta curricular de CECAP, los aprendizajes y acompañamiento de los estudiantes en un clima adecuado para su desarrollo integral.

Se relevan en este ámbito niveles de satisfacción de los participantes y educadores

- **Propuesta curricular y aprendizajes**
- **Acompañamiento a estudiantes**
- **Clima de respeto y confianza para el aprendizaje integral**

Ámbitos y contenidos- AVANCES

ÁMBITO: Organización y Gestión del Centro

El ámbito hace referencia a las capacidades del centro para gestionar los equipos de trabajo, los servicios que ofrece, los recursos y la articulación con otras instituciones en coherencia con el proyecto institucional de CECAP(?)

- **Equipo de trabajo**
- **Infraestructura y servicios**
- **Articulación con otras instituciones**

Ámbitos y contenidos- AVANCES

ÁMBITO: Definiciones institucionales/Dimensión insitucional

El ámbito hace referencia a la cultura formal del centro, que se concreta en documentos institucionales de referencia como el PC, y revisar otros

Proyecto institucional

PC

PE(?)

ANEXO 2

Herramienta de AUTOEVALUACIÓN para el PNET-CECAP

Consultoría INEEd- CAF/PNET - CECAP

Junio 2022

I) Presentación

El propósito de este documento es presentar una herramienta de autoevaluación para implementar en los centros CECAP, en el marco de un proceso de evaluación y mejora institucional que se propone para los mismos. Con un enfoque formativo se prevé analizar componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, donde los centros son la unidad de análisis. Evaluación que propone retroalimentar la experiencia, colaborar en procesos de sistematización de prácticas, definir proyectos de mejora institucional y promover el aprendizaje organizacional.

El desarrollo de una herramienta de evaluación y mejora de la calidad tiene como fines principales, promover una cultura de calidad que acompañe procesos de reflexión y aprendizaje. Asimismo propone brindar a las organizaciones una herramienta a partir de la cual puedan evaluar y mejorar sus prácticas.

En esta perspectiva la autoevaluación permitirá conocer, sobre todo a quienes forman parte de esa comunidad educativa, cómo está trabajando el centro para diseñar caminos de mejora.

La investigación en procesos de cambio y mejora escolar evidencia que, avanzar en clave de gestión de la calidad en centros educativos, requiere junto a los aprendizajes y competencias que se espera desarrollen sus estudiantes profundizar sobre: propuestas curriculares y de acompañamiento educativo e inserción laboral, los vínculos y el clima de centro, su estructura, modos de organizarse y gestionar sus equipos de trabajo, modos

de vincularse con el entorno y otras instituciones, entre otras dimensiones sustantivas de la organización educativa.

II) Elaboración de la Herramienta

Esta herramienta se trata de una primera versión, a ser aplicada de modo piloto en un conjunto de centros CECAP, con perspectiva de implementación a escala en la totalidad o mayoría de ellos.

Los CECAP, centros educativos de educación no formal, están orientados a adolescentes y jóvenes entre 14 y 20 años que desertaron del sistema educativo formal tienen por objetivo propiciar la continuidad educativa y la formación para el ámbito laboral favoreciendo la inclusión social y la participación ciudadana.

La integración de los jóvenes en el sistema educativo formal es uno de los objetivos primarios de los CECAP, por eso se ofrece la posibilidad de acreditar el ciclo básico de educación media a través de convenios con la Dirección General de Educación Secundaria (DGES) y la Dirección General de Educación Técnico Profesional (DGETP) de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). Actualmente son 21 centros funcionando en 15 departamentos del país, con un universo de estudiantes que oscila entre los 2700 y 3000 jóvenes.

Considerando el perfil y la historia de la propuesta CECAP para la elaboración de esta herramienta se realizaron por una parte, entrevistas y consultas a coordinación y equipos de referencia de los centros así como la lectura y análisis de diversos documentos institucionales. Y por otra, se estudiaron herramientas de evaluación de referencia¹

¹ Guía de Evaluación de Calidad para Procesos de Formación e Inserción Laboral de Jóvenes (Lasida, J. y Sandoya, J., entra 21), Herramienta de Autoevaluación PCI (Proyecto de Calidad Integrado, Fundación Horreum, País Vasco, implementado en más de 100 centros educativos de España y Latinoamérica), Herramienta del SCGE (Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de FLACSI, implementado en más de 40 centros educativos de Latinoamérica), Guía para la evaluación de la calidad en gestión de las organizaciones de la sociedad civil (Bettoni, A y Podestá, M., 2012).

destinadas a centros de educación formal, a Organizaciones de la Sociedad Civil y a Centros de formación e inserción laboral de jóvenes. Herramientas desarrolladas y validadas en distintos escenarios de la región, incluido nuestro país.

La evidencia acumulada respecto a herramientas de evaluación, diseñadas desde la educación para la educación, da cuenta de instrumentos que se apoyan en dos grandes líneas de la investigación escolar: el movimiento de mejora escolar y el estudio de factores asociados al aprendizaje escolar (Escuelas eficaces).

El primero, que arroja significativos aportes respecto de la metodología y enfoque de procesos de mejora escolar, entre ellos que el cambio debe ser desde la escuela con la participación voluntaria de sus equipos ya que “el cambio impuesto no sirve”, que cada proceso es único y singular y la recomendación de que la autoevaluación es la herramienta clave para inicio de procesos de cambio.

El segundo, permite identificar aquellos factores escolares que inciden en los aprendizajes de los estudiantes de modo tal que, la comprensión de estos factores posibilita intervenir sobre ellos, a fin de promover impactos positivos en los aprendizajes de los estudiantes y en el desarrollo del centro en general.

Estos aportes han sido especialmente relevantes en entregar evidencia sobre la capacidad de las escuelas para influir en los resultados de sus alumnos identificando cuáles factores son los más importantes. Así, estos mismos factores asociados los podemos encontrar en los centros de educación no formal: conocimientos, actitudes y subjetividad de los educadores; liderazgo pedagógico, formación y práctica educativa; pertinencia y relevancia de contenidos cognitivos y pedagógicos implementados; utilización del tiempo; planificación de las prácticas educativas; motivación de los

estudiantes; clima institucional y en los espacios que ocurren las prácticas educativas, entre otros.

En la herramienta que se comparte están contemplados los aportes anteriormente planteados, ya sea en la consideración de subdimensiones e indicadores a analizar como en la propuesta de implementación para cada centro CECAP. Por lo tanto, en esta guía se contempla la sistematización de aquellas prácticas esenciales (mínimas y básicas) para lograr acciones eficaces en dos de los ámbitos centrales de CECAP: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes y Organización y gestión del Centro.

III) Diseño y Componentes

Se propone una primera versión de la herramienta que integra dos principales

dimensiones o ámbitos del centro a ser evaluados:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes
- 2) Organización y gestión del Centro

Las dos dimensiones de análisis se componen de **subdimensiones**, que integran a su vez una serie de **indicadores** que puedan ser objetivamente analizables y verificables.

Para la verificación del cumplimiento de estos indicadores **las evidencias** (empíricas y objetivas) ayudan a identificar y reflexionar sobre la situación del centro en cada subdimensión y ámbito en particular. Así la valoración de cada indicador se apoya en datos e información disponibles, es decir, las evidencias. Se propone que la reflexión, en base a evidencias, ayude a comprender el funcionamiento del centro (qué funciona bien o no y por qué) e identificar áreas de mejora para futuras definiciones.

Al analizar cada indicador en base a evidencias, el centro podrá corroborar si el mismo se cumple (**Si**) o no se cumple (**No**), señalando en la columna correspondiente. A

la vez, se contempla un apartado de comentarios, donde se podrán registrar particularidades u otras consideraciones que el centro considere.

Si bien esta herramienta presenta una batería de posibles evidencias, cada centro a partir del análisis colectivo podrá identificar otras evidencias que den cuenta o no del cumplimiento del indicador.

Se contempla un espacio de **Observaciones**, donde el equipo de autoevaluación del centro podrá integrar aquellas consideraciones que entienda oportunas respecto a la evidencia.

Y existe la columna de **Comentarios** para uso exclusivo del facilitador externo, donde realizará comentarios y precisiones cada vez que lo considere necesario.

Se prevé que la herramienta propuesta sea adecuada para aplicar en centros CECAP de diferentes contextos y formatos de ejecución (en convenio con DGES y/o DGETP) y con la participación de sus equipos y estudiantes.

IV) Criterios y Condiciones para su Aplicación

La experiencia da cuenta que los procesos de mejora y cambio educativo requieren de condiciones tales como:

- Convicción del equipo coordinador sobre pertinencia, utilidad y sentido de un proceso de autoevaluación y mejora.
- Disponibilidad de tiempos y recursos para hacerlo posible.
- Cohesión y confianza entre el equipo del centro. Contar con un clima que favorezca el proceso a poner en marcha.

El equipo coordinador del centro será quien convoca y compromete a la comunidad educativa generando las condiciones necesarias para el desarrollo. De modo

que, el liderazgo del equipo directivo o coordinador del CECAP y de otros actores internos es clave para impulsar el proceso.

Es condición de calidad educativa que participen todos los integrantes en el proceso de autoevaluación, para ello se deberá:

- Presentar objetivos de la propuesta de evaluación y mejora, su sentido y pertinencia.
- Presentar la herramienta de autoevaluación y cómo se aplica.
- Conformar equipos de autoevaluación para el análisis de cada dimensión, sus indicadores y la recolección de evidencias.
- Armar plan de implementación con actividades, cronograma, responsables y modalidad de comunicación.

V) Proceso de Aplicación de la Guía de Autoevaluación:

Esta guía permite la autoevaluación de algunas dimensiones del centro educativo a partir de la aplicación de la herramienta construida. Como resultado se obtendrá una “foto” de la situación actual en función de los indicadores establecidos. Con la aplicación de la herramienta, se prevé poder identificar fortalezas y debilidades institucionales basadas en evidencias.

Se valora en este proceso el acompañamiento de un facilitador externo, que colabore en generar las condiciones institucionales, apoye en la presentación y aplicación de la herramienta y en una devolución posterior respecto a posibles áreas de mejora, a partir de la autoevaluación realizada. El acompañamiento de un externo, además de sumar “mirada crítica” al proceso, promueve una dinámica de trabajo que cuida el no quedar atrapados por los condicionamientos y las urgencias cotidianas.

Es de esperar que al aplicar por primera vez la herramienta los resultados no sean los esperados, muchas veces por no tener registros (evidencias) otras porque no hay experiencia desarrollada como para dar cumplimiento del indicador. Esta constatación suele generar desánimo en algunos participantes, pero importa no perder de vista que la calidad y las herramientas para evaluarla y desarrollarla son justamente instrumentos para apoyar y promover el logro de las finalidades últimas de cada iniciativa.

A la vez, es importante señalar que, ante la constatación de que no se tienen evidencias durante el proceso de la autoevaluación el centro no debería construirlas al momento de realizar la autoevaluación. Si se considera que es importante contar con ellas en el mediano plazo, se pueden incluir dentro del plan de mejora o como acciones de mejora puntuales. Por otra parte, generar evidencias al momento de implementar la autoevaluación no es recomendable por riesgo de convertirlo en algo que se hace para responder solamente al indicador y no como una práctica de reflexión crítica en base a datos o evidencias que vale la pena integrar.

La capacidad de revisión crítica, la paciencia y el rigor son importantes requisitos en el proceso que se pone en marcha y es necesario no perder de vista la calidad y las acciones para lograr alcanzar el propósito de la misma.

En función de los resultados se podrá construir un plan de mejora y acciones que permitan la mejora de la situación actual.

Orientación para las etapas del proceso de autoevaluación:

ETAPA 1: Sensibilización y Análisis (Duración dos horas, en cada centro)

Es un espacio donde se analizan las condiciones para comenzar el proceso. Es condición necesaria la voluntariedad y dejar claramente explícito el compromiso que se debe asumir para esta tarea en función de las disponibilidades reales que se necesitan.

ETAPA 2: Presentación de la Herramienta y Organización de Dos Equipos de Autoevaluación (Duración dos horas, presencial o virtual)

Presentar la herramienta al centro y explicitar las dimensiones, la estructura de la misma así como la metodología a aplicar.

Explicar los objetivos de la aplicación de la herramienta, sobre todo la oportunidad de tener un diagnóstico que permita tomar decisiones para alcanzar mejoras que impacten en los estudiantes.

Formar dos equipos de trabajo que serán responsables de llevar adelante la autoevaluación del centro. Deben estar formados por personas de diferentes áreas con conocimiento de lo que se está evaluando.

Entregar la guía completa para que los participantes la puedan leer, aclarar conceptos claves así como entender la metodología que se aplicará. Antes de embarcarse en el proceso de evaluación, es necesario que cada equipo haga una revisión completa de la dimensión para favorecer la comprensión y la visión de conjunto.

ETAPA 3: Aplicación de la Herramienta (Duración dos semanas a cargo de los equipos de trabajo formados)

Realizar la aplicación de la herramienta a partir de la lectura y las respuestas correspondientes al grado de cumplimiento de cada indicador. No basta registrarlo, hay que constatarlo mediante evidencias y describirlas en el espacio correspondiente. Según vaya transcurriendo la búsqueda, el equipo irá recopilando “físicamente” las evidencias requeridas. Es importante saber que se debe trabajar no sobre la base de supuestos o intenciones sino basados en las evidencias.

Es una instancia de honestidad y sinceramiento de la propia institución, donde los resultados serán de gran importancia para la comunidad y no así para los actores externos al proceso.

Una vez realizada la evaluación de cada ámbito, cada equipo expondrá a los participantes las conclusiones de su trabajo, de acuerdo a evidencias recopiladas y el análisis de las mismas. Con las evidencias recopiladas en la mano, atenderán a las dudas y cuestiones que les planteen sus compañeros

ETAPA 4: Revisión y Retroalimentación (Duración dos semanas a cargo de equipos de autoevaluación y apoyo de facilitador externo)

Es una instancia de diálogo entre los equipos de trabajo y el facilitador externo. En esta etapa, se revisa lo trabajado por el centro y se hacen aportes desde una mirada externa para poder determinar la pertinencia de las respuestas dadas en la herramienta y sus respectivas evidencias presentadas.

Paso siguiente, y habiendo analizado y acordado el resultado final de la Autoevaluación, se compartirán los resultados con el resto de la comunidad educativa, de manera que todos puedan ver el estado de situación actual y se vaya preparando a los diferentes integrantes de la comunidad para el proceso de mejora.

ETAPA 5: Definición de la Mejora y los Diseños (Duración dos a tres semanas a cargo de los equipos de trabajo y apoyo de facilitador externo)

La evaluación sirve en la medida que provea un insumo para la toma de decisiones que se encuentren enfocadas en la mejora institucional. Una vez culminadas las etapas anteriores y luego de un análisis detallado se podrán definir las áreas de mejora a instrumentar en el centro. Se crearán equipos de mejora responsables del diseño detallado de cada plan, así como de la puesta en marcha e implementación de los procesos de

mejora. En esta etapa el facilitador externo acompaña y retroalimenta el proceso con sugerencias para la mejora.

Para la construcción de los planes o acciones de mejora, se deberá tener en cuenta los documentos institucionales que funcionan como marco para la realización de la tarea cotidiana. Así mismo analizar los recursos necesarios para la puesta en marcha de lo planificado. Cada plan de mejora, deberá integrar un cronograma de desarrollo posible y contextualizado a cada centro.

En jornada con equipos del centro (presencial o virtual) y con el apoyo del facilitador se comparten las mejoras priorizadas y se avanza en diseño de planes de mejora.

VI) Estructura de la Herramienta

a. DIMENSIÓN: Propuesta Curricular y Acompañamiento a Estudiantes

DIMENSIÓN: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes				
Esta dimensión hace referencia a la propuesta curricular de CECAP y al acompañamiento de los estudiantes en un clima adecuado para su desarrollo integral.				
SUBDIMENSION: Propuesta curricular				
Existe una propuesta curricular contextualizada al centro, ya sea en modalidad exclusivamente CECAP o en modalidad articulada con DGES y DGETP (Programa Redescubrir).				
Se describen los aprendizajes concretos, la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.				
Se prevén evaluaciones de acuerdo a los criterios de desempeño preestablecidos.				
Se evalúa la satisfacción de los estudiantes, teniendo en cuenta la misma para la mejora de la propuesta.				
Se ofrece información y orientación para el mundo del trabajo.				
Indicador	Evidencia	Si/no	Observaciones	Comentarios

<p>Existe un programa curricular propio del centro que tiene definidos los componentes y contenidos que lo integran (áreas, asignaturas, otros), incluyendo objetivos, contenidos, formas de evaluación y carga horaria de cada uno de ellos.</p>	<p>Documento escrito con estructura interna del programa curricular donde se presentan los componentes, contenidos, metodología de evaluación para el centro CECAP.</p>			
<p>Existe un perfil de egreso definido donde se explicitan los aprendizajes que se espera alcancen los estudiantes.</p>	<p>Documento escrito con la definición de los perfiles de egreso, según corresponda.</p>			
<p>El programa curricular integra las opciones de reinserción educativa y espacios de acompañamiento laboral</p>	<p>Propuesta de reinserción y espacios de acompañamiento están explícitos en la propuesta curricular.</p>			
<p>El centro ofrece experiencias de aproximación de los jóvenes al mundo del trabajo a través de pasantías y proyectos productivos desarrollados tanto en el centro educativo, como vinculados a otros actores de la comunidad.</p>	<p>Registro de actividades, talleres, otros.</p>			

En cada uno de los componentes o áreas del programa curricular se realiza por lo menos una evaluación intermedia y una evaluación final de seguimiento y logros de los estudiantes.	Registros, encuestas, informes, entrevistas.			
Se evalúa la satisfacción de los estudiantes respecto a la propuesta curricular, teniendo en cuenta la misma para su revisión y mejora. propuesta.	Registro de consultas de satisfacción / valoración de los estudiantes sobre la propuesta curricular.			
Existen reuniones periódicas del equipo de educadores y talleristas a cargo del proceso formativo en el que se revisa la propuesta a partir de consultas formales e informales a participantes.	Acta de las reuniones del equipo de educadores y talleristas.			

SUBDIMENSIÓN: Acompañamiento a estudiantes

Existe una propuesta de acompañamiento a cada estudiante, que se concreta a través de la figura del Educador Referente. La propuesta refuerza la autoestima y realiza un monitoreo permanente de cada estudiante, desarrollando actividades, apoyando y estableciendo vínculos que le resultan afectivamente satisfactorios.

Indicador	Evidencia	Si/no	Observaciones	Comentarios
------------------	------------------	--------------	----------------------	--------------------

<p>El centro cuenta con una propuesta de acompañamiento a los estudiantes.</p>	<p>Documento de referencia que refiere a propuesta de acompañamiento (cant. de estudiantes por educador referente, propuestas grupales de acompañamiento, contenidos educativos, actividades previstas, etc).</p>			
<p>El centro cuenta con la figura de Educador Referente que interviene y apoya al proceso de formación de cada participante considerando su diagnóstico inicial.</p>	<p>A través por ejemplo de fichas, diagnósticos, entrevistas, o carpetas personales.</p>			
<p>Los estudiantes reciben el programa del Centro y lo analizan al comenzar la formación.</p>	<p>Existe registro de la entrevista de ingreso donde cada adolescente/ joven conoce la propuesta y explicita si se adhiere a la misma (acuerdo educativo).</p>			
<p>Se realizan actividades complementarias (fuera del programa curricular) que los participantes requieran para mantenerse en el proceso y aprovechar la formación brindada.</p>	<p>Registro de dichas actividades. A través por ejemplo de apoyo personal o acciones con las familias y la comunidad.</p>			

Los estudiantes manifiestan satisfacción con el acompañamiento personalizado y el vínculo que mantienen con el Educador referente	Encuesta Actividades que den cuenta de satisfacción.			
Los estudiantes manifiestan satisfacción con las actividades complementarias realizadas.	Encuesta de satisfacción respecto de las actividades.			
Se refuerza la autoestima de los participantes en particular en relación a su confianza en sus posibilidades para la continuidad educativa e inserción laboral.	Encuesta de satisfacción. Registros de Talleres, otros.			

SUBDIMENSIÓN: Clima de confianza para el aprendizaje integral

Existe un clima afectivo y de confianza entre pares y con educadores, talleristas y equipo del CECAP en general que promueve y facilita la propuesta educativa.

Indicador	Evidencia	Si/no	Observaciones	Comentarios
Se establece un vínculo afectivo y de confianza entre pares que a los jóvenes les resulta satisfactorio.	Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, otros)			

<p>Los estudiantes sienten confianza y buen relacionamiento con sus docentes, talleristas y otros actores del centro educativo.</p>	<p>Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).</p>			
<p>Los estudiantes tienen la posibilidad real de expresar sus dudas y puntos de vista en el transcurso de las clases y talleres.</p>	<p>Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).</p>			
<p>El centro es valorado por los estudiantes como un espacio donde se sienten atendidos.</p>	<p>Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).</p>			

El centro cuenta con pautas de convivencia propias y con estrategias de resolución de conflictos	Documento existente (ej. pautas de convivencia del centro, reportes de cumplimiento de éstas) Registro de prácticas institucionales de convivencia escolar. Análisis de cómo se resuelven habitualmente las situaciones de conflicto en el centro educativo (encuesta a los actores).			
--	--	--	--	--

b. DIMENSIÓN: Organización y Gestión del Centro

DIMENSIÓN: Organización y Gestión del Centro

Esta dimensión hace referencia a las capacidades del centro para gestionar su equipo de trabajo, la infraestructura y soportes que ofrece y la articulación con otras instituciones en coherencia con el proyecto institucional PNET -CECAP.

SUBDIMENSIÓN: Gestionar el Equipo de trabajo:

El centro cuenta con un equipo de trabajo (director, coordinador, docentes, talleristas) con roles, funciones y tareas planificadas que aseguran la gestión de los procesos así como el logro de su planificación institucional (proyecto de centro anual).

Los educadores son evaluados en coherencia con los lineamientos institucionales.

El desempeño de los educadores asegura el logro de los objetivos institucionales.

El centro ofrece formación continua a sus equipos.

Indicador	Evidencia	Si/no	Observaciones	Comentarios
-----------	-----------	-------	---------------	-------------

Existe un Equipo de gestión o coordinación que lidera el centro con roles y funciones claras.	Documento que presenta al equipo de gestión con roles y funciones definidas. El documento es conocido por todos sus integrantes.			
Existe un Equipo de educadores con roles y funciones claras.	Documento que presenta al equipo de educadores (educadores, talleristas, profesores, otros) con roles y funciones definidas. El documento es conocido por todos sus integrantes			
Existe un Proyecto de centro anual alineado al Programa Curricular de CECAP.	Documento con planificación anual .			
El equipo de gestión o coordinación realiza la tarea en coherencia con su Proyecto de centro anual y otros lineamientos institucionales PNET-CECAP.	Documento de planificación anual y otros documentos institucionales de referencia. Coherencia entre los diferentes documentos con los lineamientos generales PNET-CECAP.			
El equipo de gestión o coordinación es evaluado sistemáticamente en forma anual.	Evidencia de dicha evaluación.			

