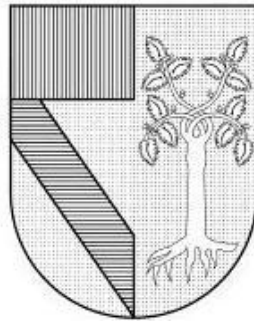


# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

## **FACULTAD DE PEDAGOGÍA**

**Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
ante la Secretaría de Educación Pública**



**"PROPUESTA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA UN COLEGIO  
DEL NORTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO".**

**T E S I S**  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Presenta

**CHRISTIAN CASILLAS MORALES**

Director del Programa: Dra. Isabel Parés Gutiérrez

Director de Tesis: Dra. Isabel Parés Gutiérrez

México, D. F.

2011

# ÍNDICE

## PROPUESTA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA UN COLEGIO DEL NORTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO

INTRODUCCIÓN.	5
---------------	---

### CAPÍTULO I

#### LA ORGANIZACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR.

I.1. El centro escolar.....	8
I.2. La organización escolar.....	10
I.3. Teoría de la organización y la administración aplicada a los servicios escolares.....	12
I.4. Las funciones directivas en el centro escolar.....	14
I.4.1. La toma de decisiones de un director.....	14
I.4.2. La comunicación y participación.....	16
I.4.3. Programación de actividades.....	17
I.4.4. Evaluación y control.....	19
I.5. Las funciones del docente en el centro escolar.....	21
I.6. Fin de la educación.....	24
I.7. Actores que intervienen en el proceso educativo.....	25
I.7.1. El alumno.....	26
I.7.2. Los mediadores.....	27

### CAPÍTULO II

#### LA EVALUACIÓN Y LA CALIDAD EDUCATIVA.

II.1. Concepto de calidad.....	31
II.2. Las cuatro fases de la calidad.....	32
II.3. Calidad de la educación.....	34
II.4. Concepto de evaluación.....	37
II.4.1. El contexto de la evaluación.....	39
II.4.2. El sujeto de la evaluación.....	40
II.4.3. El objeto de la evaluación.....	40
II.5. Funciones de la evaluación.....	41
II.6. Modelos de evaluación.....	44
II.6.1. Modelos de evaluación clásicos.....	44
II.6.2. Modelos de evaluación alternativos.....	48
II.7. Evaluación institucional.....	49
II.7.1. Evaluación interna.....	50
II.7.2. Evaluación externa.....	52

II.8. Proceso de la evaluación.....	54
II.8.1. Instrumentos y criterios de evaluación.....	54
II.8.2. Métodos de recopilación de información.....	55
II.8.3. Recogida de datos evaluados.....	56
II.8.4. Análisis de datos y elaboración de informe.....	56
II.8.5. Retroalimentación y seguimiento de los procesos evaluados.....	57
II.9. Rendición de cuentas.....	58
II.10 Planificación de la evaluación.....	59

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA**  
**ALCANZAR LA CALIDAD EDUCATIVA.**

III.1. Contexto de la institución educativa.....	60
III.1.1. Niveles educativos que ofrece la institución.....	63
III.1.2. Instalaciones de la institución.....	64
III.2. Autoevaluación institucional.....	64
III.3. Criterios de evaluación y referencias de calidad.....	66
III.4. Fundamentación de la propuesta.....	68
III.5. Indicadores de calidad de tipo administrativo.....	69
III.5.1. Indicadores de calidad de los recursos humanos.....	70
III.5.2. Indicadores de calidad de mobiliario de la institución.....	73
III.5.3. Indicadores de calidad de la infraestructura de la institución.....	73
III.6. Indicadores de calidad de tipo académico.....	74
III.6.1. Indicadores de calidad de los proyectos educativos de la institución.....	74
III.6.2. Indicadores de calidad del desempeño docente en el aula.....	75
III.6.3. Indicadores de calidad de los recursos didácticos.....	75
Reflexiones conclusivas.....	76
Fuentes de consulta.....	79
Anexos.....	82

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Rocío, Christian y Alberto.**

Por todo su apoyo, amor, comprensión y sacrificio del tiempo que me han brindado estos años para la consecución de esta nueva meta en mi trayectoria profesional.

### **A Dios.**

Por haberme proporcionado la fuerza, la dicha y la oportunidad de formarme en esta disciplina tan bella que es la educación.

### **A la Dra. Isabel Parés.**

Por su paciencia, su generosidad al compartirme su amplio conocimiento y, sobre todo su profesional seguimiento en la elaboración de este documento.

### **A la Mtra. Maggy Espinosa**

Por estar siempre pendiente de mis avances desde el inicio de este proceso, incluso en los pequeños detalles.

### **A mis padres.**

Por haberme brindado en todo momento una educación basada en amor y valores, especialmente a ti mamá, porque siempre me hablaste con la firme convicción de que querer es poder.

### **A mis hermanos.**

Román, Jorge Alberto, Miguel, Magdalena, Daniel Israel y Miriam. Por el apoyo y cariño que siempre me han proporcionado.

### **A mis compañeros Maestranteros.**

Por haberme permitido compartir con ustedes esta inolvidable experiencia de vida durante dos años: 2007-2009.

### **A mis amigos.**

Aarón, Mauricio y José Ibarra que han dado muestra de apoyo en todo momento, tanto en lo personal como en lo profesional.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento propone una serie de instrumentos de autoevaluación y evaluación institucional que se pueden aplicar en cualquier colegio o institución educativa de la zona metropolitana de la ciudad de México. Además, da cuenta de la labor de los diferentes actores que integran una comunidad educativa. Por lo tanto, se establecen parámetros o situaciones que permiten mostrar por medio de la obtención de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, el nivel de calidad educativa en la que se encuentra dicha institución, a partir del compromiso profesional de cada una de las personas que forman parte del proceso de evaluación.

La inquietud por realizar esta investigación se originó a partir de la falta de cultura que tenemos, en general, la mayoría de los mexicanos a someternos a una evaluación que permita definir las áreas fuertes y las áreas de oportunidad de nuestra propia labor como educadores, ya sea a nivel profesor, director o simplemente como miembro activo en la vida de una institución educativa. Nos hace falta recorrer mucho terreno en materia de evaluación y con ello construir una postura reflexiva y ética de nuestra práctica educativa.

Para el logro de lo mencionado anteriormente, este trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

En el primer capítulo se abordan las temáticas que pertenecen al ámbito de la organización del centro escolar desde una perspectiva humanista, rescatando el papel de cada uno de los actores que conforman a la institución desde una visión ontológica, por ello, se trabajan algunas de las funciones de los actores de la educación como son la del director, la del profesor y la del alumno, denominados actores directos.

Y por otro lado, las funciones que llevan a cabo los actores indirectos, como lo son los padres, los familiares y los amigos, entre otros, para rescatar el concepto que se deriva de todos estos elementos que es, sin duda, el fin de la educación, el cual pretende en todo momento la mejora continua de la persona a través de la intencionalidad de la práctica educativa, conduciendo a los individuos a buscar la mejora y con ello el perfeccionamiento.

En el segundo capítulo se aborda la relación que existe entre la evaluación educativa y la calidad educativa. Para ello es necesario retomar las fases de la calidad desde una perspectiva histórica que la centra en el ámbito administrativo o empresarial, donde su objetivo es conseguir la productividad del individuo en la elaboración de un producto, mediante el seguimiento ordenado de cada uno de los procesos que lo conforman.

Con el transcurso del tiempo, el ser humano ha trasladado los conceptos y mecanismos de la empresa al ámbito educativo y, para ello, ha sido necesario establecer una diversidad de modelos que van cambiando según las necesidades que la sociedad va determinando a través del tiempo.

Aunado a lo anterior, también se trabaja el contexto de la evaluación en el cual se ven involucrados el sujeto, el objeto y las funciones de la misma, así como los modelos de evaluación y las personas encargadas de aplicar los procesos evaluativos mediante el uso de instrumentos que permiten establecer indicadores que definen a la actividad educativa en un rango de calidad, y con ello, elaborar de manera puntual un informe por escrito con los datos obtenidos y, al mismo tiempo, darnos la posibilidad de ir adquiriendo mayor confianza y seguridad al momento de llevar a cabo la rendición de cuentas.

Así, en el tercer capítulo se retoma la estructura institucional de un colegio que se ubica al norte de la ciudad de México; por ende, se detallan los elementos que lo conforman, tales como la misión, la visión, los valores, las secciones a las que atiende y el modelo de educación que brinda, entre otros. De esta forma, a partir de ello, se plantea una propuesta de autoevaluación y evaluación institucional donde se establecen instrumentos con una serie de indicadores, los cuales tienen como objetivo conseguir datos que proyecten una realidad de la actividad o vida al interior del colegio previamente evaluado.

Por lo tanto, ha sido necesario ver a detalle las condiciones que se tienen en cada una de las áreas a evaluar, tales como las administrativas, de recursos humanos, de recursos materiales, de recursos didácticos, de la práctica o de las funciones que desempeñan el director y el profesor, con el objetivo de propiciar un sentido ético y profesional de la labor que realizan en su práctica profesional, mediante la ayuda y el seguimiento oportuno de las personas encargadas de llevar este proceso de evaluación de una manera continua, con la única finalidad de ir siempre en busca de la mejora de la persona y por ende de la institución que se evalúa.

# CAPÍTULO PRIMERO

## LA ORGANIZACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR

En el presente capítulo hablaremos de los aspectos que conforman un centro escolar, con la finalidad de entender los procesos por los cuales se encuentran involucrados los actores que la integran.

### I.1. El centro escolar

La historia de los centros escolares ha ido siempre ligada a la idea de educación<sup>1</sup> vigente en cada época, pues éstos son los lugares seleccionados y establecidos legalmente para llevar a cabo el proceso instructivo-formativo del alumno. Cada uno de los términos empleados como escuela, instituto, colegio y otros, son denominaciones que se aplican a cualquier entidad instituida para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje<sup>2</sup>.

Todo centro escolar<sup>3</sup> está conformado por una comunidad educativa, resaltando que los actores principales de dicha comunidad son, sin duda, los profesores y los alumnos,

---

<sup>1</sup> La palabra educación procede de dos vocablos latinos: *educere*, que significa: sacar, llevar, extraer de adentro hacia afuera, y *educare*, que significa: conducir, criar, nutrir, alimentar, guiar. Bajo este concepto, la educación se entiende como la actividad que consiste en guiar o proporcionar, desde fuera, lo necesario para construir (Villalobos, M., 2007: 29).

<sup>2</sup> El proceso enseñanza-aprendizaje como objeto de estudio de la didáctica, representa la relación directa del papel del docente con su manera de enseñar con respecto a las expectativas del estudiante con la forma de adquirir nuevos conocimientos. Por ello la necesidad del docente para darse a la tarea de investigar cómo aprenden sus alumnos y con base en ello, diseñar las estrategias de aprendizaje capaces de motivar a cada alumno para que construya sus propios aprendizajes.

<sup>3</sup> Centro escolar o institución escolar son denominaciones que se aplican a cualquier entidad instituida para enseñar: escuela, colegio, instituto, liceo, universidad o centro docente, entre otros. Son expresiones con significado propio, pero coincidentes en que pueden ser aplicadas a aquellas instituciones y organismos establecidos para enseñar (García Hoz. V., 1987: 13).

aunque la labor de los directivos, del personal administrativo, de los padres de familia, y del personal de mantenimiento es fundamental.

Por tal motivo, Ramo y Rodríguez (1997) afirman que “todos los elementos que posibilitan y regulan el funcionamiento de los centros docentes constituyen el sector funcional de la organización escolar” (P. 61).

De esta forma, sin perder de vista que todo aquello que les rodea, llámese recursos materiales, recursos humanos o padres de familia para el buen funcionamiento del centro educativo son fundamentales.

Sin embargo, el factor humano siempre ha sido lo más importante en la organización o centro escolar. En definitiva, un centro educativo es una institución o comunidad que actúa como:

- Situación de aprendizaje<sup>4</sup>, donde se adquieren los conocimientos necesarios para una vida normal y cotidiana dentro de la sociedad, y donde se desarrollan las aptitudes y funciones tanto intelectuales como expresivas, que permiten al hombre tener criterios propios para adecuarlos a su comportamiento con los demás.
- Ámbito de convivencia en el que pueda estimar y promover los valores individuales, sociales y trascendentales que dan sentido humano a la vida.

Por lo tanto, hablar de organización nos lleva, inmediatamente, a la idea de orden, diseño, método, sistema, estructura y conjugación de aspectos diversos para hacerlos converger en una determinada meta propuesta y aceptada.

---

<sup>4</sup> Cuando se habla de aprendizaje se pretende hablar de aquel que tiene de por medio significado, y que posee un sistema cognitivo complejo de procesos interactivos que incluye sistemas de pensamiento; actitudes y percepciones; construcción e integración del conocimiento; comprensión y profundidad; análisis de lo aprehendido; aplicación de procesos de razonamiento; aplicación significativa del conocimiento en la toma de decisiones o la solución de problemas; así como el desarrollo de operaciones mentales (como el pensamiento crítico, pensamiento creativo y pensamiento autorregulado), (Villalobos, M., 2009:134).

## **I.2. La organización escolar**

La organización<sup>5</sup> escolar es la disciplina pedagógica que tiene por objeto el estudio de la realidad compleja de la escuela en sus consideraciones teórica, estático-analítica, dinámico-sintética, progresiva y proyectiva para establecer un orden en dicha realidad, orden al servicio de la educación integral de los escolares.

Considerando lo anterior, encontramos que la organización de un centro educativo que está basada en el establecimiento de un sistema de trabajo para obtener un fin, debe centrar la atención en coordinar los medios y las personas adecuadas para lograr los objetivos que, previamente, se han planteado. Para ello, deben implementarse las estrategias indispensables en cada una de las áreas que conforman a una organización educativa.

En relación con lo anterior, Ramo y Rodríguez (1997) sostienen que “los órganos de gobierno de los colegios de primaria y escuelas infantiles tienen como fin velar para que las actividades de los centros se desarrollen de acuerdo con los principios y valores que los rigen” (Ramo, Z. y M. Rodríguez, 1997: 100).

De esta forma, toda actividad organizativa reclama para sí misma una serie de requisitos o de caracteres que, sin ánimo de agotar su enumeración, son los siguientes:

- Definición y planteamiento de metas y objetivos;
- división y estructura de funciones;
- distribución de funciones y tareas entre los integrantes de la organización;

---

<sup>5</sup> La organización de un centro educativo nos remite a la disposición conveniente de un conjunto de elementos (personas, grupos, órganos y materiales) al hacer referencia a un instrumento para la acción, algo esencialmente dinámico y estrechamente conectado con otros objetivos que le dan sentido y constituyen su principio ordenador. Así, la organización (como acción y como efecto) es consecuencia de la misma naturaleza de la actividad a la que sirve y o la que concurren una variedad de elementos (personales, materiales y funcionales) que requieren una ordenación adecuada para la realización más eficaz de determinados objetivos comunes. (García Hoz, V., 1987: 19).

- coordinación de trabajo;
- agenda y programación de las actividades institucionales;
- rendición de responsabilidades y
- evaluación y autoevaluación de los procesos.

En un sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales (*staff and line*) entre los diversos órganos de una institución, pero también, como el conjunto de grupos o roles de una institución; es decir, la organización vista desde los actores que la constituyen y de los roles que desempeñan en su funcionamiento, y que sirve, de orientación para el análisis de las conductas de los individuos que participan en el funcionamiento de la organización.

Los órganos de gobierno de los centros, en el ámbito de su competencia, han de propiciar que todos los sectores en la comunidad educativa participen de manera activa y eficaz en la vida del centro, en su gestión y en sus procesos de evaluación (Ramo, Z. y M. Rodríguez, 1997: 101).

De esta forma, toda labor educativa, por muy sencilla que parezca, debe estar sustentada por la actividad responsable de cada uno de los actores<sup>6</sup> que la hacen posible, sin importar el puesto o papel que desempeñe dentro de la institución de la que depende, ya que tanto es importante la labor de un trabajador de mantenimiento, como la labor del director general que gobierna el centro o institución educativa.

---

<sup>6</sup> Más adelante se detalla a precisión a qué nos referimos específicamente cuando hablamos de los actores que intervienen en el proceso educativo.

### **I.3. Teoría de la organización y administración aplicada a los servicios escolares**

La teoría de la organización que sustenta este proyecto es la que propone el francés Henri Fayol, la cual habla de las ventajas para llegar a una mejor eficiencia por medio de la departamentalización<sup>7</sup>.

Por lo tanto, parte de una amplia noción de eficiencia basada en la idea de que la racionalización del trabajo debe abarcar todas las partes y funciones de una empresa, velando por su unidad constitutiva, y no sólo por la producción bruta en un momento dado.

Las funciones capitales de la administración están indicadas por Fayol, con las siguientes palabras: *prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar*. Las mismas implican la definición de objetivos y programas; la reunión de elementos personales y materiales necesarios para la producción; la articulación de esfuerzos con miras al progreso material y moral de cada empresa y, por último, la comparación de los resultados obtenidos con los modelos establecidos en programas previos, articulados por órganos centrales de dirección y fiscalización (Filho, 1987: 30).

El trasfondo de esta teoría es muy aplicable en un centro educativo, puesto que se deben de considerar cada uno de los procedimientos como son la organización, la planeación, la dirección, el control y la supervisión con la finalidad de evaluar de manera constante y permitir la detección de problemas y la búsqueda de soluciones adecuadas dentro de los tiempos planteados.

También, se debe tener en cuenta que un buen manejo de este modelo permite identificar a tiempo las tareas unitarias indispensables para su realización, donde quedan incluidas no sólo actividades-fines (operativas), sino también actividades-medios (auxiliares), tales como la de provisión de material, el reclutamiento del personal, la coordinación de las operaciones, la supervisión y el cotejo o verificación final.

---

<sup>7</sup> La departamentalización se basa en el objetivo, los propósitos y las funciones generales de la organización, y da origen al organigrama de la empresa o de la institución. Departamentalizar significa dividir el trabajo según especialidad (horizontalmente) y complejidad (verticalmente), dando forma a distintas clases de unidades organizativas (divisiones, departamentos, oficinas, secciones, áreas) y a las clases de los puestos de trabajo (unidades organizativas unipersonales), (Hernández, C., 2007: 72).

En un trabajo que data de 1933. Gulick reunió todos los procesos organizacionales en una simple sigla que se hizo clásica –POSDCORB– formada por las iniciales de siete palabras inglesas, que en una comprensión genérica pueden abarcar todo el funcionamiento de una empresa. Esas palabras son las siguientes:

Concepto	Significado
<i>Planning</i>	Planear.
<i>Organizing</i>	Organizar, en el sentido restringido de instrumentar.
<i>Staffing</i>	Seleccionar, reclutar o distribuir bien al personal.
<i>Directing</i>	Dirigir.
<i>Coordinating</i>	Coordinar o articular las diferentes partes del trabajo.
<i>Reporting</i>	Informar.
<i>Budgeting</i>	Presupuestar, en función del financiamiento de la empresa y de los beneficios.

Esta especificación es el resultado del análisis, tanto de los resultados de los elementos de trabajo como de ciertas condiciones fundamentales de los servicios, y se justifica, sobre todo, porque permite la aplicación de procesos precisos e instrumentos de análisis funcional a cualquier empresa (Filho, 1987: 31).

Hoy en día, podemos darnos cuenta que la aplicación de modelos administrativos en el ámbito educativo facilitan el manejo efectivo de una institución si se llevan al pie de la letra los procesos de manera oportuna en cada una de las etapas que previamente se plantean. En este sentido, se puede deducir que el centro funge como una empresa más en el mercado laboral.

## **I.4. Las funciones directivas en el centro escolar**

Los colegios son entidades sociales en las cuales el elemento personal sobresale de todos los otros; es decir, un colegio está constituido por personas que deberán cumplir ciertas funciones según su cargo o puesto que desempeñe. Por ejemplo, un profesor al impartir su clase, un directivo que está al pendiente de lo que sucede en la operación y logística de las actividades, una persona de mantenimiento, pues su labor también es indispensable y, así, cada una de las personas que integran la comunidad educativa.

