

Modelo de autoevaluación institucional global con apoyo externo en un centro educativo particular de Lima.

Un estudio de caso

DIANA MERCEDES
REVILLA FIGUEROA

RESUMEN

Los centros educativos de gestión privada (CEP) enfrentan exigencias y demandas del sector educación y de la sociedad, y se ven urgidos de competir con otras instituciones similares para sobrevivir en el mercado. Esta situación la enfrentan realizando procesos de evaluación institucional como una de las estrategias válidas.

Existen muchos modelos de evaluación institucional, nosotros sustentamos teórica y metodológicamente un modelo de autoevaluación institucional (AI) global con apoyo externo centrado en la mejora. Este fue validado en un CEP de Monterrico, en el distrito de Surco, Lima. La investigación —que fue evaluativa, de tipo descriptivo y usó la modalidad de estudio de caso único— concluye con una propuesta de Plan de AI listo para su puesta en práctica.

Los resultados contribuyen a la planificación y ejecución de procesos de autoevaluación en la institución escolar favoreciendo el desarrollo y la calidad de la gestión de las organizaciones escolares.

Palabras clave: autoevaluación, evaluación institucional, modelo, educación básica

ABSTRACT

Educational centers of private management (ECP) face requirements and demands from the education sector and society, and are obliged to compete with other similar institutions to survive in the market. They face up to this situation by using institutional evaluation processes as valid strategies.

There are many models of institutional evaluation, we sustained theoretically and methodologically a model of institutional self-evaluation (IS) global with external support focused on improving. This model was validated in a ECP of Monterrico in the district of Surco, Lima. The investigation —that was evaluative, of descriptive type, and used the modality of single case study— concludes with a Plan of IS ready for implementation.

The results contribute to the planning and execution of self-evaluation processes in the school by promoting the development and quality management of school organizations.

Key words: self-evaluation, institutional evaluation, model, basic education

En un contexto en el que las entidades educativas deben a la vez enfrentar una creciente competencia y cumplir con las disposiciones y requisitos del sector educación, es indispensable desarrollar estrategias que permitan a las instituciones educativas ser competitivas. Uno de los instrumentos más eficaces para lograr este propósito es la evaluación institucional.

En el presente artículo desarrollamos un modelo de autoevaluación institucional centrado en la mejora dirigido a un centro educativo particular de Lima que ya había vivido la experiencia de un proceso de autoevaluación.

1. JUSTIFICACIÓN

La institución educativa escolar se constituye en una organización viva, dinámica, en constante evolución e interacción con su entorno para lograr un mejor funcionamiento. Como tal, se enfrenta a una serie de exigencias y demandas tanto del sector educación como de la sociedad misma. De esta manera, las instituciones educativas públicas y privadas se ven urgidas a ofrecer un servicio de calidad y su funcionamiento se rige por la normativa legal del sistema educativo.

En el Perú, cada escuela organiza y prevé los servicios educativos al apoyarse en herramientas de gestión y planificación. Las escuelas públicas disponen de mayor autonomía en su gestión y los directores asumen nuevas funciones en el centro con la finalidad de orientar en forma pertinente la gestión pedagógica e institucional. En cambio, los centros privados se rigen por sus propios intereses y dependen más del nivel de acreditación que logran en la sociedad y del lugar que ocupan en el mercado educativo.

Una forma de saber en qué medida la institución escolar cumple o no con las exigencias de la sociedad y qué tanto desarrolla un servicio de calidad educativa es realizando *procesos de evaluación institucional*. Existen paradigmas y enfoques de evaluación que se derivan en diferentes modelos de evaluación de centros. Uno de ellos es la autoevaluación institucional que le permite al CEP reconocer cómo responde a los entornos cambiantes, cómo se está desarrollando el proyecto educativo, cuáles son sus resultados o cómo lograr acreditarse.

¿En qué consiste la autoevaluación institucional?, ¿cuál de los modelos es el más recomendable?, ¿quiénes deben realizarla?, ¿cuándo?, ¿cuánto tiempo toma? son algunas de las preguntas más comunes que surgen cuando se planea llevarla a cabo. La investigación nos permitió recoger abundante información sobre el tema y proponer un modelo de autoevaluación denominado *Modelo de autoevaluación institucional global con apoyo externo* en una institución educativa de Lima.

Reconociendo la importancia y trascendencia de la evaluación y autoevaluación institucional, orientamos la investigación con las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el modelo de evaluación institucional que permite constatar los resultados educativos e introducir mejoras?
- ¿Qué procesos de evaluación institucional favorecen el ejercicio de la autoevaluación involucrando la participación responsable y dinámica de todos los miembros de la institución educativa?
- ¿Cómo planificar la autoevaluación institucional de tal manera que permita la mejora de la calidad de los servicios en los centros educativos?

Con los resultados de esta investigación contribuimos a que las instituciones escolares realicen procesos de autoevaluación institucional para favorecer el desarrollo y la calidad de sus organizaciones. Estamos contribuyendo a que el centro tome decisiones que incidan en la mejora de los servicios que ofrece y de esta manera encaminarse a un servicio de calidad educativa lograr sus fines y objetivos institucionales.

