

Los Procesos y Sinergias de la Auto-evaluación del Proyecto Educativo Institucional

Processes and Synergies of the Self-evaluation of the Project Educational Institutional

Campo Elías Alvarado

Secretaría de Educación y Cultura

Departamento Norte de Santander -Colombia

E-mail: campoea@gmail.com

Resumen

Como herramienta institucional, la autoevaluación es un proceso de revisión permanente, sistemático, integral, organizado y participativo que diseña, planifica, ejecuta y socializa la propia institución de sí misma, atendiendo al desarrollo de sus componentes, dirigida a: conocer el nivel de desempeño en función del proyecto educativo institucional, identificar las fortalezas y las limitaciones para desarrollar nuevas estrategias de fortalecimiento y renovación del PEI, de las prácticas pedagógicas y mejoramiento del clima escolar; su efectividad se relaciona con la capacidad institucional para diagnosticar problemas, buscar soluciones y emplear estrategias para introducir, administrar y sustentar los cambios sociales requeridos. El documento plantea una identificación teórica de la situación actual, las sinergias y la evolución reciente de la autoevaluación; la información aquí proporcionada es sólo una pequeña parte del cúmulo de aspectos posibles a considerar para la evaluación integral del PEI, es referencia para orientar la deliberación y efectuar el diagnóstico de la gestión escolar dentro de la vida social.

Palabras clave: Institución, Evaluación Integral, Proyecto Educativo Institucional, Sinergias.

Summary

As institutional self-evaluation, tool is a process of ongoing, systematic, comprehensive, organized and participatory review that designs, plans, executes and socialize the institution itself for itself, in response to the development of its components, run a: knowing the level of performance on the basis of the institutional education project identify the strengths and limitations for developing new strategies for strengthening and renewal of the PEI, of pedagogical practices and improving the school climate; its effectiveness is related to the institutional capacity to diagnose problems, solutions and strategies to use to enter, manage, and sustain the required changes. The document raises a theoretical identification of the current situation, the synergies and the recent evolution of the self-assessment; information provided is only a small part of the cluster of issues to be considered for the comprehensive evaluation of the PEI, is reference to guide the discussion and make the diagnosis of the management of the school.

Key words: Institution, Comprehensive Assessment, Institutional Education Project, Synergy.

“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir, no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar” **James Harrington**

1. Introducción

La evaluación integral del Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Institucional, como proceso de asimilación que conduzca a la expresión de reflexiones acertadas y especialmente útiles para la toma de decisiones dentro de la vida social, se torna compleja, difícil y, por qué no decirlo, en muchos casos atrevida, debido a las connotaciones y sinergias que genera en la gestión escolar e innegable en la gerencia educacional de los nuevos tiempos, sobretodo, porque la evaluación es empleada para comprobar el estado de concreción con que se alcanzan los objetivos, la misión, la visión y los propósitos del PEI; entonces, la evaluación es una actividad consistente en atribuir juicios de valor a una realidad vivida, observada y específicamente llevada a la práctica social para adoptar siempre un ámbito de decisiones.

2. Componente Normativo de la Evaluación Institucional

Para el caso Colombiano la Ley General de Educación (1994) en su artículo 73° el legislador primario determina que el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I), debe revelar situaciones y necesidades de los estudiantes, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y *evaluable*. En este mismo orden de ideas el artículo 84° de la ley determina que al finalizar el año escolar se efectuó *la evaluación institucional anual* de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para apoyar el mejoramiento de la calidad educativa; y, establece que es el Consejo Directivo quien realiza los procesos siguiendo directrices, orientaciones, criterios y objetivos emanados del Ministerio de Educación Nacional.