No obstante, hay funciones como la directiva cuyas decisiones influyen en el accionar de otras personas, de manera más significativa.

Así, de alguna manera, la toma de decisiones está ligada a otras actividades que desempeña el director de un centro escolar. Dichas actividades son la comunicación y participación, la programación de actividades académicas e institucionales, la evaluación, el control, y la motivación de profesores y alumnos.

### **I.4.1. La toma de decisiones de un director**

La toma de decisiones es una de las labores que constantemente realiza un director, donde se consideran, en todo momento, el accionar de todos los profesores y alumnos; por ello, la labor fundamental consiste en aprender a tomar decisiones, dejando siempre un margen suficiente para que los involucrados se sientan parte del proceso ya que posteriormente trascenderán, a su vez, en su actuar.

Una buena condición para que las decisiones sean eficaces parte de la idea que estas no deben de ser muchas; es decir, tomar unas pocas decisiones importantes que orienten y fundamenten la actividad de profesores y alumnos ofrecerá las bases para que ellos también puedan tomar decisiones concretas y de manera ordenada para solucionar cualquier tipo de problemas.

Con lo anterior se concluye que el decidir nos remite al cómo, cuándo y por quién debe ser realizada una actividad determinada.

Una dirección ordenada y eficaz implica la actuación constante y directa sobre el campo de autoridad inmediata y la actuación indirecta, a través de los órganos intermedios, sobre el campo de la autoridad extendida (García Hoz, V. y R. Medina, 1987: 226).

Por lo tanto, dentro de la toma de decisiones hay que considerar aquellas que se refieren a situaciones previsibles o planificables y aquellas otras que conciernen a las situaciones de emergencia, recordando que a ambas tendrán que dárseles la mejor solución.

Para que una decisión sea eficaz tendrá que cumplir un proceso consistente de cuatro pasos: el diagnóstico, el descubrimiento de alternativas, el análisis de las posibles vías de acción y la decisión.

El diagnóstico de una situación sobre la que se quiere actuar implica, en primer término, definir con claridad los objetivos; de esta forma, sea la amplitud de la situación o de las actividades que puede requerir, los objetivos se formularán con la suficiente precisión para que se pueda determinar si son alcanzables o no, permitiendo, a su vez, la identificación de obstáculos, con la finalidad de removerlos.

Por lo tanto, el descubrimiento de alternativas es una tarea eminentemente creativa que pone a prueba el ingenio de los directivos para inventar o descubrir un camino de actuación.

Los directores toman decisiones de tres maneras: solos, con otros y en equipo. En este sentido, la toma de decisiones que haga el director va más allá de las actividades de elección individual, llega hasta la toma de decisiones cooperativa, compartida y en grupo (Immegart, G., Pascual, R., y M. L. Kanel, 1995:110).

El análisis de las posibles vías de acción consiste en un estudio de las alternativas, donde se pueden descubrir las ventajas e inconvenientes de las posibles actuaciones, y así comparar los distintos caminos señalados.

Por consiguiente, la razón de ser de cualquier director implica, en todo momento, la toma de decisiones de forma racional<sup>8</sup>, tomando en cuenta que para ello debe haber la vigilancia y supervisión de las mismas. Aunque en ocasiones las situaciones de decisión parezcan rutinarias, superficiales y de poca consecuencia, frecuentemente los directores toman decisiones que implican a muchas personas.

En este sentido lo que se espera del director en todas las situaciones es una elección razonada bien considerada y lógica.

Lo importante de resaltar en una toma de decisiones no es si se puede ser completamente racional o no, más bien lo que necesita cada director son maneras de resaltar o asegurar la racionalidad y evitar decisiones o elecciones espontáneas, no consideradas y mal informadas (Immegart, G., Pascual, R., y M. L. Kanel, 1995:111).

Por tal motivo, la decisión se fundamenta en el análisis de una situación dada, donde el encargado de tomarla deberá elegir aquella que tenga mayor probabilidad de certeza, es decir, deberá cerrar el proceso y abrir el camino a su mejor realización.

#### **I.4.2. La comunicación y participación**

En toda institución educativa es necesario mantener de manera constante una buena comunicación; esto es una condición indispensable para una dirección eficaz, sobre todo, si se pretende establecer una dirección participativa, pues constantemente se deben utilizar los canales de comunicación en todas las direcciones; es decir, de manera horizontal a vertical, de vertical a horizontal y de iguales entre sí.

La comunicación es aún más necesaria en un centro que constantemente quiera renovarse. Cualquier nueva actividad requiere una información previa. De aquí el que la información se considere requisito indispensable para toda iniciativa o modificación de actividad (García Hoz, 1987: 235).

---

<sup>8</sup> La racionalidad, en este sentido, adquiere un matiz muy peculiar en la actividad diaria de un directivo, ya que permite tener un panorama más amplio con respecto a las rutas de acción a seguir en cada una de las decisiones que se consideraron como aptas, teniendo siempre en mente las posibles acciones secundarias de las mismas.

Toda comunicación tiene una finalidad práctica que se desarrolla a través de la retroalimentación entre el que emite la información y el que la recibe; por ende, la finalidad es que la comunicación sea eficaz, permitiendo el conocimiento de los resultados que ambos desean obtener.

En consecuencia, la comunicación deberá ser frecuente, para definir con claridad los lineamientos u objetivos que se pretenden alcanzar, de tal manera que a través de la misma se mantenga una actitud cordial e interesante que promueva la relación constante entre los miembros de la comunidad educativa.

### **I.4.3. Programación de actividades**

Una de las primeras actividades que ha de llevar a cabo la dirección es precisamente la programación de todo el colegio, donde la tarea fundamental es determinar los objetivos que habrán de cumplirse a lo largo del ciclo escolar. Dicha programación estará concluida antes de que inicie la operación del curso.

La programación general de actividades en el ámbito escolar deberá estar siempre sujeta al cumplimiento de los horarios que previamente se han organizado para evitar el empalme de actividades.

La programación<sup>9</sup> consiste en estructurar las actividades que harán los docentes, así como las actividades que se llevarán a cabo de manera comunitaria. Por parte de los docentes, deberá quedar cubierta la programación de contenidos basados en el currículo<sup>10</sup> que plantea el sistema educativo oficial, en este caso de manera específica los planes y programas de estudio de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

---

<sup>9</sup> La planeación educativa requiere siempre de un proceso lógico y sistemático con la finalidad de que se realice en las mejores condiciones posibles; para ello, es necesario dar seguimiento a las siguientes fases: 1. Diagnóstico. 2. Análisis de la naturaleza del problema. 3. Diseño y evaluación de las opciones de acción. 4. Implantación. 5. Evaluación. (Díaz–Barriga, F., 1998: 13).

<sup>10</sup> Hablar de currículo implica considerar por lo menos tres componentes: qué se estudia, cómo se realiza el estudio y la enseñanza y cuándo se presentan los diversos temas (Díaz–Barriga, F., 1998: 17)

Al programar las actividades de los contenidos temáticos se tendrá en cuenta que habrán de definirse los objetivos comunes e individuales de cada uno de los grados que conforman las secciones de la institución educativa.

Por lo tanto, dentro de la eficacia escolar se encuentra el papel que desempeña la planeación como un factor importante en los parámetros de calidad.

Sin embargo, todo centro lleva a cabo su forma particular de desarrollar su planeación para beneficio y satisfacción de todos los que en ella participan.

De alguna manera la implicación en la actividad de planificación es más importante que producir los planes, las metas emergen a través de la planificación colectiva, donde se pueden resolver las diferencias y crear una base para la acción (Dirección Participativa y evaluación de centros, 1996: 387).

En la programación también se hará un espacio para las actividades de tipo social, entre las cuales se enlistan las siguientes:

- Asambleas y reuniones de alumnos en las cuales éstos participan activamente en la vida colegial.
- Reuniones de profesores entre sí, en los distintos departamentos y equipos de docentes, así como las reuniones con los padres de familia.
- La organización de festejos y eventos sociales.
- Las salidas culturales (visitas a museos, monumentos históricos, fábricas, hospitales o centros sociales), conveniente programar al menos una vez al mes.
- Excursiones o campamentos, con la finalidad de promover una socialización ajena a las actividades académicas.
- Los periodos de evaluación tanto cuantitativa como cualitativa.

Cabe resaltar que estas actividades son indirectamente formativas<sup>11</sup> en el desarrollo de la persona y algunas, incluso informales en el proceso aprendizaje-enseñanza, pero necesarias para alcanzar la formación integral<sup>12</sup> del educando, pues son actividades que tienen un grado de intencionalidad en la planeación para la práctica educativa.

#### **I.4.4. Evaluación y control**

Establecidos los objetivos y puesta en marcha una organización, las funciones directivas de evaluación y control intentan comprobar en qué medida los objetivos han sido alcanzados. En la evaluación directiva de los centros educativos existen cuatro puntos considerables:

1. Evaluación del centro.
2. Evaluación conjunta de alumnos.
3. Evaluación de los profesores.
4. Evaluación de programas y material.

A continuación explicaremos cada uno de los puntos de manera independiente.

**Evaluación del centro:** Implica la evaluación de todos los elementos en él comprendidos.

La determinación de los indicadores que permiten esta evaluación son los siguientes:

- Rendimiento de los alumnos.
- Posibilidades de estudio y de trabajo para los alumnos.
- Formación y experiencia del personal docente.
- Programación temática del personal docente.

---

<sup>11</sup> Todas las actividades que realiza una persona en su vida académica llevan una carga formativa independientemente del lugar en el que se realice; es decir, puede darse en el entorno escolar o incluso fuera de él.

<sup>12</sup> Cuando una persona tiene la oportunidad de educarse en diferentes disciplinas o áreas, se dice que recibe o adquiere una formación integral; dicho de otro modo, es la suma de diversos tipos de formación, es decir, formación intelectual, moral, física, religiosa, artística y estética, entre otras.

- Formación y experiencia de los directivos.
- Carácter participativo de la dirección.
- Programación adecuada de las actividades.
- Espacios, instalaciones y material.
- Actividades deportivas y sociales.
- Relación escuela – familia.

**Evaluación conjunta de alumnos:** se refiere únicamente a la evaluación en equipo, entre el director y los profesores, con relación al rendimiento escolar<sup>13</sup> de los estudiantes. Hace referencia a la constante revisión del expediente personal del alumno<sup>14</sup>, que facilitará el seguimiento académico y social de cada uno de ellos, para poder evaluar sus fortalezas y sus áreas de mejora.

**Evaluación de los profesores:** ha de apuntar, por tanto, a que sea realizada por el mismo profesorado, con la finalidad de perfeccionar constantemente su capacidad de reflexión<sup>15</sup>, de crítica positiva, y del sentido de responsabilidad de su propia labor, tomando en cuenta que la labor docente es perfectible.

**Evaluación de programas y material:** tiene como finalidad comprobar la eficacia de la preparación y realización de las actividades educativas. La claridad en la programación, la fidelidad a lo que en el programa se preestableció, los resultados en función de las

---

<sup>13</sup> El rendimiento escolar, en este sentido, no sólo debe considerarse como la adquisición de conocimientos; también debemos considerarlo como la consecución de niveles más elevados de resultados cognitivos, que sólo pueden ser fruto del esfuerzo y del trabajo escolar, del desarrollo de la personalidad del sujeto de la educación y de la adquisición de valores públicos que son necesarios para la comunidad y para el progreso de la sociedad.

<sup>14</sup> En la actualidad son pocos los colegios que llevan un control en el registro de los expedientes personales de los educandos, cuando debería ser un requisito obligatorio para poder recurrir a la información que los propios profesores van construyendo de acuerdo con la formación académica o trayectoria de cada uno de los alumnos.

<sup>15</sup> El docente necesita, antes de adquirir competencias docentes, ser capaz de definir y valorar sus propias competencias en la tarea de formación de sus estudiantes y en otras prácticas sociales y personales que realice, sobre todo las de orden emocional.

posibilidades de los alumnos y los medios empleados constituyen, los criterios básicos para la evaluación de programas<sup>16</sup>.

### **I.5. Las funciones del docente en el centro escolar**

Para el cumplimiento de los fines propuestos por una institución escolar, el profesorado ha de actuar con responsabilidad y deberá contar con amplio criterio en el desarrollo de sus competencias<sup>17</sup> para desempeñarse en tres niveles y en tres tipos de órganos diferenciados: de realización docente y orientación del alumnado, de gestión y gobierno de la institución, y de estudio y asesoramiento.

El núcleo de la realización docente, es decir, la tarea fundamental del profesor, lo constituye la enseñanza y dirección del aprendizaje de los alumnos, donde se deben contemplar cinco aspectos diferenciados:

El primero, el planeamiento del currículum<sup>18</sup>, supone la participación en la formulación del diseño educativo y de los objetivos generales que se pretenden alcanzar durante el ciclo escolar: la concreción de las actividades ordinarias y extraordinarias a desarrollar para la obtención de aquellos objetivos, la orientación del centro sobre los métodos y procedimientos a utilizar, la determinación de los objetivos y actividades por niveles, la organización y estructuración de los elementos personales, funcionales y materiales de que dispone el centro y el agrupamiento de los alumnos, así como la disposición de los sistemas de evaluación y recuperación.

---

<sup>16</sup> La evaluación de programas deberá realizarse de manera continua, utilizando como recurso la información obtenida a partir de la aplicación de los instrumentos y los procedimientos diseñados, de la definición del aspecto educativo evaluado, de los conceptos y suposiciones formulados y de los mismos instrumentos y procedimientos desarrollados (Díaz-Barriga, F., 1998: 138).

<sup>17</sup> La construcción de las competencias se establece didácticamente con base en el método de proyectos que deben articularse curricularmente a lo largo de la formación de los diversos ciclos del Sistema Educativo Mexicano mediante las secuenciaciones didácticas con metas claras y evaluables. El establecimiento de las competencias básicas, esenciales o clave, derivará en las competencias genéricas o transversales, y éstas en las específicas (Villalobos, M., 2009; 75).

<sup>18</sup> El currículum es el conjunto de los supuestos de partida de las metas que se desean lograr y de los pasos que se dan para alcanzarlas; es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, etc, que se considera importante trabajar en la escuela año tras año (Zabalza, M., 2000:14).

El segundo, la programación por niveles sobre la base del currículum elaborado en la fase anterior, comprende: la programación completa de los objetivos, actividades y contenidos para los distintos cursos y niveles de enseñanza; la distribución del trabajo entre el equipo de profesores; la previsión del material y de los recursos didácticos necesarios y la programación de actividades de diagnóstico, evaluación y recuperación.

El tercero, la realización del programa, que se refiere a la ejecución práctica, en cada curso o nivel de la programación elaborada en la fase anterior. Constituye lo que se considera como la labor docente, en función de la cual se centran todas las actividades.

El cuarto, la evaluación<sup>19</sup>, proacción y recuperación, es parte sustancial en la realización del programa y de la tarea docente. Los resultados obtenidos en la evaluación permitirán una reelaboración permanente y un perfeccionamiento continuo de la programación que servirá de base para reorientar parte del proceso enseñanza-aprendizaje del alumno.

El quinto, la orientación personal del alumno, que consiste en el proceso por el cual se facilita al educando un mejor conocimiento de sí mismo y del mundo que le rodea se le prepara para ir conformando de forma autónoma (libre y responsable) sus decisiones y su vocación; es decir, se le prepara para decidir más adecuadamente sobre sus posibilidades personales, escolares y profesionales.

El profesorado, teniendo en cuenta que las diferentes funciones que realiza en el centro requiere una modalidad organizativa, no puede integrarse en una estructura orgánica única, sino plural. Cada centro determinará, dentro de la ley, que estructuras le convienen, transformándolas en un componente dinámico del mismo, flexible, condicionante y condicionado a las restantes estructuras organizativas que integran la institución escolar (García Hoz, 1987: 128).

---

<sup>19</sup> La evaluación curricular es la tarea que consiste en establecer su valor como recurso normativo principal de un proceso concreto de enseñanza-aprendizaje para determinar la conveniencia de conservarlo, modificarlo o sustituirlo. La evaluación facilitará la optimización de cada uno de los elementos del proceso al proporcionar la información necesaria que permitirá establecer las bases objetivas para modificar o mantener dichos elementos (Díaz-Barriga, F., 1998: 135-136).

Por lo tanto, el profesor titular de grupo es el encargado de dirigir el aprendizaje y, por tanto, ha de considerar los siguientes aspectos:

- Dirige y coordina las actividades de aprendizaje de los alumnos a su cargo, con la colaboración del profesorado especializado correspondiente, en el caso de enseñanzas o actividades de las cuales no desempeña funciones docentes.
- Realiza la evaluación continua de las materias, áreas o sectores del currículum de los cuales es responsable y respecto del grupo de alumnos con el que desempeña funciones docentes.
- Analiza los trabajos de los alumnos cuyo aprendizaje dirige, no sólo como base de la valoración de los mismos, sino como medio de valoración de la calidad de los programas y métodos de trabajo.
- Mantiene, respecto de la evaluación y orientación de cada uno de los alumnos que integran el grupo, las necesarias relaciones con la familia.
- Tiene a disposición toda la información que se solicite sobre cualquier aspecto de la vida académica del alumno que dirige.
- Mantiene estrechas relaciones con todos los departamentos didácticos, en orden a informar a éstos de los resultados de la puesta en práctica de los programas.
- Aprovecha de forma óptima y plena los espacios e instalaciones que el centro disponga.

De lo anterior, se puede rescatar la importancia de la labor del profesor como la persona que siempre está al pendiente de la formación integral de cada uno de sus alumnos dentro y fuera del salón de clases, ya que tiene la posibilidad de acompañarlo y orientarlo sobre los temas que son relevantes en el proceso de la elaboración del aprendizaje

significativo<sup>20</sup>, siempre con miras a conseguir logros a la medida, por medio del seguimiento y de la trayectoria<sup>21</sup> trazada durante los compromisos que el mismo alumno se fija con su profesor. Esto permite, a la vez, que los padres de familia se involucren en el proceso de la consecución de las metas por medio de la supervisión constante y la retroalimentación que se propicie directamente con el profesor.

## **I.6. Fin de la educación**

La educación implica, necesariamente, la idea de un fin de aprehendimiento<sup>22</sup>, hacia el cual se dirige todo el proceso educativo que actúa más justamente cuanto más se acerca a ese fin.

El fin de la educación<sup>23</sup> no puede ser independiente de las condiciones del ambiente social, sino que debe ser un fin que encuadre perfectamente en las exigencias sociales.

Los fines<sup>24</sup> se formulan, a propósito, para que aquéllos que tienen el poder para establecerlos puedan interpretarlos según el tiempo y las necesidades y, de esta forma, establezcan metas educativas de modo exacto y de comprobación. No obstante, independientemente de si los fines educativos se formulan vaga o precisamente, puede constatarse, ante todo, que la educación está orientada hacia un fin.

---

<sup>20</sup> Ausubel dice que el aprendizaje significativo es la adquisición de significados nuevos, el cual presupone una tendencia al aprendizaje significativo y una tarea de aprendizaje potencialmente significativa; es decir, una tarea que puede estar relacionada de manera sustancial y no arbitraria con lo que el aprendiz ya conoce (Ausubel, D., 1991: 538).

<sup>21</sup> La trayectoria de un alumno es el trazo de metas de un alumno con la ayuda, en todo momento del tutor u orientador en el proceso educativo y formativo del educando.

<sup>22</sup> En este caso la palabra aprehendimiento se refiere a la captura o entendimiento del proceso educativo en su totalidad, tal como lo aborda Ausubel cuando nos habla de la adquisición del aprendizaje desde el planteamiento del aprehender.

