



Evaluación institucional: retos y propuestas de mejora

Micaela Ortega Solórzano

mcortega2005@yahoo.com.mx

Araceli López Chino

chino_loara@hotmail.com

Bibiana Guadalupe Huesca De Paz

bibis241109@gmail.com

Escuela Normal de Los Reyes Acaquilpan
d) Evaluación Institucional

RESUMEN

Las escuelas formadoras de docentes se enfrentan a la necesidad de un nuevo modelo de gestión institucional para que se cumpla de manera pertinente el Plan de Desarrollo Institucional (PDI); conocer como se evalúan los programas operativos de gestión académica y administrativa devela el logro de los objetivos, metas, estrategias y acciones institucionales y con ello el logro del PDI. De ahí que la investigación tuvo como objetivo describir los factores relacionados en la implementación de la evaluación de los Proyectos Operativos de la Escuela Normal de Los Reyes Acaquilpan; y como particular identificar las problemáticas que enfrentan los docentes en el desarrollo de la evaluación de sus proyectos; a través de las técnicas de investigación de la entrevista y análisis documental. Para el cumplimiento de los objetivos de manera inicial se realizó el análisis de 28 informes de los proyectos operativos mostrando distintos problemas relacionados con la forma de evaluar los resultados: el 20% de los informes describe de manera parcial del logro de los objetivos; el 35% de ellos presentaba poca pertinencia entre técnica y instrumentos para evaluar; el 50% exhibía disvinculación entre el diagnóstico y el análisis FODA; en tanto que el 21% mostraba evidencias poco relacionadas con las acciones ejecutadas. Esos resultados tienen un impacto directo en el PDI de la institución porque los logros son poco confiables y por lo tanto es difícil precisar su logro.

PALABRAS CLAVE: Gestión educativa, evaluación institucional, programa operativo, plan de desarrollo institucional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación, se presenta la problematización de la investigación, que según Sánchez-Puente (1993) es un proceso mediante el cual se aclara y construye el objeto de estudio y es el primer paso de la generación de conocimiento.

La Escuela Normal de Los Reyes Acaquilpan, acorde con las transformaciones de la nueva gestión institucional ha ido construyendo procesos para dirigir y atender las distintas actividades institucionales: El Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Plan anual



de trabajo (PAT) y los Programas operativos anuales (POA); el primero, para su avance y cumplimiento cuenta con 39 POA de los cuáles se emitió un informe al término del ciclo escolar, en donde se identificaron los siguientes resultados: El 59% de los encargados de los POA cumplieron con el 100% de sus acciones planeadas; mientras que el 21% cumplió con el 90-80% de éstas; si tomamos en cuenta esos porcentajes podemos afirmar que el PDI se ha desarrollado adecuadamente.

Sin embargo, la consecución de las acciones no es suficiente para valorar el cumplimiento del PDI; la observancia de las metas también es un indicador importante para evaluarlo; al respecto encontramos lo siguiente: Al hacer un análisis de las metas los maestros encargados de los POA las comparan con las establecidas en el documento del PDI y de acuerdo al logro de sus objetivos particulares y de las acciones, determinan el cumplimiento de la meta. En este caso se presentan por cada uno de los apartados del PDI; donde podemos identificar que tanto los temas de los ejes transversales como los de gestión son los que mayor porcentaje de cumplimiento de las metas tienen; en tanto que el menor desarrollo está en la categoría de profesionalización docente. Obteniendo un promedio general de 76% de atención a las metas del PDI. Podemos observar que hay una semejanza estadística entre el promedio de acciones ejecutadas y el logro de las metas, que lleva a confirmar que PDI se ha desarrollado medianamente durante el ciclo escolar 2020-2021.

Sin embargo, el cumplimiento de las acciones no es suficiente para valorar los avances del PDI, porque lo observado en los informes es que no se reportan resultados sistemáticos y con evidencias sólidas que sustenten los logros. Esos resultados están basados en muchas ocasiones en la percepción y no en indicadores constuidos con anticipación e la fase del diseño del POA. Por lo que respecta al logro de la meta, no existen indicadores que muestren de donde se partió y los avances.

Por tanto, el problema de investigación se define como: Factores que inciden en el desarrollo de la evaluación de la gestión institucional en la Escuela Normal de Los Reyes Acaquilpan, durante el ciclo escolar 2021-2022. Siendo un problema de tipo descriptivo y de toma de decisiones y de apoyo institucional; de nivel micro-social y de observación institucional. Empleando una método etnográfico y técnicas de encuesta, entrevistas y análisis de documentos.



