

**EL MODELO E.F.Q.M. COMO HERRAMIENTA PARA LA
AUTOEVALUACIÓN DE UN CENTRO ESCOLAR**

NYDIA CASTRO SÁNCHEZ

Código: 1985288339

Trabajo de Investigación

**Asesor: Victoria Elvira Ramos. MS. En Investigación y Desarrollo
Educativo y Social.**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL - CINDE
MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO Y SOCIAL
BOGOTÁ
2007**

*A Emmita,
de quien aprendí la grandeza
de ser maestra
y con quien me hubiese
gustado compartir
este trabajo de investigación*

Contenido

	Pág.
RESUMEN ANALÍTICO EN INVESTIGACIÓN- RAI	7
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	14
1.1. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA (EFQM) EN LA AUTOEVALUACIÓN ESCOLAR	15
1.2. ANTECEDENTES	23
1.2.1. Antecedentes personales	24
1.2.2. Antecedentes investigativos	25
1.3. JUSTIFICACIÓN	34
1.4. PROBLEMA	35
1.5. OBJETIVOS	36
1.5.1. Objetivo general	36
1.5.1. Objetivos específicos	36
CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN CENTROS ESCOLARES	37
2.1. GENERACIONES EN LA EVALUACIÓN EDUCATIVA	38
2.1.1. Evaluación de primera generación: Generación de la medición	39
2.1.2. Evaluación de la segunda generación: Generación de la descripción	40
2.1.3. Evaluación de la tercera generación: Generación del juicio o valoración	41
2.1.4. Evaluación de la cuarta generación: Generación de la negociación	46
2.2. CONCEPTUALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN EDUCATIVA	48
2.3. LA CALIDAD EN EDUCACIÓN Y LA CALIDAD TOTAL	51

2.3.1. Hacia una aproximación del significado de calidad educativa	53
2.3.2. La Gestión de Calidad Total en educación	55
2.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y MEJORA ESCOLAR	57
2.4.1. Marco epistemológico	58
2.4.2. Dimensión ética	59
2.4.3. Inspiración metodológica	59
2.4.4. Orientación pragmática	61
2.5. EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES ESCOLARES	61
2.6. MODELOS DE EVALUACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS BASADOS EN LOS CRITERIOS DE EFICACIA Y CALIDAD	64
2.6.1. El modelo de centros de calidad global de la empresa	66
2.6.2. El modelo del Premio Deming a la calidad	66
2.6.3. El Modelo del Premio “Malcom Baldrige” a la calidad	67
2.6.4. Premio Nacional a la calidad de la Gestión Educativa en Colombia	68
2.6.5. Modelo de la organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000:2000)	69
2.6.6. Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM)	71
2.7. FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA AUTOEVALUACIÓN ESCOLAR UTILIZANDO EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EFQM	73
 CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	 78
3.1. TIPO DE ESTUDIO	78
3.2. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS	80
3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS	81
3.4. UNIDADES DE TRABAJO, INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	82
3.4.1. Guía para la entrevista colectiva con el Comité de Calidad del Colegio San Patricio	82

3.4.1.1. Objetivo	83
3.4.1.2. Estructura	83
3.4.1.3. Preguntas de la entrevista	85
3.4.1.4. Categorías para el análisis de la información obtenida en la entrevista	87
3.4.2. Guía para el cuestionario aplicado al Equipo Líder del Colegio San Patricio	87
3.4.2.1. Objetivo	88
3.4.2.2. Estructura	88
3.4.2.3. Cuestionario	88
3.4.2.4. Categorías para el análisis de la información obtenida en el cuestionario	92
3.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	93
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	95
4.1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA ENTREVISTA AL COMITÉ DE CALIDAD	96
4.1.1. Resultado sobre criterios teóricos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar	96
4.1.2. Discusión sobre los resultados de los criterios teóricos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar	100
4.1.3. Resultado sobre los criterios metodológicos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar	101
4.1.4. Discusión sobre los resultados de los criterios metodológicos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar	108
4.1.5. Resultado sobre los criterios prácticos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar	109
4.1.6. Discusión sobre los resultados de los criterios prácticos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar	112
4.2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO AL EQUIPO LÍDER	112
4.2.1. Resultado de los indicadores del componente cualitativo en la percepción	