<sup>23</sup> Hablar del fin de la educación se refiere a distintas intenciones que mueven la actividad humana. El proceso de la educación sólo se puede entender si se tiene un conocimiento claro del fin de la educación como un proceso único y de los fines que se van alcanzando con las diferentes actividades educativas (García Hoz, V., 1995: 17).

<sup>24</sup> Los fines educativos son muy distintos entre sí, no sólo por tratarse de países o sociedades diferentes, sino que también pueden discrepar tajantemente dentro de cualquier sociedad (VON, F., 1981: 13).

“La educación es un proceso que se realiza afirmándose en una serie de actos operativos buenos. Busca la mejora y el perfeccionamiento integral del ser humano” (Villalobos, 2007: 39).

Por ende, la educación es el proceso progresivamente intencional que busca el desarrollo del ser humano, tendiente a la consecución del perfeccionamiento integral y singular de la persona<sup>25</sup>; donde la educación no debe reducirse a la acumulación de conocimientos acerca de todo lo verdadero y lo bueno, sino que tiende, esencialmente, a la formación de la conducta ética<sup>26</sup> verdadera, buena y correcta, donde la meta consiste en crecer en la libertad<sup>27</sup>.

## **I.7. Actores que intervienen en el proceso educativo**

Las personas implicadas en el ámbito educativo no son simplemente el profesor y el alumno como se creía en tiempos pasados, sino que quienes integran la comunidad educativa suelen ser todas aquellas personas que colaboran directa e indirectamente y, al mismo tiempo, de manera interna y externa con la institución educativa.

En el heterogéneo conjunto de personas implicadas en la educación, es menester hacerse cargo de que constituyen dos grupos diferentes, tan curiosamente constituidos, que uno de ellos está formado por un solo tipo de personas, el educando, y en el otro grupo caen todas las demás, desde el profesor de la clase diaria hasta el especialista en medicina preventiva (García Hoz, 1993: 250).

---

<sup>25</sup> Lo característico de la persona es que en ella se singulariza la naturaleza racional que es la esencia de la raza humana, puesto que la esencia es lo que hace que una cosa sea lo que es, distinguiéndose de las demás. Pues bien, la naturaleza racional, común a todos los seres humanos, se singulariza de un modo único e irreplicable en la persona, porque la persona tiene en propiedad su acto de ser. Por tanto la nota de singularidad es un rasgo constitutivo de la persona. Ser singular es sinónimo de ser único, original, distinto de los demás (González-Simancas, J. L., 1992: 56).

<sup>26</sup> La conducta o comportamiento ético, se persigue como manifestación del sentido de responsabilidad social: para estar bien dispuesto y, por eso, para establecer relaciones venturosas y de ayuda a los demás. Solamente si se mantiene un continuo cultivo personal, la persona puede volcarse en el servicio desinteresado y lograr vínculos sociales (Villalobos, M. y López de Llergo, A., 2007: 26).

<sup>27</sup> La libertad consiste en la capacidad de responsabilizarse acerca de la propia conducta que se reconoce en tanto es ejercida por el propio sujeto como causa principal (aunque no única). Una persona que conscientemente realiza sus decisiones y las ejecuta por sí mismo, es decir, es dueño de su conducta, se dice que es un sujeto libre (Gutiérrez, R., 2009: 34).

Por lo tanto, en la medida en que se concibe a la educación como un fenómeno social entendemos que la enseñanza es una actividad que no necesariamente se puede llevar a cabo en una institución formal, puesto que considero que toda actividad que realiza el individuo y que es compartida con los demás, propicia una posibilidad de enseñanza y, a la vez, de aprendizaje, sea de manera formal e informal<sup>28</sup>.

### **I.7.1. El alumno**

El alumno es el protagonista de la práctica educativa; es principio de la actividad en la constante búsqueda del autoconcepto<sup>29</sup> y tras él, la autoestima<sup>30</sup>, visiones de la propia singularidad, y base para el lanzamiento para una actividad que requiere esfuerzo para conseguirlo. Por ello, García Hoz (1993) afirma

En la base de la singularidad personal se hallan la conciencia y la libertad, como ya está dicho. Ellas permiten al hombre ser propiamente dueño de su vida. La constante atención al quehacer educativo para que todos sus actos puedan contribuir al desarrollo de esas dos posibilidades humanas, constituye realmente la mejor preparación para la vida (p. 251).

En consecuencia, la consideración del alumno como persona y como miembro de la institución escolar, en la cual es partícipe de la situación de aprendizaje, permite que sea la pieza clave de la acción educativa, entendiendo la actividad en su sentido completo, como actividad exterior cuando es capaz de desempeñarse dentro de la sociedad de la

---

<sup>28</sup> La educación formal es la que se imparte en cualquier institución educativa, ya sea la escuela o la familia. La educación informal es la que reciben el niño y el adulto a través del periódico, la radio, la televisión, la lectura, el contacto con los grupos sociales y la pertenencia a un club, asociación, sindicato, parroquia, o asociaciones deportivas, las actividades artísticas o de tiempo libre y la asistencia a conferencias y espacios culturales, entre otros (Quintana, J. M., 1991: 50-51).

<sup>29</sup> El autoconcepto es la opinión que se tiene sobre sí mismo. Está constituido por aquellos aspectos a los que nos referimos cuando se da la autodescripción, en las que se incluyen las experiencias o percepciones conscientes que van forjando la personalidad.

<sup>30</sup> En la medida que el individuo se acepta a sí mismo y va adquiriendo confianza y aceptación de aquellos que lo rodean a través de las actitudes y actividades que realiza, va adquiriendo su propia estima, es decir, siempre está ligado con el autoconcepto.

que es parte, pero también como actividad interior, que le permite estar pendiente de su crecimiento o enriquecimiento de su propia persona.

## **I.8. Los mediadores**

Los mediadores son sujetos que ocupan una situación intermedia entre la persona que se educa; que aprende, y el objeto o la materia del aprendizaje, ya se trate de ideas, o se trate de destrezas prácticas. Existen dos tipos de mediadores, los mediadores directos y los indirectos.

Es mediador en la educación cualquier persona que en alguna ocasión o modo, ejerce el papel de educador; es decir, promueve la acción de un estímulo educativo en un sujeto. La función educadora es ciertamente una función medial; en ella quien la ejerce, viene a ser como un puente entre el estímulo y el sujeto que se educa (García Hoz, 1993: 260).

Cuando se habla de los educadores, es posible que en primera instancia se piense tanto en los padres como en los profesores encargados de la educación de los alumnos; por ello, son precisamente, tanto profesores como padres de familia los principales mediadores de la educación.

Dentro del panorama de posibles mediadores, se pueden identificar diferentes modos de educar y para ello es necesario hablar de los tipos de mediadores, los cuales quedan conformados por los mediadores directos y los mediadores indirectos.

### **Los mediadores directos**

Los mediadores directos son aquellos que ejercen una función de manera directa con la persona que se educa. Se pueden distinguir entre los mediadores directos, los familiares, los escolares y los sociales.

Los mediadores directos familiares quedan conformados, en primera instancia, por los padres de familia, pero también por los hermanos, que completan la acción de los padres, nacida de una relación vertical, con la relación horizontal entre iguales. Otros posibles

familiares son por ejemplo, los abuelos, los tíos, etcétera e incluso las personas mayores que tienen un acercamiento directo con el que se educa.

Los mediadores directos escolares, en los que se destaca, la figura del profesor, también incluyen a los compañeros de la clase como mediadores de la educación, ya que no se debe olvidar que el ámbito escolar es un ámbito de convivencia.

Finalmente, los mediadores directos sociales se dividen en dos sectores. El primero, se refiere a aquellos que tienen una proximidad física con el sujeto, tales como los vecinos o personas que conforman su entorno social y, el segundo, queda conformado por las amistades cercanas o compañeros de trabajo.

### **Los mediadores indirectos<sup>31</sup>**

A diferencia de los mediadores sociales que se mencionaron anteriormente, cabe identificar aquéllos que tienen una influencia directa en la estructura, los métodos y las actividades de los centros educativos.

Estos mediadores actúan directamente en las instituciones escolares y, dentro de ellas, llegan a los estudiantes sin la necesidad de tener un contacto de tipo personal. Tal es el papel de los directivos de la institución, los técnicos, los bibliotecarios, personal administrativo y finalmente se puede hablar de los técnicos en construcción de material didáctico, tales como libros de texto, instrumentos de trabajo y, en general, la instrumentación tecnológica.

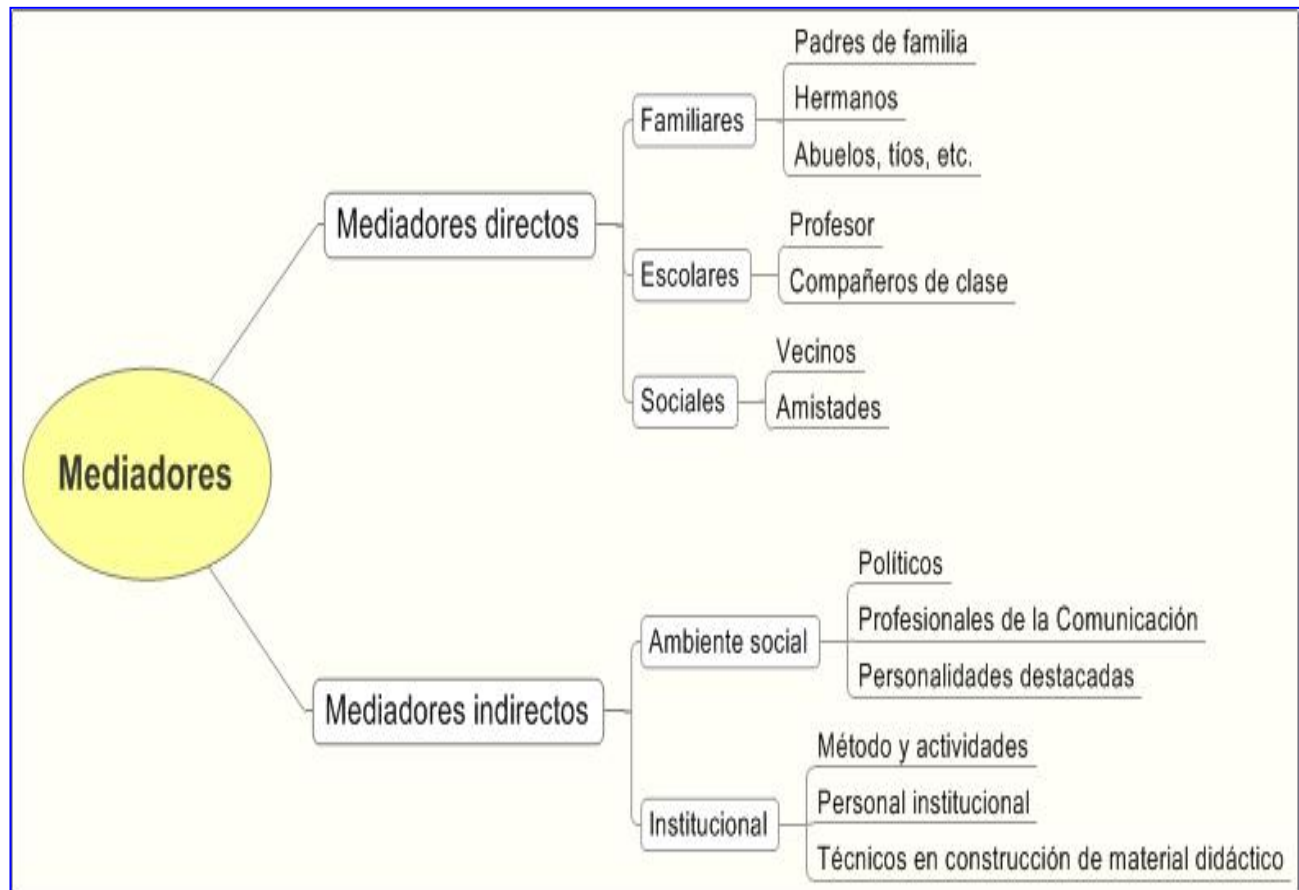
---

<sup>31</sup> Los mediadores indirectos se hallan situados en un ambiente más social; entre ellos pueden identificarse los políticos, el personal de los medios de comunicación y las personalidades destacadas que de alguna manera influyen en la formación de la personalidad del individuo (García Hoz, 1993: 262).

El siguiente mapa mental muestra de manera gráfica los tipos de mediadores de la educación y sus clasificaciones.

Figura 1

Mapa mental de los mediadores<sup>32</sup>.



La participación de los agentes educativos contribuye a su mejora personal<sup>33</sup> y constituye una condición básica para la mejora de las instituciones educativas, y con ello, la mejora de la educación.

<sup>32</sup> Este mapa mental está basado en el planteamiento que hace García Hoz sobre los mediadores, clasificándolos en directos e indirectos (García Hoz, V., 1993: 260-263).

<sup>33</sup> En el proceso de la mejora personal no basta desarrollar competencias: hay que elegir las más adecuadas de acuerdo al fin perseguido. Los medios usados han de respetar la dignidad inalienable de cada persona, en su integridad y en su adscripción social. El nivel ético, implica potenciar bien la capacidad operativa; en este aspecto la didáctica también tiene una función muy clara (Villalobos, M. y López de Llergo, A., 2007: 29).

Se puede pensar que todo lo que hacen o dejan de hacer los colaboradores en la escuela debe mirarse desde una perspectiva global<sup>34</sup>; es decir, la calidad de la educación se ve reflejada en todas las etapas del proceso educativo.

---

<sup>34</sup> Esta perspectiva global significó la internacionalización en todos los aspectos de la vida social y generó, en el modelo económico, la globalización o mundialización, caracterizada por el libre flujo de capitales económicos y humanos, así como el flujo internacional de ideas, dando como resultado la sociedad de la información o la sociedad del conocimiento y constituyendo un mercado internacional y una fuente de diversidad cultural.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### LA EVALUACIÓN Y LA CALIDAD EDUCATIVA

En este capítulo se abordarán dos temas, uno de ellos es la calidad educativa y el otro es la evaluación, retomando algunos elementos que se derivan de cada uno, para llegar al objetivo concreto de este trabajo de investigación. En consecuencia se abordará, el tema de la evaluación docente y sus implicaciones en materia de educación, para entender que es la evaluación de la práctica docente una posibilidad de mejora para alcanzar la calidad educativa en la actualidad.

#### II.1. Concepto de calidad<sup>35</sup>

Hablar de la calidad de la educación en la actualidad representa, al mismo tiempo, hacer un recuento a través de la historia de lo que significa el concepto de calidad en sí, y asociarlo con el ámbito productivo empresarial donde la atención está centrada en la satisfacción del cliente.

El concepto de calidad ha recorrido un largo camino a través de diferentes fases, hasta llegar a ser entendido como lo hacemos hoy. De ahí que las variaciones de la historia del hombre y su nivel de desarrollo vayan modificando los enfoques conceptuales sobre la calidad<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Calidad es el conjunto de atributos –estructurales o funcionales más representativos de una entidad individual o colectiva que responden a los criterios de excelencia o superioridad de los mismos de acuerdo a su naturaleza y a la acción que produce como consecuencia aportación o resultado, tendiente al nivel de idoneidad máxima que cabe esperar de dicha entidad (Velasco, 2000: 36).

<sup>36</sup> Miguel Ángel Zabalza al respecto dice que: “la calidad, al menos en lo que se refiere a las escuelas, no es tanto a un repertorio de rasgos que se poseen, sino más bien algo que se va consiguiendo” (Zabalza, M., 1996: 34).

Desde la época medieval ya se vislumbraba la importancia de la calidad de un producto realizado por algún artesano reconocido, para poderlo comerciar a un buen precio. No obstante, con la llegada de la industrialización y la ley de la oferta y la demanda se originó un fenómeno conocido como la producción masiva o en serie que, a su vez, trajo como consecuencia la elaboración de artículos al menor costo posible.

En el terreno educativo, haciendo una analogía con respecto a lo anteriormente mencionado, el profesor cada vez va perdiendo terreno debido a todos y cada uno de los aspectos que lo atañen; es decir, el profesor va siendo reemplazado de su labor por la estandarización de los procesos de enseñanza aprendizaje. Prueba de ello tenemos a los medios masivos de comunicación, entre otros.

## **II.2. Las cuatro fases de la calidad**

A continuación se hará una revisión a manera de reseña histórica del concepto calidad, dividido en cuatro diferentes fases, que según Velasco (2000: 28-32) representa el grado de cambio que ha sufrido a través del tiempo.

**Primera fase, calidad de la producción:** para muchos mejor conocida como la calidad total, en un sentido amplio. Apareció inicialmente durante los años veinte en los Estados Unidos, con sus precursores Taylor y Fayol, por medio de la dirección científica y con el postulado de corregir el error humano para disminuir los costos con la única finalidad de elevar la producción de objetos físicos y tangibles en las empresas. Esta postura ha evolucionado a lo largo del siglo XX de manera muy diversa.

**Segunda fase, calidad del producto:** por los años cuarenta, nació el control de calidad<sup>37</sup>, en el que se entendía la calidad como la conformidad o adecuación de los

---

<sup>37</sup> Se define el control de calidad como un proceso de gestión durante el cual: 1.- evaluamos el comportamiento real; 2.- comparamos el comportamiento real con los objetivos y 3.- actuamos sobre las diferencias. El concepto de control es el de «mantener el *statu quo*» mantener un proceso en su estado planificado, de modo que siga siendo capaz de cumplir los objetivos operativos (Juran, J., 1990: 139).

productos a una serie de criterios o atributos de perfección de los mismos, previamente definidos y permanentes.

**Tercera fase, calidad enfocada hacia el mercado:** en la década de 1950, la calidad comenzó a ser definida como “aptitud para el uso”. De esta forma, se comprendió que no bastaba la calidad de los materiales de entrada y de los procesos para obtener resultados de calidad, sino que también eran determinantes el diseño y las especificaciones.

**Cuarta fase, enfoque global de la calidad:** durante la década de los setenta, el movimiento japonés se amplió y consolidó, y la calidad total pasó a entenderse como un sistema y una estrategia de gestión que implicaba a todo el personal de la empresa en la mejora continua de la calidad de los productos y servicios.

En los años setenta, comienzan a haber más ofertas que demandas, y con ello aparece la competitividad en un mundo caracterizado por la libre competencia; por tal motivo, sólo podían sobrevivir aquellas empresas y organizaciones preocupadas por la constante readaptación al cambio acelerado, por la permanente actualización científica y por el constante desarrollo de sus recursos humanos, los que, a su vez, sólo se mantenían vigentes si existía una mejora en el día a día de su trabajo en colaboración con los demás, y se preocupaba por su permanente formación personal-profesional<sup>38</sup>.

Con base en el contexto anterior, “La calidad es definida como el modo de ser de la educación que reúne las características de integridad, coherencia, y eficacia” (García Hoz, 1991: 297).

---

<sup>38</sup> La acción formativa es la clave del perfeccionamiento humano. La labor del profesor es esencialmente de ayudar. La actividad de enseñar está encaminada a la actuación de acompañar, teniendo a la persona como centro de la actuación educativa.

En consecuencia, la calidad está relacionada con el ser mismo de las cosas en orden a su perfección, más que con su carácter material, aunque ambas se complementan o integran. Por lo tanto, es un factor dinámico de una entidad, que puede mejorar o empeorar de acuerdo a los criterios de excelencia o perfección que se desprenden de su propia naturaleza; es decir, puede estar más próxima o más lejana del grado máximo al que puede aspirar.

### **II.3. Calidad de la educación**

La calidad de la educación hoy en día se ha convertido en un reto en la cual han de plantearse, al mismo tiempo, la teoría y la práctica del desempeño<sup>39</sup> de cualquier ámbito educativo. “El término calidad proviene del latín *qualitas* que significa cualidad” (Delgado, G., 1996: 32).

El término ha tenido diversas connotaciones a través del tiempo, que se sintetizan en tres: tradicional, modernizante y dialéctico.