A partir esta perspectiva hay que tener claro como lo expresa Correa de Molina (2004), que los sistemas de evaluación no son más que ayudas para perfeccionar las

instituciones, los niveles educativos, los programas, los grupos sociales o las personas; entonces, conceptualmente, la autoevaluación es el proceso por medio del cual el centro educativo recopila, sistematiza, analiza, valora y proyecta la información pertinente a la evolución y desarrollo de sus acciones y la muestra (indicadores) de los resultados en cada una de las áreas de gestión, así lo insta el Ministerio de Educación Nacional (2008 p. 6)), en la guía de autoevaluación institucional; para lo cual expresa “esto con el objetivo de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que la oriente en la gestión de acuerdos sistematizados en un plan de mejoramiento institucional”, los pasos, fases, etapas y actividades del proceso deben materializarse a través de los planes de mejoramiento y sus acciones de seguimiento.

Por otra parte, el decreto 0230 (2002, Febrero 11) en su artículo 12º, concibe la evaluación como: El proceso mediante el cual la institución educativa establece si ha alcanzado los objetivos y las metas de calidad académica propuestas en el Proyecto Educativo Institucional -PEI-, y en su plan de estudios, y propone correctivos y planes de mejoramiento.

Los autores Bertoni, Poggi y Teobaldo (1997:16), expresan que todo proceso de evaluación “pone en evidencia múltiples aspectos, relacionados con las características y procesos de la institución educativa, los proyectos institucionales, los estilos de gestión, las propuestas curriculares y editoriales, las particularidades de los docentes y los estudiantes”.

Según lo señalan Suárez Ruiz y Latorre Borrero (1997), el propósito primordial de la evaluación está ceñido a una serie de dimensiones traducidas alrededor de los cuestionamientos que surgen de la práctica evaluativa: ¿para qué, por qué, cómo, a través de qué, con qué criterios, en qué momentos, quién y con qué estrategias evaluar? Interrogantes estas que se tienen en cuenta en la encuesta abierta aplicada en la indagación.

Lafrancesco (2004), plantea que el proyecto de evaluación institucional debe incluir las siguientes *fases*: exploración, información, elección de instrumentos y técnicas para la recolección de la información, contextualización, muestreo, y *fase* de diagnóstico, donde se codifican y tabulan los datos; igualmente se hacen análisis e inferencias para orientar las conclusiones acerca del desarrollo del proyecto educativo institucional.

Como modelo y “exigencia” trazada por el MEN (2008), según la guía No 34 (2008), se “debe” desarrollar en las instituciones y centros educativos colombianos

oficiales la siguiente ruta de autoevaluación institucional: *paso 1*) Conocer el proceso y contenidos de la evaluación, *paso 2*) Divulgar en la comunidad educativa el proceso y los resultados de la autoevaluación, *paso 3*) Conformar los equipos de trabajo, *paso 4*) Recopilar la información suficiente y necesaria, *paso 5*) Evaluar, analizar y valorar las condiciones y escenarios de la institucional, *paso 6*) Socializar el proceso y sus resultados, *paso 7*) Diseñar el Plan de mejoramiento institucional (PMI). Veamos los aspectos básicos fundamentales contemplados en dicho documento:

3. Conceptos Generales sobre la Auto-evaluación

- A. Oportunidad para construir comunidad académica y profesional, una circunstancia para articular el P.E.I. de cada institución con el Plan Sectorial de Educación y con cada una de sus políticas.
- B. La Autoevaluación es la primera fase del proceso de Acreditación a la Calidad.
- C. La autoevaluación es un proceso auto-formativo que permite que los integrantes de todos los estamentos reflexionen sus expectativas, intereses y características de la educación que vienen desarrollando.
- D. Da cuenta de la materialización de la autonomía escolar, las prácticas pedagógicas, las condiciones físicas y de infraestructura de las instituciones, la organización pedagógica y administrativa y los logros que la institución educativa se ha formulado para el respectivo año escolar.
- E. Un proceso permanente e integrador, que se desarrolla dentro y/o fuera de la institución, a los efectos de favorecer la calidad educativa, mediante juicios de valor, dando bases para la toma de decisiones.
- F. Se configura como una práctica reflexiva, sistemática y auto-reguladora que se debe sustentar (mínimo) en tres ejes fundamentales, el axiológico, el teórico y el metodológico.
- G. Parte de la gran cantidad de variables que intervienen, interaccionándose de múltiples formas entre ellas.
- H. «Proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la

toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada». (Casanovas, 2001)

- I. Con la Auto-evaluación institucional es posible detectar los niveles, las funciones, las actitudes, las relaciones o comportamientos que ponen de manifiesto dificultades, problemas, conflictos e irregularidades.
- J. proceso de revisión continua, sistemática y organizada que hace la propia institución educativa de sí misma, de manera integral y participativa, dirigida a conocer el nivel de su desempeño (competencias-rol-ejecución) en función de su propio PEI y con la condición de determinar un plan de mejoramiento.