de la autoevaluación del centro escolar	113
4.2.1.1. Valoración del componente cualitativo de la autoevaluación	113
4.2.2. Discusión sobre los resultados de los indicadores del componente cualitativo en la percepción de la autoevaluación del centro escolar	115
4.2.3. Resultado de los indicadores del componente cuantitativo en la percepción de la autoevaluación del centro escolar	116
4.2.3.1. Valoración del componente cuantitativo de la autoevaluación	117
4.2.4. Discusión de los resultados de los indicadores del componente cuantitativo en la percepción de la autoevaluación del centro escolar	118
4.2.5. Resultado de los indicadores del componente de la mejora continua en la percepción de la autoevaluación del centro escolar	119
4.2.5.1. Valoración del componente de la mejora continua para la autoevaluación	119
4.2.6. Discusión sobre los indicadores del componente de la mejora continua en la percepción de la autoevaluación del centro escolar	123
4.2.7. Resultado de los comentarios y sugerencias del Equipo Líder con respecto a la autoevaluación del centro escolar	124
4.2.8. Discusión de los comentarios y sugerencias del Equipo Líder con respecto a la autoevaluación del centro escolar	126
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
5.1. CONCLUSIONES	128
5.2. RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135

Universidad Pedagógica Nacional – CINDE
Resumen Analítico en Investigación– RAI
Colombia

Tipo de documento: Tesis de grado

Acceso al documento: Universidad Pedagógica Nacional

Título del documento: El Modelo EFQM como herramienta para la evaluación de un centro escolar.

Autor: Nydia Castro Sánchez.

Publicación: Bogotá, 2007, 140 p.

Palabras claves: Evaluación interna, Modelo de evaluación, Gestión de calidad, Comité de Calidad, Equipo Líder y Asesor.

Descripción

Tesis de maestría, cuyo objetivo es el establecer los fundamentos teóricos específicos para la autoevaluación de instituciones escolares y evidenciar tanto la conceptualización que tiene el Comité de Calidad, como la percepción que tiene el Equipo Líder de un centro escolar, luego de la aplicación del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) como herramienta para la autoevaluación de instituciones escolares versión PYME 2000.

Fuentes

La tesis recoge la revisión teórica acerca de lo que es la evaluación de la calidad de centros escolares. Además, recoge la información suministrada tanto por el Comité de Calidad,

como por el Equipo Líder de una institución escolar, luego de la aplicación del Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación de un centro educativo .Cuenta con 48 fuentes bibliográficas, sobre temas relacionados con la evaluación, evaluación de centros escolares, Modelos de calidad y Modelos de Gestión de Calidad. Además, presenta bibliografía sobre pensamiento complejo y sistémica. Aparecen 26 citas a pie de página.

Contenidos

El trabajo de investigación está dividido en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se plantea la situación problemática en donde se presentan las fases para la implementación del Modelo; los antecedentes personales e investigativos; la justificación para lo cual se muestran los aportes de la investigación tanto al investigador como a la institución escolar en donde se lleva a cabo la autoevaluación, como a la educación colombiana; se presenta el problema de investigación y los objetivos de la misma. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico que sustenta la investigación. Se muestra la evolución de los conceptos de evaluación educativa a partir de las generaciones propuestas por Guba y Lincoln (1989). Luego, se propone la manera de abordar la conceptualización de evaluación de un centro escolar, en seguida se estudia el concepto de Calidad Total en educación y específicamente los planteamientos de López Rupérez (2000) con respecto a la gestión de calidad educativa y la mejora escolar. Seguidamente, se presentan los Modelos de evaluación de centros escolares basados en criterios de calidad y por último, se presenta el fundamento teórico de la autoevaluación de centros escolares con el Modelo EFQM, como herramienta para ello. En el tercer capítulo, se presenta la metodología de la investigación. En el Cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación y su respectiva discusión, los cuales se desarrollan teniendo en cuenta cada una de las categorías de análisis de la información obtenida tanto del Comité de Calidad como del Equipo Líder.

Metodología

La investigación es un estudio exploratorio, cuyo fundamento epistemológico es sistémico de carácter construccionista. En la unidad de análisis, se describe la estructura operacional del Modelo EFQM aplicado al Colegio San Patricio de Bogotá y se toma de esta institución al Comité de Calidad del colegio y a su Equipo Líder. Los instrumentos utilizados para la recolección de la información son: una entrevista colectiva, semiestructurada y por pautas, aplicada al Comité de Calidad del Colegio San Patricio. Además, se presentó un cuestionario al Equipo Líder del mismo colegio, el cual contenía 11 preguntas de carácter restringido y una de carácter abierto. Para cada instrumento se establecieron las categorías de análisis.