Desde el punto de vista tradicional, se asume que las propiedades son derivadas de una esencia inmutable. Como las propiedades son inherentes a una sustancia y la educación no lo es, entonces tendríamos que remitirnos a la esencia del ser humano. En este contexto, la educabilidad<sup>40</sup> viene a ser una propiedad del ser humano, derivada de su esencia racional. En tal sentido, si la educación sirve para hacer concreta la potencialidad ya existente, resultaría incorrecto hablar de calidad en educación, aunque realmente significaría desarrollar de mejor manera la educabilidad.

---

<sup>39</sup> El buen profesor formula estrategias específicas para cada área de conocimientos, con la finalidad de que permita al estudiante la captación significativa de la información que recibe en clase, pero al mismo tiempo desarrolla un proceso reflexivo. Además, la práctica del educador consiste en guiar de manera adecuada al educando para que pueda conseguir las facultades indispensables y con ello asuma voluntariamente las motivaciones sugeridas y ponga en práctica las competencias planteadas.

<sup>40</sup> La educabilidad es una posibilidad y una categoría humana. Una posibilidad, porque significa la viabilidad del proceso educativo y la afirmación de que la educación es factible; una categoría humana, porque se predica del hombre como cualidad. Del hombre se dice que es sociable, histórico, perfectible y educable. Entre todas las categorías humanas, la educabilidad ocupa un lugar de privilegio, hasta es para muchos, la más esencial de todas (Brenes, E., 2007: 266).

La prioridad en este sentido se limita a la simple reproducción de la información, es decir, al memorismo enciclopedista<sup>41</sup> que conlleva al teoricismo dogmático y esquematizador. Tal como lo establece la didáctica tradicional, puesto que es una propiedad inherente a la persona y por lo tanto permanente.

En el modernizante, se plantea la calidad como valor incuestionable del progreso, la civilización y lo moderno. En tal sentido, los problemas se plantean solamente en relación con los resultados: la eficacia del proceso y la eficiencia de los medios.

De acuerdo a lo anterior, el vocablo cualidad sirve para designar metas, hábitos y capacidades que puedan someterse a medición objetiva. En consecuencia, se considera calidad de la educación a aquella determinación de tendencia cuya medición revele el grado en que los medios conducen de una manera más o menos rápida y directa a la obtención de los objetivos.

Finalmente, el punto de vista dialéctico<sup>42</sup> difiere de los anteriores por varias razones. En primer lugar, está signado por la conservación; de ahí que elevar la calidad de la educación implica transformarla. Sin embargo, cambiarla radicalmente no es simplemente un proceso de mejora o de progreso en el análisis cuantitativo, sino un cambio en el análisis cualitativo; la cuestión está en transformar los fines, los medios y el progreso mismo (Delgado, G., 1996: 32-33).

Además, no se descarta el valor de las teorías ni el de la memoria; pero resulta que se considera improductiva la acumulación de información cuando sabemos que ésta cambia constantemente. Por ello, se requiere promover el uso crítico del conocimiento acumulado

---

<sup>41</sup> Este tipo de aprendizaje va en contra del aprendizaje significativo. No se quiere decir que la memoria no ayude, lo que es cuestión de crítica es la exclusividad en la utilización de esta función. Si no se ha comprendido el dato aprendido de memoria, entonces no hay significatividad. Muchas definiciones que se piden de memoria pierden, en el trayecto, una cantidad importante de significatividad.

<sup>42</sup> Para que el proceso educativo sea dialéctico, tiene que ser visto como un movimiento en el que se involucran todos los actores, todas las capacidades que se desean desarrollar y todos los medios para alcanzarlos. Para ello el docente debe contar con una vida académica crítica y responsable.

y estimular procesos de construcción teórica, promoviendo el descubrimiento, la capacidad problematizadora, la crítica de la propia experiencia y la creatividad innovadora.

Por lo anterior, las entidades formadoras de educadores deben replantear su rol y esforzarse por formar. Más que caer en el papel de transmisor, se busca adoptar un papel que conduzca a ser más autodidactas, investigadores de la educación, sujetos críticos y creativos, que estén dispuestos a innovar los métodos y las técnicas educativas, en plena interacción con los educandos, haciéndose constructores de un proceso educativo abierto y cambiante<sup>43</sup>.

Por ello, se considera una educación de calidad cuando tiene ciertas características que constituyen indicadores de comparación. La cuestión está en identificar esas características. Ángel Facundo propone el concepto de necesidad social<sup>44</sup>, como referencia obligada para determinar la calidad educativa.

Una educación que pretenda ser de calidad tiene que ser tan dinámica como la sociedad misma<sup>45</sup>; es decir, debe estar acorde con las necesidades sociales que están en movimiento. Por tal motivo, será necesario llegar a un consenso en torno a las necesidades sociales fundamentales de una sociedad y época concreta.

Cuestión clave será identificar las necesidades personales y sociales fundamentales sobre las que se plantean los objetivos educacionales y, por consiguiente, todo el diseño curricular. Por tanto, la calidad de la educación tiene relación con la totalidad del proceso

---

<sup>43</sup> Para ello es necesario un modelo de maestro, un docente que tenga las competencias básicas y específicas que le permitan interactuar de manera más profunda con cada estudiante, tener un amplio dominio de su conocimiento específico y un compromiso enorme con su labor. Se necesita un profesor con claridad histórica que no se deje abatir por el pesimismo de la época; que más allá de las dificultades del presente vislumbre un mundo mejor por el cual ha de trabajar a diario (Abdón, I., 2003: 18).

<sup>44</sup> Facundo, Á., 1986: 15.

<sup>45</sup> La calidad es algo dinámico (por eso se alude más a las condiciones culturales de las escuelas que a sus elementos estructurales), algo que se construye día a día y de manera permanente (Zabalza, M. 1996: 34).

educativo<sup>46</sup> y no solamente con el análisis de los resultados finales o de una evaluación meramente cuantitativa<sup>47</sup>.

Ante esta situación, la postura de esta investigación se inclina hacia la consecución de la calidad de la educación por medio de la participación de cada uno de los actores a través de su contribución de manera consciente y responsable en cada uno de los procesos que ello implica y que conviene saber con tiempo para plantearse de manera objetiva y real los propósitos alcanzables en un periodo de tiempo previamente establecido.

## **II.4. Concepto de evaluación**

Entiéndase por evaluación, la acción de juzgar o inferir juicios sobre cierta información, recogida directa o indirectamente, de la realidad evaluada. Consiste en atribuir o negar calidades del objeto evaluado o, simplemente, medir la eficiencia de un método o los resultados de una actividad.

Por lo tanto, es una actividad que nos indica el por qué y el para qué. En el por qué encontramos las motivaciones y las intencionalidades del evaluador, y en el para qué está el pensamiento de lo que se hará con los resultados de la aplicación de la evaluación, a quién le va a servir esa información y para qué se va a utilizar.

Abundan las definiciones de evaluación, pero en todas ellas existen rasgos y aspectos que la hacen común y, que a la vez, permiten desarrollar nuevos procedimientos para orientarla hacia la mejora continua. Tales aspectos son:

- Que la evaluación es un juicio de valor.

---

<sup>46</sup> Más que ningún otro, la educación es un asunto en el que están implicadas personas. La dimensión personal del proceso educativo resulta básica. De ahí que los aspectos más ligados a lo personal (satisfacción, motivación, sentimiento de éxito, nivel de expectativas, autoestima, etc.) sean fundamentales en tanto que variables condicionadoras de la calidad de los procesos y sus resultados (Zabalza, M., 1996: 34).

<sup>47</sup> La evaluación cuantitativa es el resultado de la aplicación de baterías mediante la utilización de instrumentos para la recogida de datos con cierto nivel de estandarización y objetividad.

- Que la evaluación es un proceso sistemático.
- Que la evaluación es una medida de algo.
- Que la evaluación es una herramienta investigativa.

Aunque cada uno de ellos tiene su particularidad, a pesar de sus diferencias parecen tipificar cualquier tipo de evaluación.

La evaluación, tanto la de carácter funcional como la investigadora, puede ser manejada para seguir los intereses del evaluador, ya que este puede llamar evaluación a la operación que desee; puede evaluar aquello que le interese, en las formas y momentos que determine, con los instrumentos que considere oportunos y, desde luego, para utilizarla en los fines que su particular interpretación aconseje (Santos, M., 1995: 15).

En lo particular, considero que todas las evaluaciones tienen que llevar una intencionalidad; la tarea es imprimirle un sentido pedagógico para que no se caiga en una evaluación netamente rutinaria. Además, el sentido pedagógico ha de ir más allá de la realidad observable, es decir, tendrá que buscar las medidas necesarias para generar un sentido responsable que busque la mejora continua cuando sea necesario.

Dice Popper que “realizamos más progresos al reflexionar sobre nuestros errores que al descansar en nuestras virtudes” (Santos, M., 1995: 29).

De ahí la importancia de tener en cuenta el rediseño<sup>48</sup> constante de la práctica profesional, pues uno mismo debe tener la capacidad de saber afrontar las consecuencias de cuando se han detectado errores en el proceso, y tener la habilidad para determinar las posibles alternativas o estrategias que permitan solucionar los imprevistos que se presentan durante la marcha.

---

<sup>48</sup> Entiéndase por rediseño a la capacidad de reestructurar o redireccionar, este es un término que se utiliza mucho en el campo o área de la ingeniería para la elaboración de nuevos proyectos tecnológicos.

El concepto evaluación, que parece ser importante para todas las instituciones educativas en el mundo y que se destina a determinar el logro, valor o implicación de las actividades académicas, se ha convertido en una fuerza impulsora para promover la calidad, la capacidad de respuesta y la responsabilidad social de la educación (Magaña, M. 2001: 28).

Normalmente, en cualquier evaluación existe un sujeto evaluador y un objeto evaluado, que, a la postre, se constituyen en los actores principales del proceso de la evaluación ya que conservan una relación muy estrecha durante todo este proceso. Por ende, es imposible identificar, seleccionar y definir los objetos de la evaluación si no existe una información previa o un diagnóstico inicial, no sólo del objeto de la evaluación, sino de las necesidades y problemáticas que se generan de este proceso.

#### **II.4.1. El contexto de la evaluación**

El proceso educativo como tal, requiere de un contexto, el cual se refiere a todo aquello que por su relevancia afecta, influye o determina esta actividad. Este contexto ofrece, por una parte, el soporte o el medio donde tiene lugar la praxis educativa<sup>49</sup> y, por otro lado, recibe el impacto directo de este proceso. Los elementos más importantes son:

- El estudiante.
- La familia.
- La institución educativa.
- El medio ambiente.
- El medio social.
- Los programas y planes educativos.

---

<sup>49</sup> La praxis educativa se refiere a un conjunto de acciones que unido a la reflexión se convierte en un acto educativo transformador, a diferencia de la práctica, que se entiende como el ejercicio de repetición de algún trabajo, facultad o tarea dirigido al desarrollo de una habilidad o destreza específica (González A., 2009: 203).

“El contexto es vital en cualquier tipo de evaluación, ya que si no existe un conocimiento de las necesidades y carencias del contexto educativo donde se inserta la evaluación, se dificulta mucho el proceso valorativo” (Cerdea, H., 2000: 42).

#### **II.4.2. El sujeto de la evaluación**

La responsabilidad que cae sobre una persona cuando se le asigna la actividad evaluativa tiene que ver con la labor del profesor, ya que es el encargado de llevar a cabo esta actividad, pero también pueden ser los encargados un grupo de agentes externos, ajenos al proceso de la evaluación.

“Para algunos especialistas el ser juez y parte del proceso educativo no siempre es la fórmula más correcta para valorarlo y evaluarlos” (Cerdea, H., 2000: 45).

La actitud que debe asumir el sujeto evaluador frente al objeto evaluado va a depender, en gran medida, de los propósitos de la evaluación, ya que es muy diferente evaluar un proceso interactivo en el aula a evaluar las funciones administrativas de un centro educativo. También dependerá del nivel ético y de la responsabilidad en el manejo de la información que la evaluación arroje.

#### **II.4.3. El objeto de la evaluación**

Entendemos como objeto de evaluación al proceso, actividad, programa, persona o institución que será evaluada y sobre la cual actúa el sujeto evaluador.

Los objetos de evaluación educativa más importantes en cualquier proceso educativo son, indudablemente, los estudiantes, los docentes, el proceso de enseñanza-aprendizaje, el currículo, la realidad institucional y el medio social donde se ubica este proceso educativo (Cerdea, H., 2000: 50).

También, uno de los objetos relevantes de la evaluación la constituyen los programas en su conjunto, con el propósito de evaluar objetivos, recursos, funcionamiento, efectividad, resultados y el contexto donde actúa.

## **II.5. Funciones de la evaluación**

La función básica de la evaluación es ayudar a alcanzar una mayor comprensión de la naturaleza del objeto de la evaluación y de su calidad.

La mayoría de las funciones, clasificaciones y tipologías de la evaluación giran directa e indirectamente en torno a la problemática de la triada objetivos-proceso-resultados; es decir, las relaciones, la importancia, el dominio, los efectos, las formas de trabajo y los componentes de estos tres elementos que, a la postre, son la columna vertebral de cualquier tipo de evaluación.

A continuación enlistaré algunas de las funciones que algunos evaluadores han tenido que considerar para poder incursionar en la evaluación como una actividad capaz de ser retomada en cualquiera de los campos que se le requiera.

Evaluación como diagnóstico. La aplicación de un diagnóstico permite ajustar la acción a las características de lo que se desea evaluar y a su peculiar situación. Es, en gran medida, la radiografía que facilitará los procesos significativos de los ámbitos que se deseen evaluar.

Evaluación como selección. Se han de seleccionar los elementos a evaluar y los momentos, según la categoría en la clasificación correspondiente.

Evaluación como jerarquización. La capacidad de decidir qué es evaluable y cómo ha de ser evaluado. En este sentido, la evaluación articula la relación en torno a la capacidad de decisión.

Evaluación como comprobación. Toda pretensión educativa puede ser concretada por medio de cualquier actividad instructiva; por lo tanto, una manera de comprobar es por medio de la evaluación. Lo que se debe cuidar, tanto de manera individual como grupal en cualquier evaluación, es si lo que se ha de evaluar ha llegado a su cumplimiento.

Lo anterior, tiene que ver con lo que se plantea en cualquier colegio IB (Bachillerato Internacional), precisamente en la etapa de evaluación, cuando de manera inevitable se llega a la siguiente cuestión: ¿Cómo sabremos lo que el alumno ha aprendido?

La interrogante se refiere, específicamente, a los indicadores que determinan cada uno de los conceptos que atiende la planeación previa de las actividades que habrá de realizar el profesor con el propósito de determinar los conocimientos significativos esperados en el alumno, mismos que se evaluarán una vez que concluya la unidad o trabajo de investigación.

Evaluación como comparación. Proporciona la capacidad de encauzar la orientación de la evaluación, ya que, siendo el mismo planteamiento para todo un grupo, suelen desprenderse una diversidad de datos, pues cada quien atiende a su manera los conocimientos que se plantearon previamente.

Evaluación como comunicación. La necesidad de retroalimentación entre el evaluador y el evaluado con la finalidad de construir criterios para la mejora continua a partir de la experiencia de ambas partes.

La evaluación como diálogo. Dependerá de la calidad del diálogo entre el evaluador y el evaluado la posibilidad de dar origen a una nueva evaluación, pues en él se combinan la actitud de apretura y la voluntad de ayuda entre ambos.

La evaluación como orientación. La evaluación proporciona información que ayuda a orientar el camino a seguir o el planteamiento de cualquier toma de decisión. Siempre llega el momento de corregir errores, modificar actividades, reorientar rutas de seguimiento y acelerar o disminuir el ritmo de desarrollo, entre otros.

La evaluación como motivación. La evaluación no debe reducirse sólo a la detección de errores, lagunas o problemas; más bien, consiste en reconocer los esfuerzos para

provocar un sentimiento de interés entre el evaluador y el evaluado, teniendo como objetivo elogiar los aciertos que se obtienen.

Evaluación como formación. La evaluación queda al servicio de la comprensión y por consiguiente de la formación. La evaluación formativa se realiza durante el proceso, es decir, no sólo está al pendiente de los resultados; por lo tanto, permite la retroalimentación de la práctica.

Con todo lo anterior, se puede decir que en una institución educativa todos y todo puede ser objeto de evaluación, porque todos y todo tiene incidencia en el proceso educativo. Además, los protagonistas de la evaluación son todos los que de alguna manera u otra intervienen en dicha actividad, considerando que el propósito fundamental es conseguir la mejora de la práctica y, con ello, la posibilidad de brindar una orientación y ayuda a las personas que la realizan, una vez que se publican y se conocen los resultados.

Los resultados han de ser tenidos en cuenta dentro del proceso evaluador, pero no solamente los resultados. Los presupuestos de lo que se parte, las condiciones que se tienen, las estrategias que se ponen en marcha, los procesos que se desencadenan, los ritmos de consecución, la proporción rendimiento/esfuerzo..., son también elementos que deben evaluarse. No sólo porque la consecución/no consecución de unos resultados (y el grado de sus logros) está supeditado a aquellos factores sino porque ellos mismos constituyen el objetivo de la mirada evaluadora (Santos, M., 1995: 17).

De esta forma, parte fundamental de todo proceso de evaluación es la comunicación pertinente y veraz. Si conducimos una buena comunicación pedagógica entenderemos que los resultados de cualquier evaluación podrían ser vistos de manera diferente desde cualquier ángulo que a ésta se le vea, tanto para el evaluador como para el evaluado. De esta manera, independientemente del resultado que se haya obtenido, se verá qué se evaluó, por qué se evaluó y cuáles serán las rutas a seguir para determinar los criterios que no fueron tan satisfactorios y así definir las estrategias que habrán de emplearse para la mejora.

## II.6. Modelos de evaluación

Existe una gran variedad de clasificaciones en las que se acoplan, más o menos holgadamente, los diferentes modelos o diseños de evaluación.

El primero de estos grupos lo denominamos modelos clásicos, donde los modelos pertenecientes al mismo están encuadrados en la órbita empírico-racionalista y conductista. Manejan datos numéricos y los analizan usualmente, a través de procesos estadísticos.

La segunda categoría, modelos alternativos, está formada por todos aquellos modelos que han aparecido, generalmente, como reacción a los de la categoría anterior. Ninguno maneja datos numéricos y/o responden a otro tipo de análisis y enfoque sobre la realidad evaluada.

### II.6.1. Modelos de evaluación clásicos

Modelos basados en la consecución de metas u objetivos.

**Modelo de Tyler**<sup>50</sup>. A Tyler se deben muchos de los enfoques de evaluación que, durante años se han extendido e influido entre la mayoría de los educadores y evaluadores, ya que tal vez sea él uno de los primeros en establecer y defender la necesidad de una definición de los objetivos en términos de conducta-operativo como el elemento central en el que se debe basar la evaluación (Monedero, J., 1998: 74-75).

---

<sup>50</sup> El modelo de Tyler supuso una reestructuración del campo de evaluación del aprendizaje del estudiante, al proponer la formulación precisa de objetivos como punto de referencia para la evaluación y toma de decisiones. Con ello, puso las bases del primer método sistemático de evaluación. Tyler diferenció medida y evaluación como procesos separados, y añadió que la medida es sólo uno de los apoyos posibles de la evaluación (Estebaranz, A., 1999: 378).

Desde la formulación de objetivos, tan claramente como sea posible, hasta la asunción de decisiones sobre los cambios y mejoras necesarios en el currículum, confiere a la evaluación un carácter dinamizador de los procesos de aprendizaje.

Por lo tanto, según el modelo, los objetivos educativos representan los criterios en los que se ha de fundamentar la evaluación. Éstos reflejan un conocimiento mucho más preciso y objetivo acerca del rendimiento escolar, y posibilitan la emisión de informes de carácter diagnóstico frente a las simples calificaciones.