El equipo de educadores es evaluado sistemáticamente en base a perfil definido, en forma anual.	Evidencia de perfiles y de dicha evaluación.			
El resultado de las evaluaciones son utilizadas para gestionar la mejora de su desempeño.	Evidencia de evaluaciones y propuestas de mejora.			
Los equipos de educadores y coordinación cuentan con planes de trabajo y espacios de coordinación.	Documento que muestre el plan anual de educadores.			
Se realizan reuniones periódicas del equipo docente.	Documento que muestre actas, registros o informes de los encuentros con los acuerdos de coordinaciones y planificaciones correspondientes.			
Existe una propuesta de formación continua para los equipos (educadores y coordinadores) del centro que impacta en sus desempeños.	Plan de formación, registro de asistencia a formaciones, otros.			

SUBDIMENSIÓN: Infraestructura y soportes

El centro cuenta con una infraestructura y equipamiento acorde a las necesidades de los estudiantes y la propuesta educativa que ofrece. El centro cuenta con soportes que responden a las necesidades de sus estudiantes.

Indicador	Evidencia	Si/no	Observaciones	Comentarios
La infraestructura y equipamiento del centro son acordes a las necesidades pedagógicas de sus estudiantes.	Documento que explicita la calidad, cantidad, pertinencia, seguridad del equipamiento e infraestructura.			
El soporte de alimentación que brinda el centro, es evaluado y forma parte de su propuesta educativa.	Evaluación con su informe correspondiente.			
El soporte de becas económicas mensuales es coherente con la necesidad y realidad de los estudiantes.	Evaluación con su informe correspondiente.			
El soporte de materiales educativos cubre la necesidad de las propuestas realizadas por el centro.	Evaluación con su informe correspondiente.			

SUBDIMENSIÓN: Articulación con otras instituciones

El centro implementa su proyecto educativo estableciendo vínculos con otras instituciones y diversos espacios comunitarios.

Indicador	Evidencia	Si/no	Observaciones	Comentarios
El centro define una planificación anual de actividades con otras instituciones de la zona.	Documento con la programación de las actividades a desarrollarse anualmente.			
El centro utiliza recursos de otras instituciones de la zona para potenciar o desarrollar su planificación de centro.	Documento que evidencia la utilización de los recursos de la zona.			
El centro brinda sus recursos a otras instituciones de la zona.	Documento que evidencia la utilización de los recursos del centro en otras instituciones.			
El centro promueve experiencias de aprendizaje en servicio en la zona donde se encuentra.	Documento que evidencia la experiencia de los estudiantes.			
El centro desarrolla sus actividades en alianza con otras instituciones (DGES, DGETP, INDA, Intendencias, otras) mediante acuerdos y convenios .	Documentos que evidencian estas alianzas.			
El centro evalúa sistemáticamente el nivel de satisfacción de las distintas alianzas para el desarrollo de actividades.	Evaluación con su informe correspondiente.			

GLOSARIO

Acciones de mejora: Actividades puntuales que -sin ser proyectos de mejora como tales- pueden mejorar condiciones del centro o sistematizar acciones que ya se realizan.

Ámbito o dimensión: grandes espacios de funcionamiento en los que los centros desarrollan su tarea y están presentes en toda la institución educativa.

Competencias: conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades verificadas a través de la realización de un determinado desempeño. Cada competencia describe un logro o realización, e incluye criterios de desempeño, evidencias de que se cumple con ellos e instrumentos para evaluarlos.

Educador Referente: factor diferencial e innovador, que permite un abordaje individualizado de la situación del joven y un seguimiento dentro y fuera del CECAP en comunicación con las redes locales. También está previsto que sea el articulador con la familia, los docentes y el centro.

Equipo de educadores: Equipo integrado por educadores, educadores referentes, talleristas, profesor de huerta y otros actores del centro que desarrollan vínculos educativos con los estudiantes.

Equipos de mejora: grupo de tres a cinco personas que aúnan su esfuerzo y sus capacidades en torno a un área de mejora en la que se sienten implicados y entusiasmados, con el fin de elaborar un proyecto de mejora que dé lugar a cambios significativos en la misma.

Evidencias: información objetiva y disponible que ayuda a analizar la situación del centro con relación a cada indicador.

Formación continua: el centro prevé y promueve instancias de formación y profesionalización que dan respuesta a necesidades contextualizadas y demandas

específicas de sus equipos, en forma continua. Pueden ser internas o en coordinación con otras instituciones.

Indicadores: dato recogido en forma sistemática y acordada, con un determinado propósito referido a la calidad del proceso de formación laboral. Se utilizan para evaluar el cumplimiento de cada estándar.

Plan de mejora: se lleva a cabo a través de los **Proyectos y Acciones de mejora** en función de las áreas y prioridades de mejora detectadas en el proceso de autoevaluación.

Proyecto de centro: Documento institucional de cada centro que traza los lineamientos que cada equipo de CECAP se plantea para desarrollar a lo largo del año.

Planificación anual de actividades: plan y cronograma de actividades a desarrollar por áreas o componentes en cada Centro, en coherencia con el Proyecto de Centro. Integra actividades con otras instituciones de la zona.

Programa curricular: Documento que organiza los objetivos de aprendizaje que el centro se propone lograr y los medios pedagógicos para lograrlos. Establece progresión clara de propósitos, estrategias y orientaciones específicas para el centro.

Proyecto de mejora: Es el medio a través del cual el centro emprende el camino hacia la mejora en una dimensión que considera prioritaria por comprometer la calidad del trabajo que se está efectuando en su seno. Es un proyecto concreto que se enfoca a modificar algunos de los indicadores o todos los indicadores de un resultado. En un centro CECAP, puede pensarse un Proyecto de mejora a 12-18 meses.

Tres consideraciones sobre la Herramienta presentada:

- 1) Esta primera versión de la herramienta de autoevaluación para los centros CECAP, se prevé implementar en su fase piloto en cinco centros de las siguientes localidades: Las Piedras, Fray Bentos, Rivera, Salto y Minas.

- 2) Se presenta un cronograma tentativo para el proceso de implementación, a considerarse con las coordinaciones de CECAP y Responsable del MEC

Etapa	Detalle	Duración	Actores que participan	Fecha
0	Presentación de la herramienta y pasos para su aplicación.	1 y 1/2 horas	Responsable de Educación No Formal y Coordinadora Nacional de CECAP.	Miércoles 8 de junio a las 9 hrs. (virtual)
1	Sensibilización y análisis.	2 horas	Coordinadores de los cinco centros.	Viernes 10 de junio de 9 a 11 hrs. o de 14 a 16 hrs. (virtual)
2	Presentación de la herramienta y organización de dos equipos de autoevaluación.	2 horas	Equipos completos de los cinco centros.	A acordar con cada centro del 13 al 22 de junio (virtual o presencial)
3	Aplicación de la herramienta.	6 horas aproximadamente distribuidas en dos semanas	Integrantes de los 2 equipos de autoevaluación definidos en la etapa anterior.	A partir de la presentación de la herramienta y hasta el 1 de julio como máximo. La aplican los dos equipos de autoevaluación, los consultores están disponibles para consultas y eventuales reuniones presenciales o virtuales.

- 3) En coordinación y apoyo del equipo que está trabajando sobre trayectorias educativas se prevé:

- Contar con plataforma digital.

Una vez que esté validada esta versión piloto de la Herramienta acordada, se prevé pasar a plataforma JOT FORM, para su aplicación en los centros.

- Ingresar una subdimensión en el Ámbito de Organización sobre Gestión de la información.

ANEXO 3 Informes CECAP

Informe final CECAP - LAS PIEDRAS

1) Introducción

Este informe presenta el recorrido, reflexiones y propuestas de mejora para el centro CECAP de Las Piedras, dentro de un proceso de evaluación y mejora institucional que se ha desarrollado entre los meses de junio y agosto de 2022.

En el marco de una consultoría INEEd/CAF y el MEC, se propone la evaluación diagnóstica sobre la gestión de los CECAP, con la aplicación de una herramienta que comprenda diversas dimensiones institucionales, como la educativa, la relación con el mundo laboral y la gestión organizacional. Y se prevé la posterior elaboración de planes de mejora.

Con un enfoque formativo, el desarrollo de una autoevaluación del centro plantea analizar componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, donde los centros son la unidad de análisis. En este sentido, el proceso desarrollado y el presente informe proponen retroalimentar la experiencia, colaborar en procesos de sistematización de prácticas, definir proyectos de mejora institucional y promover el aprendizaje organizacional.

El desarrollo y aplicación de una herramienta de evaluación y mejora, con procesos de reflexión y aprendizaje por parte de cada equipo, brinda a los centros una referencia a partir de la cual puedan evaluar y mejorar sus prácticas. En esta perspectiva la autoevaluación permite conocer, sobre todo a quienes forman parte de esa comunidad educativa, cómo está trabajando el centro para diseñar caminos propios de mejora.

Con este enfoque, y en base a la investigación y herramientas de referencia, se diseñó para los CECAP una herramienta de autoevaluación a ser aplicada en un total de

seis centros. Se trata de una primera versión piloto a desarrollarse en los mismos, con perspectivas de ser enriquecida luego de esta primera experiencia y su posterior aplicación a mayor escala de centros.

La misma integra dos principales dimensiones o ámbitos a ser evaluados:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Con el foco puesto en el desarrollo de sus estudiantes cada dimensión integra subdimensiones que permiten profundizar en la vida institucional del centro y que son evaluadas mediante una batería de indicadores objetivamente analizables. La verificación del cumplimiento o no de los mismos se realiza en base a la evidencia, en tanto es dato e información disponible y verificable objetivamente. El uso de la evidencia como práctica para analizar y comprender la realidad constituye un enorme desafío para cada equipo, al tiempo que promueve una reflexión crítica y valiosa sobre el alcance y profundidad de los pasos dados.

Se propone entonces que este análisis posibilite comprender y valorar el recorrido y funcionamiento del centro e identificar áreas de mejora.

Diseñada la herramienta se pasó a socialización y posterior implementación en cada centro. El trabajo y acompañamiento desarrollado con el CECAP de Las Piedras, tuvo una actividad presencial y el seguimiento con aportes de retroalimentación del equipo consultor tal como se desarrolla en este documento.

Los objetivos que ordenaron la propuesta en el centro se centraron en : 1) Aplicar la autoevaluación con el análisis de componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, 2) Retroalimentar la experiencia, colaborando en procesos de sistematización de prácticas y 3) Definir proyectos de mejora institucional.

2) Información general del Centro Educativo

En este apartado se presenta información general del centro de referencia, la modalidad de su propuesta, cantidad de integrantes de la comunidad educativa y convenios o articulaciones con la comunidad local.

El centro CECAP de Las Piedras fue creado en 2013.

La modalidad CECAP-UTU se encuentra en funcionamiento desde el año 2018.

La modalidad CECAP-Secundaria se encuentra en funcionamiento desde el año 2019.

Al día de hoy concurren al centro 93 estudiantes.

Son 13 los educadores que llevan adelante la propuesta.

Dicho centro posee convenio con la Intendencia Municipal de Canelones (IMC).

3) Descripción del Trabajo Desarrollado con el CECAP de Las Piedras

Jornada Presencial

La jornada presencial se desarrolló el día 23 de junio con la participación de su equipo de educadores. Fue en un muy buen clima de trabajo que facilitó el buen desarrollo de toda la actividad, se pudo registrar alto grado de interés y compromiso con la propuesta. La reunión se fijó en el marco del encuentro semanal de equipo.

La agenda desarrollada consistió en:

- presentación de los participantes y sus roles
- actividad colectiva ¿Por qué una autoevaluación?
- presentación de la herramienta (diseño y componentes)
- metodología de aplicación

- ejercicio práctico de aplicación
- próximos pasos
- Actividad Colectiva

En el encuentro presencial con los educadores del CECAP, para conversar sobre autoevaluación en centros educativos y presentar el uso de la herramienta, se realizó un taller motivado por la pregunta ¿Para qué la Autoevaluación en nuestro CECAP - Las Piedras?

En primer lugar, se trabajó de forma individual la pregunta disparadora con la consigna: escribir dos respuestas sencillas y claras sobre lo que te sugiera la pregunta.

Estas ideas podrían estar vinculadas a respuestas más concretas, a modo de ejemplo: ¿qué puede aportar esta evaluación?, ¿Cuáles son mis expectativas?, ¿Cuáles son los desafíos? entre otras.

En una segunda instancia se propuso un trabajo colectivo a partir de la utilización de la técnica de la priorización o “metaplán”. La misma consistió en solicitar a cada uno de los presentes que pensarán y dejarán registrado en un papel, dos o tres ideas claves que dieran respuesta a la pregunta realizada sobre el ¿para qué la autoevaluación?

Posteriormente cada una de esas ideas fueron sintetizadas en una o dos palabras claves.

Cada uno de los participantes expresó esas palabras en voz alta, mientras las mismas se registraban en una pizarra para que todos los educadores pudieran conocerlas. Cuando se observó coincidencia en alguna palabra, se solicitó explicación para poder determinar si esos conceptos eran coincidentes o no. En caso de serlo y estar de acuerdo ambos se borraba uno, en caso de no ser la misma idea quedaban ambos en la pizarra.

Una vez que todas las ideas estuvieron plasmadas en la pizarra se le entregó a cada uno de los participantes cuatro “post it”. Voluntariamente los educadores fueron pasando y colocándolos en aquellas palabras que consideraron más relevantes, con el fin de visibilizar los conceptos principales y compartidos por la mayoría. Podían utilizar cada “post it” en cuatro conceptos diferentes o ponerlos en una, dos o tres ideas a la vez, jerarquizando lo que cada uno de ellos consideraba más importante.

Para finalizar dicha actividad se contabilizaron los “post it” de cada idea plasmada por los educadores, surgiendo así las tres o cuatro ideas fuerza de lo que el equipo -en general- valoraba frente a la pregunta inicial sobre ¿para qué la autoevaluación?

- **Definición Consensuada sobre el para qué de la Autoevaluación para el Centro**

Luego que todos los educadores expresaron sus ideas con las respuestas a la pregunta disparadora y de aplicar la técnica del metaplán, se describieron las ideas plasmadas con sus priorizaciones correspondientes .

Las mismas se presentan en función del ordenamiento de mayor a menor priorización.

Idea	P ²	Idea	P	Idea	P	Idea	P
Cuestionar metodologías	9	Diagnóstico de situación	5	Impacto real	3	Revisión de planificación individual	1
Comunicar	8	Acciones / Caminos a seguir	5	Estrategia de intervención	2		
Ordenar	7	Trazar proyecciones	4	Organizar	2		

² Priorización

Equipo	5	Unión / Intercambio	4	Evaluar plan	1		
--------	---	---------------------	---	--------------	---	--	--

Luego de finalizada la actividad, se destacan -pintadas en celeste- las 3 ideas fuerza respecto al sentido de la evaluación para los educadores de CECAP Las Piedras.

Dichas ideas están vinculadas a cuestionar metodologías, comunicar y ordenar el recorrido.

- **Presentación de la Herramienta**

Se compartieron con el equipo los fundamentos y aportes de la investigación para el diseño de la herramienta, así como los distintos pasos dados de recolección y análisis de insumos y contenidos específicos de CECAP que se integran en sus dimensiones.

Se puso especial atención en los criterios para poder emprender el proceso, como ser: compromiso y motivación, organización interna y el tiempo para llevarlo a cabo. A la vez se compartió el sentido de analizar la experiencia con mirada crítica en base a evidencias, generando espacios de búsqueda de información, preguntas y mirada reflexiva sobre su propia práctica.

- **Ejercicio Práctico de Aplicación**

Con el propósito de familiarizarse con la herramienta, se realizó una segunda actividad que consistió en trabajar un indicador de la guía de autoevaluación.

Se dividió el equipo en dos grupos según cada dimensión (Propuesta curricular y acompañamiento - Organización y gestión del centro). A cada uno de estos grupos se les entregó copia de las diferentes subdimensiones con los respectivos indicadores de la herramienta.

Se propuso identificar un indicador que les interesara analizar y así reflexionaron sobre el mismo, tratando de dar respuesta sobre las evidencias que dan cuenta o no de su cumplimiento.

Vale destacar que más allá de la respuesta rápida sobre tener o no dichas evidencias, lo fundamental fue hacerse preguntas para poder favorecer la reflexión, y entre todos abordar una respuesta como equipo, lo que permite crecer como colectivo docente y tener los insumos para una posible mejora en la gestión.

Luego de un breve tiempo de práctica con la herramienta, se expusieron en modalidad plenario las dificultades, interpretaciones o discusiones que se dieron en los grupos de trabajo. Se ofreció ‘feedback’ y ‘feedforward’ necesario para aclarar pertinentemente las dudas e inquietudes; habilitando todo el equipo de trabajo para que en los próximos días comenzara con la aplicación de la herramienta.

- **Metodología de Aplicación de la Herramienta**

En el centro se propuso que los educadores se dividan en dos equipos según las dimensiones planteadas en la guía de autoevaluación.

Dichos equipos son:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Cada centro acordó la modalidad de trabajo y cada equipo eligió un coordinador. La tarea desde este rol es el contacto con los facilitadores (consultores) frente a dudas que surjan al momento de aplicar la herramienta.

Se realiza la evaluación de cada indicador, la búsqueda y análisis de evidencias, para posteriormente dar ingreso de la información a la plataforma correspondiente.

Cada equipo tiene un lugar para realizar observaciones en la herramienta de manera de aclarar algún aspecto que no sea contemplado en las evidencias presentadas, así como en el caso de que no existan las mismas. De este modo el equipo fue contemplando el análisis de todos los indicadores con sus respectivas evidencias que plantea la guía.

4) Análisis de Resultados en la Autoevaluación. Retroalimentación

Luego de que cada equipo trabajó todas las subdimensiones con sus respectivos indicadores y adjuntó las evidencias y/u observaciones correspondientes, se comenzó una instancia de análisis de los resultados por parte de los facilitadores.

Se trabajó con cada uno de los indicadores y -luego de una lectura detallada- se analizó si las evidencias presentadas dan cuenta de cada uno de ellos, tomando como insumo los registros agregados por parte del equipo.

Se realizaron devoluciones en un apartado de comentarios, ya sea porque los elementos presentados se entienden pertinentes o si se generan dudas de las evidencias presentadas, o pueden no corresponder, o ser insuficientes; incluso no estar presentes.

Luego de realizar los comentarios, se compartieron nuevamente a los equipos de trabajo, quienes reflexionaron y realizaron algunos cambios cuando lo entendieron necesario, ya sea complementando la información o cambiando algunas de las respuestas ya generadas.

Paso siguiente y con la entrega final se elaboraron sugerencias de líneas de mejora para el centro, tal como se plantea en el siguiente punto.

5) Sugerencias de Mejora

En este último apartado se recogen los principales aportes que surgen de la autoevaluación, identificando buenas prácticas del equipo de trabajo así como líneas de

mejora que se sugieren como posibles a desarrollar. Las mismas se proponen como posibles mejoras en el marco de análisis realizado a ser oportunamente consideradas por el equipo del centro y del PNET.

DIMENSIÓN: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes

SUBDIMENSIÓN: Propuesta curricular

El centro cuenta con un detallado PLAN DE CENTRO anual contextualizado y articulado con DGES y DGETP que toma como referencia el documento general de Áreas de CECAP. Este plan, en su ejecución, contempla las adecuaciones con DGES y DGETP. No obstante, no queda claro cuál es el documento curricular de referencia desde el PNET (¿es el documento de Áreas?)

Se destaca que el centro ofrece experiencias de aproximación de los jóvenes al mundo del trabajo a través de pasantías y proyectos productivos, actualmente, participa en un programa de pasantías del MEC que lo vincula con empresas.

El equipo desarrolla evaluaciones intermedias y finales del desempeño de los estudiantes, así como sobre la satisfacción de los mismos en base a la propuesta que se lleva adelante. Estas evidencias son tomadas en cuenta para la reflexión colectiva del equipo y así mejorar en la propuesta. **A mejorar:** No existe la descripción de un perfil de egreso, donde se describan los aprendizajes que se espera hayan logrado los estudiantes. Ello redundaría en la calidad y claridad de la propuesta así como en el seguimiento personalizado de los estudiantes. Se hace referencia a que existió en el año 2019.

SUBDIMENSIÓN: Acompañamiento a estudiantes

El centro da cuenta del seguimiento a través de los registros de acompañamiento que utilizan con fichas de registro que integra aspectos singulares, observaciones e

intervenciones que se realizan con cada estudiante. Asimismo estos son informados de la propuesta cuando ingresan.

A los efectos de sostener la calidad de esta práctica se propone profundizar sobre documento de referencia para el acompañamiento educativo. El equipo da cuenta de un documento Camors (2009) sobre perfil de egreso en revista Enfoque, editadas por el Programa, Dirección de Educación. ¿Es de uso común de todos? ¿Se trabaja en jornadas de equipo?

A mejorar: si bien el centro da cuenta de tener un buen nivel de acompañamiento, se sugiere avanzar en sistematizar la información que recogen de los estudiantes al respecto cuando son consultados. De este modo se podrán tomar todos estos insumos, potenciando la propuesta y reforzando el desarrollo integral de cada participante.

SUBDIMENSIÓN: Clima de confianza para el aprendizaje integral

El centro tiene registros en evaluaciones realizadas, sobre la existencia de un clima afectivo y de confianza entre pares y con educadores del CECAP en general que promueve y facilita la propuesta educativa. **A mejorar:** Como en el punto anterior, sistematizar y conocer más en detalle las apreciaciones y aportes de los estudiantes. Se sugiere conocer si son la mayoría, si hay novedades en lo que expresan, si aportan nuevas miradas para la práctica cotidiana. Se sugiere aprender de la mirada de los estudiantes, sabiendo que el equipo destina tiempo para estos intercambios.

DIMENSIÓN: Organización y Gestión del Centro

SUBDIMENSIÓN: Gestionar el Equipo de trabajo

Si bien el centro cuenta con un equipo de gestión con coordinación, educadores y talleristas, no se cuenta con un documento explícito que refiere a roles y funciones. Se hace mención al documento (2015) que presenta contenidos pedagógicos a ser manejados

por los integrantes del equipo, pero no con referencia explícita a distintos roles y funciones que se desarrollan. **A mejorar:** parece importante avanzar en estas consideraciones, no solo en CECAP Las Piedras, sino a nivel general.

