

La evaluación institucional: garantía de la calidad educativa (I)

Experiencia en instituciones formadoras de formadores

Diosnel Centurión, Ph.D.

Resumen

Teniendo presente que la evaluación institucional es una herramienta estratégica para lograr la calidad educativa, la finalidad de esta primera parte es destacar la relevancia de la evaluación institucional y, a partir de la experiencia del trabajo realizado con los Institutos de Formación Docente, proponer un camino para iniciar el proceso en instituciones de educación superior. Éste debe partir del marco legal e institucional para luego, a través de un enfoque sistémico que abarque a todos los estamentos y áreas de la institución, identificar las dimensiones, criterios e indicadores a ser incluidos en el proceso. El artículo presenta un modelo para iniciar la actividad a través de la autoevaluación, la cual debe ser adecuadamente planificada, justificando su abordaje, delimitando su alcance, describiendo las dimensiones y criterios a incluir y dirigiendo la mirada hacia la construcción de un proyecto que involucre a toda la comunidad educativa.

Palabras clave: Evaluación institucional; Autoevaluación; Criterios; Dimensiones; Comunidad educativa.

Abstract

From the outset, it must be born in mind that any institutional evaluation is a strategic tool in the pursuit and achievement of quality education. Thus, the first part of this work consists in pointing out the relevance of institutional evaluation. Based on the experience reached by the Teacher Education Institutes on the issue, the study also wants to propose a way on how to initiate the process. This must depart from the legal and institutional frameworks and, through a systemic approach encompassing all areas of the institution, identify institutional variables such as dimensions, criteria and indicators to be incorporated within the initial process. Hence, the article suggests a model to commence the activities

with an adequately planned auto-evaluation This ought to be done by justifying its execution, delimiting its scope, describing the variables and criteria to be included in the work, and addressing the issues involved in the building of the project through the engagement of each member of the education community.

Keywords: Institutional evaluation; Auto-evaluation; Dimensions; Criteria; Education Community.

1. Introducción

La propuesta de iniciar la autoevaluación en los Institutos de Formación Docente (IFD)¹ fue impulsada por el Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa en la Educación Escolar Básica, "Escuela Viva Hekokatúva", Unidad Coordinadora del Programa/Ministerio de Educación y Cultura/Banco Interamericano de Desarrollo (UCP/MEC/BID)² dentro del componente "Mejoramiento de la Formación Inicial de los Maestros".³

Con el apoyo de este programa se esperó la instalación del "Sistema de Evaluación de los Institutos de Formación Docente", con la finalidad de evaluar la gestión institucional y el nivel académico de los alumnos, a fin de mejorar la calidad de los procesos y resultados del Nivel.

El artículo contiene un primer diseño de Evaluación Institucional con los lineamientos metodológicos generales como base para realizar un debate interdisciplinario, tomar decisiones colectivamente y construir juntos, en una 1ra. Etapa, un diseño de autoevaluación coherente con las características y necesidades de cada Instituto de Formación Docente, para asumir este nuevo paradigma de la gestión institucional. En efecto, aquí se hará hincapié en el proceso de

¹ De aquí en adelante IFD.

² De aquí en adelante UCP/MEC/BID.

³ Resumen del trabajo original de Mario Letelier Sotomayor, cuya gestión en Escuela Viva consistió en elaborar una matriz de autoevaluación que el Consultor Nacional (D. Centurión) retomó en el año 2004 para seguir con el proceso. Gran parte de este escrito fue extraído del Informe presentado al MEC por Letelier en el año 2002.

elaboración del diseño, teniendo en mente la razón y el método de su realización con fines de mejora educativa, más que de acreditación académica o institucional.

La tarea que implica para cualquier comunidad educativa, como las de los IFD, es hacer posible el nacimiento de una cultura de la Evaluación Institucional que permita la transformación educativa, desde el más pequeño ámbito del aula, al espacio social más amplio de la convivencia institucional, para hacer del acto pedagógico, un diálogo comprensivo y significativo, donde el/la estudiante aprenda a ser, a pensar y actuar e ir avanzando hacia la Formación Docente de calidad y por ende hacia la calidad educativa de los niños y niñas del sistema educativo, en este caso de la Educación Escolar Básica.⁴

En este número de Irundú presentamos la Primera Parte de una serie que continuaremos en números posteriores, debido a su gran relevancia en la educación superior. En esta parte, trabajamos los conceptos, características, dimensiones y criterios y otros aspectos generales de la evaluación institucional y la autoevaluación. Como base de esta parte referencial, desarrollamos las ideas sintetizadas por actores de Escuela Viva del MEC, del consultor internacional y el nacional y la coordinación de esta instancia del MEC.

2. La evaluación institucional

2.1. Concepto y características

Parafraseando a Letelier (2002), la Evaluación Institucional es un instrumento estratégico fundamental de gestión que los Institutos de Formación Docente del Paraguay necesitan incorporar para mejorar

⁴ - Letelier Sotomayor, Mario (2002). INFORME DE CONSULTORÍA. Propuesta de Diseño de Evaluación Institucional de los Institutos de Formación Docente, Universidad de Santiago de Chile, 11 de Octubre.