4. Estructura de la Guía

- A. Reflexión sobre la institución educativa
- B. Metodología Auto-evaluación, se generan desde los siguientes aspectos: ¿Qué principios orientan la autoevaluación institucional?; las características del proceso; y ¿Cómo se realiza el proceso?
- C. Instrumento de Evaluación por gestión.
- D. Información para la evaluación: está constituida por: todos los documentos institucionales, los registros, indicadores sobre los procesos de gestión: directiva y horizonte institucional, académica, administrativa, comunidad.
- E. Preguntas claves para el análisis de la información.
- F. Escala de desarrollo institucional por cada gestión: que contiene la tabla de resultados y el perfil de gestión.
- G. Resultados.

5. Principios de la Auto-evaluación Institucional

La auto-evaluación debe cumplir el principio de ser netamente institucional; poseer trascendencia hacia la comunidad y el entorno donde se encuentra el centro escolar; participativa (triangulación); ética; integral (triangulación); analítica; cuantitativa, cualitativa; interpretativa; gestionaría; comparativa (triangulación); fáctica; como muchas evidencias-certeza-verdad; apoyada en sistemas de información; aplicable tanto en procesos como en resultados; ejecutarse desde la condición de Meta-evaluativa; transparente; poseer pertinencia, eficacia, eficiencia.

Así mismo debe estar inmersa en la integralidad; equidad; idoneidad; ética; reconocimiento de la autonomía institucional; reconocimiento de los derechos de los niños, niñas, jóvenes, así como los del cuerpo docente y directivos; con diálogo abierto y permanente, orientado a encontrar soluciones alternativas a los problemas; corresponsabilidad en los propósitos acciones y logros; convicción de los sujetos para implementar los cambios y direccionar su quehacer; reconocimiento de los avances y logros de la institución educativa y de su PEI.

6. Propósitos de la Auto-evaluación (deber ser)

Debe ser un proceso pedagógico, situado en el contexto social de la escuela abierta y articulada a la ciudad como escenario principal de nuevos aprendizajes.

Es en sí misma una acción educativa y por lo tanto una experiencia de aprendizaje y de formación permanente, compartida por todos los miembros de la comunidad educativa, orientada a construir una nueva escuela y un nuevo estilo de gestión escolar que favorezca una educación democrática, garante del respeto y reconocimiento de los derechos de todos los sujetos de la comunidad educativa.

Debe recoger y sistematizar las reflexiones personales y colectivas que permitan tejer comunidad educativa a través del P.E.I., así como del proyecto de Desarrollo Educativo local y departamental.

Debe servir a la institución educativa para realizar procesos de investigación que ofrezcan información válida y confiable a los diferentes actores de la educación.

Posibilita la revisión de las metas establecidas en el plan operativo anual o de desarrollo institucional (PMI) y señalar los avances y dificultades encontradas en su cumplimiento.

Debe ser parte constitutiva de la misma institucionalidad del centro escolar, en consecuencia debe responder a los intereses internos de la comunidad educativa y de la escuela, consignados en el PEI y articulados con la política educativa departamental y local (Municipalidad).

7. Características de la Autoevaluación Institucional

Reconoce el Ministerio de Educación Nacional colombiano que las características fundamentales de la autoevaluación deben ser: integral; permanente; diversificada; flexible; abierta; participativa; holística; dialéctica; sistemática; formativa; sistemática; reflexiva y compleja.