Conclusiones

Se destacan las siguientes conclusiones:

- La implementación de un enfoque modélico para la autoevaluación de los centros escolares requiere de una fundamentación teórica que servirá para comprender el proceso que se lleva a cabo.
- Los criterios y subcriterios de la evaluación deben adaptarse a las circunstancias de la institución y no deben convertirse en criterios estándar para todos los centros escolares, los miembros del Equipo líder, pueden aportar a éstos si evidencian y conocen los fundamentos teóricos del Modelo.
- El Modelo EFQM adoptado para la evaluación de centros escolares, debe contar con aspectos pedagógicos y no solamente con aspectos organizacionales.
- Para la realización de la autoevaluación de un centro escolar, es indispensable evidenciar la conceptualización de la evaluación que tiene el Comité de Calidad, pues ello va a orientar las perspectivas de los procesos internos en el centro escolar.

- Es importante la presencia de un asesor para acompañar a los evaluadores internos. Su papel debe ser el de guiar, estimular y apoyar al Equipo Líder, teniendo en cuenta que estos miembros participan activamente de la evaluación y no son simples ejecutores de instrumentos.
- El Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación de centros escolares es útil para orientar el proceso, pero debe adaptarse a las necesidades y circunstancias de la institución escolar.
- La divulgación de los resultados de la evaluación deben presentarse poco a poco durante el proceso y mediante estrategias que permitan ver estos resultados como punto para la mejora continua.

Autor del resumen analítico: NCS. Mayo 1 de 2007

Introducción

La autoevaluación escolar en la actualidad, es tomada como un proceso de reflexión crítica, que permite identificar procesos de innovación y formación para encontrar vías de solución a los problemas que se presentan en la institución escolar. Se interesa en recoger, analizar, criticar y tomar decisiones que llevan a comprender, transformar e innovar las prácticas educativas para el mejoramiento continuo.

La autoevaluación de un centro escolar implica la generación de procesos y formas de trabajo dirigidas a averiguar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar los planes de acción.. Como tal, debe servir para generar procesos de investigación, de manera que los evaluadores internos se conviertan en generadores de conocimiento a partir de esta práctica.

El presente estudio, es un ejemplo de investigación que surge, como interés de una maestra, a partir de la práctica de un proceso de evaluación de un centro escolar, en el cual se utilizó el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) versión PYME 2000, como herramienta para ello y en donde la maestra se desempeñó como Líder de Calidad durante este proceso.

La investigación será abordada en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:
En el primer capítulo, se plantea la situación problemática, la cual se ha dividido en cinco partes. En la primera, se presentan las fases para la implementación del Modelo EFQM en la autoevaluación de un centro escolar. En la segunda, están los antecedentes personales e investigativos que se tuvieron en cuenta para la investigación. En la tercera está la justificación, para lo cual se presentan los aportes que brinda la investigación al investigador, a la institución en donde se lleva a cabo y a la educación Colombiana. En la

cuarta, se encuentra el problema de investigación y por último, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico que sustenta la presente investigación. Este marco se ha dividido en siete partes. En la primera, se presenta la evolución de los conceptos de evaluación educativa que proponen Guba y Lincoln (1989), a través de cuatro generaciones, las cuales están vigentes en la actualidad y marcan el enfoque de la evaluación educativa. En la segunda, se propone la manera de abordar la conceptualización de la evaluación de un centro escolar y las características que debe presentar. En la tercera, se estudia la evolución del concepto de calidad, hasta llegar al de Calidad Total, para luego abordarla en el concepto de gestión de la calidad total en educación. En la cuarta, se presenta el planteamiento de López Rupérez (2000) en cuanto a los referentes teóricos para la gestión de calidad educativa y la mejora escolar. En la quinta, están planteadas las diversas maneras de abordar la evaluación escolar y las acciones que deben realizarse a partir de los planteamientos de Nevo (1997). En la sexta parte, se presentan los modelos de evaluación de centros educativos basados en criterios de calidad y en la última parte, se presenta el fundamento teórico de la autoevaluación escolar, utilizando el Modelo EFQM.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología de la investigación, se muestra la forma en que se lleva a cabo la investigación. Primero, se hace una descripción del tipo de investigación. Luego, se presenta el fundamento epistemológico del estudio y en tercer lugar, se presenta la unidad de análisis en donde se describe la estructura operacional del Modelo EFQM aplicado a un centro escolar. En cuarto lugar, se expone la unidad de trabajo, los instrumentos de recolección de la información y además para cada instrumento se presenta el objetivo, la estructura y las categorías para su análisis. En quinto lugar, se establecen las limitaciones de la investigación.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación y su respectiva discusión, las cuales se desarrollan teniendo en cuenta cada una de las categorías para el análisis de la información obtenida.