2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación resulta relevante porque la Escuela Normal de Los Reyes Acaquilpan (ENRA) al ser una institución de educación superior implica evaluarse de forma interna y externa; por lo tanto, la evaluación de los procesos académicos y administrativos es imprescindible para reconocer la percepción de los docentes al respecto y las dificultades que enfrentan en la evaluación interna e implementar un sistema de evaluación institucional.

Así mismo, porque es necesario mejorar los proyectos de atención a estudiantes, desarrollo docente y de gestión escolar y con ello elevar el cumplimiento del PDI, con resultados confiables, para la cual es necesario implementar estrategias y técnicas para evaluar los POA y por lo tanto el PAT y PDI.

Develar las dificultades y nociones respecto a la evaluación es de suma importancia porque de ello depende las formas concretas que los maestros usan para evaluar sus proyectos anuales de trabajo y por tanto la investigación tendrá un impacto institucional.

La investigación es relevante porque permitirá sustentar los resultados obtenidos de las acciones basadas en estrategias y técnicas específicas desde un nuevo enfoque de la gestión institucional de educación superior. Además, la evaluación de los procesos académicos y administrativos es muy importante porque permite identificar los logros y dificultades de los objetivos establecidos. Además, reconocer dónde estamos, qué hemos avanzado y hacia dónde vamos. Por tanto, los logros del PDI, que es el plan que direcciona todas las acciones de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan (ENRA).

Finalmente, la evaluación interna es también el insumo básico para las evaluaciones externas, como CIEES y el Sistema de Gestión de la Calidad. Así, mientras más eficiente y veraz sea la evaluación de los proyectos académicos y administrativos podemos lograr éxito en los programas de evaluación externa.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En 1996 se implementa el Programa para la Transformación y Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales; el programa tomó en cuenta todos los factores que inciden en la organización institucional, tanto externos, como internos. Inició con seis líneas de acción:



1. Transformación curricular. 2. Actualización y perfeccionamiento profesional del personal docente. 3. Regulación del trabajo del académico de los maestros. 4. Regulación de los servicios que ofrecen las escuelas normales. 5. Evaluación de las escuelas normales y 6. Mejoramiento de la gestión institucional.

La quinta línea, relacionada con la evaluación de las escuelas normales, tiene como propósito contar con evidencias de los procesos y los resultados que se obtienen de la reforma de las escuelas normales. Donde a partir de los datos obtenidos se fortalezcan las experiencias exitosas y se generen alternativas para superar las insuficiencias y los problemas detectados. La evaluación se propone tanto interna como externa; la primera a partir de reforzar las acciones de seguimiento que se vienen realizando sobre la aplicación de planes y programas, el desempeño de los profesores, la aplicación de la normatividad académica, la gestión institucional y la vinculación de las escuelas normales y las escuelas de educación básica. Su importancia radica en que permite reconocer avances y dificultades y atender de manera oportuna los factores que provocan los problemas. Mientras que la evaluación externa, se realizará mediante convenios con instituciones educativas de nivel superior, para que evalúen, mediante distintas modalidades e instrumentos los resultados de aprendizaje de los futuros profesores y el avance en las diferentes líneas de acción del PTFAEN.

La mejora de la gestión institucional entiende a la evaluación como un proceso sistemático, que permite aprender sobre la vida de las escuelas. "Tiene como finalidad primordial generar conocimiento útil que apoye la toma de decisiones respecto a la creación de condiciones propicias para el aprendizaje de aquellos que integran la comunidad educativa y, en consecuencia, mejorar la calidad de la educación; representa un oportunidad para obtener información que permita comprender lo que sucede en la escuela y proyectar cómo puede mejorarse dicha situación" (SEP, 2003d, p. 13). Se pretende, además, que la evaluación sea una práctica cotidiana, tanto en los procesos como en los resultados; e intencional, organizada y sistemática.

La visión de la evaluación (Santos 1995) como un proceso de diálogo, comprensión y mejora; debe erradicar prácticas como: Evaluar sólo los resultados, la vertiente negativa, a las personas, descontextualizadamente, sólo cuantitativamente, con instrumentos inadecuados, para controlar y conservar, unidireccionalmente y sólo internamente. Por el contrario, la evaluación debe entenderse como parte integrante de un proyecto, para



conocer qué se consigue, sobre las acciones que se diseñaron y pusieron en marcha. Donde la evaluación "supone una plataforma de diálogo entre los evaluadores y los evaluados (...) con una doble finalidad: por una parte, trata de generar comprensión del programa, y por otra, de mejorar la calidad del mismo [...] Mientras se realiza el diálogo, y porque se realiza, se produce la comprensión. Cuando se produce la comprensión es más fácil y enriquecedor el diálogo. El diálogo fecundo es parte de la mejora del programa" (Santo, 1995, p. 36).

