

## La evaluación de proyectos educativos departamentales y áulicos: una mirada desde la gestión institucional en escuelas secundarias de Oberá, Misiones.



POR **GAZANO GABRIELA LOURDES**  
Prof. en Biología  
Lic. en Gestión de Instituciones Educativas

Jueves, 7 de mayo de 2026



Fuente: elaboración propia, mediante inteligencia artificial (DALL-E).

Esta publicación es producto del Trabajo Final Integrador titulado “La evaluación de proyectos educativos departamentales y áulicos. El caso del Colegio 1, Colegio 2 y Colegio 3 de la ciudad de Oberá (Misiones)”, realizado por Gabriela Gazano bajo la dirección del Lic. Mauricio Paz y el asesoramiento metodológico de la Lic. Florencia Battimanzani, en el marco de la Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad Blas Pascal, en 2025.

## Introducción

Los proyectos educativos institucionales cuentan con una amplia base de información para su diseño y ejecución, lo que ha favorecido su incorporación como parte fundamental de la vida escolar. En este marco, resulta indispensable fortalecer progresivamente una cultura de evaluación en las instituciones educativas, con el objetivo de impulsar ajustes institucionales y posicionarlas dentro de una dinámica de mejora continua.

El presente trabajo analiza cómo se evalúan los proyectos educativos departamentales y áulicos en tres instituciones secundarias públicas de la ciudad de Oberá, Misiones, durante el ciclo lectivo 2023, indagando los tipos de evaluación implementados, las condiciones institucionales que las posibilitan y las concepciones que subyacen en dichas prácticas.

## Preguntas que orientaron la investigación

La investigación se organizó en torno a los siguientes interrogantes:

- › ¿Qué tipo de evaluación realizan los docentes y los equipos de gestión en los proyectos educativos del nivel secundario? de la pregunta central se desprenden otros interrogantes:
- › ¿Por qué es importante la evaluación de los proyectos educativos (departamentales y áulicos)?
- › ¿Qué condiciones (institucionales, curriculares y pedagógicas) se generan en las instituciones seleccionadas para la construcción de proyectos educativos?
- › ¿Cuáles son los puntos centrales de los debates en torno a la evaluación de proyectos educativos?

Estas preguntas permitieron problematizar la evaluación no solo como instancia final, sino como proceso transversal a la planificación y ejecución de los proyectos.

## Marco conceptual: evaluar para transformar

Desde una perspectiva teórica, la evaluación puede ser comprendida como:

- › Juicio de valor sobre una propuesta educativa
- › Proceso sistemático de recolección de información
- › Herramienta para la toma de decisiones

Autores como Pérez Juste (2004) y Stufflebeam (1987) destacan que la evaluación cobra sentido en tanto orienta mejoras y ajustes, perspectiva que también ha sido parte del trabajo llevado a cabo. En el ámbito institucional, Aguerro (1990) subraya que evaluar implica “conocer para transformar”, superando enfoques tradicionales centrados únicamente en el control de resultados.

Además de los conceptos referidos, el estudio aplicó los siguientes tipos de evaluación para el análisis de resultados:

- › Según el momento: ex ante y ex post.
- › Según el propósito: evaluación de objetivos, de proceso o de impacto.
- › Según el agente: interna, externa o participativa.

En el plano escolar, la instalación de una cultura evaluativa requiere liderazgo pedagógico, acuerdos institucionales y espacios de reflexión compartida, que es lo que trató de alentar la investigación llevada a cabo.

## Metodología

Para abordar estos interrogantes se adoptó un enfoque mixto, cuanti-cualitativo, combinando las siguientes técnicas e instrumentos para recolectar la información necesaria:

- › Entrevistas semiestructuradas a directivos.
- › Encuestas a docentes.
- › Análisis documental de proyectos y PEI institucionales.

## Hallazgos relevantes de la investigación

En este apartado se presentan algunos de los hallazgos más relevantes derivados del trabajo de investigación desarrollado en el contexto de estudio analizado. Para su organización se establecieron diferentes ejes de análisis, que permitieron interpretar los procesos vinculados con la evaluación de proyectos educativos en las instituciones estudiadas.

Los principales ejes analizados se narran seguidamente:

### › Tipos de evaluación realizadas en los proyectos educativos

Este eje analiza las modalidades de evaluación presentes en los proyectos educativos departamentales y áulicos desarrollados en las instituciones analizadas. A partir de la información obtenida, se observa que en varios de los proyectos la evaluación es de carácter interno y realizada principalmente por los docentes responsables de su implementación.