2. OBJETIVOS LOGRADOS

Al término de la investigación logramos:

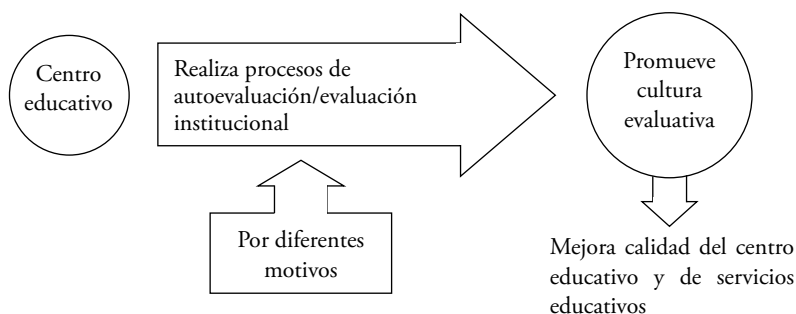
- a) Sustentar la necesidad de planificar el proceso de evaluación en las instituciones educativas escolares con la finalidad de asegurar la calidad de sus servicios.
- b) Fundamentar la necesidad de una cultura evaluativa y el valor de la autoevaluación institucional como una estrategia que contribuye en generar procesos de mejora en los centros educativos.
- c) Definir un modelo de evaluación centrado en la mejora que favorezca procesos de autoevaluación institucional y promueva en los miembros del centro una cultura evaluativa.
- d) Elaborar un plan para la autoevaluación institucional global con apoyo externo dirigido a un centro educativo particular de Lima desde un modelo de evaluación centrado en la mejora.

3. REFERENCIAS CONCEPTUALES

Entre los autores más destacados en el campo hemos consultado a Antonia Casanova (1997), José Cardona (1994), José Ma. Ruiz (1996), Miguel Santos Guerra (1993), Francisco Tejedor (1996), Luis Blanco (1996), Antonio Bolívar (1997), entre otros. Todos ellos afirman que es necesario que las instituciones escolares vivan procesos de evaluación como una estrategia para la mejora de sus procesos, para su desarrollo y logro de fines institucionales.

Asumimos la institución educativa como una organización dinámica, única y una unidad básica de cambio, y diferente de cualquier otra que vivencia procesos de planificación, implementación, desarrollo y evaluación. Cuando la institución planifica guía la organización hacia el logro de sus fines y objetivos en un periodo determinado. Así, después de planificar y ejecutar sus actividades debe utilizar como estrategia la evaluación institucional (EI) (véase gráfico 1).

Gráfico 1. Dinámica del CE en procesos de evaluación institucional



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Revilla (2004: 29-30)

Tal como lo afirma Tejedor (1996), la evaluación institucional plantea y analiza la relación existente entre los objetivos deseados, los medios de los que se dispone para alcanzarlos y los resultados que definitivamente se han obtenido. El objetivo esencial de la evaluación institucional es la mejora de la institución evaluada, lo que significa una ayuda importante para la gestión y toma de decisiones.

Por su lado, Casanova señala enfáticamente la importancia que tiene la evaluación para el buen funcionamiento de las organizaciones educativas. Esta autora afirma que «el comprobar y valorar cómo van engranando los diferentes y muy diversos componentes que integran todo sistema educativo es decisivo para su buena marcha y, sobre todo, para procurar su mejora paulatina tanto en

sus elementos de administración como en los más estrictamente pedagógicos...» (Casanova 1997: 39).

A ello agrega, que la evaluación se constituye en un elemento primordial de perfeccionamiento de los centros escolares al incorporarla a los procesos de todo tipo que se producen en ellos y ofrecer los datos suficientes y fiables para aplicar permanentemente las medidas que modifiquen o refuercen lo necesario.

De este modo, los motivos que originan la evaluación institucional pueden ser varios. Un centro educativo puede asumir la evaluación de su institución para ser eficaz y eficiente de tal forma que asegure la calidad de la oferta formativa de la institución frente a otras ofertas. Otros pueden prever procesos evaluativos para asegurar el desarrollo óptimo de su proyecto educativo y, otros porque se les impone con fines de auditoría desde entidades oficiales.

Según el interés y necesidad del centro se elige un modelo para la EI, estos modelos corresponden a diferentes paradigmas y enfoques de evaluación, cada uno requiere diferentes procesos de planificación y ejecución. Lee, Bryk y Smith, citados por Sabirón (1997), los clasifican en modelos centrados en la eficacia y modelos centrados en la mejora.

Para Sabirón (1997), el objetivo común de los modelos evaluativos centrados sobre la eficacia ha sido aislar aquellas variables de proceso que ofrecen hipótesis explicativas de por qué unas escuelas o sistemas escolares obtienen mejores resultados que otros. De esto se desprenden, como resultados, no solo factores relativos al rendimiento de los alumnos sino también otros indicadores relacionados con su maduración personal, satisfacción, motivaciones, etcétera.