Además, la evaluación permanente y sistemática crea una cultura de la rendición de cuentas, que es otro de los rasgos deseables de la gestión institucional; que coadyuve al proceso de mejora constante.

Por otro lado, PDI es la guía sustancial que dirige las actividades académicas, administrativas y de gestión de la Escuela Norma de los Reyes Acaquilpan; el Plan está diseñado a largo plazo, para el ciclo escolar 2022-2023; ha impactado en una cultura de la planeación y particularmente una cultura de la evaluación y el rendimiento de cuentas. Aunque es necesario reconocer que hace falta una metodología y técnica para dar seguimiento y evaluar los programas para dar mayor validez a los resultados emitidos.

4. OBJETIVOS.

La investigación tiene por objetivo describir los factores implicados en la implementación de la evaluación de los proyectos institucionales de atención a alumnos, profesionalización docente y gestión institucional, de la Escuela Normal de Los Reyes Acaquilpan.

Objetivos particulares: Identificar las problemáticas que enfrentan los docentes en el desarrollo de la evaluación de sus proyectos. b) Realizar una propuesta que sistematice metodológica y técnicamente la evaluación de los POA institucionales; para sustentar los resultados emitidos por los encargados.

5. METODOLOGÍA

De acuerdo con la clasificación de Sánchez-Puente (1993) el tipo de estudio a realizar es "de toma de decisiones y de apoyo institucional", porque una vez identificados los



problemas que tienen los maestros en torno a la evaluación de los POA, se propondrá un sistema de evaluación institucional. Por otro lado, para responder a los objetivos y preguntas de investigación se empleará una metodología cualitativa y el método etnográfico de investigación, con las técnicas de análisis de datos y encuesta.

Investigar en las ciencias sociales es la capacidad de plantearse problemáticas, mismas que se relacionan con el sujeto cognoscente, la realidad y la construcción del conocimiento. En este sentido el método de estudio es muy importante para cualquier investigación, porque supone no sólo la descripción de las técnicas sino, sobre todo, una postura frente al conocimiento, al objeto de estudio y al sujeto que investiga. La metodología más adecuada para responder las preguntas de esta investigación es el cualitativo y el método etnográfico.

Para la recolección de datos se realizarán entrevistas a los docentes encargados de los POA; con el propósito de conocer sus percepciones y problemáticas en torno a la evaluación. Se revisaron 28 informes (70% del total) semestrales del POA, con la intención de analizar la forma de evaluación que describen, como realizan y reportan los resultados de sus acciones. Con un enfoque epistemológico Interpretativo.

6. RESULTADOS

Lo resultados que se presentan a continuación corresponden al objetivo particular número uno de la investigación, que menciona. "Identificar las problemáticas que enfrentan los docentes en el desarrollo de la evaluación de sus proyectos". Y a la pregunta de investigación ¿Qué dificultades enfrentan los docentes de la Escuela Normal de Los Reyes Acaquilpan para evaluar sus proyectos institucionales? A través de la técnica de investigación de análisis documental.

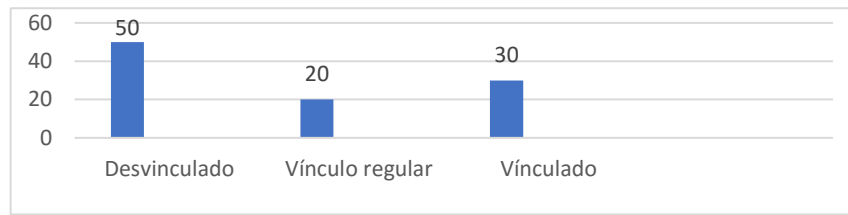
Para el análisis de los informes se identificaron cuatro categorías: el análisis FODA, cumplimiento de los objetivos, las evidencias presentadas y los instrumentos y técnicas de evaluación utilizadas.

a) Análisis FODA.

El análisis FODA es un elemento fundamental del POA, porque permite identificar de manera sistémica las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de las funciones académicas y administrativas de la institución, es el punto de partida para realizar el programa. Los resultados del análisis de los informes se presenta en la siguiente gráfica.