En algunos casos, estas instancias evaluativas también incluyen procesos de coevaluación con los estudiantes, en los cuales se promueve la participación de los alumnos en la valoración de las actividades desarrolladas y de los resultados obtenidos en el marco de los proyectos.

En cuanto a los instrumentos utilizados, los datos relevados permiten señalar que la modalidad predominante de evaluación se expresa a través de la elaboración de informes escritos.

### › **Importancia de la evaluación de proyectos educativos**

El análisis de las entrevistas a directivos y de las encuestas realizadas a docentes permitió reconocer que la evaluación de los proyectos educativos departamentales y áulicos es considerada una instancia relevante dentro de la vida institucional.

Los actores consultados coinciden en señalar que la evaluación permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, identificar fortalezas y debilidades del proyecto y realizar ajustes necesarios para su mejora. En este sentido, la evaluación es valorada como una herramienta que aporta información significativa para la toma de decisiones y para la continuidad o reformulación de las propuestas pedagógicas.

No obstante, los resultados muestran que, si bien se reconoce su importancia, en la práctica la evaluación no siempre se desarrolla con el mismo nivel de sistematicidad. En algunos casos, se asocia principalmente al momento final del proyecto, centrada en la verificación de resultados, mientras que en menor medida se identifican instancias de evaluación planificadas desde el inicio o durante el proceso de implementación.

Asimismo, la investigación evidenció que la evaluación es concebida por los actores no sólo como control o verificación, sino también como instancia de reflexión pedagógica. Esta concepción se vincula con la posibilidad de revisar prácticas, intercambiar experiencias y generar aprendizajes institucionales.

En síntesis, la evaluación de proyectos educativos es reconocida como un componente necesario para fortalecer la gestión escolar y mejorar las prácticas pedagógicas. Sin embargo, su consolidación como proceso sistemático y continuo depende de condiciones institucionales que favorezcan su planificación, desarrollo y comunicación de resultados.

### › **Condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para la construcción de proyectos**

En el análisis realizado se identificaron diversas condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas que inciden en la construcción y evaluación de los proyectos educativos departamentales y áulicos.

Con relación a las condiciones institucionales, se evidenció que la organización escolar y la disponibilidad de tiempos para el trabajo colectivo influyen de manera directa en los procesos de evaluación. La existencia de espacios formales de reunión departamental favorece instancias de reflexión y revisión de los proyectos, mientras que la ausencia o limitación de estos espacios dificulta la sistematización de los resultados obtenidos.

Asimismo, el acompañamiento del equipo directivo emerge como un elemento significativo. Cuando la gestión institucional orienta, acompaña y promueve instancias de intercambio, la evaluación adquiere mayor sentido formativo y se integra a la dinámica institucional.

En cambio, cuando estas acciones no se encuentran claramente institucionalizadas, la evaluación tiende a reducirse a instancias finales centradas en el cumplimiento de objetivos.

En cuanto a las condiciones curriculares, se observó que la coherencia entre los proyectos específicos (áulicos y departamentales) y el Proyecto Educativo Institucional resulta un factor clave para su evaluación. La claridad en la formulación de objetivos y metas facilita la comparación entre lo previsto y lo alcanzado, permitiendo analizar resultados, efectos e impactos en relación con la planificación inicial.

Desde la dimensión pedagógica, se identificó que las concepciones de evaluación que sostienen los docentes inciden en el modo en que se desarrollan los procesos evaluativos. Predominan modalidades internas, centradas en la autoevaluación docente y en instancias de coevaluación con estudiantes, con una presencia significativa de evaluaciones ex post o combinadas. Sin embargo, la sistematización de los informes y la comunicación formal de resultados no siempre se realiza de manera estructurada.

En síntesis, los hallazgos permiten afirmar que la evaluación de proyectos educativos se encuentra atravesada por un entramado de condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas que pueden favorecer o limitar su desarrollo. La consolidación de una cultura evaluativa requiere no sólo instrumentos técnicos adecuados, sino también tiempos institucionales, liderazgo pedagógico y acuerdos compartidos que sostengan la evaluación como herramienta de mejora continua.

#### › **Puntos centrales de los debates en torno a la evaluación de proyectos**

Este eje permite identificar algunos de los principales debates que surgen en relación con la evaluación de los proyectos educativos departamentales y áulicos en las instituciones analizadas. A partir de las entrevistas realizadas a directivos y de las encuestas a docentes, se observa que uno de los aspectos más relevantes se vincula con la necesidad de fortalecer la sistematización de los procesos evaluativos, ya que en muchos casos las evaluaciones se realizan pero no siempre quedan registradas de manera formal o compartidas institucionalmente.