El centro cuenta con un claro y detallado Proyecto anual de centro, con el que lleva adelante el desarrollo de las actividades previstas. Pero, vuelve a surgir la pregunta respecto a cuál es el documento curricular de referencia de CECAP (¿PNET 2015?)

Si bien los acuerdos interinstitucionales se llevan adelante en la práctica por varias vías (contactos telefónicos, entrevistas directas, etc) el único registro escrito se encuentra en algunos intercambios por mail. **A mejorar:** avanzar con registros socializables, que se mantengan más allá de las personas que transiten por las instituciones.

Respecto a la evaluación del equipo y de sus integrantes, si bien existe evaluación del equipo, no se hace con relación a perfiles definidos de talleristas y educadores.

A mejorar: profundizar en perfiles y TDR de los educadores.

El equipo da cuenta de evidencia de formación general desde el PNET así como experiencias puntuales desde el equipo local.

SUBDIMENSIÓN: infraestructura y soportes

Se hace referencia a dificultades edilicias (se llueven salones, problemas de iluminación, entre otras) y a un presupuesto acotado para responder en forma adecuada. La propuesta de alimentación, en convenio con IMC, no forma parte de la propuesta educativa. Respecto al tema de soporte en boletos/ becas no queda del todo clara la situación, si bien se expresa: “el sistema de adjudicación no es coherente con la necesidad y realidad de los estudiantes” tal como está planteado en el indicador. Pero se hace

referencia a que no se puede dar cuenta del impacto. **A mejorar:** analizar en profundidad la situación singular del sistema de becas y soportes.

SUBDIMENSIÓN: Articulación con otras instituciones

El centro tiene una fuerte participación en otras instituciones de la zona y viceversa. Ello está planificado, y cuando no está planificado con anterioridad se hace en coherencia con el PLAN ANUAL de centro. Las articulaciones y convenios son evaluados en el marco del plan anual.

En términos generales, se presentan dos líneas de mejora específicas para el centro y dos generales a desarrollar con equipo central de PNET:

- 1) Desarrollo de registros y posterior sistematización de las evaluaciones y niveles de satisfacción de estudiantes de CECAP.
- 2) Análisis en profundidad de situación diagnóstica particular de cada estudiante con énfasis en becas y soporte (diagnóstico para saber si impacta o no el aporte)
- 3) Definiciones de perfiles de egreso de estudiantes (a definir con equipo central de PNET)
- 4) Desarrollo de perfiles y TDR de integrantes del equipo (a definir con equipo central de PNET)

Esquema sugerido a Desarrollar por Proyecto de Mejora:

Objetivo:				
ACTIVIDADES a desarrollar	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	Indicador de actividad
1.1				

1.2				
1.3				

Por último nuestro reconocimiento al compromiso de todo el equipo del CECAP Las Piedras, atento a nuestros comentarios y una posterior reflexión crítica, que en perspectiva de mejora favorece sustantivamente los pasos a dar. Asimismo el agradecimiento por permitirnos conocer cuidadosamente el recorrido y características de la gestión del centro, con idea de transitar un camino de mejora de la calidad y crecimiento organizacional con impacto en el desarrollo de cada uno de los jóvenes participantes.

Elaborado por: Mora Podestá, Marcelo Mónico

Fecha: 29 de agosto de 2022

Informe final CECAP - FRAY BENTOS

1) Introducción

Este informe presenta el recorrido, reflexiones y propuestas de mejora para el centro CECAP de Fray Bentos, dentro de un proceso de evaluación y mejora institucional que se ha desarrollado entre los meses de junio y agosto de 2022 .

En el marco de una consultoría INEEd/CAF y el MEC, se propone la evaluación diagnóstica sobre la gestión de los CECAP, con la aplicación de una herramienta que comprenda diversas dimensiones institucionales, como la educativa, la relación con el mundo laboral y la gestión organizacional. Y se prevé la posterior elaboración de planes de mejora.

Con un enfoque formativo, el desarrollo de una autoevaluación del centro plantea analizar componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, donde los centros son la unidad de análisis. En este sentido, el proceso desarrollado y el presente informe proponen retroalimentar la experiencia, colaborar en procesos de sistematización de prácticas, definir proyectos de mejora institucional y promover el aprendizaje organizacional.

El desarrollo y aplicación de una herramienta de evaluación y mejora, con procesos de reflexión y aprendizaje por parte de cada equipo, brinda a los centros una referencia a partir de la cual puedan evaluar y mejorar sus prácticas. En esta perspectiva la autoevaluación permite conocer, sobre todo a quienes forman parte de esa comunidad educativa, cómo está trabajando el centro para diseñar caminos propios de mejora.

Con este enfoque, y en base a la investigación y herramientas de referencia, se diseñó para los CECAP una herramienta de autoevaluación a ser aplicada en un total de seis centros. Se trata de una primera versión piloto a desarrollarse en los mismos, con perspectivas de ser enriquecida luego de esta primera experiencia y su posterior aplicación a mayor escala de centros.

La misma integra dos principales dimensiones o ámbitos a ser evaluados:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Con el foco puesto en el desarrollo de sus estudiantes cada dimensión integra subdimensiones que permiten profundizar en la vida institucional del centro y que son evaluadas mediante una batería de indicadores objetivamente analizables. La verificación del cumplimiento o no de los mismos se realiza en base a la evidencia, en tanto es dato e información disponible y verificable objetivamente. El uso de la evidencia como práctica

para analizar y comprender la realidad constituye un enorme desafío para cada equipo, al tiempo que promueve una reflexión crítica y valiosa sobre el alcance y profundidad de los pasos dados.

Se propone entonces que este análisis posibilite comprender y valorar el recorrido y funcionamiento del centro e identificar áreas de mejora.

Diseñada la herramienta se pasó a socialización y posterior implementación en cada centro. El trabajo y acompañamiento desarrollado con el CECAP de Fray Bentos, tuvo una actividad presencial y el seguimiento con aportes de retroalimentación del equipo consultor tal como se desarrolla en este documento.

Los objetivos que ordenaron la propuesta en el centro se centraron en : 1) Aplicar la autoevaluación con el análisis de componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, 2) Retroalimentar la experiencia, colaborando en procesos de sistematización de prácticas y 3) Definir proyectos de mejora institucional

2) Información general del Centro Educativo

En este apartado se presenta información general del centro de referencia, la modalidad de su propuesta, cantidad de integrantes de la comunidad educativa y convenios o articulaciones con la comunidad local.

El centro CECAP de Fray Bentos fue creado en agosto del año 2016.

La modalidad CECAP-UTU se encuentra en funcionamiento desde el año 2017.

La modalidad CECAP- Secundaria se encuentra en funcionamiento desde el año 2018.

Al día de hoy concurren al centro 108 estudiantes.

Son 14 los educadores que llevan adelante la propuesta.

Dicho centro posee convenio con el MEC y la Intendencia de Río Negro (IRN).

Asimismo, realiza acuerdos institucionales con: Universidad Tecnológica UTEC, Casa de la Universidad (UDELAR) - Comunicaciones (Salto), Química (Paysandú), Arquitectura (Montevideo - Paysandú), Universidad Iowa (Proyecto Ciudadanía digital a través del juego y la investigación en mundos virtuales), Escuelas N° 2, 5 y 7 de la ciudad de Fray Bentos.

3) Descripción del Trabajo Desarrollado con el CECAP de Fray Bentos

Jornada Presencial

La jornada presencial se desarrolló el día 1° de julio con la participación de su equipo de educadores. Fue en un muy buen clima de trabajo que facilitó el buen desarrollo de toda la actividad. La reunión se fijó en el marco del encuentro semanal de equipo. La agenda desarrollada consistió en:

- presentación de los participantes y sus roles
- actividad colectiva ¿Por qué una autoevaluación?
- presentación de la herramienta (diseño y componentes)
- metodología de aplicación
- ejercicio práctico de aplicación
- próximos pasos
- Actividad Colectiva

En el encuentro presencial con los educadores del CECAP, para conversar sobre autoevaluación en centros educativos y presentar el uso de la herramienta, se realizó un taller motivado por la pregunta ¿Para qué la Autoevaluación en nuestro CECAP - Fray Bentos?

En primer lugar, se trabajó de forma individual la pregunta disparadora con la consigna: escribir dos respuestas sencillas y claras sobre lo que te sugiera la pregunta.

Estas ideas podrían estar vinculadas a respuestas más concretas, a modo de ejemplo: ¿qué puede aportar esta evaluación?, ¿Cuáles son mis expectativas?, ¿Cuáles son los desafíos?, entre otras.

En una segunda instancia se propuso un trabajo colectivo a partir de la utilización de la técnica de la priorización o “metaplán”. La misma consistió en solicitar a cada uno de los presentes que pensarán y dejarán registrado en un papel, dos o tres ideas claves que dieran respuesta a la pregunta realizada sobre el ¿para qué? de la autoevaluación.

Posteriormente cada una de esas ideas fueron sintetizadas en una o dos palabras claves.

Cada uno de los participantes expresó esas palabras en voz alta, mientras las mismas se registraban en una pizarra para que todos los educadores pudieran conocerlas. Cuando se observó coincidencia en alguna palabra, se solicitó explicación para poder determinar si esos conceptos eran coincidentes o no. En caso de serlo y estar de acuerdo ambos se borraba uno, en caso de no ser la misma idea quedaban ambos en la pizarra.

Una vez que todas las ideas estuvieron plasmadas en la pizarra se le entregó a cada uno de los participantes cuatro ‘post it’. Voluntariamente los educadores fueron pasando y colocándolos en aquellas palabras que consideraron más relevantes, con el fin de visibilizar los conceptos principales y compartidos por la mayoría. Podían utilizar cada “post it” en cuatro conceptos diferentes o ponerlos en una, dos o tres ideas a la vez, jerarquizando lo que cada uno de ellos consideraba más importante.

Para finalizar dicha actividad se contabilizaron los “post it” de cada idea plasmada por los educadores, surgiendo así las tres o cuatro ideas fuerza de lo que el equipo -en

general- valoraba frente a la pregunta inicial sobre ¿para qué la autoevaluación?.

- **Definición Consensuada sobre el ¿para qué? la Autoevaluación para el Centro**

Luego que todos los educadores expresaron sus ideas con las respuestas a la pregunta disparadora y de aplicar la técnica del metaplán, se describieron las ideas plasmadas con sus priorizaciones correspondientes .

Las mismas se presentan en función del ordenamiento de mayor a menor priorización.

Idea	P³	Idea	P	Idea	P	Idea	P
Reflexión de la propia práctica	10	Replanificar	4	Empatía con las prácticas	3	Conocimiento	1
Para mejorar la propuesta	8	Aprender	4	Superar obstáculos	2	Diagnóstico	1
Conservar o cambiar	8	Cambiar	3	Sinceridad	2	Práctica educativa	1
Mirarse a sí mismo	5	Proceso	3	Visualizar debilidades	2		
Futuro	4	Herramienta sumativa	3	Replantear	2		

Luego de finalizada la actividad, se destacan -pintadas en celeste- las 3 ideas fuerza respecto al sentido de la evaluación para los educadores de CECAP Fray Bentos.

Dichas ideas están vinculadas a la reflexión de las prácticas, la obtención de insumos para mejorar la propuesta, así como el aporte a partir de la herramienta para poder saber qué aspectos conservar y cuáles los que se deben cambiar.

³ Priorización

- **Presentación de la Herramienta**

Se compartieron con el equipo los fundamentos y aportes de la investigación para el diseño de la herramienta, así como los distintos pasos dados de recolección y análisis de insumos y contenidos específicos de CECAP que se integran en sus dimensiones.

Se puso especial atención en los criterios para poder emprender el proceso, como ser: compromiso y motivación, organización interna y el tiempo para llevarlo a cabo. A la vez se compartió el sentido de analizar la experiencia con mirada crítica en base a evidencias, generando espacios de búsqueda de información, preguntas y mirada reflexiva sobre su propia práctica.

- **Ejercicio Práctico de Aplicación**

Con el propósito de familiarizarse con la herramienta, se realizó una segunda actividad que consistió en trabajar un indicador de la guía de autoevaluación.

Se dividió el equipo en dos grupos según cada dimensión (Propuesta curricular y acompañamiento - Organización y gestión del centro). A cada uno de estos grupos se les entregó copia de las diferentes subdimensiones con los respectivos indicadores de la herramienta.

Se propuso identificar un indicador que les interesara analizar y así reflexionaron sobre el mismo, tratando de dar respuesta sobre las evidencias que dan cuenta o no de su cumplimiento.

Vale destacar que más allá de la respuesta rápida sobre tener o no dichas evidencias, lo fundamental fue hacerse preguntas para poder favorecer la reflexión, y entre todos abordar una respuesta como equipo, lo que permite crecer como colectivo docente y tener los insumos para una posible mejora en la gestión.

Luego de un breve tiempo de práctica con la herramienta, se expusieron en modalidad plenario las dificultades, interpretaciones o discusiones que se dieron en los grupos de trabajo. Se ofreció ‘feedback’ y ‘feedforward’ necesario para aclarar pertinentemente las dudas e inquietudes; habilitando todo el equipo de trabajo para que en los próximos días comenzara con la aplicación de la herramienta.

- **Metodología de Aplicación de la Herramienta**

En el centro se propuso que los educadores se dividan en dos equipos según las dimensiones planteadas en la guía de autoevaluación.

Dichos equipos son:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Cada centro acordó la modalidad de trabajo, y cada equipo eligió un coordinador. La tarea desde este rol es el contacto con los facilitadores (consultores) frente a dudas que surjan al momento de aplicar la herramienta.

Se realiza la evaluación de cada indicador, la búsqueda y análisis de evidencias, para posteriormente dar ingreso de la información a la plataforma correspondiente.

Cada equipo tiene un lugar para realizar observaciones en la herramienta de manera de aclarar algún aspecto que no sea contemplado en las evidencias presentadas, así como en el caso de que no existan las mismas. De este modo el equipo fue contemplando el análisis de todos los indicadores con sus respectivas evidencias que plantea la guía.

4) Análisis de Resultados en la Autoevaluación. Retroalimentación

Luego de que cada equipo trabajó todas las subdimensiones con sus respectivos indicadores, y adjuntó las evidencias y/u observaciones correspondientes, se comenzó una instancia de análisis de los resultados por parte de los facilitadores.

Se trabajó con cada uno de los indicadores y -luego de una lectura detallada- se analizó si las evidencias presentadas dan cuenta de cada uno de ellos, tomando como insumo los registros agregados por parte del equipo.

Se realizaron devoluciones en un apartado de comentarios, ya sea porque los elementos presentados se entienden pertinentes o si se generan dudas de las evidencias presentadas, o pueden no corresponder, o ser insuficientes; incluso no estar presentes.

Luego de realizar los comentarios, se compartieron nuevamente a los equipos de trabajo, quienes reflexionaron y realizaron algunos cambios cuando lo entendieron necesario, ya sea complementando la información o cambiando algunas de las respuestas ya generadas.

Paso siguiente y con la entrega final se elaboraron sugerencias de líneas de mejora para el centro, tal como se plantea en el siguiente punto.

5) Sugerencias de Mejora

En este último apartado se recogen los principales aportes que surgen de la autoevaluación, identificando buenas prácticas a sostener así como líneas de mejora que se sugieren como posibles a desarrollar.

DIMENSIÓN: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes

SUBDIMENSIÓN: Propuesta curricular

El centro da cuenta de tener un programa curricular propio en base a la metodología “Círculos de comprensión”. Si bien se adjuntan documentos trabajados por

áreas (de forma manuscrita), se sugiere -al tratarse del programa curricular del centro- elaborar un documento institucional de uso común para todos. Ello permitirá mayor claridad y vinculación para el desarrollo del Plan de Centro (ya que se señaló que el Plan de centro toma como referencia lo que surge de la metodología “Círculos de comprensión”). También se da cuenta que los “Círculos de comprensión” permiten establecer criterios respecto a contenidos que los estudiantes deben saber y conocer, refiriéndose a ellos como perfiles de egreso. **A mejorar:** Desarrollar, en un documento común el Programa curricular incluyendo los perfiles de egreso, definido a partir de la metodología señalada.

Si bien se plantea que hay reinserción educativa de los estudiantes, no existe evidencia objetiva que lo demuestre. **A mejorar:** Se sugiere, a efectos de enriquecer este proceso avanzar en un registro para el mejor seguimiento de los estudiantes. No queda claro si está previsto en el Sistema de gestión, en la sección de acompañamiento. Si no fuera así, se sugiere incluir.

Se indica que realizan por lo menos una evaluación intermedia y una final de seguimiento y logros de los estudiantes, pero no se identifica evidencia. Las fotografías que se comparten dan cuenta de encuentros, pero se sugiere un registro de estas evaluaciones que posibilite analizar, intercambiar y recoger insumos para el mejor acompañamiento.

Se realizan encuestas de satisfacción que recogen la opiniones de los estudiantes. **A mejorar:** integrar en el marco de las reuniones que desarrolla el equipo, los insumos que recogen de estas consultas a los estudiantes y así retroalimentar la propuesta. Dejar registros en actas.

SUBDIMENSIÓN: Acompañamiento a estudiantes

El centro cuenta con un sistema de autogestión donde integra información referente a: actividades, seguimiento individual, seguimiento grupal, además de otros ítems. Se presenta como un instrumento muy potente para el seguimiento, por lo que se consulta, ¿quiénes lo utilizan? y ¿cómo se trabaja la información e insumos que allí se presentan? Frente a varias evidencias que el equipo señala como “evidencia empírica” surge la pregunta sobre el alcance del uso de este instrumento. **A mejorar:** Se sugiere profundizar en el uso del sistema, ayudará a tomar decisiones usando estos insumos, potenciando la propuesta y reforzando el desarrollo integral de cada participante.

SUBDIMENSIÓN: Clima de confianza para el aprendizaje integral

El centro informa sobre la existencia de un clima afectivo y de confianza entre pares y con educadores del CECAP en general que promueve y facilita la propuesta educativa, pero no se presenta evidencia. **A mejorar:** Sistematizar y conocer más en detalle las apreciaciones y aportes de los estudiantes (no quedarse solo en lo empírico). Se sugiere conocer si son la mayoría, si hay novedades en lo que expresan, si aportan nuevas miradas para la práctica cotidiana. Se sugiere aprender de la mirada de los estudiantes, sabiendo que el equipo destina tiempo para estos intercambios.

Respecto a la convivencia, el centro se basa en lineamientos generales del Programa. **A mejorar:** se sugiere avanzar con la elaboración de pautas de convivencia propias y con la participación de los jóvenes en su diseño. Contar con delegados de estudiantes es una fortaleza para este proceso.

DIMENSIÓN: Organización y Gestión del Centro

SUBDIMENSIÓN: Gestionar el Equipo de trabajo

El centro cuenta con un equipo de gestión, educadores y talleristas, y alude a la publicación “Programa Nacional Educación y Trabajo” de la Lic. Analía Acevedo (año

2013) como referencia para la definición de roles y funciones. El centro cuenta con un claro y detallado Proyecto de Centro, con el que lleva adelante el desarrollo de las actividades previstas. (El equipo manifiesta claridad respecto a contenidos por áreas a desarrollar, según documento CECAP 2015. Pero, esta evidencia que es en referencia a la dimensión curricular, no da cuenta de roles y funciones de educadores).

El equipo es evaluado sistemáticamente. Se da cuenta que se mejora el desempeño con el uso de sistema de gestión que se comenzó a utilizar este año (si bien no pudimos identificar ese sector en el mismo). Se desarrollan reuniones de equipos, con un muy buen clima de trabajo y orden del día. **A mejorar:** Se sugiere el desarrollo de actas que den cuenta de acuerdos y avances, quizás el Sistema de gestión sea el lugar para ello.

No se da cuenta de evidencia de formación continua y se plantea que está sujeta a los aportes del propio equipo respecto a oportunidades y sugerencias de formación. **A mejorar:** identificar las necesidades de formación, en el marco de reuniones de coordinación, para ser planteadas al PNET.

SUBDIMENSIÓN: infraestructura y soportes

Se hace referencia a carencias en cuanto a recursos y espacios físicos. La alimentación está a cargo del INDA, CECAP aporta la lista de estudiantes y mantiene diálogo por el seguimiento. Respecto al tema de soporte en boletos/ becas no queda del todo clara la situación, si bien se expresa: “el sistema de adjudicación no es coherente con la necesidad y realidad de los estudiantes”, se explica porque la realidad de los jóvenes se conoce parcialmente, pero a la vez se hace referencia a que el registro se tiene en la ficha de inscripción y en el sistema de autogestión donde se hace seguimiento de situaciones individuales y grupales. **A mejorar:** analizar en profundidad la situación singular del sistema de becas y soportes con base en el Sistema de gestión.

SUBDIMENSIÓN: Articulación con otras instituciones

El centro tiene una fuerte participación en otras instituciones de la zona y viceversa. Si bien se intercambia y evalúa sobre las articulaciones y convenios no se deja ningún registro. **A mejorar:** Sería interesante poder dejar dichas evidencias escritas como aporte para nuevas decisiones y aprendizajes.

En términos generales como mejoras posibles se sugieren:

- 1) Desarrollo, en un documento común, del Programa curricular incluyendo los perfiles de egreso, definido a partir de la metodología señalada.
- 2) Se sugiere profundizar en alcances y uso del sistema de gestión desarrollado, integrando las distintas observaciones realizadas.
- 3) Análisis en profundidad de situación diagnóstica particular de cada estudiante con énfasis en becas y soporte (diagnóstico para saber si impacta o no el aporte).
- 4) Elaboración de pautas de convivencia propias y con la participación de los jóvenes en su diseño.

Esquema sugerido a Desarrollar por Proyecto de Mejora:

Objetivo:				
ACTIVIDADES a desarrollar	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	Indicador de actividad
1.1				
1.2				
1.3				

Por último nuestro reconocimiento al compromiso del equipo del centro, atento a nuestros comentarios y una posterior reflexión crítica, que en perspectiva de mejora favorece sustantivamente los pasos a dar. Asimismo el agradecimiento por permitirnos conocer el recorrido y características de la gestión del centro, con idea de transitar un camino de mejora de la calidad y crecimiento organizacional con impacto en el desarrollo de cada uno de los jóvenes participantes.

Elaborado por: Mora Podestá, Marcelo Mónico

Fecha: 23 de agosto de 2022

Informe final CECAP - SALTO

1) Introducción

Este informe presenta el recorrido, reflexiones y propuestas de mejora para el centro CECAP de Salto, dentro de un proceso de evaluación y mejora institucional que se ha desarrollado entre los meses de junio y agosto de 2022 .