Gráfica 1.
Vinculación
análisis
con el

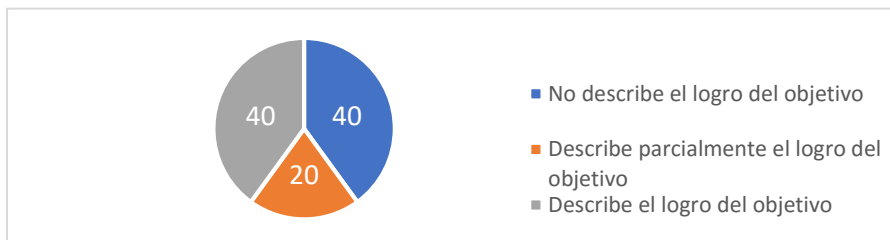


del
FODA

diagnóstico

En la gráfica se observa que existe una dificultad para realizar el análisis FODA, pues éste se presenta desvinculado del diagnóstico, que es la presentación de los resultados en extenso, en tanto que el FODA es un esquema que sintetiza y agrupa lo mencionado en el diagnóstico. Se identificó que el cuadro FODA menciona algunos aspectos que no fueron descritos en el diagnóstico o viceversa. Lo que es una inconsistencia que puede afectar el diseño de las acciones a realizar a futuro durante el ciclo escolar y también del desarrollo del PDI.

b)



Evaluación del logro de los objetivos.

Por otro lado, y haciendo referencia a los textos consultados, encontramos que una de las funciones principales de la evaluación es determinar el logro de los objetivos, por tanto se procedió a identificar en los informes su logro, encontrando lo siguiente:

Gráfica 2. Logro de los objetivos

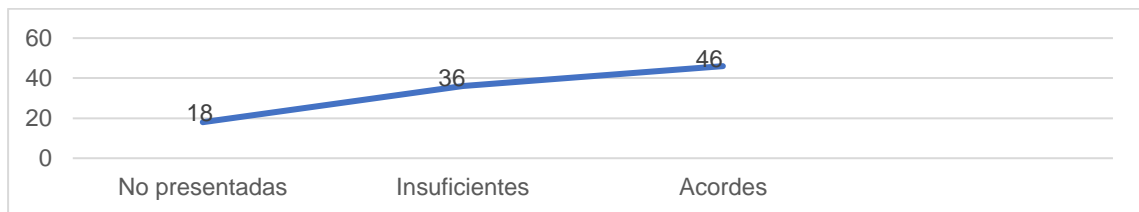


Como se muestra en la gráfica el 40% de los informes del POA no describen el logro de los objetivos, siendo esto un problema de la evaluación muy importante, porque no se conoce el logro de las acciones emprendidas y por lo tanto afecta el desarrollo del PDI.

c) Evidencias

Las evidencias o productos presentados en el informe es otra de las variables analizadas y son de suma importancias porque muestran el trabajo realizado de las acciones planeadas en el POA. La siguiente gráfica muestra los resultados encontrados.

Gráfica 3. Evidencias presentadas

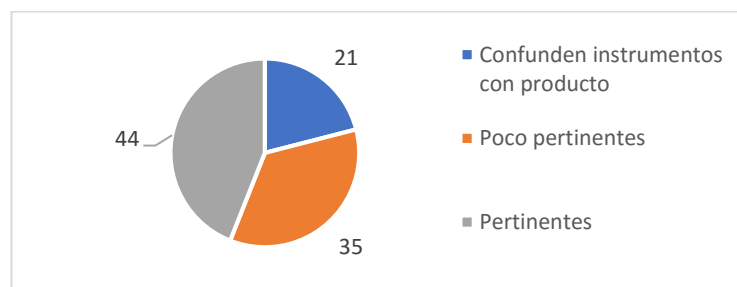


La gráfica muestra que el 46% de los informes presenta evidencias acordes con lo enunciado en las acciones del POA; en tanto que los informes que no presentan evidencias son un 18%, implica falta de sistematicidad o incumplimiento de las acciones, ambas causas impiden determinar el desarrollo del conjunto del PDI.

d) Técnicas/instrumentos de evaluación

La técnica e instrumentos de evaluación de las acciones del POA fue otra variable que se utilizó en el análisis de los informes. Su identificación es fundamental porque de ellas depende identificar los resultados de las acciones.

Gráfica 4. Pertiencia de las técnicas e instrumentos de evaluación





El proyecto anual en uno de sus apartados solicita se enuncie la técnica o los instrumentos con los que se van a evaluar cada una de las acciones diseñadas. Uno de los hallazgos es que se confunde el instrumento con el producto o la evidencia; lo que significa que no hay claridad en la forma de evaluar las acciones, afectando el proceso (planeación-seguimiento-evaluación) de todo el programa.

Por otro lado, es importante mencionar que el 44% de los programas operativos presentaron técnica e instrumento pertinentes a las actividades enunciadas. Lo que coincide con los informes que describen el logro de los objetivos que se mostró en la gráfica 2. Una evidencia más de la articulación entre los elementos del proceso de planeación, seguimiento y evaluación.