En nuestra investigación asumimos *los modelos de evaluación centrado en la mejora*. Estos modelos se preocupan por crear las condiciones y desarrollar estrategias dentro de los centros que incidan directamente sobre la calidad educativa de la institución. Este enfoque implica un punto de vista sobre la calidad,¹ sustentado en que las exigencias de innovación y cambio deben acomodarse a la realidad de cada centro. A partir de esta premisa se deduce que no todas las estrategias utilizadas para la mejora de las escuelas resultan eficaces en todo momento y en todos los contextos.

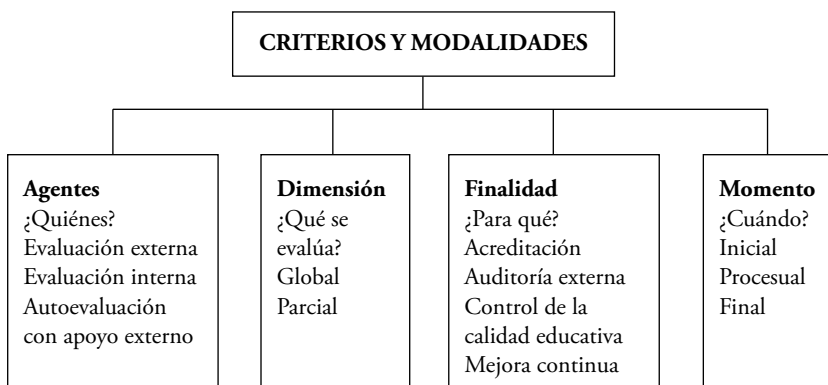
¹ Asumimos el concepto trabajado por Cano (1998) que nos permite definirla desde la organización escolar como un proceso de construcción continua más que como resultados, como trayectoria que implica y compromete a todos los miembros de la comunidad educativa en un proyecto común que asumen con ilusión, con ganas de hacer bien las cosas, de mejorar, como un proceso que, una vez iniciado, nunca termina.

Además, estos modelos:

- Se orientan a una evaluación formativa y su finalidad es perfeccionar tanto el proceso como los resultados de la acción educativa.
- Sirven conjuntamente para una evaluación acumulativa porque provee información tanto para planificar y mejorar, como para certificar y dar cuenta.
- Asumen el centro como una organización en proceso, viva, dinámica, conformada por personas que establecen diferentes relaciones y enfrentan conflictos.
- Responden a inquietudes del propio centro y no a cuestiones planteadas por agentes o instancias externas.

Por otro lado, existen criterios y modalidades para la evaluación institucional tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Criterios y modalidades para la evaluación institucional



Fuente: Revilla, Diana (2004: 119).

Además de asumir el enfoque centrado en la mejora tomamos como criterio de elección a los modelos de autoevaluación institucional con apoyo externo, global, para la mejora continua y procesal.

Asumimos la *autoevaluación institucional* como una estrategia válida para el desarrollo y perfeccionamiento del centro y de sus miembros (desarrollo profesional de docentes). Tiene como propósito central la mejora continua y el aseguramiento de la calidad educativa. Además,

- Es un *proceso de innovación, formación y mejora interna* de la práctica educativa, centrada en la escuela y no como una fase terminal centrada en la eficacia.
- Es un *proceso de análisis* estructurado, reflexivo, sistemático, intencional, planificado, objetivo y flexible.

- Se constituye en un *vehículo para el desarrollo* de los alumnos, de los profesores y del propio centro educativo (Bolívar 1997).
- Recoge información rigurosa, válida y fiable como base para la *toma de decisiones de mejora*.
- Implica un *compromiso* de colaboración mutua entre todos.
- Surge de las necesidades internas.

Por tanto, la autoevaluación tiene su base en preguntas que los propios actores/ personajes/ participantes de los centros educativos se hacen.

La autoevaluación, como un proceso por el que la institución se mira a sí misma, tiene en su raíz una carga de coherencia importante: ¿estamos haciendo lo que nos proponemos?, ¿estamos consiguiendo lo que buscamos?, ¿estamos consiguiendo precisamente lo contrario?, ¿por qué? (Santos 1993: 154).

Esta autoevaluación puede ser total o parcial, es decir, centrarse en algunos aspectos muy concretos del centro, pero siempre teniendo en cuenta la complejidad del mismo. Siendo lo más recomendable realizar procesos evaluativos globales. De esta forma, asumimos el proceso de la autoevaluación institucional como una estrategia válida para el desarrollo de la institución, como un proceso de innovación, formación y mejora interna centrada en la escuela y no como una fase terminal centrada en la eficacia.