En el marco de una consultoría INEEd/CAF y el MEC, se propone la evaluación diagnóstica sobre la gestión de los CECAP, con la aplicación de una herramienta que comprenda diversas dimensiones institucionales, como la educativa, la relación con el mundo laboral y la gestión organizacional. Y se prevé la posterior elaboración de planes de mejora.

Con un enfoque formativo, el desarrollo de una autoevaluación del centro plantea analizar componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, donde los centros son la unidad de análisis. En este sentido, el proceso desarrollado y el presente informe proponen retroalimentar la experiencia, colaborar en

procesos de sistematización de prácticas, definir proyectos de mejora institucional y promover el aprendizaje organizacional.

El desarrollo y aplicación de una herramienta de evaluación y mejora, con procesos de reflexión y aprendizaje por parte de cada equipo, brinda a los centros una referencia a partir de la cual puedan evaluar y mejorar sus prácticas. En esta perspectiva la autoevaluación permite conocer, sobre todo a quienes forman parte de esa comunidad educativa, cómo está trabajando el centro para diseñar caminos propios de mejora.

Con este enfoque, y en base a la investigación y herramientas de referencia, se diseñó para los CECAP una herramienta de autoevaluación a ser aplicada en un total de seis centros. Se trata de una primera versión piloto a desarrollarse en los mismos, con perspectivas de ser enriquecida luego de esta primera experiencia y su posterior aplicación a mayor escala de centros.

La misma integra dos principales dimensiones o ámbitos a ser evaluados:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Con el foco puesto en el desarrollo de sus estudiantes cada dimensión integra subdimensiones que permiten profundizar en la vida institucional del centro y que son evaluadas mediante una batería de indicadores objetivamente analizables. La verificación del cumplimiento o no de los mismos se realiza en base a la evidencia, en tanto es dato e información disponible y verificable objetivamente. El uso de la evidencia como práctica para analizar y comprender la realidad constituye un enorme desafío para cada equipo, al tiempo que promueve una reflexión crítica y valiosa sobre el alcance y profundidad de los pasos dados.

Se propone entonces que este análisis posibilite comprender y valorar el recorrido y funcionamiento del centro e identificar áreas de mejora.

Diseñada la herramienta se pasó a socialización y posterior implementación en cada centro. El trabajo y acompañamiento desarrollado con el CECAP de Salto, tuvo una actividad presencial y el seguimiento con aportes de retroalimentación del equipo consultor tal como se desarrolla en este documento.

Los objetivos que ordenaron la propuesta en el centro se centraron en: 1) Aplicar la autoevaluación con el análisis de componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, 2) Retroalimentar la experiencia, colaborando en procesos de sistematización de prácticas y 3) Identificar proyectos de mejora institucional.

2) Información general del Centro Educativo

En este apartado se presenta información general del centro de referencia, la modalidad de su propuesta, cantidad de integrantes de la comunidad educativa y convenios o articulaciones con la comunidad local.

El centro CECAP de Salto fue creado en marzo del año 2006.

La modalidad CECAP-UTU se encuentra en funcionamiento desde el año 2016.

La modalidad CECAP-Secundaria se encuentra en funcionamiento desde el año 2017.

Al día de hoy concurren al centro 230 estudiantes.

Son 21 los educadores que llevan adelante la propuesta.

Dicho centro posee convenio con la Intendencia de Salto (IMS) y Ministerio de Desarrollo Social (MIDES).

3) Descripción del Trabajo Desarrollado con el CECAP de Salto

Jornada Presencial

La jornada presencial se desarrolló el día 1º de julio con la participación de su equipo de educadores con un muy buen clima de trabajo que facilitó el buen desarrollo de toda la actividad. La reunión se fijó en el marco del encuentro semanal de equipo. La agenda desarrollada consistió en:

- presentación de los participantes y sus roles
- actividad colectiva ¿Por qué una autoevaluación?
- presentación de la herramienta (diseño y componentes)
- metodología de aplicación
- ejercicio práctico de aplicación
- próximos pasos
- Actividad Colectiva

En el encuentro presencial con los educadores del CECAP, para conversar sobre autoevaluación en centros educativos y presentar el uso de la herramienta, se realizó un taller motivado por la pregunta ¿Para qué la Autoevaluación en nuestro CECAP - Salto?

En primer lugar, se trabajó de forma individual la pregunta disparadora con la consigna: escribir dos respuestas sencillas y claras sobre lo que te sugiera la pregunta.

Estas ideas podrían estar vinculadas a respuestas más concretas, a modo de ejemplo: ¿qué puede aportar esta evaluación?, ¿Cuáles son mis expectativas?, ¿Cuáles son los desafíos? entre otros.

En una segunda instancia se propuso un trabajo colectivo a partir de la utilización de la técnica de la priorización o “metaplán”. La misma consistió en solicitar a cada uno de los presentes que pensarán y dejarán registrado en un papel, dos o tres ideas claves que

dieran respuesta a la pregunta realizada sobre el ¿para qué la autoevaluación?

Posteriormente cada una de esas ideas fueron sintetizadas en una o dos palabras claves.

Cada uno de los participantes expresó esas palabras en voz alta, mientras las mismas se registraban en una pizarra para que todos los educadores pudieran conocerlas. Cuando se observó coincidencia en alguna palabra, se solicitó explicación para poder determinar si esos conceptos eran coincidentes o no. En caso de serlo y estar de acuerdo ambos se borraba uno, en caso de no ser la misma idea quedaban ambos en la pizarra.

Una vez que todas las ideas estuvieron plasmadas en la pizarra se le entregó a cada uno de los participantes cuatro ‘post it’. Voluntariamente los educadores fueron pasando y colocándolos en aquellas palabras que consideraron más relevantes, con el fin de visibilizar los conceptos principales y compartidos por la mayoría. Podían utilizar cada “post it” en cuatro conceptos diferentes o ponerlos en una, dos o tres ideas a la vez, jerarquizando lo que cada uno de ellos consideraba más importante.

Para finalizar dicha actividad se contabilizaron los “post it” de cada idea plasmada por los educadores, surgiendo así las tres o cuatro ideas fuerza de lo que el equipo -en general- valoraba frente a la pregunta inicial sobre ¿para qué la autoevaluación?

- **Definición Consensuada sobre el para qué de la Autoevaluación para el Centro**

Luego que todos los educadores expresaron sus ideas con las respuestas a la pregunta disparadora y de aplicar la técnica del metaplán, se describieron las ideas plasmadas con sus priorizaciones correspondientes.

Las mismas se presentan en función del ordenamiento de mayor a menor priorización.

Idea	P ⁴	Idea	P	Idea	P	Idea	P
Profesionalización	14	Práctica educativa	4	Herramientas	2	Conocimiento	1
Estrategias	9	Detenernos a mirar	4	Cambio	2	Camino a recorrer	1
Reflexión crítica	8	Crecimiento	4	Regulación	2	Superación	1
Creatividad	8	Proceso	4	Motivación	2	Firmeza	1
Objetivo	7	Objetivos y metas	3	Intervención	1		
Percepción colectiva	7	Fortalezas y debilidades	3	Guía	1		
Valoración	6	Visión general	3	Alternativa	1		
Mejorar	6	Dinámicas	3	Sinergia	1		

Luego de finalizada la actividad, se destacan -pintadas en celeste- las tres ideas fuerza respecto al sentido de la evaluación para los educadores de CECAP Salto.

Dichas ideas están vinculadas a la profesionalización, estrategias, reflexión crítica y creatividad.

- **Presentación de la Herramienta**

Se compartieron con el equipo los fundamentos y aportes de la investigación para el diseño de la herramienta, así como los distintos pasos dados de recolección y análisis de insumos y contenidos específicos de CECAP que se integran en sus dimensiones.

Se puso especial atención en los criterios para poder emprender el proceso, como ser: compromiso y motivación, organización interna y el tiempo para llevarlo a cabo. A la vez se compartió el sentido de analizar la experiencia con mirada crítica en base a

⁴ Priorización

evidencias, generando espacios de búsqueda de información, preguntas y mirada reflexiva sobre su propia práctica.

- **Ejercicio Práctico de Aplicación**

Con el propósito de familiarizarse con la herramienta, se realizó una segunda actividad que consistió en trabajar un indicador de la guía de autoevaluación.

Se dividió el equipo en dos grupos según cada dimensión (Propuesta curricular y acompañamiento - Organización y gestión del centro). A cada uno de estos grupos se les entregó copia de las diferentes subdimensiones con los respectivos indicadores de la herramienta.

Se propuso identificar un indicador que les interesara analizar y así reflexionaron sobre el mismo, tratando de dar respuesta sobre las evidencias que dan cuenta o no de su cumplimiento.

Vale destacar que más allá de la respuesta rápida sobre tener o no dichas evidencias, lo fundamental fue hacerse preguntas para poder favorecer la reflexión, y entre todos abordar una respuesta como equipo, lo que permite crecer como colectivo docente y tener los insumos para una posible mejora en la gestión.

Luego de un breve tiempo de práctica con la herramienta, se expusieron en modalidad plenario las dificultades, interpretaciones o discusiones que se dieron en los grupos de trabajo. Se ofreció ‘feedback’ y ‘feedforward’ necesario para aclarar pertinentemente las dudas e inquietudes; habilitando todo el equipo de trabajo para que en los próximos días comenzara con la aplicación de la herramienta.

- **Metodología de Aplicación de la Herramienta**

En el centro se propuso que los educadores se dividan en dos equipos según las dimensiones planteadas en la guía de autoevaluación.

Dichos equipos son:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Cada centro acordó la modalidad de trabajo, y cada equipo eligió un coordinador. La tarea desde este rol es el contacto con los facilitadores (consultores) frente a dudas que surjan al momento de aplicar la herramienta.

Se realiza la evaluación de cada indicador, la búsqueda y análisis de evidencias, para posteriormente dar ingreso de la información a la plataforma correspondiente.

Cada equipo tiene un lugar para realizar observaciones en la herramienta de manera de aclarar algún aspecto que no sea contemplado en las evidencias presentadas, así como en el caso de que no existan las mismas. De este modo el equipo fue contemplando el análisis de todos los indicadores con sus respectivas evidencias que plantea la guía.

4) Análisis de Resultados en la Autoevaluación. Retroalimentación

Luego de que cada equipo trabajó todas las subdimensiones con sus respectivos indicadores, y adjuntó las evidencias y/u observaciones correspondientes, se comenzó una instancia de análisis de los resultados por parte de los facilitadores.

Se trabajó con cada uno de los indicadores y -luego de una lectura detallada- se analizó si las evidencias presentadas dan cuenta de cada uno de ellos, tomando como insumo los registros agregados por parte del equipo.

Se realizaron devoluciones en un apartado de comentarios, ya sea porque los elementos presentados se entienden pertinentes o si se generan dudas de las evidencias presentadas, o pueden no corresponder, o ser insuficientes; incluso no estar presentes.

Realizados los comentarios, se compartieron nuevamente a los equipos de trabajo, quienes reflexionaron y realizaron algunos cambios cuando lo entendieron necesario, ya sea complementando la información o cambiando algunas de las respuestas ya generadas.

Paso siguiente y con la entrega final se elaboraron sugerencias de líneas de mejora para el centro, tal como se plantea en el siguiente punto.

5) Sugerencias de Mejora

En este último apartado se recogen los principales aportes que surgen de la autoevaluación, identificando buenas prácticas del equipo de trabajo así como líneas de mejora que se sugieren como posibles a desarrollar. Las mismas se proponen como posibles mejoras en el marco de análisis realizado a ser oportunamente consideradas por el equipo del centro y del PNET.

DIMENSIÓN: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes

SUBDIMENSIÓN: Propuesta Curricular

El centro plantea como documento curricular propio, el documento “Propuesta Educativa CECAP PNET/Documento interno” 2015 que, si bien no es un documento específico de este centro, se plantea que lo toman como documento de referencia para sus definiciones. De todos modos se deja planteada la pregunta sobre ¿este es el documento curricular de referencia que se propone desde el equipo central de CECAP?

Respecto al perfil de egreso se alude la existencia de pautas de evaluación con dimensiones de análisis en los distintos saberes. En esa pauta se plantea que se indique si los estudiantes logran o no lo esperado. Pero no se registra claramente la definición respecto a los aprendizajes que se espera de ellos. Por tal motivo se sugiere como un tema de reflexión y mejora.

La propuesta integra opciones de reinserción y continuidad educativa así como la capacitación en oficios en el marco del convenio CES - CECAP. **A mejorar:** Hay evidencias de experiencias en esta dirección y sería muy valioso tener sistematizados los aprendizajes y evaluaciones de los jóvenes sobre las mismas. También se sugiere como un tema de mejora.

Si bien se afirma que cada educador realiza evaluaciones, no hay evidencia que registre que en cada área o componentes se realiza una evaluación intermedia y final de logros de los estudiantes. **A mejorar:** Se sugiere profundizar y sistematizar sobre estas.

El equipo cuenta con una pauta de autoevaluación estudiantil sistematizada que aporta muchas reflexiones respecto al vínculo educativo y al trabajo con los jóvenes. Se observa como una muy buena herramienta que aporta insumos para la tarea ¿Existe alguna aplicación posterior al año 2020?

El equipo se reúne de forma sistemática y realiza pauta de temas a trabajar. Se sugiere profundizar en actas sobre lo trabajado, acuerdos, avances, de modo tal de cuidar los consensos logrados.

SUBDIMENSIÓN: Acompañamiento a estudiantes

Respecto al documento de referencia que utilizan los referentes de CECAP Salto como apoyo a la propuesta de acompañamiento institucional se alude a un documento trabajado por Silva (2008), en el marco de CENFORES, muy detallado y con aportes respecto al acompañamiento. Entendemos que es un documento muy valioso de apoyo y a la vez, sería muy pertinente contar con una definición propia de acompañamiento institucional, que recoja los aportes teóricos de este documento y la experiencia de CECAP Salto.

Asimismo, se evidencia la claridad en los registros de ingreso, seguimiento y acuerdos educativos; vinculados a su compromiso con la propuesta.

Como ya se señaló, cuentan con una herramienta de autoevaluación, que arroja insumos muy ricos respecto a valoraciones y satisfacción de los estudiantes. **A mejorar:** Se sugiere incluir en la misma la posibilidad de valoración del joven respecto al acompañamiento que recibe, ya que de ello no se tiene registro y así se puede optimizar la evaluación.

Hay un documento de evaluación de plan de centro 2021, integrado como evidencia para el desarrollo de actividades complementarias. Este plan contiene una mirada reflexiva y en clave de aprendizaje en varios temas de desarrollo del CECAP. ¿Es un documento socializado internamente? ¿Se utiliza para otras definiciones?

SUBDIMENSIÓN: Clima de confianza para el aprendizaje integral

La herramienta de autoevaluación que se aplica a los estudiantes recoge insumos que dan cuenta del clima existente en el centro y sentimientos de los jóvenes. Por otra parte, si bien el centro da cuenta de evidencias sobre pautas de convivencia en los distintos espacios taller, no queda claro si hace referencia a una pauta común y clara -para todos- a nivel institucional. **A mejorar:** se sugiere avanzar en una definición común de convivencia institucional a trabajar colaborativamente con los estudiantes. Ello redundará en coherencia interna, sentido de pertenencia y calidad del funcionamiento general.

DIMENSIÓN: Organización y Gestión del Centro

SUBDIMENSIÓN: Gestionar el Equipo de trabajo

Si bien el centro cuenta con un equipo de gestión con coordinación, educadores y talleristas (se comparten como evidencias las asignaciones de hora para el nombramiento de las personas, con definición general de funciones) no se cuenta con un documento

explícito que refiere a roles y funciones. Se hace mención al documento (2015) que presenta contenidos pedagógicos a ser manejados por los integrantes del equipo, pero no con referencia explícita a distintos roles y funciones que se desarrollan.

Avanzar en definir y explicitar estos roles y funciones se plantea como desafío que a la vez trasciende la experiencia del CECAP Salto.

Se realizan evaluaciones de la coordinación y de todo el equipo semestralmente, así como una devolución personalizada para gestionar la mejora del desempeño personal.

Los equipos se reúnen y tratan distintos temas, tienen actas de trabajo. Se sugiere avanzar en sistematizar acuerdos o temas tratados, sobre todo cuando son reuniones que se definen a partir de alguna situación emergente.

Respecto a formación, el equipo da cuenta de realizar cursos que se presentan como oportunidad (CLAYSS, otros) y se hace referencia a una consulta desde el equipo central de CECAP respecto a necesidades del centro y sus equipos para definición de un plan de formación.

SUBDIMENSIÓN: infraestructura y soportes

Se hace referencia a dificultades edilicias, pero el mantenimiento de la misma se hace cargo la Intendencia de Salto como lo establece el convenio. Si bien la propuesta de alimentación es parte del convenio, sería bueno saber la opinión de los estudiantes.

No queda claro por qué el aporte de becas no es coherente con la necesidad de los estudiantes. ¿Dónde queda registrado?

SUBDIMENSIÓN: Articulación con otras instituciones

El centro tiene una fuerte participación en otras instituciones de la zona y viceversa. Ello está planificado en coherencia con el plan anual de centro. Si bien el

centro afirma satisfacción en las distintas alianzas para el desarrollo de actividades se sugiere registro que posibilite dejar la experiencia sistematizada, ya que se presenta como una fortaleza y característica institucional.

En términos generales, tres líneas de mejora y fortalecimiento específico se señalan para este centro el centro y una general a desarrollar con equipo central de PNET:

- 1) Profundizar y explicitar perfiles de egreso de estudiantes, vinculado a proyecto curricular (a coordinar con equipo central de PNET).
- 2) Poner énfasis en las distintas sugerencias de sistematización que se realizaron en el documento (acción de mejora).
- 3) Avanzar en el desarrollo de una pauta de convivencia institucional acordada entre todos (ya hay insumos).
- 4) Desarrollo de perfiles y TDR de integrantes del equipo (a aportar y definir con equipo central de PNET).

Esquema sugerido a desarrollar por proyecto de mejora:

Objetivo:				
ACTIVIDADES a desarrollar	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	Indicador de actividad
1.1				
1.2				
1.3				

Por último nuestro reconocimiento al compromiso de todo el equipo del centro, atento a nuestros comentarios y una posterior reflexión crítica, que en perspectiva de mejora favorece sustantivamente los pasos a dar. Asimismo el agradecimiento por permitirnos conocer el recorrido y características de la gestión del centro, con idea de transitar un camino de mejora de la calidad y crecimiento organizacional con impacto en el desarrollo de cada una y cada uno de los jóvenes participantes.

Elaborado por: Mora Podestá, Marcelo Mónico

Fecha: 26 de agosto de 2022

Informe final CECAP - MINAS

1) Introducción

Este informe presenta el recorrido, reflexiones y propuestas de mejora para el centro CECAP de Minas, dentro de un proceso de evaluación y mejora institucional que se ha desarrollado entre los meses de junio y agosto de 2022 .

En el marco de una consultoría INEEd/CAF y el MEC, se propone la evaluación diagnóstica sobre la gestión de los CECAP, con la aplicación de una herramienta que comprenda diversas dimensiones institucionales, como la educativa, la relación con el mundo laboral y la gestión organizacional. Y se prevé la posterior elaboración de planes de mejora.

Con un enfoque formativo, el desarrollo de una autoevaluación del centro plantea analizar componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, donde los centros son la unidad de análisis. En este sentido, el proceso desarrollado y el presente informe proponen retroalimentar la experiencia, colaborar en

procesos de sistematización de prácticas, definir proyectos de mejora institucional y promover el aprendizaje organizacional.

El desarrollo y aplicación de una herramienta de evaluación y mejora, con procesos de reflexión y aprendizaje por parte de cada equipo, brinda a los centros una referencia a partir de la cual puedan evaluar y mejorar sus prácticas. En esta perspectiva la autoevaluación permite conocer, sobre todo a quienes forman parte de esa comunidad educativa, cómo está trabajando el centro para diseñar caminos propios de mejora.

Con este enfoque, y en base a la investigación y herramientas de referencia, se diseñó para los CECAP una herramienta de autoevaluación a ser aplicada en un total de seis centros. Se trata de una primera versión piloto a desarrollarse en los mismos, con perspectivas de ser enriquecida luego de esta primera experiencia y su posterior aplicación a mayor escala de centros.

La misma integra dos principales dimensiones o ámbitos a ser evaluados:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Con el foco puesto en el desarrollo de sus estudiantes cada dimensión integra subdimensiones que permiten profundizar en la vida institucional del centro y que son evaluadas mediante una batería de indicadores objetivamente analizables. La verificación del cumplimiento o no de los mismos se realiza en base a la evidencia, en tanto es dato e información disponible y verificable objetivamente. El uso de la evidencia como práctica para analizar y comprender la realidad constituye un enorme desafío para cada equipo, al tiempo que promueve una reflexión crítica y valiosa sobre el alcance y profundidad de los pasos dados.

Se propone entonces que este análisis posibilite comprender y valorar el recorrido y funcionamiento del centro e identificar áreas de mejora.

Diseñada la herramienta se pasó a socialización y posterior implementación en cada centro. El trabajo y acompañamiento desarrollado con el CECAP de Minas, tuvo una actividad presencial y el seguimiento con aportes de retroalimentación del equipo consultor tal como se desarrolla en este documento.

Los objetivos que ordenaron la propuesta en el centro se centraron en : 1) Aplicar la autoevaluación con el análisis de componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, 2) Retroalimentar la experiencia, colaborando en procesos de sistematización de prácticas y 3) Identificar proyectos de mejora institucional.

2) Información general del Centro Educativo

En este apartado se presenta información general del centro de referencia, la modalidad de su propuesta, cantidad de integrantes de la comunidad educativa y convenios o articulaciones con la comunidad local.

El centro CECAP de Minas fue creado en el año 2017.

La modalidad CECAP- Secundaria se encuentra en funcionamiento desde el año 2019.

Al día de hoy concurren al centro 58 estudiantes.

Son 12 los educadores que llevan adelante la propuesta.

Dicho centro posee convenio con la Federación de funcionarios de ANCAP.

3) Descripción del Trabajo Desarrollado con el CECAP de Minas

Jornada Presencial

La jornada presencial se desarrolló el día 4 de julio con la participación de su equipo de educadores en el marco del encuentro semanal de equipo. La agenda desarrollada consistió en:

- presentación de los participantes y sus roles
- actividad colectiva ¿Por qué una autoevaluación?
- presentación de la herramienta (diseño y componentes)
- metodología de aplicación
- ejercicio práctico de aplicación
- próximos pasos
- Actividad Colectiva

En el encuentro presencial con los educadores del CECAP, para conversar sobre autoevaluación en centros educativos y presentar el uso de la herramienta, se realizó un taller motivado por la pregunta ¿Para qué la Autoevaluación en nuestro CECAP - Minas?