- Escuela Viva Hekokatúva, Diosnel Centurión y Amanda Duarte, bajo la Coordinación de Nidia Lezcano de Sanabria del Componente 2 del Programa Escuela Viva Hekokatúva, Julio, 2004. Esta gestión ha estado bajo la Dirección de la Lic. Ida Esquivel y de Dominique Demelene, ejecutivos de Escuela Viva Hekokatúva.

la calidad educativa. Esto implica necesariamente una reforma de la gestión educativa. Junto con el tema de la calidad, la gestión educativa ha ocupado en los últimos años un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación.

En este sentido la calidad es entendida como eficacia: una educación de calidad es aquella que logra que los estudiantes aprendan realmente lo que se plantea en los planes y programas al cabo de determinados ciclos o niveles. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizajes alcanzados por la acción educativa. Una segunda dimensión del concepto está referido al contenido de lo que aprenden del sistema y a su relevancia en términos individuales y sociales. Es decir, este concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su creación en los diseños y contenidos curriculares.

Una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los procesos y medios que el sistema brinda a los estudiantes para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva, una educación de calidad es aquella que ofrece un contexto físico para el aprendizaje, un equipo docente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, recursos pertinentes de aprendizaje y estrategias didácticas adecuadas. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa. Las tres dimensiones conceptuales, afirma Letelier (2002), son esenciales a la hora de construir un sistema de evaluación de la calidad de la educación.

Un requisito imprescindible para mejorar la calidad es que cada Instituto de Formación de Docente reflexione internamente sobre la organización, su funcionamiento, los procesos sociales, pedagógicos y los resultados educativos, considerando a la Institución como un todo, en sus cuatro dimensiones: organizacional, administrativa, comunitaria y pedagógica.

En efecto, el Sistema de Evaluación Institucional, con la Autoevaluación, puede arrojar conocimientos sobre los procesos educativos, las metodologías, la organización del tiempo y el espacio, el clima escolar, la distribución y usos de recursos, el desarrollo del currículum, los resultados de aprendizajes de los

estudiantes. Estas variables u otras, organizadas en las cuatro dimensiones, deberán ser seleccionadas según los nudos críticos que se detecten en el funcionamiento escolar.

Aquí podemos apropiarnos también de las ideas adoptadas por la FAO (2003) sobre el tema. En concreto, sostiene que los objetivos de un régimen de evaluación son:

- a) *Mejorar la capacidad de gestión del gerente/director* para asegurar la eficacia, eficiencia y relevancia de los programas (i) facilitando acciones correctivas y ajustes oportunos y (ii) evaluación de logros y resultados del programa como una base para decidir sobre puntos futuros y críticos...;
- b) *Hacer juicios y autoevaluaciones sistemáticos y transparentes*, usando un conjunto de criterios comunes y procedimientos que pueden apoyar la planificación y evaluación del programa en el nivel corporativo;
- c) Contribuir en la preparación de *rendición de cuentas* periódicas...; y
- d) Proporcionar una *base sólida* para la evaluación independiente por evaluadores externo.

Estos objetivos cubren tanto la rendición anual y la autoevaluación, con algunas variantes.

En cuanto a la evaluación, el Informe de la FAO señala que en todas las áreas de énfasis se persiguen tres fines esenciales:

- 1) *Mejoramiento del Programa - Manejo Basado en Resultados*: analizar las fortalezas, debilidades y oportunidades de un programa determinado llevan a un conjunto de recomendaciones sobre cómo fortalecerlo y cómo debería recibir los recursos;
- 2) *Aprendizaje*: las evaluaciones deben resultar en lecciones que son válidas sobre y más allá de los programas evaluados, ayudando de este modo en la planificación y manejo de proyectos o programas futuros; y
- 3) *Accountability* (rendición de cuentas): instituciones públicas y proyectos financiados por dinero público deben

revisarse y reportado abiertamente sobre su contribución en el bienestar público y los productos públicos dentro de su mandato.

El Informe afirma que, en general, las agencias que financian proyectos como la autoevaluación tienden a poner mayor énfasis en la rendición de cuentas, mientras que el equipo y los pares participantes del programa están más interesados en el mejoramiento del programa y en el aprendizaje.

2.2. Marco legal

La implementación del Sistema de Evaluación en los Institutos de Formación Docente responde a la política educativa del MEC que en la Ley General de Educación N° 1264/98 (apud Letelier, 2002) en el Artículo 19 del Cap. IV De la Política Educativa declara:

La política educativa buscará la equidad, la calidad, la eficacia y la eficiencia del sistema, evaluando rendimientos e incentivando la innovación. En el Artículo 20 del Cap. V De la Calidad de la Educación y su evaluación expresa: "El Ministerio de Educación y Cultura, las gobernaciones, los municipios y las comunidades educativas, garantizarán la calidad de la educación. Para ello se realizará evaluación sistemática y permanente del sistema y de los procesos educativos".