En el quinto y último capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en la investigación, las cuales servirán como base para futuros trabajos relacionados con el tema de la autoevaluación de los centros escolares cuando se utiliza un Modelo como el EFQM.

Capítulo 1

Situación problemática

La evaluación de las instituciones escolares es un campo de la evaluación que ha tomado relevancia en la actualidad. Hacia los años 60 y 70, se conocieron los informes de Coleman y Jencks quienes en sus investigaciones en los Estados Unidos, concluyeron que los factores socioeconómicos eran fundamentales en el rendimiento escolar de los alumnos, mientras los efectos que brindaban las escuelas eran poco significativas. Sin embargo, hacia los años 80 y 90, las investigaciones realizadas apuntaron a demostrar que una escuela de calidad, incrementaba el aprendizaje de los estudiantes así estos pertenecieran a familias con ingresos bajos. Hoy en día, la evaluación de los centros escolares se constituye en un factor relevante a nivel de la educación, pues la sociedad no sólo requiere conocer acerca de su sistema educativo, sino también, exige tener información de cada institución educativa en particular.

Esta idea de la calidad de las escuelas, hace que sea necesaria la evaluación de los centros escolares, bajo la utilización de un modelo, que es elegido libremente por la institución de acuerdo con sus necesidades, requerimientos y metas.

El presente trabajo de investigación surge luego de aplicar el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) para instituciones escolares versión PYME 2000, en la autoevaluación de un centro escolar de Bogotá, para lo cual la situación problemática se ha dividido en cinco partes:

En la primera, se presentan las fases para la implementación del Modelo EFQM en la autoevaluación de un centro escolar.

En la segunda, se presentan los antecedentes personales e investigativos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la presente investigación.

En la tercera, se presenta la justificación del trabajo de investigación, para lo cual se manifiestan los aportes que brinda al investigador, a la institución en donde se lleva a cabo y a la educación colombiana.

En la cuarta, se presenta el problema de investigación que se aborda a la largo del trabajo y por último, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

1.1. Fases para la implementación del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) en la autoevaluación escolar

En el mundo, uno de los temas que ha tomado auge es el de la evaluación, específicamente la evaluación de los centros educativos. En Colombia, la Ley 115 de 1994, en el artículo 74, establece el Sistema Nacional de Acreditación, *con el fin de garantizar al Estado, a la sociedad y a la familia, que las instituciones educativas cumplen los requisitos de calidad y desarrollan los fines propios de la educación. Igualmente preceptúa que el Sistema Nacional de Acreditación, deberá incluir una descripción detallada del Proyecto Educativo Institucional.*

Por lo anterior, algunas instituciones educativas han utilizado diversos modelos de evaluación institucional. Para el presente trabajo de investigación, se hará referencia al Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) versión PYME 2000, el cual ha sido adaptado a instituciones y centros educativos colombianos.

Bajo la asesoría de Santillanaformación, de mayo a diciembre del 2006, se realizó en el Colegio San Patricio de Bogotá, el proceso de autoevaluación de la institución, con el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), como herramienta fundamental para ello. Esta autoevaluación se llevó a cabo siguiendo 7 fases de implementación:

a. Fase 0, denominada de concertación inicial

Se presentó a las directivas de la institución las generalidades del Modelo EFQM y se dieron las orientaciones para la conformación del *Equipo Líder de Calidad*. Además, se presentó un plan operativo de acompañamiento y asesoría.