8. Condiciones Básicas Mínimas

No se podrá efectuar con buenos resultados la autoevaluación, si la misma no cumple con estos requisitos: disponer de información relevante sobre el desempeño de los procesos; comprometer a los equipos participantes con la veracidad de la información; asegurar el liderazgo del equipo de dirección; facilitar el apoyo de los diferentes grupos o equipos de trabajo de la institución; desarrollar un proceso de comunicación con la comunidad educativa sobre la importancia y el sentido de la autoevaluación y sus resultados.

9. Pasos Generales

La auto-evaluación institucional se debe desarrollar cumpliendo los pasos siguientes: sensibilización y difusión; organización de los grupos para la autoevaluación; diversificación de la matriz de características de cada proceso de gestión; diseño de instrumentos para la autoevaluación; recolección y producción de información; procesamiento de la información y socialización; monitoreo e informe final de la autoevaluación.

10. Fases de la Auto-evaluación

- A. Desarrollo Conceptual: desde los paradigmas, teorías/Leyes educacionales (Administrativas y de Gestión) que fundamentan posteriores decisiones y análisis. Es imprescindible el establecimiento de una serie de referentes conceptuales que permitan asegurar el seguimiento coherente de los componentes.
- B. Definición de los fines: esto evita la utilización de los resultados al servicio de otras intenciones y forzar a la comprensión de las verdaderas, entonces es conveniente la triangulación de los planteamientos teóricos de la auto-evaluación.

- C. Aspectos fundamentales: tratamiento de situaciones concretas; ejemplificaciones que faciliten el conocimiento; generalizaciones.

Desde el análisis de situaciones concretas (Objetivas) permite una mejor comprensión del modelo de auto-evaluación sobre el ¿Qué?, ¿Cómo? y, ¿Para qué?, de la Auto-evaluación; permitiendo describir el conocimiento buscado. Ahora bien, con la conformación de las comisiones holísticas se busca establecer los aspectos observables; concretar los modos y formas de observación; diseñar un buen diagnóstico; describir el objeto analizado (Gestiones); emitir opinión justificada; adecuados resultados y excelente análisis de datos que al final permitan la planificación, la mejora pertinente, es decir, del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).

11. Componentes de la Guía de Auto-evaluación Institucional

Objetivos y Logros Esperados

- A. Proponer la reflexión sobre la génesis de la Auto Evaluación Institucional que permita fundamentar la toma de decisiones autónomas en los procesos de la Gestión Escolar.
- B. Manifiestar los aspectos normativos y metodológicos del proceso de auto-evaluación institucional contemplados en la Guía 11 del MEN y los diferentes postulados teóricos que le sustentan.
- C. Comprender los conceptos básicos sobre la Auto Evaluación Institucional y sus procesos; de manera que se generen las condiciones para el desarrollo de proyectos investigativos y de acción en los diferentes campos de las áreas del conocimiento y, en el entorno institucional.
- D. Valorar las estrategias de la Auto Evaluación Institucional como habilidades para la formación en los procesos innovadores, investigativos, pedagógicos, de Gestión, académicos e institucionales.
- E. Desarrollar el pensamiento creativo y crítico que posibilite la formulación de acciones integrales mediante la aplicación y el diseño de Planes de Mejoramiento, innovaciones e Investigaciones en las Instituciones del departamento.
- F. Diseñar, planificar e implementar las diferentes estrategias, fases, pasos y etapas (Emergentes) de la Auto Evaluación Institucional.

- G. Evidenciar la aplicación y construcción de propuestas de Planes de Mejoramiento y proyectos investigativos ajustadas a las etapas y fases de la Auto Evaluación Institucional y el PEI.

12. Actividades Metodológicas

Incluye: lectura individual de los textos para ser socializados de manera grupal; lectura grupal de textos y desarrollo de guías procedimentales de trabajo; presentación, por parte del orientador, de situaciones problemáticas y conceptualizaciones básicas sobre los temas a desarrollar; confrontación y crítica de los diversos puntos de vista acerca de los contenidos del seminario taller; diseño de mapas conceptuales y resúmenes; desarrollo de ejercicios prácticos; debates y discusiones dirigidas; consultas textuales bibliográficas; socialización de ejercicios grupales; explicación y aclaración de dudas; diseño de conclusiones. Finalmente hay que agregar, que cada área de gestión cuenta con un mapa conceptual que define la hoja de ruta, pasos y procesos.