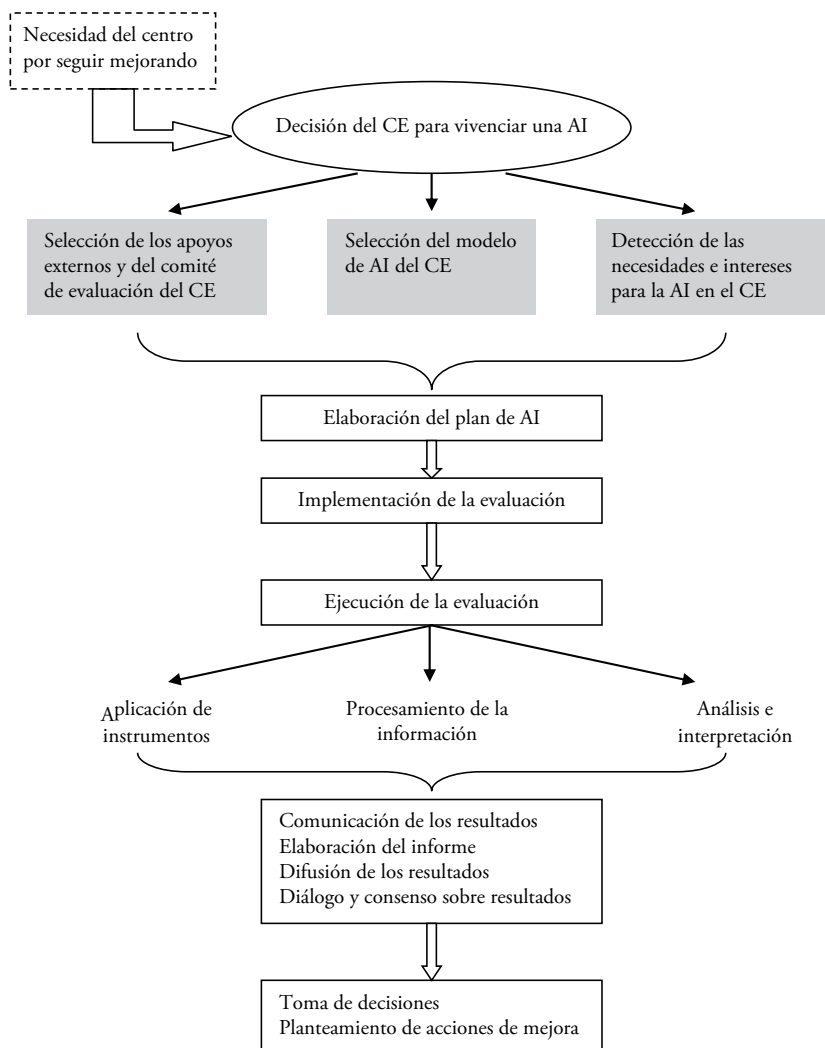
De ahí que, en nuestra investigación proponemos el modelo de autoevaluación institucional con apoyo externo centrado en la mejora, que aporta a la calidad de la educación en la organización. El modelo es una adecuación de un modelo de autoevaluación que trabajó Cardona (1994). A ese modelo hemos incorporado nuestra experiencia.

Es un modelo que:

- Se orienta y cifra más en el diagnóstico de la situación del centro e identificación de necesidades que en una fase final del proceso.
- En el ámbito metodológico combina la evaluación cuantitativa y cualitativa.
- Si bien corresponde a una evaluación interna el modelo se desarrolla con apoyo externo. No existe oposición en combinar las ventajas de la evaluación interna con presencia de personas ajenas a la institución.
- Incorpora el apoyo externo constituido por personas expertas en el tema de la evaluación institucional que colaboran con el personal del centro para la planificación, organización y ejecución de la evaluación.
- Permite la participación plena de todos los miembros del centro incluyendo a los padres de familia; es cooperativa porque todos se sienten comprometidos a colaborar en todo el proceso; es integral y holística porque esta presente en todas las variables del centro (Revilla 2004: 129- 130).

El modelo de autoevaluación institucional global con apoyo externo centrado en la mejora tiene ocho etapas asumidas por los miembros del CE y el apoyo externo.

Gráfico 3. Etapas de la autoevaluación institucional con apoyo externo centrado en la mejora



Fuente: Revilla (2004: 133)

Recogemos de Revilla las ideas centrales de las etapas:

Una vez que el centro tomó la decisión de autoevaluarse debe conformar un comité responsable de conducir el proceso de evaluación junto con el equipo del apoyo externo. [...] Conformado ya los equipos internos y externos, le corresponde seleccionar el modelo de evaluación. Es una decisión que debe tomarla luego de que el equipo externo le presente las opciones de modelos de autoevaluación que existen [...] (2004: 135).

Antes de planificar la autoevaluación es recomendable reconocer las necesidades de AI, es decir, recoger de la opinión de muestras representativas de los miembros del centro sobre qué desean autoevaluarse. Esta decisión usualmente queda a criterio del personal directivo del centro pero debe recoger el sentir de todos. Representa una etapa de exploración diagnóstica. [...] No requiere un tiempo muy largo, no es una etapa complicada pero sí requiere ser prevista en forma conjunta con el personal del centro. [...] Esta etapa no debe durar mucho tiempo pues no representa la AI y el personal debe saber diferenciar ambos procesos (2004: 141-142).