En primer lugar, se trabajó de forma individual la pregunta disparadora con la consigna: escribir dos respuestas sencillas y claras sobre lo que sugiere la pregunta.

Estas ideas podrían estar vinculadas a respuestas más concretas, a modo de ejemplo ¿qué puede aportar esta evaluación? ¿Cuáles son mis expectativas? ¿Cuáles son los desafíos?

En una segunda instancia se propuso un trabajo colectivo a partir de la utilización de la técnica de la priorización o “metaplán”. La misma consistió en solicitar a cada uno de los presentes que pensarán y dejarán registrado en un papel, dos o tres ideas claves que dieran respuesta a la pregunta realizada sobre el ¿para qué la autoevaluación?

Posteriormente cada una de esas ideas fueron sintetizadas en una o dos palabras

claves.

Cada uno de los participantes expresó esas palabras en voz alta, mientras las mismas se registraban en una pizarra para que todos los educadores pudieran conocerlas. Cuando se observó coincidencia en alguna palabra, se solicitó explicación y así poder determinar si esos conceptos eran coincidentes o no. En caso de serlo y estar de acuerdo se borraba uno, en caso de no ser la misma idea quedaban ambos en la pizarra.

Una vez que todas las ideas estuvieron plasmadas en la pizarra se le entregó a cada uno de los participantes cuatro ‘post it’. Voluntariamente los educadores fueron pasando y colocándolos en aquellas palabras que consideraron más relevantes, con el fin de visibilizar los conceptos principales y compartidos por la mayoría. Podían utilizar cada “post it” en cuatro conceptos diferentes o ponerlos en una, dos o tres ideas a la vez, jerarquizando lo que cada uno de ellos consideraba más importante.

Para finalizar dicha actividad se contabilizaron los “post it” de cada idea plasmada por los educadores, surgiendo así las tres o cuatro ideas fuerza de lo que el equipo -en general- valoraba frente a la pregunta inicial sobre ¿para qué la autoevaluación?

- **Definición consensuada sobre el para qué de la autoevaluación para el centro.**

Luego que todos los educadores expresaron sus ideas con las respuestas a la pregunta disparadora y de aplicar la técnica del metaplán, se describieron las ideas plasmadas con sus priorizaciones correspondientes .

Las mismas se presentan en función del ordenamiento de mayor a menor priorización.

Idea	P ⁵	Idea	P	Idea	P	Idea	P
Visualizar y analizar nuestras prácticas educativas (individual y grupal)	8	Pensar y revisar el trabajo cotidiano	4	Revisar actitudes y aptitudes personales	3	Aporte a formación	1
Fortalezas y debilidades del grupo	7	Alinear objetivos personales al centro	4	Responder a algo impuesto	3	Ordenar idea y práctica	1
Incoherencia objetivos - resultados en la praxis e institucional	7	Insumos para mejorar las prácticas	3	Investigación educativa	3	Pensar en equipo para la mejora	1
Visualizar lo hecho y lo que falta	4	Replanificar	3	Revisión crítica	3		

Luego de finalizada la actividad, se destacan -pintadas en celeste- las 3 ideas fuerza respecto al sentido de la evaluación para los educadores de CECAP Minas.

Dichas ideas están vinculadas a visualizar y analizar las prácticas educativas (individual y grupal), ver las fortalezas y debilidades del grupo y dar cuenta de las incoherencias entre objetivos y resultados en la praxis institucional.

- **Presentación de la Herramienta**

Se compartieron con el equipo los fundamentos y aportes de la investigación para el diseño de la herramienta, así como los distintos pasos dados de recolección y análisis de insumos y contenidos específicos de CECAP que se integran en sus dimensiones.

⁵ Priorización

Se puso especial atención en los criterios para poder emprender el proceso, como ser: compromiso y motivación, organización interna y el tiempo para llevarlo a cabo. A la vez se compartió el sentido de analizar la experiencia con mirada crítica en base a evidencias, generando espacios de búsqueda de información, preguntas y mirada reflexiva sobre su propia práctica.

- **Ejercicio Práctico de Aplicación**

Con el propósito de familiarizarse con la herramienta, se realizó una segunda actividad que consistió en trabajar un indicador de la guía de autoevaluación.

Se dividió el equipo en dos grupos según cada dimensión (Propuesta curricular y acompañamiento - Organización y gestión del centro). A cada uno de estos grupos se les entregó copia de las diferentes subdimensiones con los respectivos indicadores de la herramienta.

Se propuso identificar un indicador que les interesara analizar y así reflexionaron sobre el mismo, tratando de dar respuesta sobre las evidencias que dan cuenta o no de su cumplimiento.

Vale destacar que más allá de la respuesta rápida sobre tener o no dichas evidencias, lo fundamental fue hacerse preguntas para poder favorecer la reflexión y entre todos abordar una respuesta como equipo, lo que permite crecer como colectivo docente y tener los insumos para una posible mejora en la gestión.

Luego de un breve tiempo de práctica con la herramienta, se expusieron en modalidad plenario las dificultades, interpretaciones o discusiones que se dieron en los grupos de trabajo. Se ofreció ‘feedback’ y ‘feedforward’ necesario para aclarar pertinentemente las dudas e inquietudes; habilitando todo el equipo de trabajo para que en los próximos días comenzara con la aplicación de la herramienta.

- **Metodología de Aplicación de la Herramienta**

En el centro se propuso que los educadores se dividan en dos equipos según las dimensiones planteadas en la guía de autoevaluación.

Dichos equipos son:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Cada centro acordó la modalidad de trabajo, y cada equipo eligió un coordinador.

La tarea desde este rol es el contacto con los facilitadores (consultores) frente a dudas que surjan al momento de aplicar la herramienta.

Se realiza la evaluación de cada indicador, la búsqueda y análisis de evidencias, para posteriormente dar ingreso de la información a la plataforma correspondiente.

Cada equipo tiene un lugar para realizar observaciones en la herramienta de manera de aclarar algún aspecto que no sea contemplado en las evidencias presentadas, así como en el caso de que no existan las mismas. De este modo el equipo fue contemplando el análisis de todos los indicadores con sus respectivas evidencias según plantea la guía.

4) Análisis de Resultados en la Autoevaluación. Retroalimentación

Luego de que cada equipo trabajó todas las subdimensiones con sus respectivos indicadores, y adjuntó las evidencias y/u observaciones correspondientes, se comenzó una instancia de análisis de los resultados por parte de los facilitadores.

Se trabajó con cada uno de los indicadores y -luego de una lectura detallada- se analizó si las evidencias presentadas dan cuenta de cada uno de ellos, tomando como insumo los registros agregados por parte del equipo.

Se realizaron devoluciones en un apartado de comentarios, ya sea porque los elementos presentados se entienden pertinentes o si se generan dudas de las evidencias presentadas, o pueden no corresponder, o ser insuficientes; incluso no estar presentes.

Realizados los comentarios, se compartieron nuevamente a los equipos de trabajo, quienes reflexionaron y realizaron algunos cambios cuando lo entendieron necesario, ya sea complementando la información o cambiando algunas de las respuestas ya generadas.

Paso siguiente y con la entrega final se elaboraron sugerencias de líneas de mejora para el centro, tal como se plantea en el siguiente punto.

5) Sugerencias de Mejora

En este último apartado se recogen los principales aportes que surgen de la autoevaluación, identificando buenas prácticas del equipo de trabajo así como líneas de mejora que se sugieren como posibles a desarrollar. Las mismas se proponen como posibles mejoras en el marco de análisis realizado a ser oportunamente consideradas por el equipo del centro y del PNET.

DIMENSIÓN: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes

SUBDIMENSIÓN: Propuesta curricular

El centro da cuenta de tener un programa curricular propio si bien plantea no tener el perfil de egreso que se espera alcancen los estudiantes. Se sugiere establecer criterios respecto a contenidos que los estudiantes deben saber y conocer, refiriéndose a ellos como perfiles de egreso. **A mejorar:** Desarrollar, en un documento común el Programa curricular incluyendo los perfiles de egreso.

Si bien se plantea que hay reinserción educativa de los estudiantes, no existe evidencia objetiva que lo demuestre. Se realiza registro en el Sistema de Gestión de Información (SGI) del estudiante pero no se han concretado pasantías laborales. **A**

mejorar: Se sugiere, a efectos de enriquecer este proceso, avanzar en la concreción de opciones de reinserción laboral, documentando las acciones realizadas para poder contar con las evidencias correspondientes.

Se indica que realizan por lo menos una evaluación intermedia y una final de seguimiento y logros de los estudiantes pero no se identifica evidencia. A su vez la mayoría de los educadores plantea que la evaluación no es pertinente por utilizar un lenguaje muy técnico. Se realizan encuestas de satisfacción que recogen la opiniones de los estudiantes. **A mejorar:** Conversar con el PNET sobre las dificultades que se identifican por parte del equipo a fin de realizar ajustes para la buena interpretación de los estudiantes. Integrar en el marco de las reuniones que desarrolla el equipo, los insumos que recogen de estas consultas a los estudiantes y así retroalimentar la propuesta. Dejar registros en actas.

Se indica que no hay registro de la satisfacción de los estudiantes con la propuesta curricular, si bien se hace en forma oral. **A mejorar:** Proponer una herramienta que permita evaluar la satisfacción de los estudiantes respecto a la propuesta curricular. Integrar en el marco de las reuniones que desarrolla el equipo estos insumos, de manera de poder retroalimentar la propuesta. Dejar registros en actas.

SUBDIMENSIÓN: Acompañamiento a estudiantes

El centro cuenta con la figura de referente y se dejan los registros en el S.G.I., así como en las planificaciones correspondientes; sin embargo no llega a todos los talleristas la información; o se hace de forma tardía. **A mejorar:** Se sugiere profundizar en el uso del sistema, de modo que la información pertinente para el acompañamiento a los estudiantes desde las clases cotidianas pueda llegar a todos los educadores a tiempo y de forma pertinente.

Se realizan actividades de acompañamiento y la pertinencia o satisfacción de las mismas por parte de los estudiantes se realiza de forma oral. **A mejorar:** Se sugiere poder realizarlo en otros formatos de modo que se puedan tener registradas las evidencias, lo que permitirá tener un histórico de lo realizado y colaborar con la toma de decisiones.

SUBDIMENSIÓN: Clima de confianza para el aprendizaje integral

El centro informa sobre la existencia de un clima afectivo y de confianza entre pares y con educadores del CECAP en general que promueve y facilita la propuesta educativa, pero no se presenta evidencia. **A mejorar:** Sistematizar y conocer más en detalle las apreciaciones y aportes de los estudiantes (no quedarse solo en lo empírico). Se sugiere conocer si son la mayoría, si hay novedades en lo que expresan, si aportan nuevas miradas para la práctica cotidiana. Poder capitalizar la mirada de los estudiantes, sabiendo que el equipo destina tiempo para estos intercambios.

DIMENSIÓN: Organización y Gestión del Centro

SUBDIMENSIÓN: Gestionar el Equipo de trabajo

El centro cuenta con un equipo de gestión con educadores y talleristas. También se cuenta con un Proyecto de Centro, con el que lleva adelante el desarrollo de las actividades previstas.

El equipo es evaluado sistemáticamente, ya sea su coordinación como los educadores. Se desarrollan reuniones de equipos, con un muy buen clima de trabajo y orden del día. **A mejorar:** Se sugiere el desarrollo de actas que den cuenta de acuerdos y avances. En la evidencia presentada queda como una lista de tareas, pero es interesante que algunas de las reflexiones de la reunión queden plasmadas en las actas.

No se da cuenta de evidencia de formación continua y se plantea que en caso de existir es de manera muy puntual cuando se los invita. **A mejorar:** identificar las

necesidades de formación, en el marco de reuniones de coordinación, para ser planteadas al PNET.

SUBDIMENSIÓN: infraestructura y soportes

Se hace referencia a carencias en cuanto a recursos y espacios físicos. La alimentación está a cargo del comedor de la intendencia e INDA, los propios educadores van en su vehículo en busca de alimentos.

Respecto al tema de soporte en boletos/ becas es insuficiente para los estudiantes. **A mejorar:** analizar en profundidad la situación singular del sistema de becas y soportes con base en el Sistema de gestión para obtener información detallada y poder compartirlo con las autoridades correspondientes.

SUBDIMENSIÓN: Articulación con otras instituciones

El centro tiene participación en otras instituciones de la zona y viceversa. Se intercambia y evalúa sobre las articulaciones y convenios las evidencias. **A mejorar:** Se sugiere poder dejar dichas evidencias escritas en un documento a modo de síntesis, de manera que sea utilizado como aporte para nuevas decisiones y aprendizajes.

En términos generales como mejoras posibles se sugieren:

- 1) Desarrollar en un documento común del Programa los perfiles de egreso (a definir con equipo central de PNET).
- 2) Profundizar el uso del sistema de registros para poder tener insumos de acompañamiento y toma de decisiones.
- 3) Registrar y sistematizar los aportes de los estudiantes desde diferentes ámbitos.

- 4) Analizar en profundidad la situación diagnóstica particular de cada estudiante con énfasis en becas y soporte (diagnóstico para saber si impacta o no el aporte en el proceso del estudiante).
- 5) Identificar las necesidades de formación para un acompañamiento más pertinente a la realidad de los estudiantes.

Esquema sugerido a desarrollar por proyecto de mejora:

Objetivo:				
ACTIVIDADES a desarrollar	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	Indicador de actividad
1.1				
1.2				
1.3				

Por último nuestro reconocimiento al equipo que estuvo atento a nuestros comentarios y una posterior reflexión crítica, que en perspectiva de mejora favorece sustantivamente los pasos a dar. Asimismo el agradecimiento por permitirnos conocer las características de la gestión del centro, con idea de transitar un camino de mejora de la calidad y crecimiento organizacional con impacto en el desarrollo de cada uno de los jóvenes participantes.

Elaborado por: Mora Podestá, Marcelo Mónico

Fecha: 24 de agosto de 2022

Informe final CECAP - BARROS BLANCOS

1) Introducción

Este informe presenta el recorrido, reflexiones y propuestas de mejora para el centro CECAP de Barros Blancos, dentro de un proceso de evaluación y mejora institucional que se ha desarrollado entre los meses de junio y agosto de 2022.

En el marco de una consultoría INEE/CAF y el MEC, se propone la evaluación diagnóstica sobre la gestión de los CECAP, con la aplicación de una herramienta que comprenda diversas dimensiones institucionales, como la educativa, la relación con el mundo laboral y la gestión organizacional. Y se prevé la posterior elaboración de planes de mejora.

Con un enfoque formativo, el desarrollo de una autoevaluación del centro plantea analizar componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, donde los centros son la unidad de análisis. En este sentido, el proceso desarrollado y el presente informe proponen retroalimentar la experiencia, colaborar en procesos de sistematización de prácticas, definir proyectos de mejora institucional y promover el aprendizaje organizacional.

El desarrollo y aplicación de una herramienta de evaluación y mejora, con procesos de reflexión y aprendizaje por parte de cada equipo, brinda a los centros una referencia a partir de la cual puedan evaluar y mejorar sus prácticas. En esta perspectiva la autoevaluación permite conocer, sobre todo a quienes forman parte de esa comunidad educativa, cómo está trabajando el centro para diseñar caminos propios de mejora.

Con este enfoque, y en base a la investigación y herramientas de referencia, se diseñó para los CECAP una herramienta de autoevaluación a ser aplicada en un total de seis centros. Se trata de una primera versión piloto a desarrollarse en los mismos, con

perspectivas de ser enriquecida luego de esta primera experiencia y su posterior aplicación a mayor escala de centros.

La misma integra dos principales dimensiones o ámbitos a ser evaluados:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Con el foco puesto en el desarrollo de sus estudiantes cada dimensión integra subdimensiones que permiten profundizar en la vida institucional del centro y que son evaluadas mediante una batería de indicadores objetivamente analizables. La verificación del cumplimiento o no de los mismos se realiza en base a la evidencia, en tanto es dato e información disponible y verificable objetivamente. El uso de la evidencia como práctica para analizar y comprender la realidad constituye un enorme desafío para cada equipo, al tiempo que promueve una reflexión crítica y valiosa sobre el alcance y profundidad de los pasos dados.

Se propone entonces que este análisis posibilite comprender y valorar el recorrido y funcionamiento del centro e identificar áreas de mejora.

Diseñada la herramienta se pasó a socialización y posterior implementación en cada centro. El trabajo y acompañamiento desarrollado con el CECAP de Barros Blancos tuvo una actividad presencial y el seguimiento con aportes de retroalimentación del equipo consultor tal como se desarrolla en este documento.

Los objetivos que ordenaron la propuesta en el centro se centraron en: 1) Aplicar la autoevaluación con el análisis de componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, 2) Retroalimentar la experiencia, colaborando en procesos de sistematización de prácticas y 3) Definir proyectos de mejora institucional.

2) Información General del Centro Educativo

En este apartado se presenta información general del centro de referencia, la modalidad de su propuesta, cantidad de integrantes de la comunidad educativa y convenios o articulaciones con la comunidad local.

El centro CECAP de Barros Blancos fue creado en el año 2008.

La modalidad CECAP- Secundaria se encuentra en funcionamiento desde el año 2019.

Al día de hoy concurren al centro 60 estudiantes.

Son 11 los educadores que llevan adelante la propuesta.

Dicho centro posee convenio con la Intendencia de Canelones (IMC), Inda, y realizan sus tareas dentro del Centro Cívico de Barros Blancos.

3) Descripción del Trabajo Desarrollado con el CECAP de Barros Blancos

Jornada Presencial

La jornada presencial se desarrolló el día 6 de julio con la participación de su equipo de educadores fue en un muy buen clima de trabajo que facilitó el buen desarrollo de toda la actividad. La reunión se fijó en el marco del encuentro semanal de equipo. La agenda desarrollada consistió en:

- presentación de los participantes y sus roles
- actividad colectiva ¿Por qué una autoevaluación?
- presentación de la herramienta (diseño y componentes)
- metodología de aplicación
- ejercicio práctico de aplicación
- próximos pasos

- Actividad Colectiva

En el encuentro presencial con los educadores del CECAP, para conversar sobre autoevaluación en centros educativos y presentar el uso de la herramienta, se realizó un taller motivado por la pregunta ¿Para qué la Autoevaluación en nuestro CECAP - Barros Blancos?

En primer lugar, se trabajó de forma individual la pregunta disparadora con la consigna: escribir dos respuestas sencillas y claras sobre lo que te sugiera la pregunta.

Estas ideas podrían estar vinculadas a respuestas más concretas, a modo de ejemplo: ¿qué puede aportar esta evaluación?, ¿Cuáles son mis expectativas?, ¿Cuáles son los desafíos?, entre otras.

En una segunda instancia se propuso un trabajo colectivo a partir de la utilización de la técnica de la priorización o “metaplán”. La misma consistió en solicitar a cada uno de los presentes que pensarán y dejarán registrado en un papel, dos o tres ideas claves que dieran respuesta a la pregunta realizada sobre el ¿para qué de la autoevaluación?

Posteriormente cada una de esas ideas fueron sintetizadas en una o dos palabras claves.

Cada uno de los participantes expresó esas palabras en voz alta, mientras las mismas se registraban en una pizarra para que todos los educadores pudieran conocerlas. Cuando se observó coincidencia en alguna palabra, se solicitó explicación para poder determinar si esos conceptos eran coincidentes o no. En caso de serlo y estar de acuerdo ambos se borraba uno, en caso de no ser la misma idea quedaban ambos en la pizarra.

Una vez que todas las ideas estuvieron plasmadas en la pizarra se le entregó a cada uno de los participantes cuatro ‘post it’. Voluntariamente los educadores fueron pasando y colocándolos en aquellas palabras que consideraron más relevantes, con el fin

de visibilizar los conceptos principales y compartidos por la mayoría. Podían utilizar cada “post it” en cuatro conceptos diferentes o ponerlos en una, dos o tres ideas a la vez, jerarquizando lo que cada uno de ellos consideraba más importante.

Para finalizar dicha actividad se contabilizaron los “post it” de cada idea plasmada por los educadores, surgiendo así las tres o cuatro ideas fuerza de lo que el equipo-en general- valoraba frente a la pregunta inicial sobre ¿para qué la autoevaluación?

- **Definición Consensuada sobre el para qué de la Autoevaluación para el Centro**

Luego que todos los educadores expresaron sus ideas con las respuestas a la pregunta disparadora y de aplicar la técnica del metaplán, se describieron las ideas plasmadas con sus priorizaciones correspondientes .

Las mismas se presentan en función del ordenamiento de mayor a menor priorización.

Idea	P⁶	Idea	P	Idea	P	Idea	P
Reflexionar sobre las prácticas	13	Identificación de logros colectivos	4	Introspección	2	Mejorar proceso a estudiantes	1
Reconocer aprendizajes en estudiantes	8	Fortalezas y debilidades	3	Aportar experiencia	2	Solucionar emergentes	1
Construir con una mirada desde adentro y tomando en cuenta el entorno	6	Visibilidad de la tarea	3	Construir nuevas prácticas	2	Oportunidad y amenaza	1

⁶ Priorización

Conocimiento del estado actual	4	Estrategia	2	Articulación de tareas	1		
--------------------------------	---	------------	---	------------------------	---	--	--

Luego de finalizada la actividad, se destacan -pintadas en celeste- las 3 ideas fuerza respecto al sentido de la evaluación para los educadores de CECAP Barros Blancos.

Dichas ideas están vinculadas a reflexionar sobre las prácticas, reconocer aprendizaje en los estudiantes y construir con una mirada desde adentro tomando en cuenta el entorno.

- **Presentación de la Herramienta**

Se compartieron con el equipo los fundamentos y aportes de la investigación para el diseño de la herramienta, así como los distintos pasos dados de recolección y análisis de insumos y contenidos específicos de CECAP que se integran en sus dimensiones.

Se puso especial atención en los criterios para poder emprender el proceso, como ser: compromiso y motivación, organización interna y el tiempo para llevarlo a cabo. A la vez se compartió el sentido de analizar la experiencia con mirada crítica en base a evidencias, generando espacios de búsqueda de información, preguntas y mirada reflexiva sobre su propia práctica.

- **Ejercicio Práctico de Aplicación**

Con el propósito de familiarizarse con la herramienta, se realizó una segunda actividad que consistió en trabajar un indicador de la guía de autoevaluación.

Se dividió el equipo en dos grupos según cada dimensión (Propuesta curricular y acompañamiento - Organización y gestión del centro). A cada uno de estos grupos se les

entregó copia de las diferentes subdimensiones con los respectivos indicadores de la herramienta.