La estructura operacional del Modelo EFQM de excelencia, está constituido por un:

- *Equipo Líder*, cuyo propósito es recibir la orientación, asesoría y acompañamiento para conocer, manejar y utilizar los procesos de autoevaluación individual y grupal (cualitativa y cuantitativa), manejo apropiado de los procedimientos y las herramientas, que permitan desarrollar las fases de implementación del modelo. Este equipo debe tener un máximo de 15 personas entre los cuales deberá estar el director de la institución, los directivos docentes, que para el caso del Colegio San Patricio, lo constituyeron los integrantes del consejo académico (11), un representante del área administrativa, un representante de servicios, un representante de los padres de familia y un representante de los estudiantes.
- *Comité de Calidad*, su propósito central es ayudar a implementar el modelo EFQM en toda la institución, cumpliendo los acuerdos y plazos que ellos establecen. En este comité se realiza la dirección, el control y la evaluación del proceso adelantado. El comité de calidad debe estar constituido por 5 miembros del equipo líder. Para el caso del Colegio San Patricio, el comité de calidad estaba constituido por: la directora del

colegio, la directora administrativa, un coordinador de área, la coordinadora del proyecto de acción social de la institución y la líder de calidad.

- *Líder de calidad*, su propósito es impulsar la implementación del modelo y de todo el sistema de calidad de la gestión en toda la institución. Sus responsabilidades son: promover la participación activa de todos, controlar los plazos y compromisos, facilitar el trabajo del equipo líder y de los equipos de mejora que se conforman después de la autoevaluación, consolidar el informe de implementación del modelo EFQM con el apoyo del asesor designado por Santillanaformación y además, concretar el orden del día, convocar y presidir el comité de calidad e informar periódicamente a este comité el desarrollo de la implementación del modelo en la institución escolar.

b. Fase 1, denominada de sensibilización

El asesor de Santillanaformación se reúne con el equipo líder y presenta una explicación muy general del concepto de calidad y de calidad total que fundamenta el modelo EFQM. Expone la estructura del modelo, la metodología de trabajo, entrega la documentación para la implementación de la autoevaluación con el modelo y motiva al grupo para trabajar en equipo.

El modelo EFQM estructura la institución a evaluar en diferentes aspectos. En primer lugar, diferencia entre las actividades que lleva a cabo el centro escolar (*Agentes*), y los resultados que consigue (*Resultados*), como consecuencia de la realización de dichas actividades.

La estructura tanto de los agentes como de los resultados, obedece a nueve *criterios*, cinco de ellos Agente y cuatro del tipo Resultado. Cada uno de los criterios, se

estructura en *subcriterios* y estos se describen mediante una serie de *aspectos* o elementos que ayudan a clarificar el contenido de cada subcriterio.

En el Módulo I (Introducción y descripción del modelo EFQM) que proporciona Santillanaformación, se encuentran los criterios y subcriterios que estructuran el Modelo EFQM aplicado en el proceso de autoevaluación de instituciones escolares:¹

- **Criterios Agentes**

Criterio 1. Liderazgo

Subcriterios

- 1.1. Están comprometidos con una gestión de calidad que tiene en cuenta los principios de calidad total.
- 1.2. Dirigen activamente la mejora continua dentro de la institución y se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas.

Criterio 2. Política y estrategia

Subcriterios

- 2.1. Define la misión, la visión, los principios, los valores y formula estrategias, proyectos y planes operativos basados en información relevante y global.
- 2.2. Comunica e implementa estrategias y planes.
- 2.3. Actualiza y mejora las estrategias y los planes.

Criterio 3. Gestión de personal

Subcriterios

- 3.1. Desarrolla y revisa planes para el personal

¹ SANTILLANAFORMACION. *Modelo Europeo de Excelencia – EFQM para Instituciones y Centros Educativos Versión PYME 2000. Módulo I Introdutorio Descripción del Modelo.* p. 16 - 17

3.2. Asegura la implicación y *empowerment* (en español: empoderamiento) de los empleados.

Criterio 4. Recursos

Subcriterios

4.1. Gestión de los recursos financieros.

4.2. Gestión de los recursos de información.

4.3. Gestión de las relaciones con los proveedores y los materiales de funcionamiento.

4.4. Gestión de otros recursos.

Criterio 5. Procesos

Subcriterios

5.1. Se orienta a los clientes.

5.2. Gestiona su sistema de calidad.

5.3. Gestiona los procesos claves para la generación de sus servicios.

5.4. Gestiona su proceso de mejora continua.

- **Criterios Resultados**

Criterio 6. Satisfacción del cliente

Subcriterios

6.1. La percepción que tienen los padres y los estudiantes de la educación que imparte la institución, de la calidad de sus servicios y de sus relaciones con la misma.