Obtenido el informe el personal del centro debe decidir los aspectos que serán motivos de AI, es decir, como producto final se debe tener un listado de todos los aspectos a evaluarse señalándose las razones. Con esta información podrá elaborarse recién el plan de AI. No se puede llevar a cabo procesos de evaluación sin planificar la acción evaluativa. Esta debe ser sistemática, organizada e intencionada.

Una vez aprobado el plan para la AI, corresponde prever las condiciones, recursos y equipos necesarios para ejecutarla. [...] En esta etapa participan mucho más el personal del centro. De igual manera, corresponde asegurar una debida motivación del personal para vivenciar el proceso y asegurar su participación. La aplicación de los instrumentos es total responsabilidad de los apoyos externos y esto permite que el personal se sienta más confiado en participar y brindar toda la información necesaria.

De igual forma, el procesamiento de la información, análisis e interpretación es responsabilidad de los apoyos externos (2004: 171- 172).

Una acción importante es prever la utilidad que se dará a la información obtenida, quiénes serán los responsables de elaborar el informe; cómo y cuándo se comunicará los resultados; qué dinámica se seguirá para el proceso de toma de decisiones; quiénes serán los últimos responsables en esta tarea. Después de elaborar el informe, se debe comunicar los resultados a todo el personal. una vez logrado el consenso sobre el informe se procede a la toma de decisiones;

y «respecto a la definición de los problemas que serán atendidos en forma prioritaria y proponer las acciones de mejora» (2004: 177).

Como afirma Casanova (1997), el conjunto de las acciones que se lleven a cabo durante el proceso evaluador se verán impregnadas del carácter y funcionalidad del modelo de evaluación que se le asigne desde su comienzo; de lo contrario, no resultará coherente y no cumplirá con los fines que se le hayan encomendado. Es muy importante tener presente que antes de iniciar las acciones de evaluación se debe empezar por definir y delimitar los pasos que se vayan a dar, previendo las tareas necesarias que se llevarán a cabo. Igualmente, se deben considerar, después del proceso evaluador, un ejercicio de reflexión sobre lo realizado y lo conseguido para incorporar la experiencia a una nueva evaluación.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño metodológico respondió a una *investigación evaluativa, de tipo descriptivo mediante la utilización de la modalidad de estudio de caso único* que nos permitió sustentar en forma teórica y metodológica un modelo de autoevaluación institucional con apoyo externo en un centro educativo particular de Lima.

La modalidad de estudio de caso «toma al individuo sujeto único o unidad social como universo de investigación y observación» (Pérez 1994a: 87), por lo que el objeto de nuestra investigación fue un centro educativo de gestión privada atendido como un caso particular, único, en forma holística y que se estudió en forma profunda. Este centro al cual hacemos alusión se ubica en el distrito de Monterrico-Surco. Los miembros del centro, además de estar interesados en el tema y de reconocer su significatividad, ya habían participado en una investigación anterior² en 1999 que tuvo dos etapas. Por un lado, en la primera se llevó a cabo una investigación evaluativa aplicada en 1999, de la cual se obtuvo el diseño y la aplicación de un plan de autoevaluación institucional parcial con apoyo externo. Mientras que la segunda etapa consistió en la toma de decisiones y la elaboración del plan de mejora para ejecutarse en el período 2000 a 2002 a cargo de los miembros del centro. En el 2003, el centro educativo aceptó volver a vivir la experiencia.

La investigación mencionada nos permitió recoger información sobre los resultados después de la autoevaluación vivida en 1999 con la finalidad de *sistematizar el modelo de autoevaluación institucional con apoyo externo y proponer*

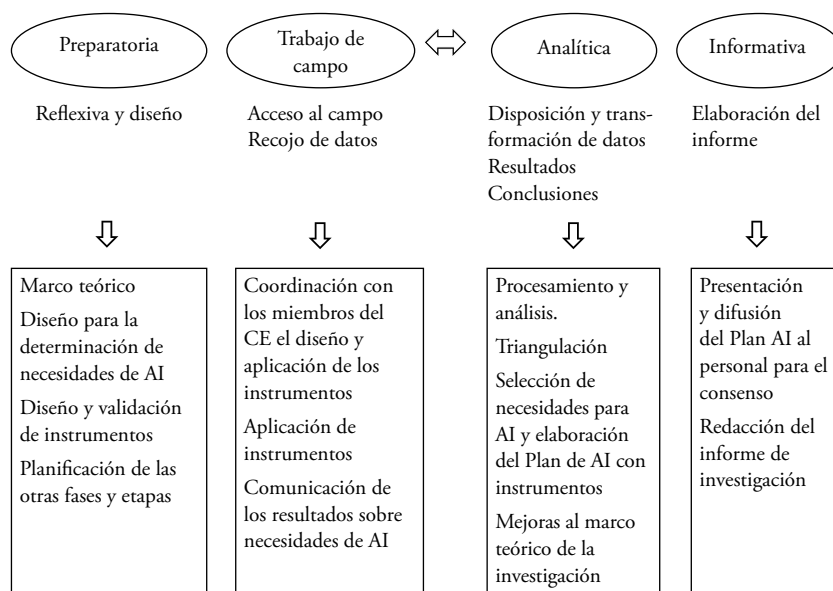
² Que realizamos sobre el tema en el marco del curso «Evaluación innovadora del Centro Educativo». Curso ofrecido como parte de los estudios de doctorado en Didáctica, organización escolar y D.D.E.E. en la Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED, Madrid.

un plan para la autoevaluación institucional global válido para dicho centro educativo.