Se propuso identificar un indicador que les interesara analizar y así reflexionaron sobre el mismo, tratando de dar respuesta sobre las evidencias que dan cuenta o no de su cumplimiento.

Vale destacar que más allá de la respuesta rápida sobre tener o no dichas evidencias, lo fundamental fue hacerse preguntas para poder favorecer la reflexión, y entre todos abordar una respuesta como equipo, lo que permite crecer como colectivo docente y tener los insumos para una posible mejora en la gestión.

Luego de un breve tiempo de práctica con la herramienta, se expusieron en modalidad plenaria las dificultades, interpretaciones o discusiones que se dieron en los grupos de trabajo. Se ofreció ‘feedback’ y ‘feedforward’ necesario para aclarar pertinentemente las dudas e inquietudes; habilitando todo el equipo de trabajo para que en los próximos días comenzara con la aplicación de la herramienta.

- **Metodología de Aplicación de la Herramienta**

En el centro se propuso que los educadores se dividan en dos equipos según las dimensiones planteadas en la guía de autoevaluación.

Dichos equipos son:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Cada centro acordó la modalidad de trabajo, y cada equipo eligió un coordinador. La tarea desde este rol es el contacto con los facilitadores (consultores) frente a dudas que surjan al momento de aplicar la herramienta.

Se realiza la evaluación de cada indicador, la búsqueda y análisis de evidencias, para posteriormente dar ingreso de la información a la plataforma correspondiente.

Cada equipo tiene un lugar para realizar observaciones en la herramienta de manera de aclarar algún aspecto que no sea contemplado en las evidencias presentadas, así como en el caso de que no existan las mismas. De este modo el equipo fue contemplando el análisis de todos los indicadores con sus respectivas evidencias que plantea la guía.

4) Análisis de Resultados en la Autoevaluación. Retroalimentación

Luego de que cada equipo trabajó todas las subdimensiones con sus respectivos indicadores, y adjuntó las evidencias y/u observaciones correspondientes, se comenzó una instancia de análisis de los resultados por parte de los facilitadores.

Se trabajó con cada uno de los indicadores y -luego de una lectura detallada- se analizó si las evidencias presentadas dan cuenta de cada uno de ellos, tomando como insumo los registros agregados por parte del equipo.

Se realizaron devoluciones en un apartado de comentarios, ya sea porque los elementos presentados se entienden pertinentes o si se generan dudas de las evidencias presentadas, o pueden no corresponder, o ser insuficientes; incluso no estar presentes.

Luego de realizar los comentarios, se compartieron nuevamente a los equipos de trabajo, quienes reflexionaron y realizaron algunos cambios cuando lo entendieron necesario, ya sea complementando la información o cambiando algunas de las respuestas ya generadas.

Paso siguiente y con la entrega final se elaboraron sugerencias de líneas de mejora para el centro, tal como se plantea en el siguiente punto.

5) Sugerencias de Mejora

En este último apartado se recogen los principales aportes que surgen de la autoevaluación, identificando buenas prácticas del equipo de trabajo así como líneas de mejora que se sugieren como posibles a desarrollar. Las mismas se proponen como posibles mejoras en el marco de análisis realizado a ser oportunamente consideradas por el equipo del centro y del PNET.

DIMENSIÓN: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes

SUBDIMENSIÓN: Propuesta curricular

En este último apartado se recogen los principales aportes que surgen de la autoevaluación, identificando buenas prácticas del equipo de trabajo así como líneas de mejora que se sugieren como posibles a desarrollar.

DIMENSIÓN: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes

SUBDIMENSIÓN: Propuesta curricular

El centro cuenta con un detallado plan de centro anual contextualizado y articulado con DGES.

No existe un perfil de egreso definido donde se explicitan los aprendizajes que se espera alcancen los estudiantes. **A mejorar:** Se sugiere tener la descripción de un perfil de egreso, donde se describan los aprendizajes que se espera hayan logrado los estudiantes. Ello redundaría en la calidad y claridad de la propuesta así como en el seguimiento personalizado de los estudiantes.

Existen reuniones del equipo de educadores y talleristas pero no se lleva registro de las mismas. **A mejorar:** Realizar las reuniones con el correspondiente registro de actas de la misma, lo que permite revisar la propuesta a partir de las evidencias recogidas.

SUBDIMENSIÓN: Acompañamiento a estudiantes

El centro da cuenta del seguimiento y acompañamiento a los estudiantes, si bien no existen registros de la satisfacción por parte de los mismos en actividades complementarias, al igual que en el reforzamiento de la autoestima en relación a sus posibilidades para la continuidad educativa. **A mejorar:** si bien el centro da cuenta de tener un buen nivel de acompañamiento, se sugiere avanzar en sistematizar la información que recogen de los estudiantes al respecto cuando son consultados. De este modo se podrán tomar decisiones usando estos insumos, potenciando la propuesta y reforzando el desarrollo integral de cada participante.

SUBDIMENSIÓN: Clima de confianza para el aprendizaje integral

El centro realiza actividades y tiene registros de las mismas, a modo ejemplo fotográfico, lo que permite inferir en la existencia de un clima afectivo y de confianza entre pares y con educadores del CECAP en general que promueve y facilita la propuesta educativa. **A mejorar:** Sistematizar y conocer más en detalle las apreciaciones y aportes de los estudiantes. Se sugiere conocer si son la mayoría, si hay novedades en lo que expresan, si aportan nuevas miradas para la práctica cotidiana. Se sugiere aprender de la mirada de los estudiantes, sabiendo que el equipo destina tiempo para estos intercambios, lo que les podrá facilitar la toma de decisiones.

DIMENSIÓN: Organización y Gestión del Centro

SUBDIMENSIÓN: Gestionar el Equipo de trabajo

El equipo realiza reuniones periódicas pero no da cuenta de dichas evidencias. **A mejorar:** se sugiere poder realizar actas que permitan realizar el seguimiento de manera colectiva y no desde los apuntes que cada uno de los docentes pueda estar registrando.

Si bien algunos educadores reciben formación, no queda registro de si es a criterio de los intereses docentes o sobre las necesidades detectadas desde el equipo. **A mejorar:**

identificar las necesidades de formación como equipo, en el marco de reuniones de coordinación, para ser planteadas al PNET.

SUBDIMENSIÓN: infraestructura y soportes

En referencia a las becas económicas para los estudiantes según sus realidades y necesidades se plantea que no hay evidencias para afirmar o negar si es coherente. **A mejorar:** se sugiere analizar en profundidad la situación singular del sistema de becas y soportes.

SUBDIMENSIÓN: Articulación con otras instituciones

El centro tiene una fuerte participación en otras instituciones de la zona y viceversa. Ello está planificado, y se hace en coherencia con el plan anual de centro. Las articulaciones y convenios son evaluados en el marco del plan anual.

En términos generales como mejoras posibles se sugieren:

- 1) Definir los perfiles de egreso de estudiantes para anexar al documento de programa curricular (a definir con equipo central de PNET).
- 2) Registrar en actas lo que sucede en las reuniones de equipos docentes.
- 3) Desarrollar registros y posterior sistematización de las evaluaciones y niveles de satisfacción de estudiantes de CECAP.
- 4) Analizar en profundidad la situación diagnóstica particular de cada estudiante con énfasis en becas y soporte (diagnóstico para saber si impacta o no el aporte).
- 5) Identificar las necesidades de formación para poder mejorar en el impacto de los aprendizajes de los estudiantes.

Esquema sugerido a desarrollar por proyecto de mejora:

Objetivo:				
ACTIVIDADES a desarrollar	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	Indicador de actividad
1.1				
1.2				
1.3				

Por último nuestro reconocimiento al compromiso de todo el equipo del CECAP de Barros Blancos, atento a nuestros comentarios y una posterior reflexión crítica, que en perspectiva de mejora favorece sustantivamente los pasos a dar. Asimismo el agradecimiento por permitirnos conocer cuidadosamente el recorrido y características de la gestión del centro, con idea de transitar un camino de mejora de la calidad y crecimiento organizacional con impacto en el desarrollo de cada una y cada uno de los jóvenes participantes.

Elaborado por: Mora Podestá, Marcelo Mónico

Fecha: 26 de agosto de 2022

Informe final CECAP - RIVERA

1) Introducción

Este informe presenta el recorrido, reflexiones y propuestas de mejora para el centro CECAP de Rivera, dentro de un proceso de evaluación y mejora institucional que se ha desarrollado entre los meses de junio y agosto de 2022.

En el marco de una consultoría INEEd/CAF y el MEC, se propone la evaluación diagnóstica sobre la gestión de los CECAP, con la aplicación de una herramienta que comprenda diversas dimensiones institucionales, como la educativa, la relación con el mundo laboral y la gestión organizacional. Y se prevé la posterior elaboración de planes de mejora.

Con un enfoque formativo, el desarrollo de una autoevaluación del centro plantea analizar componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, donde los centros son la unidad de análisis. En este sentido, el proceso desarrollado y el presente informe proponen retroalimentar la experiencia, colaborar en procesos de sistematización de prácticas, definir proyectos de mejora institucional y promover el aprendizaje organizacional.

El desarrollo y aplicación de una herramienta de evaluación y mejora, con procesos de reflexión y aprendizaje por parte de cada equipo, brinda a los centros una referencia a partir de la cual puedan evaluar y mejorar sus prácticas. En esta perspectiva la autoevaluación permite conocer, sobre todo a quienes forman parte de esa comunidad educativa, cómo está trabajando el centro para diseñar caminos propios de mejora.

Con este enfoque, y en base a la investigación y herramientas de referencia, se diseñó para los CECAP una herramienta de autoevaluación a ser aplicada en un total de seis centros. Se trata de una primera versión piloto a desarrollarse en los mismos, con perspectivas de ser enriquecida luego de esta primera experiencia y su posterior aplicación a mayor escala de centros.

La misma integra dos principales dimensiones o ámbitos a ser evaluados:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Con el foco puesto en el desarrollo de sus estudiantes cada dimensión integra subdimensiones que permiten profundizar en la vida institucional del centro y que son evaluadas mediante una batería de indicadores objetivamente analizables. La verificación del cumplimiento o no de los mismos se realiza en base a la evidencia, en tanto es dato e información disponible y verificable objetivamente. El uso de la evidencia como práctica para analizar y comprender la realidad constituye un enorme desafío para cada equipo, al tiempo que promueve una reflexión crítica y valiosa sobre el alcance y profundidad de los pasos dados.

Se propone entonces que este análisis posibilite comprender y valorar el recorrido y funcionamiento del centro e identificar áreas de mejora.

Diseñada la herramienta se pasó a socialización y posterior implementación en cada centro. El trabajo y acompañamiento desarrollado con el CECAP de Rivera, tuvo una actividad presencial y el seguimiento con aportes de retroalimentación del equipo consultor tal como se desarrolla en este documento.

Los objetivos que ordenaron la propuesta en el centro se centraron en: 1) Aplicar la autoevaluación con el análisis de componentes de la gestión institucional de los CECAP en clave de aprendizaje y mejora, 2) Retroalimentar la experiencia, colaborando en procesos de sistematización de prácticas y 3) Definir proyectos de mejora institucional

2) Información General del Centro Educativo

En este apartado se presenta información general del centro de referencia, la modalidad de su propuesta, cantidad de integrantes de la comunidad educativa y convenios o articulaciones con la comunidad local.

El centro CECAP de Rivera fue creado en el año 1992.

El Programa Nacional de Educación y Trabajo comienza en el año 2005.

La modalidad CECAP- Secundaria se encuentra en funcionamiento desde el año 2006.

La modalidad CECAP-UTU se encuentra en funcionamiento desde el año 2011.

Al día de hoy concurren al centro 150 estudiantes.

Son 24 personas entre educadores, administrativos y equipo de dirección los que llevan adelante la propuesta.

Dicho centro posee convenio con DGES, DGETP y con la IDR. Trabajan en articulación con las siguientes instituciones locales: MIDES, ASSE, UCDIE, UTEC, CENTROS JUVENILES, UDELAR, entre otras.

3) Descripción del Trabajo Desarrollado con el CECAP de Rivera

Jornada Presencial

La jornada presencial se desarrolló el día 7 de julio con la participación de su equipo de educadores fue en un muy buen clima de trabajo, compromiso e interés en la propuesta, que facilitó el buen desarrollo de toda la actividad. La reunión se fijó en el marco del encuentro semanal de equipo. La agenda desarrollada consistió en:

- presentación de los participantes y sus roles
- actividad colectiva ¿Por qué una autoevaluación?
- presentación de la herramienta (diseño y componentes)
- metodología de aplicación
- ejercicio práctico de aplicación
- próximos pasos
- Actividad Colectiva

En el encuentro presencial con los educadores del CECAP, para conversar sobre autoevaluación en centros educativos y presentar el uso de la herramienta, se realizó un taller motivado por la pregunta ¿Para qué la Autoevaluación en nuestro CECAP - Rivera?

En primer lugar, se trabajó de forma individual la pregunta disparadora con la consigna: escribir dos respuestas sencillas y claras sobre lo que te sugiera la pregunta.

Estas ideas podrían estar vinculadas a respuestas más concretas, a modo de ejemplo: ¿qué puede aportar esta evaluación?, ¿Cuáles son mis expectativas?, ¿Cuáles son los desafíos? entre otras.

En una segunda instancia se propuso un trabajo colectivo a partir de la utilización de la técnica de la priorización o “metaplán”. La misma consistió en solicitar a cada uno de los presentes que pensarán y dejarán registrado en un papel, dos o tres ideas claves que dieran respuesta a la pregunta realizada sobre el ¿para qué la autoevaluación?

Posteriormente cada una de esas ideas fueron sintetizadas en una o dos palabras claves.

Cada uno de los participantes expresó esas palabras en voz alta, mientras las mismas se registraban en una pizarra para que todos los educadores pudieran conocerlas. Cuando se observó coincidencia en alguna palabra, se solicitó explicación para poder determinar si esos conceptos eran coincidentes o no. En caso de serlo y estar de acuerdo ambos se borraba uno, en caso de no ser la misma idea quedaban ambos en la pizarra.

Una vez que todas las ideas estuvieron plasmadas en la pizarra se le entregó a cada uno de los participantes cuatro ‘post it’. Voluntariamente los educadores fueron pasando y colocándolos en aquellas palabras que consideraron más relevantes, con el fin de visibilizar los conceptos principales y compartidos por la mayoría. Podían utilizar cada “post it” en cuatro conceptos diferentes o ponerlos en una, dos o tres ideas a la vez,

jerarquizando lo que cada uno de ellos consideraba más importante.

Para finalizar dicha actividad se contabilizaron los “post it” de cada idea plasmada por los educadores, surgiendo así las tres o cuatro ideas fuerza de lo que el equipo-en general- valoraba frente a la pregunta inicial sobre ¿para qué la autoevaluación?

- **Definición Consensuada sobre el para qué de la Autoevaluación para el Centro**

Luego que todos los educadores expresaron sus ideas con las respuestas a la pregunta disparadora y de aplicar la técnica del metaplán, se describieron las ideas plasmadas con sus priorizaciones correspondientes.

Las mismas se presentan en función del ordenamiento de mayor a menor priorización.

Idea	P ⁷	Idea	P	Idea	P	Idea	P
Mejorar las prácticas	11	Corregir lo que frena	4	Adecuarse al hoy	2	Visualizar prácticas	1
Mejora de gestión, roles, etc	11	Retroalimentar	4	Revisar programa	2	Reflexionar sobre la participación	1
Pensar para mimarnos	8	Proyectarse	4	Reflexionar sobre trabajo individual	2	Reconocer la gestión	1
Visible lo invisible	7	Fortalezas y debilidades	3	Visualizar proceso	2		
Calidad educativa	7	Oportunidad	3	Replanificar	2		

⁷ Priorización

Trabajar feliz	5	Cuidar emociones	3	mirada externa	2		
----------------	---	------------------	---	----------------	---	--	--

Luego de finalizada la actividad, se destacan -pintadas en celeste- las 3 ideas fuerza respecto al sentido de la evaluación para los educadores de CECAP Rivera.

Dichas ideas están vinculadas a mejorar las prácticas y todo lo referente a la gestión y roles; pensar “para mimarse”, visibilizar lo invisible y mejorar la calidad educativa.

- **Presentación de la Herramienta**

Se compartieron con el equipo los fundamentos y aportes de la investigación para el diseño de la herramienta, así como los distintos pasos dados de recolección y análisis de insumos y contenidos específicos de CECAP que se integran en sus dimensiones.

Se puso especial atención en los criterios para poder emprender el proceso, como ser: compromiso y motivación, organización interna y el tiempo para llevarlo a cabo. A la vez se compartió el sentido de analizar la experiencia con mirada crítica en base a evidencias, generando espacios de búsqueda de información, preguntas y mirada reflexiva sobre su propia práctica.

- **Ejercicio Práctico de Aplicación**

Con el propósito de familiarizarse con la herramienta, se realizó una segunda actividad que consistió en trabajar un indicador de la guía de autoevaluación.

Se dividió el equipo en dos grupos según cada dimensión (Propuesta curricular y acompañamiento - Organización y gestión del centro). A cada uno de estos grupos se les entregó copia de las diferentes subdimensiones con los respectivos indicadores de la herramienta.

Se propuso identificar un indicador que les interesara analizar y así reflexionaron sobre el mismo, tratando de dar respuesta sobre las evidencias que dan cuenta o no de su cumplimiento.

Vale destacar que más allá de la respuesta rápida sobre tener o no dichas evidencias, lo fundamental fue hacerse preguntas para poder favorecer la reflexión y entre todos abordar una respuesta como equipo, lo que permite crecer como colectivo docente y tener los insumos para una posible mejora en la gestión.

Luego de un breve tiempo de práctica con la herramienta, se expusieron en modalidad plenario las dificultades, interpretaciones o discusiones que se dieron en los grupos de trabajo. Se ofreció ‘feedback’ y ‘feedforward’ necesario para aclarar pertinentemente las dudas e inquietudes; habilitando todo el equipo de trabajo para que en los próximos días comenzara con la aplicación de la herramienta.

- **Metodología de Aplicación de la Herramienta**

En el centro se propuso que los educadores se dividan en dos equipos según las dimensiones planteadas en la guía de autoevaluación.

Dichos equipos son:

- 1) Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes.
- 2) Organización y gestión del Centro.

Cada centro acordó la modalidad de trabajo, y cada equipo eligió un coordinador. La tarea desde este rol es el contacto con los facilitadores (consultores) frente a dudas que surjan al momento de aplicar la herramienta.

Se realiza la evaluación de cada indicador, la búsqueda y análisis de evidencias, para posteriormente dar ingreso de la información a la plataforma correspondiente.

Cada equipo tiene un lugar para realizar observaciones en la herramienta de manera de aclarar algún aspecto que no sea contemplado en las evidencias presentadas, así como en el caso de que no existan las mismas. De este modo el equipo fue contemplando el análisis de todos los indicadores con sus respectivas evidencias según plantea la guía.

4) Análisis de Resultados en la Autoevaluación. Retroalimentación

Luego de que cada equipo trabajó todas las subdimensiones con sus respectivos indicadores, y adjuntó las evidencias y/u observaciones correspondientes, se comenzó una instancia de análisis de los resultados por parte de los facilitadores.

Se trabajó con cada uno de los indicadores y -luego de una lectura detallada- se analizó si las evidencias presentadas dan cuenta de cada uno de ellos, tomando como insumo los registros agregados por parte del equipo.

Se realizaron devoluciones en un apartado de comentarios, ya sea porque los elementos presentados se entienden pertinentes o si se generan dudas de las evidencias presentadas, o pueden no corresponder, o ser insuficientes; incluso no estar presentes.

Luego de realizar los comentarios, se compartieron nuevamente a los equipos de trabajo, quienes reflexionaron y realizaron algunos cambios cuando lo entendieron necesario, ya sea complementando la información o cambiando algunas de las respuestas ya generadas.

Paso siguiente y con la entrega final se elaboraron sugerencias de líneas de mejora para el centro, tal como se plantea en el siguiente punto.

5) Sugerencias de Mejora

En este último apartado se recogen los principales aportes que surgen de la autoevaluación, identificando buenas prácticas del equipo de trabajo así como líneas de

mejora que se sugieren como posibles a desarrollar. Las mismas se proponen como posibles mejoras en el marco de análisis realizado a ser oportunamente consideradas por el equipo del centro y del PNET.

DIMENSIÓN: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes

SUBDIMENSIÓN: Propuesta curricular

El centro da cuenta de una propuesta curricular que se enmarca en lineamientos del PNET (2015), y se señala que en el mes de febrero se construye con todo el equipo el proyecto de centro anual con las grillas de acuerdo a su oferta educativa con una gradualidad semestre a semestre. El perfil de egreso, donde se señalan los aprendizajes que se esperan de los estudiantes, se señalan en publicación del año 2012 “Innovaciones y Experiencias Pedagógicas 2” (con los resultados de la segunda evaluación externa que el PNET comenzó en el año 2008, a través del área de Seguimiento y Evaluación de INFAMILIA)

El centro, a través del SGI da cuenta de integrar opciones de reinserción educativa y acompañamiento laboral. El programa curricular ofrece a los estudiantes la continuidad educativa durante el tiempo que transitan por el centro, a través de los dos convenios con DGES y DGETP. Un educador del área laboral realiza el seguimiento de pasantías y articulación con empresas locales. El sistema de información nuclea toda esta información y permite ver la movilidad de cada estudiante dentro de la propuesta educativa.

Se desarrollan pasantías laborales educativas, y lo hace desde el año 2005 aproximando a los estudiantes al mundo laboral con diferentes estrategias: pasantías educativas laborales con empresas locales, pasantías internas en las áreas de cocina y mantenimiento. Todos los años los talleres experimentales, en el marco de sus

planificaciones, desarrollan proyectos productivos con los estudiantes de 4to semestre. Estos cuentan con una metodología específica partiendo de la elección de un producto, investigación de mercado para ver su viabilidad, producción, publicidad y venta.

Se aplican y desarrollan las evaluaciones intermedias y finales de cada estudiante, con una muy clara rúbrica de evaluación de saberes. Se aplican encuestas de satisfacción a estudiantes y se socializa en las coordinaciones semanales, se trabaja a nivel de delegados con educadores y estudiantes.

Existen reuniones del equipo de educadores y talleristas con registro de las mismas y acuerdos con relación a estudiantes.