La misma ley que rige en el país, en su tratamiento de la evaluación institucional estipula que

Las instituciones educativas públicas y privadas otorgarán a las autoridades educativas facilidades y colaboración para la evaluación (Art. 21). Prosigue en el Art. 22: "Las autoridades educativas darán a conocer a los maestros, alumnos, padres de familia y a la sociedad en general, los resultados de las evaluaciones que realicen, así como las informaciones globales que permitan medir el desarrollo y los avances de la educación". Asimismo, "El Consejo Nacional de Educación y Cultura evaluará periódicamente el

funcionamiento de estas instituciones y elevará el correspondiente informe al Congreso Nacional para su oportuna consideración" (Art. 53).

Siguiendo la reflexión en esta línea, el Informe de Letelier (2002) asevera que

El Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa en la Educación Escolar Básica y el Mejoramiento de la Formación Inicial de Maestros tiene como meta la implementación del Sistema de Evaluación en los Institutos de Formación Docente, con el propósito de evaluar la gestión institucional de los Institutos de Formación Docente (IFD) y el nivel académico de los egresandos del Sistema de Formación Docente (Oficiales y Privados), a fin de que el Ministerio de Educación y Cultura tome decisiones sobre estrategias de mejoramiento de la calidad de los procesos y resultados del Nivel de Formación. En este contexto se determinarán estándares de calidad en las diversas dimensiones del funcionamiento institucional.

El/la director/a y el equipo de autoevaluación deben estar convencidos de que este proceso evaluativo institucional beneficiará la gestión en la institución y promoverá espacios de reflexión y propuestas de solución entre los docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

2.3. Implicancias de un sistema de evaluación institucional

Toda institución educativa está sometida a un proceso dinámico que le exige una continua actualización para responder a las exigencias de un mejoramiento permanente del servicio educativo que ofrece, calidad como producto y como proceso. La calidad del servicio educativo y de formación, se dará en la medida en que estos dos aspectos satisfagan las necesidades de quienes la demandan. Esta conduce a la necesidad de verificar si se están logrando los objetivos y metas institucionales y el grado en que la acción educativa de los agentes involucrados favorece el proceso de mejoramiento cualitativo de la institución. En este proceso es fundamental el rol

estratégico de la evaluación institucional en instituciones tales como las formadoras de formadores.

Para reforzar esta idea, utilizamos las expresiones de García López (2002):

La educación es el elemento fundamental para el desarrollo de los países; es por ello que las instituciones de educación en general y las de educación pública superior en particular, deben estar preparadas para realizar con calidad las funciones de docencia, investigación, difusión y extensión que les son inherentes, ya que en mayor o menor medida, éstas determinan tanto su estructura orgánica - especialmente en el aspecto académico-, como la oferta de sus servicios. El supuesto fundamental es que tales instituciones deben dar una respuesta coherente y positiva a las demandas de su entorno social donde están inmersas, por lo que están obligadas a sufrir cambios y transformaciones permanentes para estar acorde con ellas (cf. <http://www.uv.mx>).

En el contexto de un sistema de evaluación institucional los agentes educativos deben generar, en un marco de diálogo y negociación, el diseño general de la evaluación, sus objetivos, metodologías, indicadores, instrumentos y las formas y procedimientos que deben ser desarrollados. O sea, deben emprenderse colectivamente acciones que lleven a una cierta comprensión del proyecto, de la misión, de la vocación y de los compromisos sociales fundamentales y, conduzcan a mejorar la calidad de la Institución.

2.4. La calidad educativa

2.4.1. El reto institucional

Cuando abordamos un proyecto de evaluación institucional, necesariamente nos encontramos con la necesidad de reflexionar sobre el tipo de institución y el perfil de egreso que visualizamos para tal institución.

Una institución de calidad posee características valorativas a partir de criterios orientadores de administración en los sistemas educativos. Es decir, las dimensiones cuya calidad se desea evaluar, no podrán ser medibles sin poseer criterios previamente identificados.

En efecto, entender la naturaleza de la calidad y llevarla a la práctica no es fácil en virtud de los determinantes que la afectan; algunos de los cuales dependen de las condiciones internas de las instituciones, en tanto que otros están en relación estrecha con el contexto global en que ellas se encuentran.

Muchos autores han abordado el tema de la calidad y todas coinciden en que posee características dinámicas de crecimiento y mejora. La calidad es un estado del fenómeno que depende de factores concretos para su existencia. En educación, siempre se la percibe como un estado deseable e ideal, donde existan cualidades positivas y constructivas.

La calidad en un primer sentido, como lo desarrollan Letelier (2002) y otros autores, se entiende como un atributo integral de algo, resultado de una síntesis de los componentes y los procesos que lo producen y distinguen. Algunos definen la calidad como "excelencia de función". El concepto de calidad no es absoluto, las propiedades en que se expresa se dan en el tiempo y se encuentran relacionadas, en su devenir, con el contexto. A partir de esas propiedades se consolida su identidad, es decir, en un proceso histórico. Tal así es que alcanzarla puede significar a veces una utopía.

Con esto podemos afirmar que una institución acorde con el nivel educativo tiene calidad en la medida en que haga efectivo su concepto, tanto en relación con sus características universales como en relación con las características específicas que surgen de su propio proyecto, del campo en que opera y del tipo de institución al que pertenece.

Para que la calidad se haga operativa se requieren condiciones adecuadas de infraestructura, organización, administración, gestión y clima institucional. En este sentido la calidad de la institución hay que construirla, en uno o varios procesos en los que intervienen múltiples actores.