6.2. Otros indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes de la institución

Criterio 7. Satisfacción del personal

Subcriterios

7.1. Percepción que tiene el personal de la institución

7.2. Otros indicadores relacionados con la satisfacción del personal.

Criterio 8. Impacto social

Subcriterios

Resultados respecto al impacto que la institución educativa tiene en la comunidad en la que funciona (no están definidos los subcriterios ni los aspectos).

Criterio 9. Resultados de la institución

Subcriterios

9.1. Indicadores financieros de la institución

9.2. Indicadores de resultados educativos y del resto de los servicios prestados por la institución.

c. Fase 2, denominada de formación en el modelo

En esta fase se pretende que el equipo líder comprenda y se entrene en la utilización básica del modelo, para lo cual realiza el proceso de autoevaluación (evaluación externa) de una institución escolar imaginaria (Caso: El Centenario) y en este proceso maneje los criterios, subcriterios y aspectos, aplicando los procedimientos de la evaluación cualitativa y cuantitativa (puntuación) respectivos para el caso imaginario. El asesor de Santillanaformación, sugiere la conformación de los grupos que realizan la evaluación cualitativa y cuantitativa del caso El Centenario tomado como ejemplo, para lo cual hace un división por parejas de criterios así:

Un primer grupo (3 del equipo líder) evalúa de manera individual y consensual el criterio 1: Liderazgo.

Un segundo grupo (3 del equipo líder) evalúa de manera individual y consensual el criterio agente 2: Política y estrategias y el criterio resultado 6: satisfacción del cliente.

Un tercer grupo (3 del equipo líder) evalúa de manera individual y consensual el criterio agente 3: gestión del personal y el criterio resultado 7: satisfacción del personal.

Un cuarto grupo (3 del equipo líder) evalúa de manera individual y consensual el criterio agente 4: recursos y el criterio resultado 8: impacto social.

Un quinto grupo (3 del equipo líder) evalúa de manera individual y consensual el criterio agente 5: procesos y el criterio resultado 9: resultados de la institución.

Cada uno de los grupos se toma 15 días en realizar la evaluación del criterio o las parejas de criterios asignadas y se hace una sesión en la que se pone en común la evaluación de la institución escolar El Centenario, de manera que se identifican los puntos fuertes, las evidencias y las áreas de mejora para dicha institución.

d. Fase 3, denominada autoevaluación y liderazgo

Una vez el equipo líder se ha capacitado en la utilización del Modelo EFQM para la autoevaluación de las instituciones escolares, el comité de calidad y el líder de calidad, se disponen a organizar el equipo líder para llevar a cabo la autoevaluación del centro escolar. Para ello, se pide al equipo líder que se distribuya en 5 grupos por parejas de criterios, según su disposición y conocimientos de estos criterios. Para el caso del Colegio San Patricio, los grupos por parejas de criterio se formaron así:

Un primer grupo (2 del equipo líder) evalúa de manera individual y consensual el criterio 1: Liderazgo.

Un segundo grupo (3 del equipo líder) evalúa de manera individual y consensual el criterio agente 2: Política y estrategias y el criterio resultado 6: satisfacción del cliente.

Un tercer grupo (3 del equipo líder) evalúa de manera individual y consensual el criterio agente 3: gestión del personal y el criterio resultado 7: satisfacción del personal.

Un cuarto grupo (3 del equipo líder) evalúa de manera individual y consensual el criterio agente 4: recursos y el criterio resultado 8: impacto social.

Un quinto grupo (4 del equipo líder) evalúa de manera individual y consensual el criterio agente 5: procesos y el criterio resultado 9: resultados de la institución.

Para la autoevaluación, es necesario realizar dos procesos: uno cualitativo y otro cuantitativo. En el cualitativo, se buscan las evidencias sobre los puntos fuertes y áreas de mejora en cada uno de los subcriterios para lograr un análisis global de cada criterio. En el proceso cuantitativo, se puntúan los subcriterios teniendo en cuenta el enfoque y el despliegue de los criterios Agentes y la magnitud y el alcance para los criterios Resultados, con el fin de puntuar globalmente cada criterio. Luego de realizar la autoevaluación por parejas de criterio, tanto en forma individual como consensual, para lo cual el proceso tardó mes y medio, se procedió a poner en común, la autoevaluación de las parejas de criterio al resto del equipo líder. En este consenso se presentó la autoevaluación en los procesos cualitativos y cuantitativos. El asesor de Santillanaformación acompañó al equipo líder en esta última parte del proceso de autoevaluación, y su función fue la de concretar el informe de autoevaluación de la institución y ayudar en el análisis y la priorización de los aspectos más relevantes en cuanto a puntos fuertes, evidencias y áreas de mejora de la institución.. Esta sesión se realizó en dos jornadas de 8 horas cada una.