SUBDIMENSIÓN: Acompañamiento a estudiantes

El centro da cuenta del seguimiento y acompañamiento personalizado a los estudiantes, así como apoyo en el momento de inscripción y el desarrollo de actividades complementarias. **A mejorar:** si bien el centro da cuenta de tener un buen nivel de acompañamiento, se sugiere avanzar en sistematizar la información que recogen de los estudiantes al respecto cuando son consultados. De este modo, y usando estos insumos, se potencia la propuesta reforzando el desarrollo integral de cada participante en la línea que ya se viene trabajando. Las evidencias presentadas respecto a acompañamiento y fortalecimiento de la autoestima, dan cuenta de vínculos educativos que sostienen los procesos. Por ello, poder recogerlo desde las perspectiva de los estudiantes, enriquece sin duda los aprendizajes del centro.

SUBDIMENSIÓN: Clima de confianza para el aprendizaje integral

El centro realiza actividades y tiene registros de las mismas, a modo ejemplo fotográfico, lo que permite inferir en la existencia de un clima afectivo y de confianza entre pares y con educadores del CECAP en general. **A mejorar:** Sistematizar y conocer

más en detalle las apreciaciones y aportes de los estudiantes. Se sugiere conocer si son la mayoría, si hay novedades en lo que expresan, si aportan nuevas miradas para la práctica cotidiana. Se sugiere profundizar en la mirada de los estudiantes, sabiendo que el equipo destina tiempo para estos intercambios, lo que sin dudas enriquece la propuesta.

Los estudiantes participan activamente y expresan opiniones y puntos de vista, con representación a través de delegados.

DIMENSIÓN: Organización y Gestión del Centro

SUBDIMENSIÓN: Gestionar el Equipo de trabajo

El centro cuenta con un equipo de gestión, equipo de educadores y talleristas. Para definiciones de roles y funciones se hace referencia a publicación de Diego Silva (2008) sobre el rol del Educador en el marco de CENFORES, muy detallado y con aportes respecto al acompañamiento. Entendemos que es un valioso documento de apoyo, a la vez surge la pregunta si están contemplados todos los roles y funciones tal como se distinguen en la actual propuesta del CECAP de Rivera. **A mejorar:** parece importante avanzar en reflexiones actuales sobre perfiles y funciones tomando este documento como referencia, no solo en CECAP Rivera, sino a nivel general.

El centro cuenta con Proyecto de Centro acorde a los lineamientos que fueron presentados en la propuesta curricular y orientaciones del PNET (2015, actualmente en revisión).

Coordinación y educadores son evaluados sistemáticamente y con instancias de retroalimentación.

SUBDIMENSIÓN: Infraestructura y soportes

Se señala que los equipamientos son acordes a las necesidades pedagógicas de los estudiantes pero no así la infraestructura.

Se hace seguimiento del servicio comedor que se realiza en acuerdo con INDA.

En referencia a las becas económicas para los estudiantes se plantea que no son coherentes según sus realidades y necesidades, pero no hay evidencias para afirmarlo. **A mejorar:** se sugiere analizar en profundidad la situación singular del sistema de becas y soportes.

SUBDIMENSIÓN: Articulación con otras instituciones

El centro tiene participación en otras instituciones de la zona si bien ello no está planificado anualmente. Se alude a que la dinámica va cambiando durante el año.

Se da cuenta de muchos intercambios, actividades y trabajo importante de circulación y aprendizaje de los los estudiantes de CECAP en diversos espacios comunitarios (registros fotográficos y narraciones que escuchamos cuando visitamos el centro).

A mejorar: recoger y sistematizar buenas experiencias en clave de aprendizaje, ya que es una clara fortaleza de la gestión del centro.

En términos generales como mejoras posibles se sugieren:

- 1) Realizar consultas y posterior sistematización de las evaluaciones y niveles de satisfacción de estudiantes de CECAP respecto al acompañamiento que reciben y sobre clima del centro.
- 2) Avanzar en reflexiones actuales sobre perfiles y funciones tomando documento de referencia y experiencia desarrollada, no solo en CECAP Rivera, sino a nivel general.
- 3) Analizar en profundidad la situación diagnóstica particular de cada estudiante con énfasis en becas y soporte (diagnóstico para saber si impacta o no el aporte).

- 4) Recoger y sistematizar buenas experiencias de relacionamiento y uso de espacios comunitarios, en clave de aprendizaje, ya que es una clara fortaleza de la gestión del centro.

Esquema sugerido a desarrollar por proyecto de mejora:

Objetivo:				
ACTIVIDADES a desarrollar	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	Indicador de actividad
1.1				
1.2				
1.3				

Por último nuestro reconocimiento al compromiso de todo el equipo del CECAP de Rivera, atento a nuestros comentarios y una posterior reflexión crítica, que en perspectiva de mejora favorece sustantivamente los pasos a dar. Asimismo el agradecimiento por permitirnos conocer cuidadosamente el recorrido y características de la gestión del centro, con idea de transitar un camino de mejora de la calidad y crecimiento organizacional con impacto en el desarrollo de cada uno de los jóvenes participantes.

Elaborado por: Mora Podestá, Marcelo Mónico

Fecha: 29 de agosto de 2022

ANEXO 4**Implementación de AUTOEVALUACIÓN para el PNET-CECAP****Consultoría INEEd- CAF/PNET- CECAP****Producto III - Mora Podestá, Julio 2022****D) Información General**

El presente documento se constituye en el producto III de la consultoría “Implementación de autoevaluación para el PNET - CECAP”.

El mismo corresponde a la fase de implementación de la Autoevaluación en los centros educativos. Esta fase integra distintas actividades:

- Presentación de la propuesta a coordinadores de los seis centros que implementarán la autoevaluación en fase piloto. Se desarrolló el 13 de junio (reunión virtual).
- Actividad – Taller de presentación a equipo de cada centro.
- Se inició el 23 de junio con la primera visita y presentación de la Herramienta al CECAP de la Ciudad de Las Piedras y se desarrolló durante las dos semanas siguientes con visita e implementación de talleres en los cinco centros restantes. La agenda de talleres y visitas se concluyó el 7 de julio con la actividad taller en el CECAP de la Ciudad de Rivera. Todos los talleres fueron presenciales.

La agenda de visitas se llevó a cabo según lo acordado, cumpliendo con el siguiente cronograma:

- 23 de junio de 8 a 10 hs - Las Piedras
- 1 de julio de 7 a 9 hs - Fray Bentos

- 1 de julio de 15 a 17 hs - Salto
- 4 de julio de 12 a 14 hs - Minas
- 6 de julio de 8 a 10 hs - Barros Blancos
- 7 de julio 16 y 30 a 18 y 30 hs - Rivera

Si bien inicialmente la propuesta piloto estaba prevista para cinco centros, a solicitud de la Dirección de CECAP, se integra el Centro de Barros Blancos.

- Seguimiento y retroalimentación a consultas e intercambio con equipos (virtual).

A la fecha todos los centros se encuentran en etapa de análisis en profundidad de dimensiones e indicadores de la herramienta y aportando la información correspondiente en el Drive que se compartió para tal fin.

Los plazos previstos inicialmente tuvieron que ser reconsiderados, en virtud de fechas de cierre de actividades del semestre y vacaciones de julio. Se prevé que, a fin del mes de julio se pueda contar con todos los insumos y realizar el cierre de la autoevaluación.

En todas las instancias las actividades fueron coordinadas por la Consultora y se contó con el apoyo y acompañamiento de Marcelo Mónico.

Se contó asimismo con el apoyo de Lucía Varela y, en la actividad en el Centro de Barros Blancos, se tuvo la visita de Cecilia LLambí de CAF Banco de Desarrollo de América Latina.

II) **Actividades Preparatorias de Sensibilización.**

Además de distintos intercambios con la Directora de CECAP y ajustes finales de la Herramienta de Autoevaluación, la actividad con coordinadores de cada centro se constituyó en una instancia clave para la sensibilización y

motivación de los centros.

El objetivo estuvo puesto en profundizar sobre el sentido y pertinencia de la autoevaluación y sobre el diseño de la herramienta.

En la instancia, que desarrollamos junto a Marcelo Mónico, también participó Isabel Aldabe quien ya había anticipado sobre la propuesta a desarrollar.

La agenda contempló los siguientes temas:

- Objetivos de la Autoevaluación.
- Proceso de diseño.
- Componentes de la herramienta.
- Criterios para su aplicación.
- Proceso de aplicación.

En esa instancia se recogieron consultas y se intercambió sobre la viabilidad de implementación en los centros y condiciones previas, entre otros temas.

En respuesta a consulta específica, se explicitó por qué eran estos seis centros los que se habían seleccionado para fase piloto, apelando a su compromiso y condiciones de equipo para llevar adelante la experiencia.

Los seis centros fueron seleccionados por la dirección de CECAP.

Se acuerdan criterios respecto al desarrollo de los talleres: participación de equipo completo y realización de los mismos -en la medida de lo posible- en horarios de coordinación ya previstos por cada centro.

Se acuerda agenda a llevar a cabo (ya fue presentada en el Punto I de este informe).

III) Desarrollo de los Seis Talleres

Todos los talleres se realizaron en las fechas previstas y -salvo ajustes puntuales - se trató de sostener los horarios originales de coordinación.

Se mantuvo contacto directo con las coordinaciones, quienes brindaron total disponibilidad y apoyo al equipo consultor.

En el primer taller, en la ciudad de Las Piedras, acompañaron también Lucía Varela y Diego Mígues, quienes profundizaron con la coordinadora sobre tema de trayectorias educativas.

En todos los encuentros se llevó a cabo la misma agenda:

- Presentación de los equipos
- ¿Por qué una Autoevaluación?
- Actividad colectiva- consensuada
- Proceso de diseño y componentes de la herramienta
- Criterios para su aplicación
- Proceso de aplicación/ejercicio práctico
- Agenda de próximos pasos

Los equipos están conformados por educadores referentes, talleristas, profesores, coordinadores y secretarías (en algunos centros). Y están integrados por entre 11 y 22 personas:

- CECAP Minas: Valeria Castillo, 12 educadores
- CECAP Fray Bentos: Hernán Márquez, 15 educadores
- CECAP Barros Blancos: Astrid de León, 12 educadores

- CECAP Rivera: Gabriela Umpierrez, 15 educadores
- CECAP Salto: Marcela Varela, 21 educadores
- CECAP Las Piedras: Patricia Barrios, 13 educadores

En términos generales, se manifestaron abiertos y motivados con la propuesta. En casi todos se manejaba información general previa, que facilitó la presentación, la comprensión e intercambio. Se generaron ricas preguntas que llevaron a profundizar sobre la oportunidad de la autoevaluación, el análisis de indicadores y el rigor de las evidencias entre otros temas.

En uno de ellos se registraron resistencias a la propuesta, con preguntas sobre la autoevaluación que evidenciaban dudas y temores, de parte de algunos de los integrantes del equipo. Se atendieron todas las consultas, se respondió con claridad respecto a la voluntariedad y compromiso para llevar adelante el proceso. Días posteriores la coordinadora nos informa que el equipo estaba trabajando en la aplicación de la herramienta.

En el trabajo colectivo sobre “la pertinencia de una autoevaluación en mi centro”, prácticamente todos pusieron énfasis en: mejorar y visualizar las prácticas, oportunidad de mejora, reflexionar y aprender sobre lo hecho, enriquecer la propuesta del centro entre otros.

Se valora la oportunidad de autoevaluación desde el equipo interno y el apoyo externo de la dupla de facilitadores.

Se realizó un trabajo práctico de aplicación de la Guía y, en todos los centros, se reconoció como un instrumento de fácil manejo. Asimismo se habilitaron correos de los consultores y celulares, para preguntas y dudas posibles que surgieran en la implementación. Ya se recibieron consultas y se está acompañando.

En los centros quedaron conformados los dos equipos de autoevaluación, uno para cada ámbito. También se solicitó agenda de reuniones para la aplicación de la guía. Respecto a cómo organizarse, se eligieron dos caminos: por una parte el uso de dos o tres reuniones de coordinación (de dos horas cada uno) y por otra la opción de una o dos jornadas más extensas donde se pudiera aplicar toda la herramienta.

En todos los centros se entregó la Herramienta de Autoevaluación (papel y digital) y se compartió la presentación digital.

Todos los centros ya iniciaron el proceso y lo continúan luego de la semana de vacaciones. Nos comparten agenda, los integrantes de los equipos y sus coordinadores responsables.

Se prevé cerrar las planillas de drive entre el 20 y 30 de julio y realizar la retroalimentación al 10 de agosto, con informes y líneas de mejora sugeridas.

Para esa oportunidad se prevén encuentros (presenciales o virtuales) donde presentar informe final por centro. Asimismo se prevé presentar el esquema del proyecto de mejora y apoyar en su diseño, para próxima implementación. Todo ello fue conversado oportunamente con los equipos.

ANEXO 5. Presentaciones PPT Devolución de Informes por CECAP

A continuación se presentan las diapositivas de devolución a CECAP Fray Bentos. En las otras devoluciones se muestran solamente aquellas diapositivas propias del centro que corresponde.

Figura 1

Diapositiva 1 de Devolución de Informe a CECAP

Devolución del informe

Autoevaluación y mejora

CECAP FRAY BENTOS

PNET-CECAP

CONSULTORÍA INEED- CAF/PNET- CECAP

Mora Podestá

Marcelo Mónico

Agosto 2022

Figura 2

Diapositiva 2 de Devolución de Informe a CECAP

El proceso desarrollado y el presente informe proponen retroalimentar la experiencia, colaborar en procesos de sistematización de prácticas, definir proyectos de mejora institucional y promover el aprendizaje organizacional.

El desarrollo y aplicación de una herramienta de evaluación y mejora, con procesos de reflexión y aprendizaje por parte del equipo, brinda a los centros una referencia a partir de la cual puedan evaluar y mejorar sus prácticas.

Con este recorrido y análisis se identifican buenas prácticas de gestión del centro y se proponen líneas de mejora para fortalecer la propuesta, a ser oportunamente consideradas por el equipo del centro y del PNET.

CONSULTORÍA INEED- CAF/PNET- CECAP
AGOSTO 2022

Figura 3

Diapositiva 3 de Devolución de Informe a CECAP

Líneas de mejora (Sugerencias)

1. Desarrollo, en un documento común, del Programa curricular incluyendo los perfiles de egreso, definido a partir de la metodología señalada.
2. Se sugiere profundizar en alcances y uso del sistema de gestión desarrollado, integrando las distintas observaciones realizadas.
3. Análisis en profundidad de situación diagnóstica particular de cada estudiante con énfasis en becas y soporte (diagnóstico para saber si impacta o no el aporte).
4. Elaboración de pautas de convivencia propias y con la participación de los jóvenes en su diseño

CONSULTORÍA INEED- CAF/PNET- CECAP
Agosto 2022

9

Figura 4

Diapositiva 4 de Devolución de Informe a CECAP

Objetivo:				
ACTIVIDADES a desarrollar	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	Indicador de actividad
1.1				
1.2				
1.3				

CONSULTORÍA INEED- CAF/PNET- CECAP
Agosto 2022

9

Figura 5

Diapositiva 5 de Devolución de Informe a CECAP

Sobre el proceso desarrollado:

- **Aportes/Fortalezas**
- **Observaciones/Dificultades**
- **Comentarios generales y sugerencias**

CONSULTORÍA INEED- CAF/PNET- CECAP
Agozo 2012

9

Figura 6

Diapositiva 6 de Devolución de Informe a CECAP

¡Muchas gracias!

Devolución del Informe Autoevaluación y Mejora. CECAP Barros Blancos

Figura 7

Diapositiva Fortalezas y Buenas Prácticas

Fortalezas y buenas prácticas (resumen)

- El centro presenta un detallado PLAN DE CENTRO anual contextualizado y articulado con DGES.
- El centro da cuenta del seguimiento y acompañamiento a los estudiantes, si bien no existen registros de la satisfacción por parte de los mismos en actividades complementarias, al igual que en el reforzamiento de la autoestima en relación a sus posibilidades para la continuidad educativa
- Realiza actividades y tiene registros de las mismas, a modo ejemplo fotográfico, lo que permite inferir en la existencia de un clima afectivo y de confianza entre pares y educadores
- Existe un equipo de trabajo con roles y funciones que toman como referencia el documento de Lic. Analía Acevedo, PNET Aprendizajes y Desafíos (2012). Y que El equipo realiza reuniones periódicas pero no da cuenta de dichas evidencias
- El centro tiene una fuerte participación en otras instituciones de la zona y viceversa. Ello está planificado, y se hace en coherencia con el PLAN ANUAL de centro. Las articulaciones y convenios son evaluados en el marco del plan anual.
- Se establece un vínculo afectivo y de confianza con los estudiantes, así como existe la posibilidad de que expresen sus dudas y puntos de vista sobre los talleres y clases.

CONSULTORÍA INEED- CAF/PNET- CECAP
Aguas 2022

9

Figura 8

Diapositiva Líneas de Mejora

Líneas de mejora (Sugerencias)

1. Definir los perfiles de egreso de estudiantes para anexar al documento de programa curricular (a definir con equipo central de PNET).
2. Registrar en actas lo que sucede en las reuniones de equipos de educadores.
3. Desarrollar registros y posterior sistematización de las evaluaciones y niveles de satisfacción de estudiantes de CECAP.
4. Analizar en profundidad la situación diagnóstica particular de cada estudiante con énfasis en becas y soporte (diagnóstico para saber si impacta o no el aporte).
5. Identificar las necesidades de formación para poder mejorar en el impacto de los aprendizajes de los estudiantes.

CONSULTORÍA INEED- CAF/PNET- CECAP
Aguas 2022

9

Devolución del Informe Autoevaluación y Mejora. CECAP Las Piedras

Figura 9

Diapositiva Fortalezas y Buenas Prácticas

Fortalezas y buenas prácticas (resumen)

- El centro presenta un detallado PLAN DE CENTRO anual contextualizado y articulado con DGES y DGETP
- Ofrece experiencias de aproximación de los jóvenes al mundo del trabajo a través de pasantías y proyectos productivos,
- desarrolla evaluaciones intermedias y finales del desempeño de los estudiantes, así como sobre la satisfacción de los mismos en base a la propuesta que se lleva adelante
- El centro tiene una fuerte participación en otras instituciones de la zona y viceversa. Ello está planificado, y cuando no está planificado con anterioridad se hace en coherencia con el PLAN ANUAL de centro
- Se establece un vínculo afectivo y de confianza con los estudiantes, así como existe la posibilidad de que expresen sus dudas y puntos de vista sobre los talleres y clases.

CONSULTORÍA INEED- CAF/PNET- CECAP
Agosto 2022

9

Figura 10

Diapositiva Líneas de Mejora

Líneas de mejora (Sugerencias)

1. Desarrollo de registros y posterior sistematización de las evaluaciones y niveles de satisfacción de estudiantes de CECAP.
2. Definiciones de perfiles de egreso de estudiantes (a definir con equipo central de PNET)
3. Análisis en profundidad de situación diagnóstica particular de cada estudiante con énfasis en becas y soporte (diagnóstico para saber si impacta o no el aporte)
4. Desarrollo de perfiles y TDR de integrantes del equipo (a definir con equipo central de PNET) Existe doc de referencia 2015

CONSULTORÍA INEED- CAF/PNET- CECAP
Agosto 2022

9

Devolución del Informe Autoevaluación y Mejora. CECAP Minas

Figura 11

Diapositiva Líneas de Mejora

Líneas de mejora (Sugerencias)

1. Desarrollar en un documento común, del Programa curricular incluyendo los perfiles de egreso. (a definir con equipo central de PNET)
2. Profundizar el uso del sistema de registros para poder tener insumos de acompañamiento y toma de decisiones.
3. Registrar y sistematizar los aportes de los estudiantes desde diferentes ámbitos.
4. Analizar en profundidad la situación diagnóstica particular de cada estudiante con énfasis en becas y soporte (diagnóstico para saber si impacta o no el aporte en el proceso del estudiante).
5. Identificar las necesidades de formación para un acompañamiento más pertinente a la realidad de los estudiantes.

CONSULTORÍA INEED-CAIPNET-CECAP
Agosto 2022

9

Devolución del Informe Autoevaluación y Mejora. CECAP Rivera

Figura 12

Diapositiva Fortalezas y Buenas Prácticas

Fortalezas y buenas prácticas (resumen)

- El centro da cuenta de una propuesta curricular que se enmarca en lineamientos del PNET (2015). Ofrece la continuidad educativa a través de convenios con UTU y CES.
- El sistema de información nuclea toda esta información y permite ver la movilidad de cada estudiante dentro de la propuesta educativa y acompañamiento laboral .
- Se desarrollan pasantías laborales educativas
- Se desarrollan las evaluaciones intermedias y finales de cada estudiante, con una muy clara rúbrica de evaluación de saberes
- El centro da cuenta del seguimiento y acompañamiento personalizado a los estudiantes.
- Los estudiantes participan activamente y expresan opiniones y puntos de vista, con representación a través de delegados.
- El centro cuenta con un equipo de gestión con coordinación, equipo de educadores y talleristas .(para definiciones de roles y funciones se hace referencia a publicación de Diego Silva -2008)

9

Figura 13

Diapositiva Líneas de Mejora

Líneas de mejora (Sugerencias)

1. Realizar consultas y posterior sistematización de las evaluaciones y niveles de satisfacción de estudiantes de CECAP respecto al acompañamiento que reciben y sobre clima del centro.
2. Avanzar en reflexiones actuales sobre perfiles y funciones tomando documento de referencia y experiencia desarrollada, no solo en CECAP Rivera, sino a nivel general (PNET).
3. Analizar en profundidad la situación diagnóstica particular de cada estudiante con énfasis en becas y soporte (diagnóstico para saber si impacta o no el aporte).
4. Recoger y sistematizar buenas experiencias de relacionamiento y uso de espacios comunitarios, en clave de aprendizaje, ya que es una clara fortaleza de la gestión del centro.

CONSULTORÍA INEED- CAFIPNET- CECAP
Agosto 2022

9

Devolución del Informe Autoevaluación y Mejora. CECAP Salto

Figura 14

Diapositiva Fortalezas y Buenas Prácticas

Fortalezas y buenas prácticas (resumen)

El centro plantea como documento curricular propio , el documento “Propuesta Educativa CECAP PNET/Documento interno” 2015 que, si bien no es un documento específico de este centro, lo toman como documento de referencia para sus definiciones

La propuesta integra opciones de reinserción y continuidad educativa así como la capacitación en oficios en el marco del convenio CES- CECAP.

El equipo cuenta con una pauta de autoevaluación estudiantil sistematizada que aporta muchas reflexiones respecto al vínculo educativo y al trabajo con los jóvenes. Muy buena herramienta que aporta insumos para la tarea.

Se evidencia la claridad en los registros de ingreso, seguimiento y acuerdos educativos. En el acuerdo se revisan aspectos vinculados a su compromiso con la propuesta.