Al establecer las dimensiones de la evaluación, López Mojarro (2001), señala cuatro cualidades: *idoneidad, eficacia, fiabilidad, generadora de un plan de mejora*; y, propone que *la estructura para la evaluación institucional* debe ser: *paso uno*, definir el conocimiento buscado, esto es, ¿por qué, qué evaluar y para qué?; *paso dos*, establecimiento de los aspectos a evaluar (indicadores); *paso tres*, concreción de los modos de observar, es decir, los instrumentos, con los pasos dos y tres se define la toma de datos; *paso cuatro*, descripción del objeto analizado, esto es, análisis de los datos obtenidos; *paso cinco*, emisión de opiniones justificadas y conclusiones, los pasos del dos al cinco permiten establecer el ¿cómo evaluar?; *paso seis*, planificación de la mejora pertinente, es decir, el ¿para qué evaluar?, se hace referencia al Plan de Mejoramiento Institucional.

Municio (2000), esboza que orientar la marcha del proyecto evaluativo y asegurar que existen las bases para el éxito de la autoevaluación implica que el punto de inicio de la evaluación debe estar orientado por un agregado de decisiones tomadas por el equipo directivo, este paso lo denomina *fase preliminar* en donde se definen los objetivos de la evaluación, selección del modelo de autoevaluación, organización del equipo de gestión y motivación del equipo; una vez establecida esta decisión el proceso se realiza en *cuatro fases*: preparación, diseño, ejecución y cierre.

Los autores García de Ruiz y Salazar Puentes (2000), argumentan que los elementos fundamentales a tener en cuenta en el acto evaluativo deben ser: el ente a evaluar, el patrón de comparación, el proceso de la comparación y el juicio.

Malagón plantea (2005: 193), que el diagnóstico institucional como dispositivo técnico y gerencial le facilita a la comunidad educativa “investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas, fundamentadas sobre la situación actual y real”; ahora bien, como lo señalan Suárez Ruiz y Latorre Borrero (1997: 2) “en una dimensión teleológica, el propósito de la evaluación es lograr una valoración y juicio de la marcha del sistema mediante la obtención de información útil, oportuna y confiable”.

En los centros educativos se cumple, como ya se dijo, los preceptos de la Ley General de Educación (1994), de llevar a cabo la evaluación institucional a final del año lectivo, y además, el Consejo Directivo participa en la planificación y evaluación del PEI; dentro de este contexto, Municio (2000: 39), en su texto sobre herramientas para la evaluación de la calidad, a la interrogante ¿cuándo se debe medir?, expresa que “todo el tiempo, esto implica que cada agente de un proceso debe controlar permanentemente su actuación”.

La medición del PEI, es *responsabilidad de todos los miembros del centro educativo*, porque la evaluación está concebida como auto-evaluación, a este respecto Malagón (2005), le da prioridad a los estudiantes, egresados y docentes como agentes dinámicos responsables de la apropiación, creación, evolución y transmisión del conocimiento, con la activa participación de los demás miembros de la estructura institucional que también deben participar proactivamente y ofrecer aportes en las disertaciones de la situación organizacional para construir el futuro del centro escolar y finalmente establecer responsabilidades para desarrollar planes y programas para la transformación corporativo.

En la autoevaluación institucional, se admite *la participación* tanto individual como colectiva (gobierno escolar) así, desde esta perspectiva se debe concebir un panorama de perfeccionamiento futuro para la institución educativa. Acerca de este punto de vista vital en la autoevaluación institucional Municio (2000: 38), expresa “No es posible la mejora si no parte de los propios interesados -todos los miembros de la institución- y estos son los

únicos que pueden mejorar sus propios procesos en su propio beneficio”, a su vez Bertoni, Poggi y Teobaldo (1997: 30) argumentan que en el proceso de evaluación y en función de la realidad a evaluar, “el evaluador construye el referente, aquello con relación a lo que se va a efectuar la evaluación, aquello que le permitirá pronunciarse sobre la realidad que evalúa”.