Una de las posibilidades que ofrece conceptualizar la calidad como proceso es transformar esta idea global en un principio de actuación que, si bien se preocupa por los resultados, lo hace relacionándolos con los procesos que los gestaron. Así la calidad de la institución coloca el acento en los modos de actuación como una manera de enfrentarse a las situaciones generales y particulares para lograr mejores resultados.

2.4.2. Centros educativos de calidad: características y cualidades

Varios estudios sobre estas características se resumen en esta sección. Los centros educativos como las siguientes:

- Poseen un equipo directivo centrado en el curriculum, es decir que hay una clara hegemonía de lo pedagógico.
- Existe un proyecto coherente que impregna y diseña la vida institucional, y que perfila una cierta cultura interna.
- La institución está centrada en los aprendizajes de los estudiantes, y se observa una preocupación por lo académico.
- Se advierten expectativas positivas hacia los alumnos.
- Se vive un clima institucional motivador, hacia la totalidad de la comunidad educativa.
- Capacidad de los equipos directivos para anticipar problemas y resolverlos.
- Existen espacios institucionales para plantear y resolver conflictos, para docentes y alumnos.
- Se organizan espacios para compartir la experiencia profesional y comunicarla, que se convierten en la base de un sistema de autorregulación y autoevaluación
- Existen redes de comunicación y coordinación.
- Capacidad de convocatoria para la implicación y participación de la comunidad educativa en el proyecto institucional.
- Hay conciencia del funcionamiento personal y colectivo.
- *Formación Docente a partir de la práctica pedagógica.*
- Capacidad humana y profesional para atender las diferencias entre los estudiantes.
- Receptividad y capacidad de participación en la cultura exterior.

- Articulación de la institución con otros centros educativos y culturales.

Una propuesta renovadora de la escolaridad propugna construir la calidad cuidando tanto los resultados como los procesos, ya que es fundamental referirla a la *calidad concreta de la experiencia educativa*, a la calidad de la vida institucional en sus *aspectos formativos y socializadores*, en un proceso de mejora continua.

2.4.3. Criterios de calidad

La calidad es un estado difícil de medir. Los variados estudios de la literatura proponen una diversidad de criterios para estimar el grado o nivel de su realización en las instituciones.

En el caso que abordamos aquí, los criterios que se proponen para evaluar *la calidad de los procesos y resultados* del nivel de enseñanza y de otras dimensiones⁵ de los Institutos de Formación Docente son: *eficacia, eficiencia, coherencia, pertinencia, idoneidad y equidad*. Incluimos seguidamente las definiciones utilizadas en el MEC con respecto a estos criterios.

2.4.3.1. Eficacia - Es el grado de correspondencia entre los logros obtenidos y los propósitos formulados por la institución en función al currículo de la formación que le compete, es decir, es la capacidad que posee la institución educativa para alcanzar los objetivos institucionales a fin de satisfacer las necesidades educativas y formativas del nivel.

Existe eficacia cuando los resultados de aprendizaje tienen semejanza o correspondencia con los objetivos propuestos. Este criterio hace referencia fundamentalmente a cumplir aquello que debe hacerse. Implica la fidelidad a la actividad sustantiva de la institución: *el logro de los aprendizajes orientados al perfil*

⁵ En el enfoque sistémico de evaluación institucional, los criterios propuestos son para medir todas las dimensiones de la institución o centro educativo, incluyendo docentes, alumnos, administradores o directores, infraestructura, relación con el medio, marco legal y filosófico (PEI), entre otros.

educativo y de formación establecidos en el currículo de formación docente.

El indicador más importante de la eficacia interna del currículum es el rendimiento académico del estudiante con respecto al plan de estudios (Arredondo, 1991).

2.4.3.2. Eficiencia - Es la capacidad de la institución para el uso de los recursos en función de alcanzar mejores resultados. Se remite a los procesos que se cumplen a partir de la optimización de los recursos.

Este criterio hace referencia a la medida de cuán adecuada es la utilización de los medios de que dispone la institución para el logro de los propósitos esperados

Entendemos que una institución es a la vez, eficaz y eficiente, cuando los objetivos de saber, saber-hacer, saber-ser, saber-convivir y saber emprender (Informe Delors, 1996), son alcanzados de modo satisfactorio; cuando los recursos humanos y profesionales son utilizados según sus competencias, cuando los recursos materiales y financieros son utilizados adecuadamente.

2.4.3.3. Coherencia - Es el grado de correspondencia entre las partes integrantes de la institución, de las políticas institucionales y de los medios disponibles con las finalidades de la institución y las finalidades del Sistema de Formación Docente.

Existe coherencia cuando se evidencia semejanza entre lo que se declara en la misión institucional y lo que efectivamente se realiza en la práctica.

2.4.3.4. Pertinencia - Es la capacidad de respuesta de la educación a aquello que es sustantivo o tiene valor para las personas y grupos de una comunidad, en este caso a la necesidad del tipo de formación docente que el país requiere.