Hay un documento de evaluación de plan de centro 2021, integrado como evidencia para el desarrollo de actividades complementarias. Este plan contiene una mirada reflexiva y en clave de aprendizaje en varios temas de desarrollo del CECAP. ¿Es un documento socializado internamente? ¿Se utiliza para otras definiciones?

La herramienta de autoevaluación que se aplica a los estudiantes recoge insumos que dan cuenta del clima existente en el centro y sentimientos de los jóvenes.

El centro cuenta con Pto. de Centro (diseñado según pautas generales) y niveles claros de articulación con UTU y Secundaria.

El centro tiene una fuerte participación en otras instituciones de la zona y viceversa. Ello está planificado en coherencia con el PLAN ANUAL de centro

CONSULTORÍA INEED- CAFIPNET- CECAP
Agosto 2022

Figura 15

Diapositiva Líneas de Mejora

Líneas de mejora (Sugerencias)

1. Profundizar y explicitar perfiles de egreso de estudiantes, vinculado a proyecto curricular (a coordinar con equipo central de PNET)
2. Poner énfasis en las distintas sugerencias de sistematización que se realizaron en el documento (acción de mejora)
3. Avanzar en el desarrollo de una pauta de convivencia institucional acordada entre todos (ya hay insumos)
4. Desarrollo de perfiles y TDR de integrantes del equipo (a aportar y definir con equipo central de PNET)

CONSULTORÍA INEED- CAF/PNET- CECAP
Agosto 2012

9

ANEXO 6

Herramienta de AUTOEVALUACIÓN para el PNET-CECAP Consultoría

INEED- CAF/PNET- CECAP

Septiembre 2022

Estructura de la Herramienta**a. DIMENSIÓN: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes**

<p>DIMENSIÓN: Propuesta curricular y acompañamiento a estudiantes Esta dimensión hace referencia a la propuesta curricular de CECAP y al acompañamiento de los estudiantes en un clima adecuado para su desarrollo integral.</p>				
<p>SUBDIMENSIÓN: Propuesta curricular Existe una propuesta curricular contextualizada al centro, ya sea en modalidad exclusivamente CECAP o en modalidad articulada con DGES y DGETP (Programa Redescubrir). Se describen los aprendizajes concretos, la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Se prevén evaluaciones de acuerdo a los criterios de desempeño preestablecidos. Se evalúa la satisfacción de los estudiantes, teniendo en cuenta la misma para la mejora de la propuesta. Se ofrece información y orientación para el mundo del trabajo.</p>				
Indicador	Evidencia	Sí/no	Observaciones	Comentarios

<p>Existe un programa curricular propio del centro que tiene definidos los componentes y contenidos que lo integran (áreas, asignaturas, otros), incluyendo objetivos, contenidos, formas de evaluación y carga horaria de cada uno de ellos.</p>	<p>Documento escrito con estructura interna del programa curricular donde se presentan los componentes, contenidos, metodología de evaluación para el centro CECAP.</p>			
---	---	--	--	--

<p>Existe un perfil de egreso definido donde se explicitan los aprendizajes que se espera alcancen los estudiantes.</p>	<p>Documento escrito con la definición de los perfiles de egreso, según corresponda.</p>			
<p>El programa curricular integra las opciones de reinserción educativa y espacios de acompañamiento laboral.</p>	<p>Propuesta de reinserción y espacios de acompañamiento están explícitos en la propuesta curricular.</p>			

<p>El centro ofrece experiencias de aproximación de los jóvenes al mundo del trabajo a través de pasantías y proyectos productivos desarrollados tanto en el centro educativo, como vinculados a otros actores de la comunidad.</p>	<p>Registro de actividades, talleres, otros.</p>			
<p>En cada uno de los componentes o áreas del programa curricular se realiza por lo menos una evaluación intermedia y una evaluación final de seguimiento y logros de los estudiantes.</p>	<p>Registros, encuestas, informes, entrevistas.</p>			
<p>Se evalúa la satisfacción de los estudiantes respecto a la propuesta curricular, teniendo en cuenta la misma para su revisión y mejora. propuesta.</p>	<p>Registro de consultas de satisfacción / valoración de los estudiantes sobre la propuesta curricular.</p>			

Existen reuniones periódicas del equipo de educadores y talleristas a cargo del proceso formativo en el que se revisa la propuesta a partir de consultas formales e informales a participantes.	Acta de las reuniones del equipo de educadores y talleristas.			
---	---	--	--	--

SUBDIMENSIÓN: Acompañamiento a estudiantes

Existe una propuesta de acompañamiento a cada estudiante, que se concreta a través de la figura del Educador Referente. La propuesta refuerza la autoestima y realiza un monitoreo permanente de cada estudiante, desarrollando actividades, apoyando y estableciendo vínculos que le resultan afectivamente satisfactorios.

Indicador	Evidencia	Si/no	Observaciones	Comentarios
El centro cuenta con una propuesta de acompañamiento a los estudiantes.	Documento de referencia que refiere a propuesta de acompañamiento (cantidad de estudiantes por Educador Referente, propuestas grupales de acompañamiento, contenidos educativos, actividades previstas, etc).			

<p>El centro cuenta con la figura de Educador Referente que interviene y apoya al proceso de formación de cada participante considerando su diagnóstico inicial.</p>	<p>A través por ejemplo de fichas, diagnósticos, entrevistas, o carpetas personales.</p>			
--	--	--	--	--

<p>Los estudiantes reciben el programa del Centro y lo analizan al comenzar la formación.</p>	<p>Existe registro de la entrevista de ingreso donde cada adolescente/ joven conoce la propuesta y explícita si se adhiere a la misma (acuerdo educativo).</p>			
<p>Se realizan actividades complementarias (fuera del programa curricular) que los participantes requieran para mantenerse en el proceso y aprovechar la formación brindada.</p>	<p>Registro de dichas actividades. A través por ejemplo de apoyo personal o acciones con las familias y la comunidad.</p>			

Los estudiantes manifiestan satisfacción con el acompañamiento personalizado y el vínculo que mantienen con el Educador Referente.	Encuesta Actividades que den cuenta de satisfacción.			
Los estudiantes manifiestan satisfacción con las actividades complementarias realizadas.	Encuesta de satisfacción respecto de las actividades.			

Se refuerza la autoestima de los participantes en particular en relación a su confianza en sus posibilidades para la continuidad educativa e inserción laboral.	Encuesta de satisfacción. Registros de Talleres, otros.			
---	---	--	--	--

SUBDIMENSIÓN: Clima de confianza para el aprendizaje integral

Existe un clima afectivo y de confianza entre pares y con educadores, talleristas y equipo del CECAP en general que promueve y facilita la propuesta educativa.

Indicador	Evidencia	Si/no	Observaciones	Comentarios
-----------	-----------	-------	---------------	-------------

<p>Se establece un vínculo afectivo y de confianza entre pares que a los jóvenes les resulta satisfactorio.</p>	<p>Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, otros).</p>			
---	--	--	--	--

<p>Los estudiantes sienten confianza y buen relacionamiento con sus docentes, talleristas y otros actores del centro educativo.</p>	<p>Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuesta, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).</p>			
<p>Los estudiantes tienen la posibilidad real de expresar sus dudas y puntos de vista en el transcurso de las clases y talleres.</p>	<p>Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).</p>			

El centro es valorado por los estudiantes como un espacio donde se sienten atendidos.	Las evidencias pueden recogerse mediante distintos tipos de instrumentos (encuestas, talleres, grupos de discusión, u otros que el centro considere).			
---	---	--	--	--

GLOSARIO

Acciones de mejora: Actividades puntuales que -sin ser proyectos de mejora como tales- pueden mejorar condiciones del centro o sistematizar acciones que ya se realizan.

Ámbito o dimensión: grandes espacios de funcionamiento en los que los centros desarrollan su tarea y están presentes en toda la institución educativa.

Competencias: conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades verificadas a través de la realización de un determinado desempeño. Cada competencia describe un logro o realización, e incluye criterios de desempeño, evidencias de que se cumple con ellos e instrumentos para evaluarlos.

Educador Referente: factor diferencial e innovador, que permite un abordaje individualizado de la situación del joven y un seguimiento dentro y fuera del CECAP en comunicación con las redes locales. También está previsto que sea el articulador con la familia, los docentes y el centro.

Equipo de educadores: Equipo integrado por educadores, educadores referentes, talleristas, profesor de huerta y otros actores del centro que desarrollan vínculos educativos con los estudiantes.

Equipos de mejora: grupo de tres a cinco personas que aúnan su esfuerzo y sus capacidades en torno a un área de mejora en la que se sienten implicados y entusiasmados, con el fin de elaborar un proyecto de mejora que dé lugar a cambios significativos en la misma.

Evidencias: información objetiva y disponible que ayuda a analizar la situación del centro con relación a cada indicador.

Formación continua: el centro prevé y promueve instancias de formación y profesionalización que dan respuesta a necesidades contextualizadas y demandas específicas de sus equipos, en forma continua. Pueden ser internas o en coordinación con otras instituciones.

Indicadores: dato recogido en forma sistemática y acordada, con un determinado propósito referido a la calidad del proceso de formación laboral. Se utilizan para evaluar el cumplimiento de cada estándar.

Plan de mejora: se lleva a cabo a través de los **Proyectos y Acciones de mejora** en función de las áreas y prioridades de mejora detectadas en el proceso de autoevaluación.

Proyecto de centro: Documento institucional de cada centro que traza los lineamientos que cada equipo de CECAP se plantea para desarrollar a lo largo del año.

Planificación anual de actividades: plan y cronograma de actividades a desarrollar por áreas o componentes en cada Centro, en coherencia con el Proyecto de Centro. Integra actividades con otras instituciones de la zona.

Programa curricular: Documento que organiza los objetivos de aprendizaje que el centro se propone lograr y los medios pedagógicos para lograrlos. Establece progresión clara de propósitos, estrategias y orientaciones específicas para el centro.

Proyecto de mejora: Es el medio a través del cual el centro emprende el camino hacia la mejora en una dimensión que considera prioritaria por comprometer la calidad del trabajo que se está efectuando en su seno. Es un proyecto concreto que se enfoca a modificar algunos de los indicadores o todos los indicadores de un resultado. En un centro CECAP, puede pensarse un Proyecto de mejora a 12-18 meses.

Conclusión General

En los años 70, dentro de la corriente de Mejora Escolar, comienza a gestarse la idea de escuela como unidad de cambio. Desde esta perspectiva, la mejora de la escuela se da a través del esfuerzo sostenido, constante y sistemático, orientado a alcanzar los objetivos educativos de forma efectiva y eficaz mediante la transformación de las condiciones de aprendizaje que se viven en el centro educativo. Se habla de una planificación organizada del cambio. Para Murillo (2003), la escuela tiene la capacidad para mejorar sincrónicamente el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de la comunidad educativa. Entre algunos de sus fundamentos se encuentra el desarrollo de la formación profesional permanente y el análisis del currículo, ligado a destacadas iniciativas para mejorarlo -con enfoques de “arriba-abajo” y de “abajo-arriba”-, partiendo del concepto de comunidad de aprendizaje como la comunidad escolar en su conjunto.

Existen modelos que diseñan el proceso de mejora escolar, donde desde un principio se consideran básicas las etapas de iniciación, implementación e institucionalización de la innovación. Se subraya además que los cambios en la escuela deben referenciar tanto a las condiciones de aprendizaje como a las condiciones internas de la misma, sin desprenderse del contexto como factor condicionante del proceso.

Dentro de las versiones referidas al tema, Harris (2000) refiere a la importancia de tener una visión del futuro de la escuela, compartida por la comunidad, comprometida con metas claras y un apoyo a la alta calidad. Menciona además la importancia del liderazgo extenso que compromete tanto a directivos como a docentes, compartiendo de forma colaborativa, responsabilidades, decisiones y riesgo de la función educativa en sí misma, corresponsabilizándolos de forma activa y colegiada, más que desde una visión de arriba-abajo.

A comienzos de los años 90 aparece la necesidad de aproximar lugares entre los movimientos de Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela para avanzar en una postura que aúne corrientes con sentido teórico-práctico orientado a 'una escuela que aprende'.

Según Murillo (2003) el movimiento de Mejora de la Eficacia Escolar avanza sobre la capacidad de cambio real que tiene la escuela para incrementar el desarrollo del potencial y capacidades de todos los estudiantes, mediante la optimización de los diferentes procesos de enseñanza y aprendizaje y de las estructuras organizativas del centro. La escuela debe ser un lugar donde todos aprendemos, debe asumir el liderazgo del cambio y revisar experiencias para generar nuevos aprendizajes.

La eficacia y mejora escolar en dialéctica con los factores asociados (propios del centro, del aula y del contexto) muestran evidencias sobre la capacidad de los centros educativos para intervenir en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. A su vez son factores sobre los cuales se puede trabajar para generar mejores aprendizajes y un completo desarrollo integral de los estudiantes. Esta orientación tiende a incrementar valor agregado a la acción educativa, además de considerar que el conocer y valorar los resultados habilita una mejor comprensión general de cómo se relacionan los diferentes procesos escolares según las metas educativas de cada centro. Factores asociados al liderazgo pedagógico, a un clima escolar participativo y democrático, a la infraestructura, la existencia de objetivos comunes asociados a los aprendizajes, metas compartidas, trabajo en equipo dentro de una cultura colaborativa con implicancia de la comunidad en la propuesta del centro colaboran directamente con la mejora de los resultados educativos del estudiantado, así como con la capacidad de la escuela para gestionar el cambio. Por consiguiente, todos aquellos aportes que desde los centros educativos se realicen de forma sostenida, rigurosa y sistemática a las áreas competentes para la toma de decisiones en políticas educativas, serán de relevante importancia.

Se debe vivir la perspectiva de cambio desde la totalidad de la comunidad educativa. La escuela debe asumir el protagonismo del cambio, vivido desde el centro educativo con liderazgo extenso y claro. Cada proceso es único y singular; embarcarse en procesos de revisión y mejora implica liderar estrategias para el cambio. La autoevaluación es la herramienta clave para los inicios de planes de mejora; sin embargo el mero uso de la misma -como lo hemos visto en el caso de Ecuador- no asegura la mejora inmediata; es sustantiva para la puesta en marcha del cambio, pero no es condición suficiente para que se geste. Las organizaciones aprenden en torno a estos instrumentos, si cada integrante está dispuesto a comprometerse. No es la suma acumulativa de saberes individuales, sino que deben existir redes que sostengan, acompañen y difundan los procesos. En clave de mejora educativa Sallán (1998) definió distintas fases de los procesos de mejora. Como primer estadio, un proyecto innovador que queda a cargo de un equipo externo al centro, el mismo autor lo define como experiencias innovadoras puntuales. En un segundo estadio, la experiencia de innovación atraviesa la institución, como por ejemplo el proyecto de centro. Por último, en un tercer estadio, el centro aplica mecanismos de aprendizaje sobre esas prácticas de innovación, reflexiona sobre la innovación y se apropia de ella. En ese caso, podemos hablar entonces de una organización que aprende, ya que habla de producir conocimiento con aquello que se reflexionó, existe un aprendizaje organizativo que pasa a formar parte de la historia de la institución, facilita el aprendizaje de sus miembros y desde allí se logra transformar. Se promueve entonces una cultura escolar de aprendizaje. Hay que destacar que no son procesos individuales, son procesos de carácter colectivo. Como se veía en el caso de los CME, se aporta desde diferentes herramientas de autoevaluación ya existentes para el diseño de un único instrumento, que permita generar una extensa comunidad de aprendizaje escolar, visualizando a la

totalidad de los centros con similares contextos e igual propuesta educativa. Lo que más se valora en esos casos son las horas de trabajo en coordinación que habilitan a profundizar los procesos de mejora continua según los resultados de las evaluaciones. Asimismo fue el caso de los CECAP, donde se trabajó con una herramienta consensuada y trabajada previamente con los coordinadores de centros. Más allá de conocer las realidades de cada uno, se apuntó a retroalimentar con estrategias de mejora que pudieran abordarse desde los equipos de trabajo de cada centro, para fortalecer o modificar -según necesidades- los resultados obtenidos.

Como idea fuerza de estos movimientos, que colaboran para enmarcar el punto de partida de los sistemas de evaluación educativa, y en sintonía con lo que veníamos mencionando, es posible rescatar el cambio escolar en cada centro. Éstos, insertos en su realidad contextual e inmersos en su cultura institucional son la base para la transformación de la educación. Cuando existen estándares de desempeño en gestión escolar y pautas de evaluación que permiten registrar mediante indicadores de logro avances y mejoras, la visualización de la totalidad de los centros y sus resultados se torna más transparente y a la vez rigurosa. Sería utópico trasplantar modelos exitosos sin capacidad crítica de la situación real de cada centro y para ello es necesario evaluar cada realidad educativa en su contexto. Es necesario entonces, plantearse la autoevaluación como análisis de capacidades, debilidades y riesgos institucionales; que consideren la viabilidad del proceso a desarrollar en cada establecimiento -según sus capacidades y condiciones-, con convicción del equipo directivo sobre la pertinencia, utilidad y el sentido de una autoevaluación y mejora. La evaluación, vista como punto de partida de la mejora escolar, en todo proceso de mejora sugiere una autoevaluación de inicio -un diagnóstico- que dé a conocer la realidad inicial del centro. Información que ayude a visualizar la práctica educativa a nivel macro mediante evidencias

constatadas y difundidas, como se aprecia en el caso de Chile, a través de un marco normativo como lo es el Sistema de estándares en calidad educativa. A su vez, estas prácticas se retroalimentan con procesos de mejora continua, cíclicos, sistemáticos y rigurosos. Las potencialidades de la autoevaluación son infinitas, desde conceptualizar al centro educativo evaluando la gestión con una mirada global o el abordaje de planes y proyectos específicos de cada establecimiento hasta la identificación de las capacidades y debilidades evidenciables.

Como hemos visto, la autoevaluación aplicada a los centros educativos tiene sentido, en tanto sea sustento de procesos de mejora. Sus resultados promueven la toma de decisiones basadas en evidencias, la puesta en marcha de las mismas y la evaluación en su implementación para conocer los impactos generados según las metas y objetivos de cada plan.

En Uruguay, es necesario pensar la evaluación de los centros educativos y el liderazgo escolar como impulsores de la mejora continua en los centros y como impacto en el sistema educativo nacional. Existen informes que datan de más de una década, donde se considera el alto nivel de centralización en la toma de decisiones, a modo de ejemplo: a nivel docente, las inspecciones educativas basan su función en el control y cumplimiento de normas y acuerdos. Por otra parte, las escasas evaluaciones que pueden arrojar resultados organizacionales o de aprendizaje se realizan como intervenciones puntuales según el equipo de gestión del centro. Uruguay parecería -de acuerdo a su marco normativo actual, según esta coyuntura sociopolítica- estar en un proceso de construcción que dé cuenta de un sistema integral de evaluación de centros, que contribuya -desde los procesos de autoevaluación y el diseño e implementación de planes de mejora- al mejoramiento de la práctica educativa con un impacto positivo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Desde el año 2012, con la creación del

Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) se abrió una nueva etapa que va en camino de registrar avances significativos en estas áreas. En Libro abierto de EDUY21 (2018) ya se planteaba la necesidad de:

Implementar modalidades como en Escocia y Ecuador, en que en el marco de los cometidos de la Agencia de Desarrollo y Evaluación Curricular y Pedagógica, equipos de evaluación multidisciplinares visitan bi o tri anualmente a cada centro y lo evalúan en forma situada en todos los aspectos que hacen a su funcionamiento, teniendo en cuenta su contexto, sus proyectos elaborados e implementados, su financiación y el uso de su presupuesto, el trabajo colectivo y las autoevaluaciones efectuadas. Asimismo, dialoga con sus actores y efectúa luego las recomendaciones para su mejora, así como al cuerpo inspectivo y al nivel central informa de las debilidades, fortalezas y necesidades de apoyaturas. (p. 102)

Llevar adelante una transformación educativa como la que se está gestionando, que implicó crear políticas que traten aspectos tanto de cobertura y accesibilidad como la calidad educativa, conlleva una complejidad estructural y sistémica a nivel nacional que no debería ser un factor intrínseco a la coyuntura sociopolítica de un momento histórico del país. Dentro de la transformación educativa integral que ANEP planteó como política pública a corto, mediano y largo plazo, se elaboró un nuevo MCN y la implementación de la propuesta metodológica, así como las Progresiones de aprendizaje y los Perfiles de tramo que conllevan a los Perfiles de egreso. Desde el comienzo de su diseño y ejecución se realizaron diferentes consultas con todos los sectores implicados, e incluso con actores que se encuentran fuera del sistema educativo. La creación de un sistema nacional de evaluación que aborde la puesta en marcha de este nuevo modelo educativo aún se encuentra en proceso. Asimismo, los esfuerzos puntuales, no

centralizados, por avanzar en instrumentos de autoevaluación sobre la gestión de establecimientos educativos, pueden ser insumos para el diseño de herramientas que a posteriori colaboren en la evaluación y monitoreo de estándares de desempeño en gestión escolar, así como el diseño, planificación e implementación de proyectos de mejora continua dentro del sistema educativo nacional.

Retomando el planteo inicial, las dinámicas de autoevaluación de la gestión de centros repercuten directamente en el funcionamiento de la comunidad educativa en su conjunto y tienden a desarrollar estructuras de colaboración e intercambio que consideran a todos los actores, transformándose ella misma en una unidad de cambio; una escuela que aprende, generando así oportunidades que impacten de forma positiva en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Bibliografía general

Ainscow, M., Hopkins, D., Southworth, G., y West, M. (2001). *Hacia escuelas eficaces para todos. Manual para la formación de equipos docentes*. (Vol. 85). Narcea Ediciones.

EDUY21 (2018). *Libro Abierto: Propuestas para apoyar el acuerdo educativo*. Montevideo. EDUY21.

Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2021). *Plan estratégico 2021-2025* [Archivo PDF].

<https://www.ineed.edu.uy/images/PlanEstrategico/Plan-Estrategico-2021-2025.pdf>

Harris, A. (2000). ¿Qué funciona en la mejora escolar? Lecciones del campo y direcciones futuras. *Investigación educativa*, 42 (1), 1-11.

Hernández Rivero, V. M., & Santana Bonilla, P. J. (2010). Procesos implicados en la mejora escolar: las condiciones institucionales. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 44-58.

Hopkins, D. (2000). Powerful Learning, Powerful Teaching and Powerful Schools, *Journal of Educational Change*, 1, 135-154.

Murillo, F. J. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela: algunas

lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2), 5.

Sallán, J. G. (1998). Los estadios de desarrollo organizacional. *Contextos educativos: Revista de educación*, (1), 125-154.