Otro de los puntos de debate se relaciona con la participación de los equipos de gestión en las instancias de evaluación. Si bien los docentes desarrollan procesos evaluativos dentro de los proyectos, en algunos casos se señala la necesidad de una mayor participación y acompañamiento por parte de los equipos directivos para orientar estos procesos y favorecer su articulación con los lineamientos institucionales.

Asimismo, se plantea la importancia de avanzar hacia prácticas de evaluación más integradas a la dinámica institucional, que permitan no sólo valorar los resultados alcanzados por los proyectos, sino también generar instancias de reflexión pedagógica colectiva y de mejora de las propuestas educativas.

En este sentido, los debates identificados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer una cultura evaluativa institucional, en la que la evaluación de proyectos educativos sea concebida como una herramienta para el aprendizaje institucional, la toma de decisiones y la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

#### › **Relación entre liderazgo y cultura evaluativa**

Los resultados obtenidos permiten establecer una relación significativa entre los procesos de evaluación de proyectos educativos y el ejercicio del liderazgo institucional. La investigación evidencia que la instalación de una cultura evaluativa no depende exclusivamente de la iniciativa individual de los docentes, sino que se encuentra estrechamente vinculada a las acciones del equipo directivo y a la dinámica organizacional de cada institución.

En este sentido, la cultura evaluativa no se instala de manera inmediata ni externa, sino que constituye un proceso gradual que compromete a la institución en su conjunto. La evaluación entendida como herramienta de retroalimentación y aprendizaje requiere acuerdos compartidos, criterios explícitos y prácticas institucionalizadas.

Por el contrario, cuando el liderazgo se limita a instancias formales o administrativas, la evaluación tiende a reducirse a una práctica aislada, centrada en la verificación de resultados finales, sin consolidarse como proceso continuo.

Los hallazgos permiten afirmar que la construcción de una cultura evaluativa se vincula con la capacidad del liderazgo institucional para promover la reflexión colectiva, favorecer la participación de los actores y sostener espacios de análisis sistemático de los proyectos educativos. De este modo, la evaluación trasciende su dimensión técnica y se configura como práctica estratégica de gestión orientada a la mejora institucional.

## **Conclusiones**

Al retomar la pregunta de investigación ***¿cómo se desarrollan los procesos de evaluación de los proyectos educativos departamentales y áulicos en tres instituciones secundarias de la ciudad de Oberá y qué condiciones institucionales, pedagógicas y curriculares los acompañan?***, los resultados obtenidos permiten identificar diversos aspectos relevantes vinculados con las prácticas evaluativas presentes en las instituciones analizadas.

En primer lugar, se observa que *la evaluación de los proyectos educativos constituye una práctica reconocida y valorada por los actores institucionales*, especialmente por los docentes, quienes la consideran una herramienta estratégica para orientar el desarrollo de las propuestas pedagógicas. En este sentido, los resultados muestran que la evaluación permite detectar áreas de mejora, verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos y analizar si el proyecto se desarrolla conforme a lo planificado.

En cuanto a los *tipos de evaluación implementados*, los hallazgos evidencian que la modalidad más frecuente en las instituciones analizadas corresponde a una *evaluación mayoritariamente interna*, desarrollada principalmente por los docentes responsables de los proyectos educativos. Asimismo, se identifica la presencia de *modalidades de evaluación combinadas*, que articulan instancias *ex ante*, vinculadas a la planificación inicial de los proyectos, con instancias *ex post*, orientadas a analizar los resultados obtenidos una vez finalizada la experiencia.

No obstante, los resultados también muestran que *la participación de los equipos de gestión en los procesos de evaluación aún presenta un desarrollo limitado*, ya que en muchos casos la evaluación queda principalmente en manos de los docentes responsables de los proyectos. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer el rol de los equipos directivos en el acompañamiento, seguimiento y orientación de los procesos evaluativos dentro de las instituciones educativas.

Por otra parte, el estudio permitió identificar diversas *condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas* que influyen en la construcción y evaluación de los proyectos educativos. Entre ellas se destacan la existencia de espacios de trabajo colaborativo entre docentes, la claridad en la formulación de los objetivos de los proyectos, la disponibilidad de recursos institucionales y el acompañamiento de los equipos directivos.

Con relación a la *percepción sobre la utilidad de la evaluación*, los docentes coinciden en señalar su importancia como herramienta para la toma de decisiones y para la mejora de las propuestas pedagógicas. En este sentido, la evaluación es entendida no solo como una instancia de control o verificación de resultados, sino como un proceso que permite orientar, ajustar y fortalecer los proyectos educativos en el marco de la vida institucional.