- 2.4.3.5. Idoneidad** - Es la capacidad que tiene la institución de cumplir efectivamente la función específica que se desprende de su misión y la naturaleza de sus programas de formación de docentes.
- 2.4.3.6. Equidad** - Expresa el sentido de justicia en el actuar de la institución, en el proceso de toma de decisiones en el ámbito educativo, en el sistema de evaluación, en el reconocimiento del mérito académico, en la no discriminación, en el reconocimiento de las diferencias y la aceptación de las diversas culturas, en la igualdad de oportunidades para acceder al conocimiento, en el tratamiento individualizado del estudiante para su aprendizaje en cuanto al acceso de los servicios educativos y participación equitativa en la propia formación y logro del perfil deseado.

3. Las fuentes de la evaluación institucional

3.1. La autoevaluación institucional

El proceso de autoevaluación Institucional consensuado entre los actores del sistema educativo, deberá ser el instrumento que garantice la coherencia de la tarea educativa que implementan los equipos docentes de la institución, en consonancia con los enfoques y principios de la educación. Debe ser resultado de una reflexión compartida, que orientada da coherencia a toda la acción educativa.

El primer paso ineludible es incorporar en los IFD prácticas de autoevaluación institucional que compromete a todos los involucrados de la institución y debe ser el resultado de un amplio trabajo en equipo de docentes, estudiantes y otros miembros de la institución; impulsado y coordinado por el equipo directivo de la institución. Como lo expresa Alvarez (1992), apud Letelier (2002),

La evaluación interna (autoevaluación) presenta ventajas incuestionables: su desarrollo no interrumpe la actividad normal del centro, sus resultados pueden ser utilizados inmediatamente por quienes están directamente relacionados con los procesos de enseñanza, motiva a los equipos directivos y a los profesores,

permite a la institución tomar conciencia de sus puntos fuertes y de sus puntos débiles, integra la reflexión sistemática en el funcionamiento del centro, y contribuye a la identificación de las necesidades y las carencias de la institución escolar.

El desarrollo de autoevaluación en la institución permite llegar al conocimiento de aspectos que muchas veces no son fáciles de detectar mediante procedimientos externos; pero este proceso requiere un estilo diferente de gestión que favorece el establecimiento de un clima de reflexión y de análisis, de confianza entre los equipos docentes, estimulando el trabajo en equipo, superando las tendencias individualistas y el aislamiento funcional de los distintos sectores educativos.

3.2. Evaluación Externa

Los procesos de autoevaluación desarrollados en los Institutos de Formación Docente se complementaron con evaluaciones externas, para obtener un conocimiento global de la realidad institucional. La evaluación externa constituye así una segunda etapa de la evaluación institucional.

Una de las miradas externas a la institución ha constituido el Sistema Nacional de Evaluación del Proceso Educativo (SNEPE), que ha entregado información válida y confiable sobre el nivel de los resultados de aprendizaje en las áreas de Lengua Castellana y Guaraní, Matemática, Estudios Sociales, Ciencias y Tecnología y el de Desarrollo Personal del Estudiante al final del tercer año académico de la Formación Inicial de Maestros. Estos estudios proporcionaron insumos suficientes para integrarlos a la evaluación interna institucional como una variable significativa al abordar la evaluación desde la perspectiva de eficacia académica de la institución. Sobre la base de los resultados del SNEPE y de la Autoevaluación Institucional los IFD elaboraron Proyectos de Mejoramiento Académico Didáctico.

La autoevaluación institucional fue complementada con la evaluación externa y una tercera instancia evaluativa, la reevaluación cuyo objetivo consistió en englobar los resultados de la evaluación interna y externa, dando una visión completa al proceso evaluativo

institucional, desde diferentes perspectivas metodológicas que apuntan a una única finalidad “Tomar decisiones que permitan mejorar la calidad de los procesos y resultados del nivel de enseñanza de los Institutos de Formación Docente”. De esta manera, la evaluación externa ha sido un seguimiento coherente con los procesos de autoevaluación.

4. La autoevaluación institucional

4.1. Características y criterios

En este apartado, siguiendo las ideas de los consultores y técnicos del MEC citados más arriba, abordamos la metodología implícita en el proceso de realización de la autoevaluación. En efecto, la autoevaluación:

- a) **Considera el contexto:** parte de las peculiaridades de la institución: su historia y cultura, considerando a la institución globalmente. La perspectiva de conjunto incluye las múltiples visiones de las partes y de los momentos, pero integra sus relaciones en significados de conjunto.
- b) **Es participativa y negociada:** la autoevaluación institucional debe ser un proceso que se va construyendo a través de la participación activa de todos los sujetos involucrados, en condiciones de libertad.⁶ Tiene en cuenta la opinión de los miembros de la comunidad educativa.⁷ La participación amplia y organizada de los agentes internos y externos, cada cual ejerciendo los roles atribuidos a ella institucionalmente.

⁶ En el Paraguay la evaluación institucional fue un requerimiento de participación para todos los IFD oficiales, y opcional para los privados. La evaluación institucional tiene rasgos de libertad en el sentido que descarta cualquier imposición irracional. En este documento, entresacamos los aspectos fundamentales del Informe de Letelier, citado anteriormente.

⁷ La participación de la comunidad educativa en asuntos de gestión y planificación en Latinoamérica es aún en gran medida una utopía.