7. CONCLUSIONES

El aseguramiento de la calidad según Benavides (2022) es fundamental para el desarrollo de las instituciones de educación superior; por lo tanto la ENRA debe asegurar esa calidad a través del desarrollo del Plan de Desarrollo Institucional; para conocer su grado de progreso debe contar con un pertinente y eficiente sistema de evaluación de sus programas operativos académicos y administrativos.

La evaluación "(y las actividades que compromete) tiene que apuntar a poner en el centro del análisis al *problema focal* al cual el programa busca resolver (paliar o modificar) y reconstruir los cambios en aquellos *factores que* (supone esa hipótesis de trabajo que es el programa) *inciden de manera más decisiva en la modificación* (progresiva) del problema focal." (DiNECE, 2008, p. 7) Por tanto, se debe dar cuenta de donde se parte (diagnóstico), del logro del objetivo, las evidencias de las acciones y de la pertinencia de la técnica e instrumentos de evaluación.

La presente investigación ha mostrado los principales problemas que enfrentan los docentes para evaluar el POA; iniciando con la dificultad de realizar adecuadamente un análisis FODA derivado del diagnóstico, lo que impide se pueda incidir en resolver o modificar el problema focal (DiNECE, 2008).



Los hallazgos muestran también una dificultad en torno a describir el logro del objetivo; para Rincón y Pérez (2018), "la evaluación es el proceso que determina en qué medida se han logrado los objetivos, para lo cual recomienda la comparación de los resultados y los objetivos inicialmente planteados"; por tanto es difícil identificar los alcances que se están dando en el proceso, para alcanzar el objetivo propuesto.

También se identifican dificultades con la presentación de las evidencias de las acciones, mismas que se relacionan directamente con los resultados, a través de ellas se puede obtener conocimientos acerca de la incidencia del programa, sirven para reconocer los logros y dificultades. Su ausencia o falta de algunas implica desconocer el proceso del cumplimiento exitoso del PDI.

Finalmente, hay un tema relacionado con la metodología para la evaluación de los POA, que en lo concreto se traduce en una técnica y herramientas para valorar las acciones planeadas. Para Rincón y Pérez (2018) la metodología es un aspecto sustancial en la evaluación, que se da en varios momentos y que permiten identificar durante el proceso los aspectos negativos y positivos de la implementación del programa. Al no tener clara esa la metodología para evaluar no se posible conocer el logro de los objetivos, ni de donde hay que partir y reconocer los avances. Por ello se hace necesario plantear en en segundo momento de la investigación un sistema de evaluación que permita sistematizar y dar orden al desarrollo de los proyectos operativos.

8. REFERENCIAS

- Bisquerra, R. (coord.) (2014). Metodología de la investigación Cualitativa. Barcelona: La Muralla.
- Benavides, M. (2022). Educación superior en Iberoamérica: Impacto de los sistemas de aseguramiento de la calidad y desafíos de la pandemia. Revista Iberoamericana de educación, vol. 81, No. 1, pp. 9-13.
- Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DiNECE), (2008). Guía para evaluación de programas educativos. Ministerio de Educación, Argentina.
- López, A. Huesca, B. y Ortega, M. (2018) titulada "La evaluación de proyectos académicos en la escuela normal de los reyes acaquilpan, una mirada al contexto institucional." Presentada en el Congreso Internacional de Educación. Evaluación: 2018. Universidad del Estado de Tlaxcala, México. pp. 2757-2767.
- Lukas, J. F. y Santiago, K. M. (2004). Evaluación de centros escolares de educación secundaria del País Vasco. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Vol. 6 (2).



- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga: Aljibre.
- Rincón, C. y Pérez, A. (2018). Metodología para la evaluación de impacto de la extensión en la educación superior. *Económicas CUC*, 39(1). 137-152.
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGrawHill.
- Sánchez-Puente R. (1993). Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación. En Revista Perfiles Educativos, UNAM/CESU, No. 61.
- Santos, M. (1995), La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Ed. Aljibe, España.
- SEP (2003d), El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales. (Elementos para la reflexión y el análisis). Serie: Gestión Institucional 1, México.
- SEP (2004), El seguimiento y la evaluación de las prácticas docentes: una estrategia para la reflexión y la mejora de las escuelas normales. Serie: Evaluación Interna 1, Subsecretaría de Educación Básica y Normal, México.
- Vasilachis, I. (coord.), (2006). Estrategias de Investigación Cualitativa. Barcelona: Gedisa.