**Modelo de evaluación de Adams.** En cuanto a procesos que son, se desarrollan siguiendo una secuencia de fases o estadios, aunque el proceso de evaluación está fundamentado básicamente en las mediciones. Como ocurre con el uso de los tests, las etapas son las mismas cuando el proceso se centra en las observaciones del comportamiento (Monedero, J., 1998: 76).

En la primera etapa, habrá de tenerse en consideración el tipo de información a obtener. En la segunda, la operatividad del objeto de evaluación, en términos tales que permitan su medición. La tercera etapa está centrada en seleccionar qué situaciones permiten la adecuada observación de los comportamientos anteriormente definidos.

La cuarta etapa se centra en la recogida de los datos, para lo que habrá de determinarse qué aspectos son susceptibles de puntuación y cuáles las unidades de medida a utilizar. Entre las herramientas más importantes están los tests, las grabaciones en video, las grabaciones en audio y las observaciones sistematizadas de acuerdo a determinadas plantillas en unidades de tiempo, entre otras.

**Modelo de evaluación de Taba**<sup>51</sup>. En este modelo, la educación es concebida como el proceso cuyo principal objetivo consiste en modificar el comportamiento de los alumnos y, consecuentemente, determinar y estimar los cambios producidos en relación a esos mismos objetivos preestablecidos. Se utilizan, para ello, instrumentos como son: tests, observaciones y análisis de producción, entre otros (Monedero, J., 1998: 77-78).

Por otro lado, el modelo permite, primero identificar la descripción de aquellos comportamientos que pueden identificarse con los objetivos perseguidos; segundo, la creación y el uso de instrumentos de recogida de datos para saber si se producen o no dichos cambios; y, tercero, el establecimiento de estrategias que facilitan sintetizar e interpretar la información disponible y la toma de decisiones para conseguir la mejora de la práctica educativa.

En tanto, la evaluación da cuenta de los objetivos en los que se sustenta el currículum y las conductas que muestran que se han conseguido dichos comportamientos, para poder responder a cuestiones relacionadas con cuáles son las condiciones, naturales o controladas, en las que los alumnos pueden expresar sus habilidades, conocimientos y actitudes, mediante el establecimiento de criterios relacionados con la cantidad, la calidad y la madurez.

**Modelo de acreditación.** Tipo de evaluación que estuvo bastante generalizado, en la década de los 70's en Estados Unidos. Sobre ella, podríamos citar que el modelo de acreditación se llevaba a cabo normalmente antes de conceder un crédito. Los evaluadores definían los criterios en los que ésta se basaría y de acuerdo a ellos, le pedían a los participantes que redactaran un informe acerca de su propio funcionamiento; es decir, la autoevaluación.

---

<sup>51</sup> Taba, defendía que la evaluación era una actividad de naturaleza particularmente cooperativa. Esta cooperación la consideraba esencial para llevar a un buen término el proceso evaluativo del currículum, para diseñar el plan general, seleccionar los instrumentos y el modelo evaluativo y, finalmente, llevar a cabo la ejecución.

Entendía que en una evaluación del currículum centrada en la escuela es, absolutamente necesario, contar con la participación de los profesores, los administrativos, los estudiantes y los padres; en general de todos los miembros de la comunidad educativa (Mateo, J., 2000: 153).

Este hecho generalmente era muy bien recibido entre los participantes, ya que les permitía realizar una profunda reflexión sobre su labor. Posteriormente, recibían la visita del equipo evaluador que básicamente obtenía datos de la infraestructura del centro: cantidad y calidad de las instalaciones, de la biblioteca y de otros servicios y del nivel de formación del profesorado, entre otros (Monedero, J., 1998: 86).

**Modelo CIPP<sup>52</sup> (Evaluación del contexto de la información de los procesos y de los productos).** Ideado por Stufflebeam y Guba a comienzos de los años 70's la evaluación era una herramienta que debía utilizarse sistemáticamente de un modo continuo y cíclico. Para ello, se describen tres estadios para la especificación, obtención y síntesis de la información, que se ha ofrecido a quienes toman las decisiones. El programa de evaluación distingue otras tantas situaciones en las que se habrán de tomar dichas decisiones (Monedero, J., 1998: 88).

El modelo CIPP aplicado al marco educativo posee cuatro estadios que lo caracterizan. La primera orientada a la planificación de las decisiones encaminadas a la determinación de los objetivos. La segunda fase, relativa a la organización de las decisiones de cara al diseño de la enseñanza. La tercera consiste en la utilización, control y perfeccionamiento de los procedimientos utilizados en el diseño a través de las propias decisiones que interactivamente se vayan tomando. Y la última referente a la reutilización de las decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos.

---

<sup>52</sup> Este modelo posee un encuadre de trabajo que tiene intenciones de guiar las evaluaciones tanto formativas como acumulativas de proyectos, programas, personal, productos, instituciones y sistemas. Sus siglas connotan y denotan los conceptos de la base del modelo, el cual se enfoca en la evaluación de los contextos, insumos, procesos y productos de una entidad (Guerra-López, I., 2007: 49).

## II.6.2. Modelos de evaluación alternativos

**Modelo de evaluación comunicativa.** Jesús Raúl Gargallo afirma que sólo hay evaluación si a través de la experiencia y de la comunicación se produce aprendizaje valorativo, con repercusiones individuales y colectivas, basado en datos e información objetiva (Monedero, J., 1998: 97).

Además, sintetiza la evaluación en una serie de factores que influyen y la condicionan, tales como: la dependencia respecto a la situación en la que se desarrolla, al contexto, la cultura, los valores (axiología), la subjetividad-objetividad, la sistematización en la recogida y tratamiento de la información, la facilitación para poder tomar decisiones y que éstas repercutan en los fines (teleología) de la evaluación, de tal manera que conlleve al perfeccionamiento.

**Modelo de evaluación iluminativa**<sup>53</sup>. Parlett y Hamilton, innovadores y primeros en incursionar en los métodos de evaluación e investigación antropológica, proponen un estudio holístico, el cual debe abarcar desde el análisis pormenorizado del contexto en el que los individuos intervienen, para descubrir la existencia de múltiples realidades que interactúan entre sí, asumidas o no por la colectividad a los resultados, destacando, de modo espacial, los procesos.

---

<sup>53</sup> Este modelo tiene como objetivo primordial descubrir y documentar a cualquiera que participa en el esquema, sea docente o alumno, para discernir o discutir los hechos más relevantes de la innovación que se pretende introducir. Su actuación se articula a partir de cuatro factores:

1) La definición del problema que se desea estudiar; la evaluación iluminativa se centra en el análisis de los procesos de negociación que tienen lugar en el aula. Estos procesos son vivos cambiantes, y la evaluación será efectiva a partir de la familiarización intensiva con los problemas.

2) La metodología; la evaluación es la consecuencia del pacto, y la negociación, por lo tanto, implica apertura y flexibilidad metodológica. Las técnicas más empleadas son la observación, la entrevista, el análisis documental y los cuestionarios.

3) La estructura conceptual; las acciones fundamentales son: comprender a fondo el contexto y sus interrelaciones, analizar las implicaciones y explicitar las perspectivas subjetivas.

4) Valores implícitos; el evaluador asume una posición neutral, no imparcial, pues tiene sus propias concepciones y ha de explicitarlas. Su tarea consiste en organizar sus opiniones, recolectar datos, sugerencias y alternativas. Promover el contraste de opiniones y facilitar la proliferación de iniciativas de análisis y de cambio (Mateo, J., 2000: 32-33).

## II.7. Evaluación institucional

La evaluación institucional es un proceso de valoración integral y continua de cada uno de los elementos que la conforman para determinar las necesidades que surgen a raíz de datos relevantes como producto de una exploración, ya sea en el programa o en los procesos de aplicación. Es la oportunidad de reflexionar mediante el análisis de la información para la mejora continua de cualquier institución educativa. Por ello, la práctica de la evaluación como proceso determina la posibilidad de ir cambiando la actitud del sujeto de la evaluación y conducirlo hacia la autoevaluación de manera consciente y responsable.

La evaluación institucional, como tal, es la concreción de una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa que propicia la mejora de la práctica, además de aportar conocimientos al proceso de organización y puesta en práctica de la enseñanza. Consiste en que un centro, por su propia iniciativa, ponga en marcha procesos de autoevaluación institucional (Ruiz, J., 2004: 262).

De esta manera, toda evaluación institucional tendrá que tomar en consideración los siguientes parámetros, para que de ella se desprendan los datos más cercanos a la objetividad posible:

- Todas las instituciones son diferentes y, por lo tanto, deberá considerarse su contexto, tomando en cuenta sus valores, principios y filosofía, entre otros.
- La participación de todos los actores que la integran es de suma importancia. Por ende, habrá de considerar la aportación de cada uno con mucha responsabilidad y ética, ya que serán la base de la interpretación de lo que sucede en el interior de la institución educativa.
- Se deberán utilizar diferentes métodos para extraer la información a los actores de la evaluación mediante el uso de diversos instrumentos, ya sea para obtención de aportaciones cualitativas o cuantitativas, con la estricta regla de evitar conseguir sólo datos numéricos, pues, se debe aprovechar la oportunidad de obtener información que brinde un mayor panorama en la interpretación y comprensión de los resultados.

- Al no quedarse en mera valoración, irá en la constante propuesta de promover el diálogo y la participación de los actores de la evaluación, e ir en busca de la perfección y mejora continua en cada uno de los procesos.

Hablar de evaluación institucional, invariablemente, es hacer alusión al tipo de evaluación que de ella se desprende; es decir, de la evaluación interna y externa respectivamente que a continuación se detalla.

### **II.7.1. Evaluación interna**

Inicia con la sistematización y acopio de la información de lo que acontece al interior de una institución y de la cual se pretende llevar a cabo una evaluación, misma que puede ser desde un programa o plan de estudio, hasta la actividad que desempeña cualquier actor de la evaluación, deteniéndose en los procesos que ejecuta en su actividad educativa.

El centro educativo tendrá que tener bien claro lo que desea evaluar, cómo lo desea evaluar y con qué lo desea evaluar. Para ello debe tener previsto un comité integrado por agentes evaluadores que tendrán que dar cuenta de la información para poder diseñar rutas de acción y de mejora en la actividad del centro.

La autoevaluación institucional<sup>54</sup> tiene su propio sustento en preguntas que los propios docentes a diario se hacen. Algunas de ellas son: ¿habrá alguna coherencia entre lo que se está haciendo con respecto a lo se había propuesto al inicio del plan o programa?

---

<sup>54</sup> Corresponde a una revisión integral que compromete a un grupo de individuos que intervienen en la dinámica de una institución y en el cumplimiento de la misión que se hayan propuesto. Por lo tanto, debe ser la base para integrar un proyecto institucional de desarrollo, un proyecto donde se establecen las directrices, programas y metas por alcanzar en una institución.

¿se estarán consiguiendo los resultados de lo que se había propuesto?

Como dicen los autores Beltrán y San Martín, la evaluación interna, al remitir a las cuestiones claves, desafíos y posibilidades de cualquier institución educativa, pretende ser una respuesta cómo deben auto-organizarse los centros escolares para hacer posible la democracia organizativa y el desarrollo profesional de los profesores, surgiendo la forma de adquirir y hacer un uso efectivo del conocimiento derivado de la práctica individual, para modificar y mejorar las prácticas colegiadas. En definitiva, se trata de buscar la mejora de la calidad de las prácticas organizativas y educativas como contribución al desarrollo institucional y profesional (Santos, M., 1996:51-52).

Es importante destacar que en México casi no se acostumbra hacer este tipo de práctica por la falta de tiempo y, en ocasiones, de presupuesto para designar a una persona encargada de realizar esta labor, pues en la mayoría de las ocasiones es el mismo profesor quien se encarga de detectar las necesidades de tipo académicas como materiales dentro de su entorno educativo.

A la hora de realizar una autoevaluación debemos tener cuidado con la familiaridad y cercanía de los agentes que van a llevarla a cabo, ya que a la vez que produce mayores facilidades en el análisis de los procesos/situaciones puede llegar esta autoevaluación a ser una mera justificación de lo que están haciendo y por qué lo están haciendo (Ruiz, J., 2004:30-31).

La evaluación no debe considerarse como un aditamento, un añadido, un adorno, un apéndice o un entrenamiento. Tampoco debe considerarse como una actividad que debe realizarse sólo si queda tiempo para llevarla a cabo o si se encuentran facilidades para llevarla a la acción e interpretarla de la mejor manera. Por ello, hablar de la evaluación interna resulta importante porque:

- Permite reflexionar sobre lo que se hace.
- Facilita la organización horizontal y vertical.
- Ayuda a comprender lo que sucede en la institución educativa.
- Impulsa el diálogo y la participación.
- Permite tomar decisiones racionales.
- Impide los solapamientos.

- Permite corregir los errores a tiempo.
- Permite aprender nuevas cosas.
- Hace ganar coherencia al equipo docente.
- Se convierte en un ejemplo para los alumnos
- Ayuda al perfeccionamiento del profesorado.

Por ende, si se toman en cuenta estos puntos de manera seria en la aplicación interna de la evaluación, se conseguirán los resultados con un mayor grado de responsabilidad por parte de los actores evaluados, pues se utiliza más la participación abierta, voluntaria y por lo tanto, existe una mayor posibilidad de diseños particulares de seguimiento en la labor educativa de cada actor evaluado.

Pero no todo lo abarca la evaluación interna dentro de una institución educativa. También es necesario hablar del papel que tiene la evaluación externa de una institución para avalar la actividad que en ella se realiza.

### **II.7.2. Evaluación externa**

Surge como necesidad de complementación ante la posible justificación que se puede buscar a partir de la evaluación interna o autoevaluación. Para ello, es indispensable que la institución esté plenamente convencida de la necesidad de ser evaluada por agentes externos para determinar las necesidades y concluir en la toma de decisiones racionales para la mejora.

De esta forma, es indispensable que en la práctica de la evaluación externa participen agentes avalados y certificados por una institución u organismo evaluador.

Se considera necesaria la evaluación externa del centro, ya que pueden realizarla expertos con mayor independencia que los implicados directamente en la acción, con más tiempo dedicado a la tarea y con más rigor dada su especialización técnica (Santos, M., 1996: 115).

Es posible que la evaluación externa sea considerada por los actores evaluados como un instrumento de control por parte de la administración y, con ello, la facilidad para poder tomar una decisión cuando ésta así lo vea conveniente. Por ello, es necesario generar entre el evaluador y el evaluado la confianza suficiente para clarificar que esta actividad es indispensable para llegar a una negociación buscando la mejora de la acción educativa.

Por lo tanto, es de suma importancia que se considere lo siguiente:

- Conseguir que el equipo directivo vigile el cumplimiento de los requisitos aceptados en la negociación previa a la puesta en marcha de la evaluación.
- El equipo evaluador deberá asegurar la no filtración de la información con el fin de evitar el mal uso de la misma.
- Garantizar la confidencialidad de los datos y el anonimato de los informantes.
- Garantizar la no publicación del informe final si la comunidad educativa no está de acuerdo con él o, en su defecto, anexar las discrepancias de algunos agentes evaluados.

Con lo anterior, queda claro que la función de la mejora está directamente relacionada con el *feed-back*<sup>55</sup> que el comité evaluador pueda aportar al profesorado, ya que tiene la ventaja de intercambiar puntos de vista diversos dado que el comité también visita otros centros. Ello trae como consecuencia, el tener una buena visión general de posibles soluciones a las diferentes problemáticas y plantear sugerencias para la mejora.

---

<sup>55</sup> La retroalimentación (retroinformación) o *feed back*, es la información que recibimos respecto de nuestra comunicación y conducta. Al carecer de una cultura de la evaluación, difícilmente se acepta la retroinformación, y es aquí donde se requiere de la humildad como comportamiento ético para dar y recibir retroinformación. En la educación un principio fundamental es que al dar retroinformación debe proporcionarse sobre la base de los hechos y no de la persona; y al considerar que el individuo es un ser de necesidades y de aportaciones, obviamente está en condiciones de dar y recibir retroinformación, la cual debe ser objetiva, específica y concreta con respecto a los hechos que pueden y deben ser modificados de manera consciente (Villalobos, M., 2007: 139-140).

## **II.8. Proceso de la evaluación**

La evaluación es un proceso que debe estar presente en todo momento cuando hablamos de una institución educativa. Por ende, no debe considerarse como una práctica para llevarla a cabo sólo si se tiene tiempo, si es necesaria o si se tiene el humor o ganas para realizarla. Más bien, debe hacerse una reflexión sistemática y de manera colegiada para comprenderla y mejorarla. Puesto que el diálogo profesional es lo que permite enriquecer la acción de la evaluación, con ello podremos concebirla como un proceso de diálogo, comprensión y mejora.

En los apartados que a continuación trabajaré, se mencionan los elementos que dan cuenta del proceso de la evaluación<sup>56</sup> como actividad en busca de la mejora.

### **II.8.1. Instrumentos y criterios de evaluación**

Una diversidad de instrumentos de evaluación sirven para recoger información de la actuación del docente. Entre los más frecuentemente utilizados se observa el empleo de tests, cuestionarios, entrevistas, guías de observación, tablas de valoración de rendimiento y productividad, informes e inventarios.

La definición de los criterios que se utilizarán antecede generalmente a la selección de los indicadores que habrán de ser usados para la obtención de la información pertinente, en relación con el fenómeno que constituye el objeto de la evaluación, lo que implica a su vez la definición de las variables que habrán de observarse empíricamente.

Se debe tener siempre presente que en todo esfuerzo de evaluación los directivos, profesores y evaluadores se mueven en distintos planos. Por lo tanto, atienden a

---

<sup>56</sup> La utilidad del proceso evaluador estará en función de si se han discutido las decisiones sobre el objeto de evaluación y el procedimiento que se va a seguir, y las comparte y acepta el conjunto de las personas implicadas. Esto significa que, para que funcione hay que contar con el compromiso de todos los participantes, cada cual desde el lugar que ocupe y según la responsabilidad que le corresponda (Borrell, E. y Chavarría, X., 2003: 23).

diferentes indicadores, pero al mismo tiempo todos son también sujetos observables en el proceso de la evaluación. También, deben considerarse las diferencias existentes en el desempeño de la docencia y tomar en consideración que la actividad docente produce bienes simbólicos de carácter cualitativo y procesual.

Evaluar resulta siempre una tarea que despierta incertidumbre; es importante que el profesor esté informado y tenga un conocimiento preciso de cómo, cuándo y de qué está siendo evaluado y se le den a conocer los resultados como parte de la dinámica del proceso de evaluación si se desea que ésta repercuta en el mejoramiento de la docencia.

Como objetivos esenciales de la evaluación del profesor se pueden considerar: mejorar la enseñanza, evaluar y mejorar el currículo y la acción departamental, estudiar el rendimiento docente y orientar la formación continua del docente.

### **II.8.2. Métodos de recopilación de información**

El recoger datos de forma precisa exige un uso de métodos que tenga en cuenta las siguientes exigencias:

- Usar diversidad de métodos de exploración.
- Usar métodos sensibles a la complejidad de los fenómenos evaluados.
- Usar métodos que faciliten la actividad interactiva.
- Usar métodos que se adapten a las situaciones que se explora.

### **II.8.3. Recogida de datos evaluados<sup>57</sup>**

Siempre será muy importante recoger datos de manera sistemática y precisa, ya que no basta con emitir opiniones o percepciones de lo que ocurre en una institución cuando existe sobre ella toda una realidad. Porque no bastan las simples suposiciones, las imprecisiones, las aproximaciones a la realidad o las intuiciones, se requiere que los datos estén siempre acordes con la naturaleza de los métodos de exploración.

### **II.8.4. Análisis de datos y elaboración de informe**

El análisis de los datos por parte del evaluador ayuda a obtener una información de contraste que permite depurar el significado de lo que ya se ha evaluado en una institución. En este sentido, una vez que se ha reflexionado la praxis de la actividad del centro y se cuenta con todas las evidencias posibles, es necesario pasar al siguiente proceso que es la elaboración del informe.