- c) **Es formativa:** el sentido principal del proceso y de los resultados debe ser lo educativo o formativo. Está atenta especialmente a los procesos, aunque no se excluyan los resultados. La autoevaluación se debe orientar hacia la construcción de la calidad, en conformidad a criterios socialmente producidos. Dada la importancia del debate público y la interpretación, los procedimientos cualitativos son muy utilizados.⁸
- d) **Usa métodos diversos para captar la complejidad de los fenómenos que se producen en la institución:** porque cada uno de ellos ofrece posibilidades de interpretación de la realidad; no siempre coincide la información obtenida en la observación, con lo que los informantes manifiestan en una entrevista, no siempre el currículo formal se corresponde con el currículo en operación (lo que se está desarrollando), por tanto se requiere de métodos que permitan recoger información sobre la compleja vida de la institución en la que se entremezclan motivos, expectativas, valores, intereses, conocimientos, relaciones y otros.⁹
- e) **Es permanente:** la autoevaluación institucional debe instaurarse como cultura e integrarse a las estructuras permanentes de la institución.¹⁰

⁸ Con esto decimos que la autoevaluación de los IFD no ha visualizado procesos de acreditación ni certificación, sino de mejoramiento institucional.

⁹ La visión del MEC ha sido siempre buscar un enfoque más global para que la mirada interna abarque todos los ámbitos de la institución. De ahí que se adoptó el enfoque sistémico que incluye la evaluación de cada uno de los aspectos académicos, administrativos, pedagógicos y didácticos de la institución. Asimismo, su relación con el medio, su filosofía y las políticas que inspiran su funcionamiento, su sistema organizacional y sus facilidades de infraestructura y de recursos de aprendizaje, que incluye biblioteca, equipamiento y tecnología.

¹⁰ Instalar la cultura de la evaluación es una meta no solamente temporal, ocasional y de resultado. Ella debe ser funcional, constante y de proceso. La autoevaluación institucional debe ser formativa en el sentido de ayudar a detectar las debilidades, capitalizar sobre las fortalezas y asegurar un

- f) **Es operativa y estructurante:** la autoevaluación debe estar orientada hacia el conocimiento, la interpretación, pero también hacia la toma de decisiones y la transformación de la realidad. Los resultados deben ser interpretados y recibir juicios de valor en su relación con los contextos y procesos que los han producido. Las transformaciones ocurren en las diferentes dimensiones operativas de la institución y también de los sujetos, mediante el aumento de la conciencia pedagógica y de la mejor comprensión de los compromisos con la institución y la sociedad.
- g) **Es legítima:** la autoevaluación tiene legitimidad política y al mismo tiempo técnica; un proceso riguroso y sometido a las exigencias éticas, científicas de la comunidad académica y social.¹¹
- h) **Es voluntaria:** atendiendo a los propósitos de la autoevaluación institucional que es el mejoramiento y la construcción de la calidad educativa, no puede ser impuesta, tampoco punitiva, y no debe servir para jerarquizaciones.¹²
- i) **Se adapta a cada institución:** la autoevaluación debe respetar la identidad, las peculiaridades y definiciones de cada institución.

crecimiento real en términos de calidad. Pues, la institución necesita aggiornarse constantemente para responder a las nuevas necesidades de sus usuarios y de toda la comunidad educativa.

¹¹ Es fundamental reconocer que la autoevaluación es legítima y no impuesta, pues las instituciones educativas modernas deben responder a los paradigmas y tendencias actuales, lo que le exige mirarse por dentro para orientar su misión y visión, en un contexto de actualización y mejoramiento dinámicos, concomitante con las tendencias de la región. Su misión es producir graduados, en el caso de los IFD formadores, que poseen el perfil y las competencias para actuar en el nivel de su especialidad en forma adecuada.

¹² Definitivamente, la autoevaluación debe enfocarse hacia el mejoramiento institucional y de sus autoridades.

4.2. Elementos necesarios para la evaluación institucional

4.2.1. Objetivos del Sistema de Formación Docente que sirven de referentes para la evaluación. Expresa el compromiso concreto del Sistema para responder a las demandas sociales. En la declaración de propósitos establecidos para el Sistema de Formación Docente expresa lo siguiente:

- Proveer al país de los profesionales de la docencia que se requiere para lograr mejorar la calidad de la educación en el marco de una sociedad democrática.
- Formar educadores con calificada gestión en el campo del saber y con creatividad, autonomía crítica, espíritu investigativo, responsabilidad y compromiso con la educación paraguaya.

4.2.2. El Perfil del Egresado de Formación Docente que expresa el compromiso concreto del Sistema y de los Institutos de Formación Docente sintetizando el producto educativo y de formación que debe entregar a la sociedad a la cual ofrece el servicio.

4.2.3. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) constituye la herramienta de la gestión educativa que se define en un contexto físico, social, político y cultural que es propio de cada institución, los cuales condicionan todas y cada una de sus acciones y su opción por determinados valores, intenciones, objetivos y medios en coherencia con el proyecto educativo nacional.

El proyecto otorga sentido a las múltiples acciones cotidianas, alienta el estudio y la reflexión, planifica adecuadamente las acciones, racionaliza el uso del tiempo, reduce la dispersión, disminuye la incertidumbre, reúne a los actores en equipos de trabajo, coordina la actuación de cada uno de sus miembros, incorpora la autoevaluación al quehacer docente.