13. Conclusiones

La autoevaluación es un proceso *auto-formativo* que permite que los integrantes de las instituciones educativas reflexionen sobre sus expectativas, intereses y características de la educación que vienen desarrollando. Es un mirarse a sí mismo teniendo una visión a futuro, a fin de descubrir los cambios a realizar en la perspectiva de ofrecer un servicio educativo; ahora bien, evaluar integralmente significa observar y analizar en su conjunto, en su unidad, en su totalidad, en los diferentes componentes y áreas del PEI y el PMI y, en los diferentes momentos de la acción administrativa o de gerencia educacional como un todo.

La auto-evaluación institucional le facilita al centro educativo entre otras cosas: el diseño de un mapa, elaborar una trayectoria, trazar una ruta que le permita llegar de manera organizada y clara los fines (misión, visión, objetivos institucionales...) que se ha propuesto y alcanzar las metas esperadas; tener un equipo de trabajo comprometido con el mejoramiento; unificar y concretar dentro del PEI acuerdos de toda índole frente al horizonte institucional; jerarquizar los problemas y analizar las posibles soluciones; seleccionar las soluciones más adecuadas sobre las que hubo acuerdos; llegar a consensos sobre el enfoque y la metodología para poner en marcha las soluciones seleccionadas; concretar acciones, ubicarlas en el tiempo, chequear si se están cumpliendo y prever su sostenibilidad; tener criterios sistematizados para dimensionar procesos de mejoramiento en el corto, mediano y largo plazo; *precisar conceptos claves* que orienten la concepción del plan, en torno a: mejoramiento institucional, fortalecimiento institucional, estándares curriculares, competencias educacionales, evaluación (interna, externa); currículo, lineamientos curriculares y plan de estudios.

Desde la auto-evaluación institucional, el PEI y el PMI, *se constituyen en instrumentos* para generar sinergias, consolidar acuerdos internos, conciliar intereses,

esfuerzos y recursos acordes con la visión institucional; igualmente representa una oportunidad para dialogar con distintos niveles del sistema educativo; contribuye a reconocer la propia realidad; a la identificación y organización de las necesidades de acuerdo con un orden de prioridades; a la toma de decisiones; a la organización institucional y al mejoramiento de los resultados de toda la acción educativa.

Referencias

- Bertoni, A., Poggi, M., y Teobaldo, M. *Evaluación. Nuevos significados para una práctica compleja*. Santafé de Bogotá: Norma Kapelusz.
- Casanovas, (2001)
- Correa de Molina, C. (2004). *Gestión y evaluación de calidad. Referentes para la acreditación*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- García de Ruiz, S. y Salazar Puentes, I. (2000). *La evaluación como componente del PEI. Un enfoque práctico para realizarlo*. Santafé de Bogotá: Biblioteca básica del educador.
- Lafrancesco, G. M. (2004). *Acreditación de los centros educativos. Autoevaluación y autorregulación*. Bogotá: Magisterio.
- López Mojarro, P. (2001). *A la calidad por la evaluación*. Barcelona: CISSPRAXIS educación.
- Malagón, F. A. (2005). *Planificación institucional en la educación. Un reto estratégico de cambio para los gerentes educativos innovadores*. Bogotá: Panamericana.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional*. Bogotá: Cargraphics
- Ministerio de Educación Nacional. *Ley No 115. (1994, Febrero 8). Por la cual se expide la Ley General de Educación*
- Ministerio de Educación Nacional. *Decreto No 1860 (1994, Agosto 3). Por el cual se reglamenta la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos en general*.
- Ministerio de Educación Nacional. *Decreto 0230, (2002, Febrero 11). Por el cual se dictan normas en materia de currículo, evaluación y promoción de los educandos y evaluación institucional*.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Serie guías No 34. Bogotá: Cargraphics S. A.
- Municio, P. (2000). *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Barcelona: Cisspraxis. S.A.
- Suárez Ruiz, P. A. y Latorre Borrero, H. (1997). *Evaluación escolar. Talleres de aprendizaje*. Tunja: UPTC.