Sin embargo, también se identifican *aspectos que requieren ser fortalecidos*, particularmente en lo referido a la sistematización de los procesos evaluativos y a la elaboración de informes que permitan registrar y analizar los resultados de los proyectos desarrollados. En algunos casos, los docentes señalaron que los procesos de evaluación no siempre se documentan de manera estructurada, lo que dificulta el análisis posterior y el seguimiento pedagógico de las experiencias realizadas.

A partir de estos hallazgos, se plantea la necesidad de *fortalecer una cultura evaluativa institucional*, entendida como un proceso gradual que involucra a todos los actores de la comunidad educativa y que permite integrar la evaluación como parte constitutiva de la gestión escolar.

### Proyecto Institucional de Mejora para la Evaluación de Proyectos

A partir de la indagación llevada a cabo, se elaboró una propuesta institucional de mejora organizada en torno a acciones que abarcan el proceso de evaluación desde el inicio hasta el cierre de cada proyecto educativo, con el objetivo de promover una mirada integral y continua de la evaluación.

#### **a) Acompañamiento en la planificación inicial (evaluación ex ante)**

Se propone la realización de reuniones al comienzo del ciclo lectivo destinadas a definir los objetivos de los proyectos, establecer criterios comunes de evaluación, acordar lineamientos pedagógicos y seleccionar los instrumentos que guiarán la valoración de los aprendizajes.

Esta instancia inicial cumple el rol de *evaluación ex ante*, ya que permite anticipar las condiciones de partida, analizar la factibilidad de las propuestas y reconocer las necesidades institucionales, asegurando que los docentes cuenten con lineamientos claros desde el inicio del proceso.

#### **b) Seguimiento durante el desarrollo (evaluación en proceso)**

Durante el ciclo lectivo se prevén encuentros trimestrales en cada departamento destinados a revisar los avances de los proyectos, ajustar estrategias pedagógicas y, en caso de ser necesario, revisar o adecuar los instrumentos de evaluación definidos al inicio.

Esta instancia corresponde a la *evaluación en proceso*, orientada a retroalimentar los proyectos mientras se desarrollan, detectar dificultades oportunamente y realizar los ajustes necesarios sin esperar al resultado final.

#### **c) Instancias de retroalimentación intermedia (evaluación en proceso continua)**

A mitad de año se propone realizar reuniones con docentes y jefes de departamento para analizar datos cuantitativos y cualitativos de los proyectos, identificar dificultades y redefinir acciones pedagógicas de manera colectiva.

Este corte intermedio refuerza el carácter procesual de la evaluación, en el cual los resultados parciales se convierten en insumos para la mejora continua y para la toma de decisiones compartidas dentro de la institución.

#### **d) Evaluación y cierre institucional (evaluación ex post)**

Finalmente, hacia el final del ciclo lectivo, durante noviembre y diciembre, se prevé la realización de encuentros institucionales destinados a sistematizar los aprendizajes obtenidos, elaborar informes compartidos y proyectar mejoras para el siguiente periodo lectivo.

Esta instancia corresponde a la *evaluación ex post*, ya que permite valorar los resultados alcanzados, determinar qué proyectos continúan, cuáles no resultan factibles y cuáles requieren reformulación. Asimismo, posibilita analizar las causas de los logros y de las dificultades, construyendo un diagnóstico institucional que se convierte en un insumo clave para la planificación del año siguiente.

Con el fin de representar gráficamente este proceso, la Figura 1 presenta una línea de tiempo que sintetiza las distintas instancias de acompañamiento, seguimiento y evaluación propuestas para el desarrollo de los proyectos educativos a lo largo del ciclo lectivo.



Figura 1. Línea de tiempo para el acompañamiento y evaluación de proyectos educativos durante el ciclo lectivo. (Elaboración propia).

En definitiva, consolidar procesos de evaluación de proyectos educativos dentro de las instituciones escolares representa una oportunidad para fortalecer el liderazgo pedagógico, generar aprendizajes institucionales y avanzar hacia una cultura evaluativa orientada a la mejora permanente de la educación. A partir de esta síntesis del trabajo realizado, se invita a los lectores a compartir sus reflexiones y comentarios que permitan seguir profundizando el análisis sobre la evaluación de proyectos educativos y su aporte a la mejora de las prácticas institucionales.

### Referencias bibliográficas

- › Aguerro, I. (1990). *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*. Buenos Aires: Troquel.
- › Pérez Juste, R., et al. (2004). *Hacia una educación de calidad: Gestión, instrumentos y evaluación* (3.ª ed.). Narcea.
- › Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática: Guía teórica y práctica*. Paidós/MEC.