4.2.3.1. Con la clara formulación de la **misión, propósitos, metas y objetivos** se elabora el proyecto educativo institucional, en el cual

de manera orgánica se establecen bajo su propia identidad, las estrategias fundamentales con relación a la esencia de su misión: "la formación de los maestros". Los objetivos son referentes de la autoevaluación.

En el proyecto educativo institucional se establece la misión que constituye el objetivo central de la organización, la meta que toda la comunidad quiere alcanzar y por la cual las personas movilizan sus energías y capacidades; en ella se integran los fines, la estructura y los procesos que le dan forma. Allí se explicitan las características de la población objeto de atención, el perfil propio de sus funciones, el tipo de servicios que pretende ofrecer, su estructura de gobierno y la forma de relacionarse con su entorno educativo y social.

4.2.3.2. El Proyecto Educativo Institucional centra su eficacia en el logro del Perfil del Egresado de la Formación Docente. El PEI engloba el quehacer de la institución con un sello de gestión propia.

4.2.3.3. La Gestión Institucional como una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas desarrolladas en la institución, en coherencia con su realidad y a las demandas de su comunidad educativa. Su función primordial es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Para ello la gestión directiva interviene sobre la globalidad de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.

La Gestión Institucional, en este contexto, consta de cuatro dimensiones: Dimensión Pedagógica - Curricular; Dimensión Administrativa - Financiera; Dimensión Organizativa - Operacional; Dimensión Comunitaria.

4.3. Descripción de las dimensiones y criterios propuestos para la autoevaluación

4.3.1. Definiciones operativas

Las dimensiones propuestas para la autoevaluación tienen que ver con los procesos de funcionamiento institucional y de la gestión; ellas son:

- 4.3.1.1. Dimensión Pedagógica - Curricular:** se refiere a los fines y objetivos o razón de ser de la Institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, intervención pedagógica de los estudiantes maestros en las escuelas de aplicación.
- 4.3.1.2. Dimensión Administrativa - Financiera:** se refiere a la administración de las actividades, del tiempo, del espacio de la institución así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la misma.
- 4.3.1.3. Dimensión Organizativa - Operacional:** se refiere a la organización interna de la institución educativa, comprendiendo sus respectivas funciones; Asociación de padres, docentes, Directivo, Asociación de profesores y Centros de estudiantes. A la vez se refiere a la interrelación que entre esos subsistemas existe en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.
- 4.3.1.4. Dimensión Comunitaria:** se refiere a las relaciones que establece la institución con las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, sociales, culturales, empresariales de la zona, y con otras instituciones educativas, además de las estrategias de interacción implementadas por la institución en el desarrollo socio cultural y ambiental de su comunidad.

4.3.2. Áreas específicas

A continuación se presenta una serie de criterios elaborados en cada una de las dimensiones mencionadas, como disparadores para el análisis y discusión entre los diferentes actores educativos del nivel de Formación Docente, a desarrollarse en los talleres, seminarios y reuniones de trabajo con fines de consensuar una propuesta de un diseño de autoevaluación institucional.

4.3.2.1. Dimensión organizativa - operacional

Entre los criterios (apreciaciones valorativas de la institución) están:

- 1) Eficacia en la dirección y coordinación de las actividades del Instituto por parte del director.
- 2) Existencia de mecanismos de seguimiento, control y evaluación de la gestión institucional.
- 3) Existencia y funcionamiento eficaz del Equipo de Gestión Institucional.
- 4) El equipo docente cuenta con un espacio que permite la investigación y reflexión sobre la práctica y la gestión.
- 5) La institución cuenta con estrategias eficaces de relacionamiento con otros estamentos de la comunidad local.

4.3.2.2. Dimensión administrativa - financiera

Incluye los siguientes criterios:

- 1) La institución cuenta con un plantel directivo, administrativo, técnico, docente y de servicio dotado del perfil profesional requerido para garantizar eficiencia y calidad en la gestión institucional.
- 2) La institución cuenta con infraestructura en condiciones favorables para el desarrollo curricular del nivel de Educación Superior.
- 3) La institución dispone del equipamiento requerido para garantizar la implementación del currículum que demanda la formación de docentes.
- 4) Existencia de recursos financieros que aseguren las actividades administrativas y pedagógicas.
- 5) La institución cuenta con un efectivo sistema de comunicación interno y externo.
- 6) Existencia de normativas que regulan el funcionamiento institucional.