El informe final<sup>58</sup> es de exclusiva competencia y responsabilidad del evaluador (y de su equipo); un mal informe invalida un buen proceso de evaluación. El papel que debe asumir el evaluador al elaborar el informe debe de ser claro y preciso. Para ello, es importante el lenguaje que utilice cara al destinatario.

---

<sup>57</sup> Podemos considerar la recogida de datos para la evaluación como un auténtico proceso de investigación en cuanto a actividad reflexiva y sistemática dirigida a lograr un conocimiento lo más perfecto posible de la realidad que se pretende evaluar. En este sentido, la evaluación se identifica con la investigación y utiliza los mismos métodos que ella en su tarea de recogida de datos. Podemos pensar congruentemente que la evaluación alcanzará tanta más calidad en cuanto mayor sea la calidad de la investigación que desarrolla (Rosales, C., 1996: 41).

<sup>58</sup> El informe de evaluación es siempre el último paso del proceso de organización de los datos y tiene como finalidad dar cuenta a los interesados de las conclusiones de la evaluación, el proceso seguido, los resultados obtenidos, la interpretación de los datos y las recomendaciones para la acción (Borrell, E. y Chavarría, X., 2003: 111).

Un lenguaje científico, técnico o rebuscado puede generar inconformidad y desinterés por la comprensión y el compromiso para seguir las indicaciones y observaciones que ahí se habrán de describir.

La utilización del informe podría darse en dos niveles. En primer lugar, en la comprobación de la exactitud de los datos. ¿Ha producido un informe riguroso de este acontecimiento? ¿Están bien representadas ciertas impresiones? ¿Se han tomado en cuenta todos los aspectos pertinentes? En segundo lugar, sobre cualquier interpretación o explicación, el informante puede tener algún comentario que hacer (Woods, en Santos, M., 1996: 112).

Por tal motivo, la redacción ha de estar planteada siempre con miras al compromiso y seguimiento, y en aras de hacer bien las cosas a partir de las áreas de oportunidad detectadas en cada uno de los aspectos evaluados. En este sentido, el evaluador debe tener en cuenta que el informe va a ser leído por personas que no son necesariamente expertas en materia educativa.

Las conclusiones del informe han de estar basadas en la riqueza y precisión de la indagación; por ello, han de aparecer avaladas por la descripción metodológica que ha precedido a su elaboración.

### **II.8.5. Retroalimentación y seguimiento de los procesos evaluados**

Con respecto al seguimiento que habrá de darse después de una evaluación en la institución educativa, tendrán que considerarse la verificación de todas las actividades de manera sistemática implicadas en los programas y proyectos de un plan, de acuerdo con los criterios o acuerdos previamente establecidos entre el evaluador y el evaluado, en la cual se debe estar al pendiente que se cumplan en los tiempos estimados y el acercamiento a la realidad de los objetivos trazados.

Frecuentemente, las instituciones educativas evalúan los procedimientos y resultados de sus unidades funcionales, las cuales a su vez realizan evaluación y seguimiento de sus actividades a partir de estándares e indicadores acordados con la administración central (Medina, S. y M. Villalobos, 2006:100).

Durante el seguimiento podrán hacerse los ajustes o cambios en las actividades que así lo requieran de manera pertinente, y bajo la vigilancia necesaria para la obtención de los resultados siempre con el consentimiento de ambas partes.

## **II.9. Rendición de cuentas**

Se refiere a la etapa administrativa que gestiona el equipo directivo de un centro educativo al finalizar un ciclo escolar, puesto que en toda institución debe haber una persona responsable de una sección específica, en la cual deberá rendir cuentas a su jefe inmediato o a la dirección administrativa.

Por medio de un informe o balance documentado, el responsable dará a conocer con datos precisos todo aquello que hable de las realizaciones, resultados y funcionamiento del o las áreas la institución que tiene a su cargo, manifestando la forma del cómo ha conducido el proceso directivo.

La función de la evaluación es lograr una mayor incidencia en el autoconocimiento y mejoramiento de la calidad académica; otra de sus funciones es la definición de políticas y asignación de recursos, con el fin de impulsar funciones, programas y proyectos. Todo ello ayudará a mejorar la calidad de las instituciones y conocer su desempeño en términos de calidad (Medina, S. y M. Villalobos, 2006:53).

Existe una vinculación directa entre el financiamiento con respecto a los resultados que se obtienen en una institución, ya que deben ser utilizados como una estrategia para impulsar los nuevos proyectos o programas, tanto para la institución como para el equipo docente; por lo tanto, la capacitación constante y la promoción de incentivos darán como resultado la mejora continua de cada docente en relación a su desempeño profesional.

La rendición de cuentas significa aportar pruebas suficientes para poder comprobar el uso transparente de los recursos destinados a la institución que han sido necesarias para alcanzar sus metas y objetivos.

## **II.10. Planificación de la evaluación**

La evaluación, como un proceso que implica una continuidad, necesita una adecuada planeación, a fin de que cumpla con sus funciones de retroalimentación y de toma de decisiones.

En una institución educativa, los dos grandes componentes de una planeación estratégica son: el proyecto educativo (para los asuntos educativos) y el desarrollo organizacional (para los asuntos administrativos). La planeación estratégica se realiza con base en una serie de planes de acción anuales (Medina, S. y M. Villalobos, 2006:53).

La planeación y la evaluación son herramientas fundamentales para la gestión y operación de los centros e instituciones educativas. Por ello, la evaluación debe estar acorde a las necesidades del tiempo en que se realiza; es decir, la evaluación que se lleva a cabo en un tiempo determinado quizá no podrá ser utilizada en otra ocasión posterior, ya que debe existir una actualización de manera continua.

Planificar equivale a prepararse adecuadamente para actuar en un determinado sentido. También, la planificación es un proceso para determinar con precisión de qué forma pueden conseguirse unos objetivos concretos, estableciendo para ello unos medios necesarios que conduzcan a su consecución. Por lo tanto, cuando planificamos, además de racionalizar la propia actividad, estamos facilitando la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **PROPUESTA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA ALCANZAR LA CALIDAD EDUCATIVA**

En el capítulo tercero trabajaremos una propuesta de evaluación institucional para aplicarse en una institución educativa, ubicada en el norte de la ciudad de México, en la cual plantearemos algunos indicadores de calidad, mediante el uso de algunos instrumentos de evaluación en diferentes áreas de la institución como estrategia que dé cuenta de la calidad que se pretende alcanzar.

#### **III.1. Contexto de la institución educativa**

En 1971, un grupo de familias fundan el colegio buscando que sus hijos reciban una formación completa y que, a la vez, éste represente una prolongación del hogar. Desde su fundación, el colegio ha brindado una formación educativa diferenciada, es decir, atiende a alumnos varones en las secciones de primaria, secundaria y preparatoria; sólo proporciona una educación mixta en la sección del jardín de niños, misma que es fundada en el año 2000.

A partir de 1987, el colegio adopta su sede definitiva en las instalaciones actuales, dentro de un entorno ecológico, seguro y apartado de la ciudad, ubicado en el Estado de México, en el municipio de Atizapán de Zaragoza y contando con un área de 50,000 m<sup>2</sup> aproximadamente de superficie, mismas que permiten ofrecer una educación de calidad.

La misión, la visión y los valores<sup>59</sup> de la institución son los siguientes:

Misión. Facilitar a nuestros alumnos, profesores y padres de familia su proceso de mejora personal completo, a través de la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y virtudes, con un sentido cristiano de la vida, para que sean personas íntegras, capaces y comprometidas con la sociedad.

Visión. Será un colegio con un nivel de excelencia de acuerdo a estándares internacionales con base en una formación integral. La educación será impartida con un enfoque intercultural multilingüe. Los padres de familia, como primeros responsables de la educación de sus hijos, ocuparán un papel preponderante en el sistema educativo del colegio, participando activamente en la formación de sus hijos, constituyendo así un modelo de participación familiar. Tanto los directivos como los profesores contarán con una preparación de gran nivel intelectual y cultural, enriquecida constantemente con una capacitación continua. Contará también con instalaciones completas a nivel de excelencia, acordes a los servicios académicos, culturales, formativos, y deportivos.

Tendrá todas las secciones desde jardín de niños, preprimaria, primaria, secundaria y preparatoria. Será un colegio líder en el área metropolitana del D. F. y captará a los mejores alumnos de la zona norte.

Valores. En la Institución, nuestras familias y sus hijos son lo primero. Nuestra acción educativa está centrada en la persona vista integralmente; la educación la entendemos como un proceso personal activo, por lo que para facilitararlo se genera y dispone de un ambiente de respeto a la libertad, de exigencia en la responsabilidad en el desarrollo de las virtudes humanas.

El colegio ofrece una educación diferenciada, por medio de la cual promueve un sistema pedagógico moderno y de vanguardia, que atiende a la educación personalizada de los

---

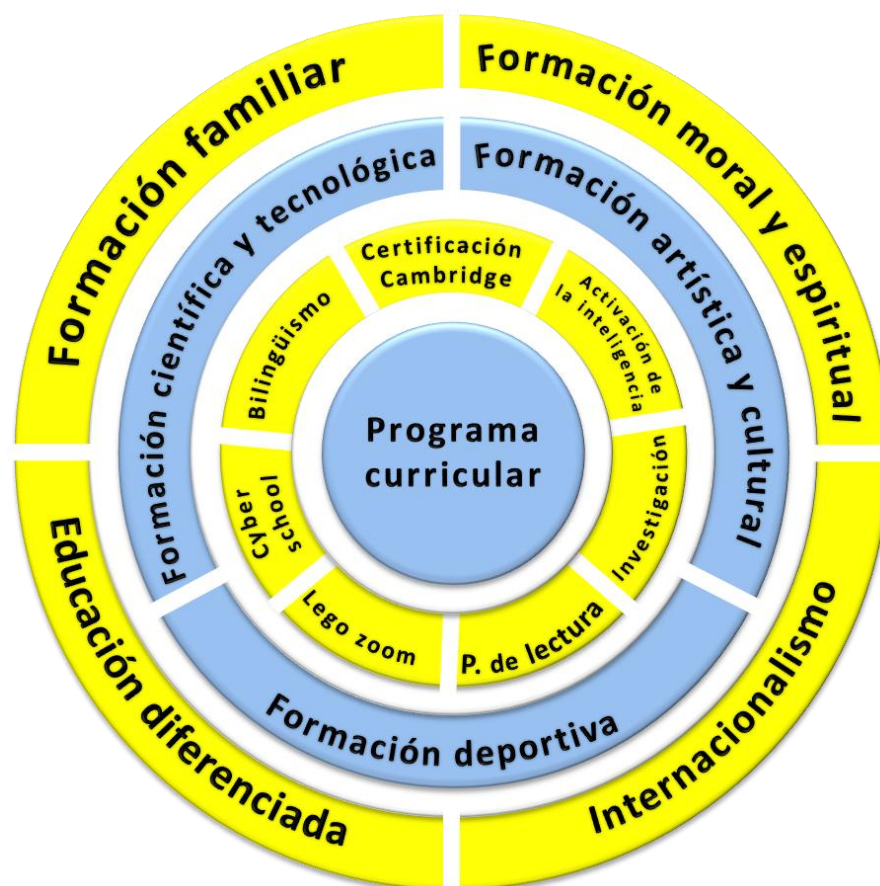
<sup>59</sup> Información extraída del documento interno de la institución: "Project Summit Cedros Norte" y del sitio web [www.cedrosnorte.edu.mx](http://www.cedrosnorte.edu.mx)

alumnos, sacando lo mejor de sí mismos y permitiendo adaptar la enseñanza a las peculiaridades de unos y otros de manera positiva.

Al proyecto educativo del colegio se le conoce con el nombre de *Project Summit* (Proyecto Cima), que es la suma de todos los elementos que lo conforman. El proyecto consiste en brindar una formación completa y personalizada a cada uno de los alumnos, considerándolo integralmente como persona; lo cual supone atender la etapa evolutiva con sus características particulares, su situación personal en cada momento, y los contextos concretos que viven.

Figura 2

Esquema del proyecto Cima



### **III.1.1. Niveles educativos que ofrece la institución**

**Jardín de niños.** A través del juego y de los intereses personales de cada niño y de cada niña, se fomenta el gusto por aprender y se inicia, de manera lúdica e interactiva, el proceso de enseñanza aprendizaje.

**Primaria.** Se trabaja con los alumnos para establecer, con solidez, las bases del proceso de enseñanza-aprendizaje, al tiempo que se propicia el desarrollo de las habilidades, destrezas y virtudes propias de la edad. Se trabaja en fomentar y afianzar buenos hábitos. Los alumnos aprenden a poner en práctica sus decisiones personales, y a cumplir con los compromisos adquiridos, con el consejo y guía de sus padres y profesores.

**Secundaria.** En esta etapa se toma en cuenta la transformación física, intelectual y afectiva propia de esta edad. Continúa el proceso de enseñanza-aprendizaje y, mediante una adecuada motivación, las actitudes y habilidades de los alumnos van avanzando. Los alumnos participan activamente en la planificación y realización de actividades, enlazando los objetivos e intereses propios con los de los otros miembros del grupo, respetando los distintos puntos de vista y asumiendo las responsabilidades que les correspondan. Utilizan, en la resolución de problemas, los procedimientos oportunos para obtener información pertinente, tomando en cuenta las condiciones necesarias para la solución.

**Preparatoria.** Durante esta etapa preuniversitaria se favorece una dinámica dentro y fuera del salón de clases para que los alumnos alcancen un aprendizaje óptimo y profundo, y para que, mediante el progreso de sus capacidades y habilidades, sean capaces de afrontar creativamente los retos de la vida universitaria y del mundo actual. La población de los alumnos de preparatoria son admitidos en las mejores universidades por su alto rendimiento académico, manejo del inglés como segunda lengua y una formación humana de altura, beneficiándose incluso de las diferentes

Becas de Excelencia de las que goza esta institución en algunas de las mejores universidades de México.

### **III.1.2. Instalaciones de la institución**

Actualmente, el colegio cuenta con la siguiente infraestructura:

- Edificios con aulas para todos los niveles.
- Laboratorio de ciencias.
- Laboratorio de tecnologías de la información.
- Biblioteca con salas para trabajo en equipo.
- Salón de usos múltiples.
- Oratorio.
- Cafetería y servicio de restaurante.
- Cancha de fútbol de pasto sintético, que cuenta con la última tecnología.
- Canchas de baloncesto.
- Pista de atletismo.
- Granja y hortaliza educativa “*Farm School*” en primaria.
- Zona de juegos infantiles en el jardín de niños; un área de 1,000 m<sup>2</sup>.
- Granja y hortaliza educativa “*Farm School*” en el jardín de niños.
- Arenero en el jardín de niños.
- Rapel en el jardín de niños.

### **III.2. Autoevaluación institucional**

La autoevaluación institucional representa un esfuerzo importante para cada uno de los actores de la educación que integran una comunidad educativa, para poder realizar una evaluación crítica constructiva de los propósitos, acuerdos, actividades y espacios, entre otros, que den cuenta de los aciertos o de las áreas de oportunidad que contribuyan a la mejora del quehacer institucional.

“El diagnóstico puede concebirse como el análisis de la situación en la que se encuentra la institución o centro en un momento determinado, respecto de sí misma y respecto de su entorno o contexto” (Medina, S. y Villalobos, M., 2006: 87).

Uno de los principales objetivos que tiene la autoevaluación institucional es el disponer y tener siempre a la mano información oportuna, suficiente, válida y confiable de todo lo que sucede en el acontecer diario al interior de la institución, que es previamente obtenida a través de la evaluación, mediante el uso de instrumentos en los cuales se establecen los indicadores de logro reales, considerando los estándares que la institución plantea.

La experiencia y la investigación han demostrado, en incontables casos, que las instituciones se vuelven creativas, se dinamizan cada vez hacia mejores estandarizaciones y adquieren prestigio, cuando disponen de amplios espacios de decisión para idear ofertas atractivas, reaccionar oportunamente ante situaciones nuevas y autoevaluar con bastante exactitud, sus aciertos y sus déficits (Lafourcade, P., 2002: 10).

La evaluación y autoevaluación son, probablemente, el mejor camino o, por lo menos, el primer paso para promover cambios significativos en las personas y en las instituciones. Por lo tanto, en la medida que las personas contribuyan en esta labor, deberán estar convencidas y conscientes de la información que proporcionarán para que, con ello, se tenga un alto valor de calidad y de ella se desprendan las decisiones que propiciarán las trayectorias o rutas de acción a seguir.

Por medio de la autoevaluación se pueden detectar a tiempo las fortalezas de la institución y las amenazas o áreas de oportunidad, mismas que deberán contar con un seguimiento claro y oportuno para conseguir la mejora en cada uno de los sectores que lo requieran.

Con la evaluación institucional es posible detectar los niveles, funciones, actitudes, relaciones o comportamientos que ponen de manifiesto dificultades, problemas, conflictos e irregularidades. El estudio de las mismas permite, tras decidir un orden de prioridades, la toma de decisiones de mejora, y la posterior evaluación parcial, localizada en tales aspectos, más detallada y profunda que las demás (Ruiz, J., 2004: 287).

La autoevaluación puede llevarse a cabo de forma total, considerando todos los aspectos de la institución, o centrarse sólo en algunos aspectos concretos. Todo dependerá de las temáticas por las cuales se pretende evaluar, de la disponibilidad de tiempo y de la urgencia en la solución de problemáticas.

### **III.3. Criterios de evaluación y referencias de calidad**

Debe entenderse como criterio de evaluación a la expresión de algún atributo que debe tener el objeto de análisis para ser considerado de calidad, ya sea un programa o currículo, un proyecto institucional o la institución escolar misma, los subsistemas o las formas de relación de la comunidad escolar. Es una regla o norma del buen funcionamiento, en la cual expresa también el valor o cualidad que debe caracterizar a la educación que brinda una institución.

La evaluación declara, sin detenimiento, la acción ocurrida en el espacio escolar, llámese edificio o aula, quedando remitida a la reflexión sobre la descripción en la acción para que exista trascendencia y conciencia sobre la descripción de la mejora continua, conduciendo al actor evaluado hacia el perfeccionamiento.

El perfeccionamiento profesional se apoya así en un conocimiento práctico relacionado con el contexto con el que aspira a cifrar no teoremas, pero si percepciones. La evaluación se orienta hacia la elucidación reflexiva de la problemática: mayor calidad de un proyecto curricular como artefacto humano versus realidad del mundo natural, que da la sustancia última al hecho profesional de enseñar en una institución orientada al servicio del estudiante y de los padres, a quienes incumbe el futuro de sus hijos (Pérez, M., 2000: 365).

Un criterio es una norma preestablecida utilizada para expresar el juicio que se hace acerca de la calidad educativa, lo cual se basa en el análisis del programa educativo tal cual se aplica.

Cuando pueden cuantificarse, los criterios están asociados a indicadores de desempeño o a estándares de calidad. En la actualidad se han propuesto criterios que son ya de uso

común entre los educadores. Entre los cuales podemos encontrar la eficiencia, la eficacia, la vigencia, la pertinencia y la congruencia (Carrión, C. 2001: 138). En este sentido, la educación es de calidad cuando a dichos criterios se pueden aplicar como calificativos.

Cuando se aplica la calificación de eficiente a un objeto determinado, esto significa que tiene todas las características idóneas de funcionamiento para obtener un efecto deseado, o bien, cumple con un modelo o ha demostrado su eficiencia para la enseñanza. Es decir, cuando podemos identificar que en una institución educativa existe un número adecuado de profesores, sigue un esquema básico de contenidos de enseñanza, cuenta con una infraestructura adecuada y el aprendizaje es una prueba de la buena enseñanza que ahí se imparte, en este caso es cuando a una institución puede asignársele el calificativo de eficiente.