Si bien la investigación evaluativa y la modalidad de estudio de caso pertenecen al grupo de la investigación cualitativa no significa que en todo el diseño metodológico solo se haya usado datos cualitativos. Por ello, creemos que en la investigación educativa es importante el uso complementario de la investigación cualitativa y cuantitativa. Pérez (1994b) señala que el usar datos cuantitativos colabora en la organización de los datos obtenidos y facilita el análisis y la comprensión de la información recogida sobre el objeto de estudio abordado como una unidad.

La investigación comprendió cuatro fases adaptadas de la propuesta de Rodríguez, Gil y García (1996): preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa, cada una con sus etapas y tareas.

Gráfico 4. Fases y etapas de la investigación



Fuente: Revilla (2008: lámina 11)

En estas fases se tomó en cuenta la secuencia de las etapas del modelo de autoevaluación institucional. De esta forma, después de contar con el marco teórico aplicamos las etapas del modelo de AI hasta la elaboración del plan, listo para su ejecución.

A continuación describimos brevemente la aplicación de las etapas del modelo de AI mencionadas en el gráfico 3.

Después de contar con el interés de los miembros del centro, el personal directivo conformó el *comité de evaluación* con cinco miembros y entre ellos la directora, la coordinadora de uno de los niveles educativos, un personal administrativo y dos docentes. La mayoría había participado en la autoevaluación anterior, por lo que tenían experiencia y conocían el modelo de AI. Y el *apoyo externo* fue la investigadora que también participó en la autoevaluación anterior.

El *modelo de evaluación* fue el de autoevaluación institucional global con apoyo externo centrado en la mejora, pero que se trató como caso único, ya que todo el proceso y los instrumentos se diseñaron respetando las características propias del centro y de su propio enfoque educativo. Para la *detección de las necesidades de AI* se recogió información de los propios actores del centro educativo. Indagamos sobre los resultados de proceso de mejora obtenidos hasta la fecha (2003) y sobre sus necesidades para vivir un segundo proceso de autoevaluación institucional. Los resultados se usaron para planificar la autoevaluación en forma holística y global, es decir, mediante la evaluación de todos los aspectos de la institución aplicando el modelo. Esta etapa duró aproximadamente dos meses.

Cuadro 1. Objetivos y variables para la detección de las necesidades de AI en el CEP de Lima

Objetivos	Variables
Recoger información sobre la atención a los problemas prioritarios identificados a partir de la autoevaluación ejecutada en 1999 y sobre la realización de las acciones de mejora para esos problemas en el período marzo 2000 a diciembre 2002.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de los cuatro problemas prioritarios • Las acciones de mejora para esos problemas • Realización de acciones de mejora
Recoger inquietudes, opiniones y sugerencias de los miembros del CE para la autoevaluación institucional con apoyo externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en procesos de autoevaluación • Opinión de los miembros del CE sobre diversos aspectos de la AI • Inquietudes sobre la autoevaluación • Sugerencias para la autoevaluación
Determinar las áreas y aspectos de autoevaluación en el centro educativo e identificar las posibles fuentes que brindarán información sobre las áreas elegidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las áreas para la autoevaluación • Identificación de fuentes

Fuente: Revilla (2004)

Cabe señalar que cada variable, a su vez, se desagregó en indicadores.

La *población* abarcó a todos los miembros del centro, un total de 716 personas incluyendo padres de familia mas no alumnos. La *muestra* fue aleatoria intencional y estratificada. Se conformó de la siguiente manera:

Cuadro 2. Población y muestra considerada en la detección de necesidades de AI

Grupos	Totales	Muestra
Personal órganos de dirección	18 personas	
Personal docente del centro	90 profesores	
Subtotal	108 personas	38 (35,18%)
Personal órgano administrativo y apoyo	45 personas	18 (40%)
Padres de familia	563 familias	147 (26,11%)
Totales	716	203 (28,35%)

Fuente: Elaborado a partir del Informe de Revilla (2004: 186-187)

Las *técnicas* usadas para el recojo de información fueron: encuesta, análisis de contenido y entrevista. Todos los instrumentos fueron diseñados en colaboración con el comité de evaluación del centro y validados por expertos. El comité, a su vez, realizó las consultas que creyó conveniente a los miembros del centro. Luego, se procedió a reajustar cada instrumento hasta que quedó listo para su aplicación.