4.3.2.3. Dimensión pedagógica - curricular

Algunos de los criterios de esta dimensión son:

- 1) El enfoque pedagógico desarrollado por los docentes es coherente con los fundamentos curriculares del sistema educativo del país.
- 2) La implementación del currículum favorece el desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas que demanda el perfil del estudiante maestro.
- 3) El tiempo de permanencia del estudiante maestro en la institución y su aprovechamiento racional es congruente con la exigencia del perfil profesional.
- 4) El desarrollo efectivo del plan de estudio es viable con relación a los recursos existentes en la institución.
- 5) La institución mantiene intercambio de orden pedagógico con las escuelas de aplicación.
- 6) Los materiales educativos responden a criterios pedagógicos de relevancia para el nivel, en correspondencia con el perfil profesional esperado.
- 7) Los aprendizajes logrados por los estudiantes maestros tienen relevancia académica.
- 8) Existencia de una interacción efectiva entre los docentes y estudiantes.
- 9) Existencia de prácticas estudiantiles de investigación y trabajo de campo de estudio de la realidad.
- 10) En las investigaciones de los estudiantes maestros se incluyen problemas sociales, culturales y ambientales de la realidad local, nacional y regional como contenido de estudio y análisis.
- 11) Existencia de trabajo en equipo docente para la ejecución compartida de proyectos educativos.
- 12) Existencia y aplicación de mecanismos para evaluar el desarrollo efectivo del plan de estudio.

- 13) Los docentes reflexionan sobre su práctica pedagógica y sistematizan sus experiencias.
- 14) Las actividades de los estudiantes promueven el desarrollo de las competencias esperadas.
- 15) La implementación de estrategias didácticas adecuadas que aseguran la profundización teórica y práctica de las disciplinas.

4.3.2.3. Dimensión comunitaria

Aquí se pueden citar los siguientes criterios:

- 1) Conformación de grupos de apoyo a la institución (asociación de padres, de exalumnos, consejo de estudiantes, asociación de amigos de la institución)
- 2) Programas de extensión a la comunidad.
- 3) Ejecución de proyectos focalizados a aspectos educativos de prioridad para la comunidad.
- 4) Existencia de proyectos comunes entre la institución y organismos de la comunidad.
- 5) Implementación de planes de trabajo conjunto para promover la cultura en la comunidad.
- 6) Interacción con organismos gubernamentales, no gubernamentales, culturales, sociales, recreativas y productivas para llevar a cabo conjuntamente acciones que fomenten el desarrollo comunitario.
- 7) Evaluación de la interacción de la institución con la comunidad y estrategias para su mejoramiento.
- 8) Conocimiento de la realidad demográfica y características de la comunidad.

5. Referencias

Arredondo, V. (1991/jul-set). *¿A dónde debe conducir la evaluación de la educación superior?*, núm. 79. México: ANUIES.

- Centurión, D. (2006/enero). *Informe de Autoevaluación*. Escuela Viva Hekokatúva, bajo la Coordinación de Nidia Lezcano de Sanabria del Componente 2 del Programa "Mejoramiento de la Formación Inicial de Maestros". MEC: Documento no publicado.
- Delors, J. et al. (1996). *La educación encierra un tesoro*, también llamado Informe Delors. París: UNESCO. Este Informe presentó los cuatro pilares de la educación para el siglo XXI: Aprender a conocer, Aprender a hacer, Aprender a vivir juntos y Aprender a ser.
- FAO (PBEE) (2003/nov). *Auto-evaluation Guidelines*. Version 1.1. Rome: *DG Bulletin No. 2001/33* Communicated by a memorandum dated 21 August 2002. Jacques Diouf, *FAO Director-General*.
Online: http://www.fao.org/docs/eims/upload/160705/auto-evaluation_guide.pdf
- García López, T. (2002). *¿Qué pasa con la evaluación institucional?* México: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Universidad de Veracruz. En línea: <http://www.uv.mx/iiesca/revista2002-1/evaluacion.pdf>.
- Letelier Sotomayor, M. (2002/oct.). *Informe de Consultoría*. Propuesta de Diseño de Evaluación Institucional de los Institutos de Formación Docente, Universidad de Santiago de Chile.

(Continuará en el siguiente número)

Sobre el autor

Periodista, escritor, investigador, consultor, coordinador de didáctica universitaria, profesor y asesor de tesis. *Master of Science* en Comunicación y Desarrollo - periodismo, investigación y comunicación institucional; vice-maestría en administración y desarrollo comunitario (Univ. de Agricultura, Los Baños, Filipinas). *Philosophy Doctor* (Ph.D.) en Comunicación Internacional y Medios de Comunicación de Masas (Macquarie University, Sydney, Australia y American University, Washington DC, EE.UU.); tesis sobre evaluación institucional de la calidad de la enseñanza universitaria en comunicación. Experiencias: reportero (escrito y TV), redactor, editor, columnista y corresponsal de varias revistas internacionales; consultoría en comunicación, administración y organización de proyectos comunitarios y políticas nacionales de información y comunicación; investigación en comunicación -radio, televisión, comunicación audiovisual y periodismo impreso-, proyectos de desarrollo y sistemas de información y comunicación -planificación, ejecución y control. Consultor del MEC sobre evaluación institucional. Asesoría y tutoría de tesis de grado y postgrados en varios países en educación, comunicación, publicidad, relaciones públicas, lingüística, administración, gerencia y desarrollo social. Manejo escrito y conversacional de inglés, portugués y otras lenguas. Experiencias de trabajo en Brasil, Argentina, Australia, Papua New Guinea, Filipinas, Fiji, Micronesia y Estados Unidos. Actualmente, evaluador de proyectos y revistas internacionales, profesor, investigador y tutor de tesis de varias universidades. Encargado de la Revista Irundú.

E-mail: dcenturion@uaa.edu.py