Por otra parte, la eficacia se refiere al cumplimiento cabal de los propósitos educativos, los cuales pueden dar cuenta a diferentes circunstancias, entre las cuales encontramos tales como la formación profesional polifacética y la formación de ciertas competencias de los egresados que les permitirán adaptarse a diferentes circunstancias de trabajo profesional.

La realidad refiere a la eficiencia y la eficacia como conceptos complementarios, ya que supone que un objeto educativo eficiente por necesidad es eficaz.

La pertinencia indica que el modelo educativo de una institución se aplica tomando en consideración el contexto social, económico y político de la localidad o región donde se ubica. La presencia de este atributo se percibe por medio de estudios de opinión de grupos sociales beneficiados directa o indirectamente con la educación, como los propios estudiantes y profesores.

Otro criterio que se utiliza frecuentemente y se relaciona de manera estrecha con la valoración de los planes de estudio es la congruencia que guardan los propósitos del plan

con los contenidos de la enseñanza, la cual es avalada por los propios profesores, alumnos y comunidad que integran una institución.

### **III.4. Fundamentación de la propuesta.**

La propuesta de evaluación que trabajaremos en este capítulo tendrá un sustento teórico de los autores David Isaacs y de Víctor García Hoz, pues han establecido parámetros en materia de evaluación de instituciones educativas en contextos que son aplicables en nuestra actualidad.

Comúnmente, cada institución plantea, de manera particular, los objetivos que tienen que alcanzar. Algunos diseñan sus propios instrumentos de evaluación que les proporcione información pertinente al desempeño de cada una de las áreas en las que se aplica; pero también hay instituciones que llevan una evaluación informal y, por lo tanto, carecen de instrumentos que lleven la pauta o guía de referencia en la consecución de contenidos.

Los instrumentos de evaluación que se han elaborado pretenden obtener información formal de las condiciones y de la práctica diaria de una institución educativa, con la finalidad de plantear objetivos de mejora en cada una de las áreas evaluadas una vez que se cuente con los datos que arroje la evaluación de manera parcial.

Se ha, considerado para esta propuesta con previa antelación las preguntas claves de cualquier evaluación tales como ¿a quién se va a evaluar? ¿qué evaluar? ¿en qué momento evaluar? y ¿para qué evaluar? Se pretende que, con el conocimiento de las áreas fuertes y las áreas donde existen oportunidades de mejora, se tomen las medidas necesarias, en el primer caso, para continuar con el mismo proceso y, en el segundo, para tomar conciencia y reflexionar sobre la práctica profesional de quienes conforman la institución educativa, en aras de recibir la orientación necesaria para adentrarse en un proceso de mejora.

La propuesta parte de la obtención de información, donde se dará mayor importancia a los datos de entrada, por lo que el planteamiento se centrará en el análisis de los resultados, con la finalidad de diseñar las rutas de acción y de seguimiento en la búsqueda de la mejora de las áreas evaluadas.

Por lo tanto, se han definido los indicadores que permitirán dar a conocer los datos que reflejan la realidad en la vida cotidiana al interior de una institución educativa, por lo que a continuación se describen.

### **III.5. Indicadores de calidad de tipo administrativo**

En este apartado se encontrarán los instrumentos de evaluación destinados a las personas y al entorno indispensable para el desarrollo de las actividades y tareas previamente definidas en el proyecto educativo de la institución, mismos que se dividen en los siguientes aspectos: recursos humanos, mobiliario e infraestructura.

Los instrumentos estarán conformados por dos tipos de evaluación, cualitativa y cuantitativa. En la cualitativa se referirá a los aspectos en los cuales el evaluado tendrá la posibilidad de compartir datos de manera abierta o de opinión personal, con la finalidad de poder analizar y reflexionar sobre su propia práctica. Con respecto a la evaluación cuantitativa, el instrumento contará con parámetros criterios que irán de acuerdo al grado de satisfacción de las personas evaluadas, con la finalidad de obtener información de tipo numérico.

Para David Isaacs, “la actividad investigadora se centra en el desarrollo de una serie de actividades para conseguir una serie de objetivos. Sin ello, el equipo de profesores tenderá a ver el trabajo como algo mecánico y no como una disposición de hacerlo mejor y con mayor rentabilidad” (Isaacs, D., 1983: 107).

En la medida en que el profesor reflexiona sobre su práctica<sup>60</sup>, está contribuyendo a la mejora, ya que por este conducto es capaz de corregir y afinar su actividad durante el proceso.

En este sentido, es posible destacar los elementos más importantes en toda actividad investigadora:

- Localizar problemas (situaciones que se pueden mejorar).
- Recoger todos los datos pertinentes.
- Pensar un plan de acción una vez teniendo los datos recogidos.
- Evaluar la eficacia del plan o ruta de acción decidida.

La justificación de dar seguimiento a cualquier proyecto educativo se puede centrar en los siguientes aspectos:

- Conseguir la mejora en la calidad educativa.
- Conseguir una mayor rentabilidad de los recursos con los que cuenta la institución.
- Conseguir una mayor satisfacción de cada una de las personas implicadas.

### **III.5.1. Indicadores de calidad de los recursos humanos**

Para efecto de este trabajo de tesis se han considerado sólo la actividad que desempeña un director y el docente.

Lo que conviene a un director es estudiar al centro como estructura, como una labor propia y como centro de relaciones humanas.

---

<sup>60</sup> La enseñanza reflexiva se refiere al proceso de análisis crítico que el profesor desarrolla mediante habilidades de razonamiento, juicios de valor, y una serie de actividades determinadas, que producen una mejora de la calidad educativa. Además la reflexión es lo que determina que el profesor actúe con intencionalidad (De Vicente, P., 2002:80).

“Una formación humanista del director es la base para que las personas que lo rodean, miembros de la comunidad educativa, también se desempeñen en ese sentido” (Parés, I., 2010: 21).

Entre las actividades que se evaluarán al director encontramos las siguientes:

- Que tenga los objetivos que persigue por escrito.
- Que programe las actividades necesarias para conseguir sus objetivos.
- Que tenga un sistema de evaluación que de fe de los resultados que pretende conseguir.
- Que convoque reuniones de trabajo periódicamente para dar a conocer el seguimiento a los objetivos que se han planteado.
- Que consiga que cada profesor a su cargo se desempeñe bajo las normas y los acuerdos previamente establecidos.
- Que dé seguimiento a cada profesor para que vaya consiguiendo su propia autonomía.
- Que esté al pendiente de las situaciones que pudieran suscitarse al interior de la institución, tanto con los profesores como con los alumnos.
- Que esté al pendiente de situaciones que pudieran generarse al exterior de la institución con padres de familia u otros actores.
- Que vele por los intereses y beneficios de la institución educativa.

Mediante el análisis que se podrá realizar con el instrumento de evaluación, se pretende que sirva para poder tomar mejores decisiones y proporcionar una mejor orientación a cada uno de los profesores que tiene a su cargo.

“Dada la trascendencia de su función, resulta de suma importancia la formación de los directores de instituciones educativas; su labor no solo repercute en el presente, sino en las generaciones futuras, responsables del bienestar de la sociedad en su conjunto” (Parés, I., 2010: 21).

Se ha planteado un instrumento que permita ver con mayor detenimiento cada uno de los aspectos antes mencionados en la sección de los anexos, denominado “Instrumento de evaluación para director de la Institución”.

A nivel profesor convendrá contar con indicadores que ayuden a analizar su situación con respecto al cumplimiento de una serie de actividades típicas.

Entre las cosas que se evaluarán al profesor son las siguientes:

- Que conozca los objetivos que le ha planteado la institución.
- Que tenga una programación de contenidos del curso que imparte, contemplando las actividades para cada una de las áreas formativas.
- Que conozca los materiales con los que contará para el cumplimiento de su labor educativa.
- Que aproveche los recursos con los que cuenta la institución para poder llevar adecuadamente su práctica profesional.
- Que dé a conocer los objetivos planteados en cada una de sus clases.
- Que conozca a cada uno de sus alumnos.
- Que dé a conocer la forma de evaluar de cada una de las materias impartidas.
- Que dé seguimiento a las situaciones que lleguen a suscitarse dentro y fuera del salón de clases con sus alumnos.
- Que dé seguimiento y llegue a los acuerdos establecidos con cada una de las familias de los alumnos.
- Que informe a la dirección, de manera oportuna, cualquier situación que sea necesario dar seguimiento.

Se ha planteado un instrumento que permita ver con mayor detenimiento cada uno de los aspectos antes mencionados en la sección de los anexos, denominado “Instrumento de evaluación para profesor de la Institución”.

### **III.5.2. Indicadores de calidad de mobiliario de la institución**

Como parte esencial en el rendimiento escolar de los alumnos, es indispensable contar con el mobiliario adecuado a su edad. Al mismo tiempo, para obtener un mejor desempeño profesional por parte del docente, se debe, en gran medida a la calidad del mobiliario con los que cuenta la institución educativa. Para la valoración de este apartado se considerarán los siguientes aspectos:

- Mobiliario suficiente para los alumnos.
- Mobiliario suficiente para los profesores.
- Adecuación del mobiliario según el grado que cursa el alumno.
- Estado de conservación del mobiliario.

En la sección de los anexos se ha planteado el “Instrumento de evaluación para el mobiliario de la Institución”.

### **III.5.3. Indicadores de calidad de la infraestructura de la institución**

Cada institución educativa brinda un servicio a su comunidad escolar, por lo que, desde su creación, debe planear la infraestructura necesaria que vaya de acuerdo con el proyecto educativo que va a ofertar. Con ello se tienen que prever cada una de las instalaciones con las que contarán, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad. Para ello se deberán considerar los siguientes elementos:

- Cantidad adecuada de edificios de aulas, dependiendo de la matrícula óptima esperada.
- Aulas de clase con espacio suficiente a la cantidad de alumnos por grupo.
- Espacios recreativos como patios de recreo y canchas deportivas.
- Aulas o auditorios para actividades de uso común.
- Salas para baños y vestidores.
- Espacio para áreas verdes y estacionamiento de automóviles.

- Oficinas para personal directivo y administrativo.
- Servicios como agua, luz, teléfono y drenaje, entre otros.

Para evaluar estos aspectos, se ha planteado un instrumento que aparece en la sección de los anexos.

### **III.6. Indicadores de calidad de tipo académico**

Este tipo de indicadores nos permitirá tener en cuenta el tipo de actividad con la que se desempeña el docente dentro del aula, partiendo del nivel de preparación profesional con la que cuenta, además del aprovechamiento de los recursos y medios que la institución posee como servicio hacia la comunidad estudiantil.

A continuación se dan a conocer los indicadores de este trabajo de investigación y posteriormente, se determinan los instrumentos de evaluación que se definen en la propuesta planteada.

#### **III.6.1. Indicadores de calidad de los proyectos educativos de la institución**

La institución educativa es una organización al servicio de un proyecto común, fruto de la elaboración, aceptación y compromiso de todos los actores que lo integran.

Este apartado contará con un instrumento que procure concentrar la información referente al nivel de satisfacción personal de los miembros de la institución, independientemente de cual sea su labor en la misma.

### **III.6.2. Indicadores de calidad del desempeño docente en el aula**

Para efecto de la evaluación hacia la práctica que desempeña en el aula, se han considerado los aspectos que ayuden a analizar su situación respecto al cumplimiento de una gama de tareas típicas tales como:

- La profesionalidad con la que desempeña su labor.
- La planeación de las clases.
- El dominio de los conocimientos que imparte.
- Las estrategias didácticas empleadas en el salón de clases.
- El seguimiento a cada uno de los alumnos del grupo con respecto al aprendizaje esperado.
- El conocimiento a nivel personal de cada alumno.
- La consecución de metas establecidas en el curso escolar.

### **III.6.3. Indicadores de calidad de los recursos didácticos**

Es necesario que cualquier institución educativa cuente con los medios o recursos mínimos e indispensables para brindar una práctica educativa digna y a la vez responsable, ya que son medios facilitadores u obstaculizadores de los resultados.

Los aspectos que se considerarán en este apartado son los siguientes:

- Grado de utilización del material didáctico.
- Grado de utilización de espacios y equipos comunes.
- Necesidades detectadas a partir de la utilización de los recursos.

## REFLEXIONES CONCLUSIVAS

El buen funcionamiento de un colegio o institución educativa depende en gran medida del compromiso que asumen todas las personas que la integran, es decir los actores; con ello, la importancia de reconocer tanto la labor que desempeña el director como responsable principal, como la labor de la persona que presta cualquier otro tipo de servicio, llámese administrador, encargado de mantenimiento, profesores, entre otros, todos ellos bajo la firme confianza de conseguir los objetivos previamente planteados.

El éxito o el fracaso de una institución educativa lo puede determinar el tipo de comunicación que en ella se genera, es decir, en la medida que todos los miembros de la comunidad educativa conozcan de manera oportuna los objetivos o actividades que se realizarán, puede garantizar un alto índice de productividad de todos los involucrados en una actividad previamente programada. Para ello, es necesario que todos conozcan a las personas encargadas de impartir o llevar la información en cada una de las áreas que integran a la institución y al mismo tiempo establecer políticas que permitan tener en tiempo y forma la información adecuada, como pueden ser las reuniones con el personal y la información inmediata mediante el uso de la tecnología.

La educación implica necesariamente planeación, porque todo lo que se prevé permite delimitar a detalle cada uno de los elementos que habrán de considerarse en la consecución de los objetivos que se pretenden alcanzar, desde que se inicia un proceso hasta que concluye.

Consideramos que una de las funciones directivas más importantes en la práctica profesional de un director es sin lugar a dudas la toma de decisiones de manera oportuna y con sentido responsable de las mismas, porque de ello dependerá la seriedad y compromiso del equipo hacia él y por ende hacia la institución educativa, donde el papel de director se fundamenta en la confianza y apoyo que brinda en todo momento a cada sus colaboradores, una vez que se da a la tarea de conocer de ellos sus habilidades y destrezas, así como sus áreas de oportunidad para llegar a los acuerdos necesarios como pretensión en la mejora de la praxis educativa.

La evaluación debe de tener siempre un respaldo pedagógico en cada una de las áreas que se sometan a ella, es decir, no debe centrarse sólo en los resultados numéricos o caer en subjetividades que no van a permitir llegar a los acuerdos establecidos por los agentes evaluadores y los agentes evaluados, más bien se debe tener un equilibrio entre la evaluación de tipo cualitativa y la cuantitativa, con ello se tendrá un mayor marco de referencia con respecto a los datos obtenidos y esto facilitará los seguimientos en cada uno de las personas o áreas evaluadas, para conseguir con ello un mayor compromiso a partir de la reflexión de la práctica profesional de cada uno de los involucrados.

Para que la evaluación tenga un alto nivel de credibilidad y de consistencia ante todo lo que habrá de evaluarse, han de considerarse los siete elementos didácticos para evaluar los aprendizajes, que también pueden ser retomados por el ámbito de la evaluación para llegar a su máxima eficacia, los cuales están conformados por los actores (quién), es decir, la persona o área a la que se va a evaluar; la institución evaluadora (quiénes), también puede darse el caso de que sea la propia institución la que se someta a un proceso de autoevaluación, no necesariamente tiene que ser un agente externo; la finalidad (para qué), una vez que se haga un análisis de las necesidades de la institución; los objetos de la evaluación (qué), con ello se determinan los objetivos de realizar o iniciar el proceso; los modelos (cómo), bajo qué metodología o criterios se llevará a cabo la

evaluación; los instrumentos (con qué), el material que servirá para obtener la información de la aplicación; el momento (cuándo), que tiene que ver con el lapso de tiempo en el que se efectuará la evaluación y el lugar (dónde).

Todo proceso de evaluación institucional debe tener un respaldo desde el inicio de su aplicación hasta el término de la misma y para ello se tendrá que considerar el tener una evidencia de los lineamientos considerados para la obtención de datos y la interpretación de los mismos, por lo tanto se debe rendir un informe por escrito donde se dé a conocer a detalle la información que arroja el estudio, una vez que se conocen los datos se deberán difundir para propiciar con ello una mejora en los procesos que requieran dar un seguimiento más oportuno, siempre con un sentido ético y profesional por parte de la persona encargada del proyecto.

## FUENTES DE CONSULTA

- ABDÓN, I. (2003).** *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*. Bogotá: Competencias Magisterio.
- AUSUBEL, D. (1991).** *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
- BRENES, E. (2007).** *Teoría de la Educación*. San José: EUNED.
- BORRELL, E. y CHAVARRÍA X. (2003).** *Evaluación de centros educativos. Aspectos nucleares*. Barcelona: UOC.
- CANO, E. (1998).** *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: La Muralla.
- DE VICENTE, P. (2002)-BARRIGA, F. (1998).** *Desarrollo profesional del docente. En un modelo colaborativo de evaluación*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- DIRECCIÓN PARTICIPATIVA Y EVALUACIÓN DE CENTROS, (1996).** *II Congreso internacional sobre dirección de centros docentes*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- DIAZ-BARRIGA, F. (1998).** *Metodología de diseño curricular para educación superior*. México, D.F.: Trillas.
- ESTEBARANZ, A. (1999).** *Didáctica e innovación curricular*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- FILHO, L. (1987).** *Organización y administración escolar*. Buenos Aires: Kapelusz.
- GARCÍA HOZ, V. (1991).** *Ambiente, organización y diseño educativo*. Madrid: RIALP.
- GARCÍA HOZ, V. (1993).** *Introducción general a una pedagogía de la persona*. Madrid: RIALP.
- GARCÍA HOZ, V. (1995).** *Del fin a los objetivos de la educación personalizada*. Madrid: RIALP.
- GARCÍA HOZ, V., y Rogelio MEDINA, (1987).** *Organización y gobierno de centros educativos*. Madrid: RIALP.
- GARCÍA, F. (1997).** *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga: Aljibe.
- GONZÁLEZ, A. (2009).** *Educación Holística. La pedagogía del siglo XXI*. Barcelona: Kairós.
- GONZÁLEZ-SIMANCAS, J. L. (1992).** *Educación: Libertad y compromiso*. Navarra: EUNSA.
- GUERRA-LÓPEZ, I. (2007).** *Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Indiana: AuthorHouse.
- HERNÁNDEZ, C. (2007).** *Análisis administrativo. Técnicas y métodos*. San José: EUNED.
- IMMEGART, G., Pascual R., y Mary Lou Kanel, (1995).** *Formación de directores de centros educativos: un enfoque práctico*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- ISAACS, D. (1977).** *Cómo evaluar los centros educativos.* Pamplona: EUNSA.
- ISAACS, D. (1983).** *Cómo mejorar la dirección de los centros educativos.* Pamplona: EUNSA.
- JURAN, J. (1990).** *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos.* Madrid: Díaz de Santos.
- LÓPEZ, M. (1999).** *A la calidad por la evaluación.* Barcelona: Práxis.
- LÓPEZ, M. (2000).** *Planeación y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.* México, D.F.: Trillas.
- MAGAÑA, M. (2001).** *Mejoramiento del desempeño docente en la Universidad de Colima a través de la formación de cuerpos académicos.* México, D.F.: ANUIES.
- MATEO, J. (2000).** *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas.* Barcelona: Horsori.
- MIALARET, G. (1984).** *Diccionario de las ciencias de la educación.* Barcelona: Oikos-tau.
- MONEDERO, J. (1998).** *Bases teóricas de la evaluación educativa.* Málaga: Aljibe.
- MORANDO, D. (1972).** *Historia crítica del problema educativo.* Barcelona: Luis Miracle.
- PARÉS, I. (2010).** *Competencias para la acción educativa.* México, D. F.: Minos.
- QUINTANA, J. M. (1991).** *Tratado de educación personalizada. Iniciativas sociales en educación informal.* Madrid: RIALP.
- RAMO, Z. y M. Rodríguez, (1997).** *Guía de organización de los colegios de primaria y de las escuelas infantiles.* Madrid: Escuela Española.
- RUIZ, J. (2004).** *Cómo hacer una evaluación de centros educativos.* Madrid: Narcea.
- ROSALES, C. (1996).** *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza.* Madrid: Narcea.
- SANTOS, M. (1996).** *Evaluación educativa.* Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- VELASCO, J. (2000).** *La participación de los profesores en la gestión de calidad en la educación,* Madrid: EUNSA.
- VILLALOBOS, M. (2006).** *Evaluación institucional,* México, D. F: Cruz O.
- VILLALOBOS, M. (2007).** *Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje,* México, D. F: Trillas.
- VILLALOBOS, M. (2009).** *Evaluación del aprendizaje basado en competencias,* México, D. F.: Minos.
- VILLALOBOS, M. y A. López de Llergo. (2007).** *Estrategias didácticas para una conducta ética,* México, D. F.: Cruz O.