Cuadro 3. Técnicas e instrumentos para la detección de necesidades de AI

Técnica	Instrumento(s)	Fuente(s)
Encuesta	Cuestionario de opinión autoaplicado	Personal del centro educativo
Análisis de contenido	Ficha de análisis individual y colectivo	Documentos oficiales y normativos, así como informes del centro educativo
Entrevista	Guión de entrevista semiestructurada	Personal del centro educativo principalmente personal directivo: dirección y coordinadores

Fuente: Revilla (2004: 188)

Para el *procesamiento de la información cuantitativa* utilizamos la estadística descriptiva. En el procesamiento y análisis de la información *cualitativa* se usó la técnica del análisis de contenido. Para el *análisis* usamos la técnica de la triangulación que nos permitió relacionar diferentes tipos de evidencias entre sí con el objeto de compararlas y contrastarlas.

Concluida esta etapa, elaboramos el *informe de Necesidades de AI*. El documento tuvo la siguiente información:

Cuadro 4. Informe de los resultados sobre necesidades de autoevaluación institucional en el centro educativo

Presentación
1. Objetivos logrados
2. Variables e indicadores explorados
3. Metodología utilizada:
3.1 Población y muestra
3.2 Fases y acciones realizadas
3.3 Técnicas e instrumentos utilizados
3.4 Procesamiento y organización de la información
4. Análisis de datos e interpretación
5. Conclusiones y recomendaciones

El informe fue presentado a los miembros del CE en dos versiones: informe descriptivo e informe ejecutivo (cuatro páginas). Después de recoger impresiones y sugerencias, el personal directivo del centro determinó que todas las áreas propuestas en el informe serían autoevaluadas. A continuación, presentamos el listado de las áreas propuestas en orden de prioridad. Cada una de estas, a su vez, se desagregó en variables e indicadores.

- Área: Relaciones internas o clima institucional
- Área: Procesos e instrumentos de gestión
- Área de los procesos e instrumentos de gestión pedagógica
- Área de los procesos e instrumentos de gestión administrativa.
- Área: Evaluación del aprendizaje
- Área: Alumnado
- Área: Infraestructura
- Área: Organización de la institución
- Área: Contexto del centro educativo
- Área: Personal docente
- Área: Padres de Familia

Después se procedió a *elaborar el plan de AI aplicando el modelo de AI global con apoyo externo*. La estructura del plan se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Plan de autoevaluación institucional con apoyo externo

Presentación
1. Finalidad de la autoevaluación
2. Objetivos
3. Modelo evaluativo
4. Áreas, aspectos, variables a evaluar y fuentes de información
5. Fases, acciones, responsables y cronograma
6. Población y muestra
7. Técnicas e instrumentos de recogida de datos
8. Procesamiento y análisis de datos
9. Requerimientos a considerarse en el presupuesto

La propuesta del plan fue aprobada por consenso pues incorporó el aporte de los miembros del centro. Además del plan elaboramos una *propuesta de instrumentos* para su ejecución:

- Matriz de la técnica de la observación y sus instrumentos
- Matriz de la encuesta y sus instrumentos
- Matriz o guión general de la entrevista
- Matriz de los *focus group*

De esta manera, el personal del centro contó con el Plan de AI listo para su ejecución.

5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Podemos destacar que los resultados fueron satisfactorios. A nivel teórico logramos sustentar tanto teórica como metodológicamente un modelo de AI con apoyo externo centrado en la mejora. Este fue traducido en un plan de AI listo para su ejecución.

Además, el centro educativo vivenció por segunda vez la experiencia de la autoevaluación, la cual se afirmó como una estrategia válida que colabora en la gestión de los procesos educativos. Sus miembros reconocieron la necesidad de seguir autoevaluándose porque contribuye a mejorar el funcionamiento del centro, permite identificar a tiempo las dificultades, y decidir estrategias para su mejora y solución.

A continuación las conclusiones de la investigación:

- a) No podemos trabajar con o en la institución educativa si no conocemos sobre ella. La institución debe ser atendida como una organización dinámica y como una unidad básica de cambio; como una organización única y diferente de cualquier otra que experimenta vivencialmente procesos de planificación, implementación, desarrollo y evaluación. Asimismo, esta enfrenta grandes desafíos, muchos de los cuales provienen de los propios sujetos de la educación. La institución educativa se ve obligada a revisar constantemente lo que hacen para verificar si responden o no a las demandas sociales, educativas y de los propios alumnos.
- b) Existen diversos modelos de evaluación institucional, cualquiera de ellos puede ser válido si responde a los objetivos que busca el centro. Creemos que para lograr la calidad educativa (tal como la hemos definido) la institución debe realizar, en forma periódica, procesos de autoevaluación institucional (AI), modalidad que asume al centro escolar como una organización en proceso más que una estructura formal acabada. Se constituye en una estrategia válida para que la institución educativa conozca en qué medida cumple o no con las exigencias de la sociedad, cómo está respondiendo a los entornos cambiantes o si desarrolla un servicio de calidad educativa. Pero como lo ideal es autoevaluarse en todos los aspectos que afectan el funcionamiento del centro asumimos que debe realizarse con apoyo externo centrado en la mejora.
- c) Nuestro modelo de AI con apoyo externo se caracteriza por pertenecer a los modelos de evaluación centrados en la mejora que orienta una evaluación de carácter formativo; responde a inquietudes de los propios miembros del centro; sirve conjuntamente para una evaluación acumulativa porque provee información para planificar y mejorar, así como para certificar y dar cuenta; asume el centro como una organización en proceso que se esfuerza por lograr mejorar y enfrentar los cambios necesarios y constituirse en una unidad básica de cambio; se orienta y cifra más en la identificación de necesidades y en la situación del centro que en una fase final del proceso; a nivel metodológico combina la evaluación cuantitativa y cualitativa; y por último, se desarrolla con apoyo externo conformado por personas expertas en el tema de la evaluación institucional que colaboran con el personal del centro en la planificación, organización y ejecución de la autoevaluación para que se realice de forma rápida y lo más objetiva posible.

- d) El punto de partida para optar por este modelo es que el centro tenga necesidad de seguir mejorando y que este dispuesto a vivenciar una AI con apoyo externo. Son ocho las etapas de la AI con apoyo externo: la selección del modelo de evaluación; selección de los apoyos externos y del comité de evaluación del centro educativo; la detección de las necesidades de AI; la planificación de la evaluación, es decir, la elaboración del plan, implementación, ejecución de la evaluación que comprende el análisis e interpretación de la información, usos y comunicación de resultados; y finalmente, la toma de decisiones que conlleva al planteamiento de las acciones de mejora y la previsión para su ejecución. Destacamos, como etapas claves, la conformación de los grupos y la detección de las necesidades e intereses para la AI. Es diferente que las áreas y variables de evaluación sean definidas por personal directivo que recoger de todos los miembros cuáles creen ellos que deben ser esas áreas y variables. Esto permite asegurar la utilidad del proceso y recoger información válida para el centro.
- e) No se puede llevar a cabo procesos de evaluación sin planificar la acción evaluativa. Esta debe ser sistemática, organizada e intencionada. De esta manera, para planificar la evaluación debemos tomar en cuenta sus momentos o etapas, es decir, planificar el mismo diseño de la evaluación, su implementación, ejecución, análisis e interpretación de la información y los usos y la comunicación de los resultados, pues este repercutirá en la toma de decisiones para las acciones de mejora del centro.

Con los resultados de esta investigación hemos aportado al campo de la evaluación institucional en el Perú, actividad no muy expansiva en los CE.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCO, Luis Ángel

1996 *La evaluación educativa, más proceso productivo*. Madrid: Edicions Universitat de Lleida.

BOLÍVAR, Antonio

1997 «Autoevaluación institucional para la mejora interna». En M.A. Zabalza, *Reforma educativa y organización escolar*. Ponencia expuesta en el III Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Realizado del 19 al 21 de diciembre, vol. II, pp. 915-944. Santiago de Compostela: Tórculo.

CANO, Elena

1998 *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.

CARDONA ANDÚJAR, José (coordinador)

1994 *Metodología innovadora de evaluación de centros educativos*. Madrid: Sanz y Torres S.L.

CASANOVA, María Antonia

1997 *Manual de evaluación educativa*. Segunda edición. Madrid: Editorial La Muralla.S.A.

PÉREZ, Gloria

1994a *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Tomo I: Métodos. Madrid: Editorial La Muralla S.A.

1994b *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Tomo II: Técnicas y análisis de datos. Madrid: Editorial La Muralla S.A.

REVILLA, Diana

2004 «La autoevaluación institucional global con apoyo externo en un centro educativo particular de Lima. Un estudio de caso». Tesis para optar grado de magíster en Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.

2008 «Modelo de autoevaluación institucional global con apoyo externo en un centro educativo particular de Lima. Un estudio de caso». Archivo de Power Point. Lima.

RODRÍGUEZ, Gregorio, Javier GIL y Eduardo GARCÍA

1996 *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada: Edic. Aljibe.

RUIZ, José María

1996 *¿Cómo hacer una evaluación de centros educativos?* Madrid: Narcea Ediciones S.A.

2001 «La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria». *Revista Iberoamericana de Educación*, N° 8. Biblioteca Digital de OEI - Para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Fecha de consulta: 12/12/2004. <<http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie08a07.htm>>

SABIRÓN, Honorio

1997 *Evaluación educativa. Teoría, metodología y aplicaciones en áreas de conocimientos*. Granada: Grupo .Editorial Universitario.

SANTOS, Miguel Ángel

1993 *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares*. Madrid: Ediciones Akol.

TEJEDOR, Francisco y José RODRÍGUEZ

1996 *Evaluación educativa. Evaluación institucional. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. Salamanca: Universidad de Salamanca, IUCE.