**VON, F. (1981).** *La ciencia de la educación*, Barcelona: CEAC.

**ZABALZA, M. (1996).** *Calidad en la educación infantil*, Madrid: Narcea.

**ZABALZA, M. (2000).** *Diseño y desarrollo curricular*, Madrid: Narcea.

## ANEXOS

A continuación presentamos una propuesta de evaluación que permite obtener datos de una institución educativa en cualquiera de los niveles que se pretenda llevar a cabo. Su aplicación proporciona información oportuna con la finalidad de conocer la funcionalidad en diversas áreas, como pueden ser de tipo institucional administrativo, de infraestructura, de mobiliario y sobre todo de la práctica profesional de directivos y docentes.

Cada uno de los instrumentos está planteado desde el ámbito de la autoevaluación para propiciar con ello la capacidad de reflexión en cada una de las personas evaluadas y con ello detectar áreas de oportunidad en la persona, del equipo, de la organización o la institución educativa, para determinar acciones precisas con la finalidad de mejorar el desempeño en cada una de las áreas que así se requiera.

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN

El siguiente instrumento tiene como objetivo principal conocer la estructura de su institución desde un punto de vista administrativo, organizativo y funcional.

**INSTRUCCIONES.-** Escriba con una “x” o rellene el cuadro que aparece en la parte izquierda de cada uno de los aspectos a evaluar.

#### I. INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1. De la siguiente lista de niveles educativos señale cuáles son los que su institución educativa brinda.

<input type="checkbox"/> Preescolar.
<input type="checkbox"/> Primaria.
<input type="checkbox"/> Secundaria.
<input type="checkbox"/> Bachillerato.
<input type="checkbox"/> Licenciatura.
<input type="checkbox"/> Carrera Técnica.
<input type="checkbox"/> Otros.

2. Señale cuántos alumnos hay en toda la institución educativa.

- 0 a 199.
- 200 a 399.
- 400 a 599.
- 600 a 799.
- 800 a 999.
- Más de 1000.

3. Señale con cuánto personal cuenta la institución.

- 0 a 19.
- 20 a 39.
- 40 a 59.
- 60 a 79.
- 80 a 99.
- Más de 100.

4. Indique el número de personal cuyas actividades se enfocan a la labor docente.

- 0 a 19.
- 20 a 39.
- 40 a 59.
- 60 a 79.
- 80 a 99.
- Más de 100.

5. Indique el número de personal cuyas actividades se enfocan a la labor administrativa.

- 0 a 19.
- 20 a 39.
- 40 a 59.
- 60 a 79.
- 80 a 99.
- Más de 100.

6. Indique el número de personal cuyas actividades se enfocan a la labor de limpieza y mantenimiento.

- 0 a 19.
- 20 a 39.
- 40 a 59.
- 60 a 79.
- 80 a 99.
- Más de 100.

7. De la siguiente lista de funciones dentro de una institución educativa, señale con las que cuenta su institución.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Director general.            | <input type="checkbox"/> Docentes.              |
| <input type="checkbox"/> Director de nivel.           | <input type="checkbox"/> Asistentes educativos. |
| <input type="checkbox"/> Subdirector de nivel.        | <input type="checkbox"/> Vigilante.             |
| <input type="checkbox"/> Orientador.                  | <input type="checkbox"/> Jardinero.             |
| <input type="checkbox"/> Psicólogo.                   | <input type="checkbox"/> Cocinero.              |
| <input type="checkbox"/> Velador.                     | <input type="checkbox"/> Recepcionista.         |
| <input type="checkbox"/> Secretaria (os).             | <input type="checkbox"/> Conserje.              |
| <input type="checkbox"/> Cajera (o).                  | <input type="checkbox"/> Bibliotecario.         |
| <input type="checkbox"/> Administrador.               | <input type="checkbox"/> Mensajero.             |
| <input type="checkbox"/> Jefe de recursos humanos.    | <input type="checkbox"/> Coordinador académico. |
| <input type="checkbox"/> Personal de limpieza.        | <input type="checkbox"/> Plomero.               |
| <input type="checkbox"/> Jefe de servicios escolares. | <input type="checkbox"/> Carpintero.            |
| <input type="checkbox"/> Contador.                    | <input type="checkbox"/> Encargado de compras.  |
| <input type="checkbox"/> Abogado.                     |   |

8. Indique los servicios que proporciona su institución educativa a la comunidad escolar.

<input type="checkbox"/> Transporte escolar. <input type="checkbox"/> Cafetería. <input type="checkbox"/> Caja. <input type="checkbox"/> Venta de útiles y uniformes. <input type="checkbox"/> Biblioteca. <input type="checkbox"/> Página web.	<input type="checkbox"/> Escuela para padres. <input type="checkbox"/> Actividades extracurriculares. <input type="checkbox"/> Guardería. <input type="checkbox"/> Seguridad. <input type="checkbox"/> Orientación educativa. <input type="checkbox"/> Enfermería.	<input type="checkbox"/> Laboratorios de ciencias.
--	---	--

9. ¿Cuál (es) de los siguientes servicios que proporciona su institución educativa a la comunidad escolar son concesionados?

<input type="checkbox"/> Transporte escolar. <input type="checkbox"/> Cafetería. <input type="checkbox"/> Caja. <input type="checkbox"/> Venta de útiles y uniformes. <input type="checkbox"/> Biblioteca. <input type="checkbox"/> Página web.	<input type="checkbox"/> Escuela para padres. <input type="checkbox"/> Actividades extracurriculares. <input type="checkbox"/> Guardería. <input type="checkbox"/> Seguridad. <input type="checkbox"/> Orientación educativa. <input type="checkbox"/> Enfermería.	<input type="checkbox"/> Laboratorios de ciencias.
--	---	--

10. De los servicios que señaló en el apartado anterior, seleccione el nivel de satisfacción que tiene su institución educativa hacia los servicios concesionados.

SERVICIOS		Insatisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	Transporte escolar.					
2	Cafetería.					
3	Caja.					
4	Venta de útiles y uniformes.					
5	Biblioteca.					
6	Página web.					
7	Escuela para padres.					
8	Actividades extracurriculares.					
9	Guardería.					
10	Seguridad.					
11	Orientación educativa.					
12	Enfermería.					

## II. INFRAESTRUCTURA.

11. El terreno donde se encuentra el inmueble de su institución educativa es...

<input type="checkbox"/> Propio. <input type="checkbox"/> Rentado. <input type="checkbox"/> Donado.
---

12. Las paredes del inmueble están construidas en su mayoría de:

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Cemento.<br><input type="checkbox"/> Madera.<br><input type="checkbox"/> Otros. |
|--|

13. Los pisos del inmueble están contruidos en su mayoría de:

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Cemento.<br><input type="checkbox"/> Madera.<br><input type="checkbox"/> Azulejo.<br><input type="checkbox"/> Tierra. |
|--|

14. Señale los servicios con los que cuenta su institución educativa.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Agua potable.<br><input type="checkbox"/> Drenaje.<br><input type="checkbox"/> Luz eléctrica.<br><input type="checkbox"/> Recolección de basura.<br><input type="checkbox"/> Limpieza.<br><input type="checkbox"/> Internet. | <input type="checkbox"/> Teléfono.<br><input type="checkbox"/> Calefacción.<br><input type="checkbox"/> Señal satelital. |
|---|--|

15. Conforme a los servicios que seleccionó en el apartado anterior, indique cuál es estado en que se encuentran dichos servicios.

SERVICIOS		Pésimo estado	Mal estado	Regular estado	Buen estado	Excelente estado
1	Agua potable.					
2	Drenaje.					
3	Luz eléctrica.					
4	Recolección de basura.					
5	Limpieza.					
6	Internet.					
7	Teléfono.					
8	Calefacción.					
9	Señal satelital.					

16. Señale las áreas con las que cuenta su institución educativa para su funcionamiento.

<input type="checkbox"/> Aula (s).	<input type="checkbox"/> Laboratorio (s).
<input type="checkbox"/> Cafetería (s).	<input type="checkbox"/> Oficina (s).
<input type="checkbox"/> Dirección (s).	<input type="checkbox"/> Baño (s).
<input type="checkbox"/> Recepción (s).	<input type="checkbox"/> Gimnasio (s).
<input type="checkbox"/> Canchas deportiva (s).	<input type="checkbox"/> Estacionamiento (s).
<input type="checkbox"/> Aula de medio (s).	<input type="checkbox"/> Áreas Verdes.
<input type="checkbox"/> Auditorio (s).	<input type="checkbox"/> Almacén.
<input type="checkbox"/> Taller (es).	<input type="checkbox"/> Biblioteca.

17. Conforme a las áreas que seleccionó en el apartado anterior, seleccione el estado en las que se encuentran sus instalaciones.

INSTALACIONES		Pésimo estado	Mal estado	Regular estado	Buen estado	Excelente estado
1	Aula (s).					
2	Cafetería (s).					
3	Dirección (es).					
4	Recepción (es).					
5	Cancha (s) deportiva (s).					
6	Aula de medio (s).					
7	Auditorio (s).					
8	Taller (es).					
9	Laboratorio (s).					
10	Oficina (s).					
11	Baño (s).					
12	Gimnasio (s).					
13	Estacionamiento (s).					
14	Áreas verdes.					
15	Almacén.					
16	Biblioteca.					

18. Conforme a las áreas que seleccionó en el apartado anterior, seleccione si sus instalaciones son suficientes o insuficientes para la cantidad de alumnos que se tiene en su institución educativa.

INSTALACIONES	Suficiente (s)	Insuficiente (s)
Aula (s).		
Cafetería (s).		
Dirección (es).		
Recepción (es).		
Canchas deportiva (s).		
Aula de medio (s).		
Auditorio (s).		
Taller (es).		
Laboratorio (s).		
Oficina (s).		
Baño (s).		
Gimnasio (s).		
Estacionamiento (s).		
Áreas verdes.		
Almacén (es).		
Biblioteca (s).		

### III. MOBILIARIO.

1. Señale el mobiliario con el que cuenta su institución educativa para su funcionamiento.

<input type="checkbox"/> Mesa (s).	<input type="checkbox"/> Teléfono inalámbrico (s).	<input type="checkbox"/> Accesorios de jardinería.
<input type="checkbox"/> Silla (s).	<input type="checkbox"/> Papelera (s).	<input type="checkbox"/> Accesorios de limpieza.
<input type="checkbox"/> Pupitre (s).	<input type="checkbox"/> Regulador (es).	<input type="checkbox"/> Artículos de limpieza.
<input type="checkbox"/> Mesa banco (s).	<input type="checkbox"/> Caja de seguridad.	<input type="checkbox"/> Planta de luz.
<input type="checkbox"/> Pizarrón (es).	<input type="checkbox"/> Caja registradora.	<input type="checkbox"/> Artículos de papelería.
<input type="checkbox"/> Escritorio (s).	<input type="checkbox"/> Sello (s).	<input type="checkbox"/> Checador (es).
<input type="checkbox"/> Casillero (s).	<input type="checkbox"/> Cojín de sello.	<input type="checkbox"/> Cámaras de seguridad.
<input type="checkbox"/> Pizarrón digital (es).	<input type="checkbox"/> Calculadora contable (s).	<input type="checkbox"/> Accesorios de cocina.
<input type="checkbox"/> Proyector (es).	<input type="checkbox"/> Impresora (s).	<input type="checkbox"/> Accesorios de seguridad.
<input type="checkbox"/> Computadora (s).	<input type="checkbox"/> Lector óptico.	<input type="checkbox"/> Material didáctico.
<input type="checkbox"/> DVD (s).	<input type="checkbox"/> Sala (s).	<input type="checkbox"/> Fotocopiadora (s).
<input type="checkbox"/> Tv (s).	<input type="checkbox"/> Sillón (es).	<input type="checkbox"/> Scanner.
<input type="checkbox"/> Grabadora (s).	<input type="checkbox"/> Mesas de centro.	<input type="checkbox"/> Estante (s).
<input type="checkbox"/> Archivero (s).	<input type="checkbox"/> Espejo (s).	<input type="checkbox"/> Pódium.
<input type="checkbox"/> Conmutador (es).	<input type="checkbox"/> Muebles de baño.	<input type="checkbox"/> Micrófonos.
<input type="checkbox"/> Teléfono (s).	<input type="checkbox"/> Accesorios de carpintería.	<input type="checkbox"/> Aparatos de sonido.

2. Conforme al mobiliario que seleccionó en el apartado anterior, selecciones el estado en las que se encuentran sus instalaciones.

	Instalaciones	Pésimo estado	Mal estado	Regular estado	Buen estado	Excelente estado
1	Mesa (s).					
2	Silla (s).					
3	Pupitre (s).					
4	Mesa banco (s).					
5	Pizarrón (es).					
6	Escritorio (s).					
7	Casillero (s).					
8	Pizarrón digital (es).					
9	Proyector (es).					
10	Computadora (s).					
11	DVD (s).					
12	Tv (s).					
13	Grabadora (s).					
14	Archivero (s).					
15	Conmutador (es).					
16	Teléfono (s).					
17	Teléfono inalámbrico (s).					
18	Papelera (s).					
19	Regulador (es).					
20	Caja de seguridad.					
21	Caja registradora.					
22	Sello (s).					
23	Cojín de sello.					

Instalaciones		Pésimo estado	Mal estado	Regular estado	Buen estado	Excelente estado
24	Calculadora contable (s).					
25	Impresora (s).					
26	Lector óptico.					
27	Sala (s).					
28	Sillón (es).					
29	Mesas de centro.					
30	Espejo (s).					
31	Muebles de baño.					
32	Accesorios de carpintería.					
33	Accesorios de jardinería.					
34	Accesorios de limpieza.					
35	Artículos de limpieza.					
36	Planta de luz.					
37	Artículos de papelería.					
38	Checador (es).					
39	Cámaras de seguridad.					
40	Accesorios de cocina.					
41	Accesorios de seguridad.					
42	Material didáctico.					
43	Fotocopiadora (s).					
44	Scanner.					
45	Estante (s).					
46	Pódium.					
47	Micrófonos.					
48	Aparatos de sonido.					

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN

El presente instrumento pretende recoger datos en torno a cuestiones en las cuales usted es el principal protagonista. Se le hacen algunas preguntas con respecto a la práctica profesional de la cual usted es clave en esta institución. Por lo tanto, deberá contestar con total sinceridad y reflexión a cada una de las cuestiones. Cualquiera que sea la respuesta que proporcione, será considerada como buena y de gran ayuda para su institución.

Marque con una "X" la respuesta a cada una de las preguntas que a continuación se le plantean.		
1.	Está definida por escrito la misión de la institución.	SÍ ( ) NO ( )
2.	Está definida por escrito la visión de la institución.	SÍ ( ) NO ( )
3.	Están definidos por escrito los valores de la institución.	SÍ ( ) NO ( )
4.	Están definidos por escrito los objetivos que la institución se ha planteado a corto, mediano y largo plazo.	SÍ ( ) NO ( )
5.	Existe un organigrama que defina la estructura que conforma la institución.	SÍ ( ) NO ( )
6.	Existe una normativa o reglamento de la institución para la práctica directiva.	SÍ ( ) NO ( )
7.	Conoce las fortalezas de la institución.	SÍ ( ) NO ( )
8.	Conoce las áreas de oportunidad de la institución.	SÍ ( ) NO ( )

9.	Existe una inducción para profesores de nuevo ingreso.	SÍ ( ) NO ( )
10.	Existe un intercambio constante de información entre los directivos de la institución.	SÍ ( ) NO ( )
11.	Cuenta con una información amplia de cada uno de los profesores a su cargo.	SÍ ( ) NO ( )
12.	Cuenta con información que de fe de las fortalezas y debilidades de cada uno de los profesores a su cargo.	SÍ ( ) NO ( )
13.	Consulta con otros directivos o profesores antes de tomar alguna decisión.	SÍ ( ) NO ( )
14.	Orienta de manera oportuna a los profesores para que cumplan eficazmente su labor.	SÍ ( ) NO ( )
15.	Da a conocer oportuna y eficazmente la información pertinente a los profesores a su cargo.	SÍ ( ) NO ( )
16.	Propicia la participación de los docentes en las actividades de la institución.	SÍ ( ) NO ( )
17.	Tiene despachos con cada uno de los docentes a su cargo para llegar a nuevos acuerdos y compromisos.	SÍ ( ) NO ( )
18.	Da seguimiento a los acuerdos establecidos.	SÍ ( ) NO ( )

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA PROFESOR DE LA INSTITUCIÓN

El presente instrumento pretende recoger datos en torno a cuestiones en las cuales usted es el principal protagonista. Se le hacen algunas preguntas con respecto a la práctica profesional de la cual usted es clave en esta institución. Por lo tanto, deberá contestar con total sinceridad y reflexión a cada una de las preguntas. Cualquiera que sea la respuesta que proporcione, será considerada como buena y de gran ayuda para su institución.

Marque con una "X" la respuesta a cada uno de los aspectos que a continuación se le plantean.

¿Con qué frecuencia la institución le evalúa los siguientes aspectos, en su práctica profesional?

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Asistencia.					
2	Puntualidad a la llegada.					
3	Puntualidad para iniciar la sesión.					
4	Puntualidad para concluir la sesión.					
5	Dominio de contenidos.					
6	Estrategias de enseñanza.					
7	Planeación de los contenidos temáticos.					
8	Cumplimiento con el programa de contenidos.					
9	Selección de material didáctico.					

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
10	Manejo de información adecuada y acorde a la edad de los alumnos.					
11	Dominio de conocimientos necesarios para impartir los contenidos.					
12	Fomento a la participación y trabajo colaborativo de los alumnos.					
13	Establecimiento de un ambiente de confianza y respeto en los alumnos.					
14	Aplicación de métodos de evaluación.					
15	Revisión de libros y cuadernos.					
16	Observación de clase.					
17	Retroalimentación de evaluaciones.					
18	Seguimiento académico a los alumnos.					
19	Control disciplinario del grupo.					
20	Atención a padres de familia.					
21	Orientación o tutorías a los alumnos.					
22	Trabajo en equipo con docentes.					
23	Capacitación y actualización.					
24	Autoevaluación de su desempeño docente.					
25	Fijación de nuevas metas en su formación pedagógica para impartir su práctica.					

¿Con qué frecuencia detecta las siguientes situaciones en sus alumnos?

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Asistencia.					
2	Dominio de contenidos.					
3	Participación en clase.					
4	Incumplimiento de uniforme.					
5	Incumplimiento de tareas.					
6	Falta de interés en la clase.					
7	Falta de limpieza personal.					
8	Salida constante del salón de clase.					
9	Uso de palabras altisonantes.					
10	Faltas de respeto a profesores.					
11	Faltas de respeto a sus compañeros.					
12	Agresión a docentes.					
13	Agresión a compañeros.					
14	Uso de aparatos electrónicos.					
15	Ausentismo.					

Esta propuesta de evaluación institucional, es planteada para aquellas personas que tengan la inquietud de conocer el estatus y las necesidades en las que se encuentra su institución educativa. Por lo tanto, una vez aplicado el ejercicio y con previo conocimiento de los resultados, se podrán determinar las decisiones esenciales que permitan generar los planes de acción de mejora en las áreas que así lo requieran.