e. Fases 4 y 5, denominadas de divulgación formación general y herramientas

El Comité de Calidad organiza la divulgación del Modelo EFQM para la autoevaluación institucional al resto de las personas del centro escolar, para ello realiza

una sesión en la que se informa sobre el modelo y el proceso que está llevando a cabo el equipo líder en cuanto a la autoevaluación de la institución. En esta sesión se presentan algunas áreas de mejora y el personal de la institución elige libremente el equipo de mejoramiento al cual quiere pertenecer. El equipo líder se reúne con el asesor de Santillanaformación y se presenta el informe del proceso de divulgación y los resultados en cuanto a la organización de los equipos de mejora. El asesor, realiza una capacitación al equipo líder en la que proporciona algunas herramientas para el trabajo en equipo con el fin de que éstos se vuelvan multiplicadores de la implementación del Modelo EFQM para la autoevaluación institucional y para la formación de los equipos de mejora, los cuales se formaron a partir de la priorización de las áreas de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación.

f. Fase 6, denominada seguimiento

El asesor de Santillanaformación, da información a cada líder del equipo de mejora, sobre las acciones que deben emprender para cada una de las áreas de mejora priorizadas. El asesor, recibe el informe por parte de la líder de calidad de la autoevaluación del centro escolar y de las áreas de mejora priorizadas, para la formación de los equipos de mejora. Este informe es enviado a España, con el fin de otorgar a la institución educativa, un diploma que acredita la excelencia en educación y formación en el nivel de acceso. Los organismos que intervienen en el otorgamiento de la acreditación en el nivel de acceso son: Confederación Española de Centros de Enseñanza-CECE-, Instituto de Técnicas Educativas –ITE- y el Grupo Santillana Colombia, Santillanaformación.

1.2. Antecedentes

La evaluación hace parte de la vida cotidiana de cualquier persona que se dedique a la pedagogía y por esto, hace parte del fortalecimiento de la autonomía escolar. Visto así, la

evaluación y específicamente, la evaluación de los centros escolares, es tomada como un proceso de reflexión y crítica, que permite identificar procesos de innovación y formación para encontrar vías en la solución de los problemas que se presentan. En el proceso de evaluación, es necesario recoger, analizar, criticar y tomar decisiones que lleven a comprender, transformar e innovar las prácticas para construir saberes pedagógicos, establecer nuevas metas y trabajar por el mejoramiento escolar. Por esto, debe ser un proceso en el cual participen activamente los maestros, los alumnos, las directivas, los padres de familia y en general la comunidad educativa.

Para el desarrollo de esta investigación es necesario abordar los diversos temas que anteceden este trabajo, los cuales son de carácter personal y de carácter investigativo.

1. 2.1. Antecedentes personales

En el proceso de autoevaluación del Colegio San Patricio, la autora de este trabajo fue nombrada como líder de calidad en la reunión de conformación del comité de calidad, ya que cumplía el perfil para dicha labor, pues estaba en el proceso de formación en el Modelo de Excelencia en instituciones educativas, que desarrollaba Santillanaformación, era miembro activo de equipo líder, pues se desempeña como coordinadora del área de ciencias naturales desde 1991 y posee sentido de pertenencia, conocimiento de la filosofía de la institución y fue miembro activo en la realización del Proyecto Educativo Institucional del colegio, pues ingresó como maestra en 1982, por lo cual ejerce liderazgo institucional y ha demostrado tener habilidades para dirigir equipos de trabajo. Las funciones que como líder de calidad se desempeña son: el coordinar todo lo referente a la organización de los equipos de mejora e impulsar la implementación del Modelo y todo el sistema de calidad de la gestión, en todo el colegio; señalar pautas y apoyar a los equipos de mejora, siendo enlace de éstos con el comité de calidad; convocar y presidir las reuniones con el comité de calidad e informar periódicamente, cada ocho días, sobre el desarrollo de las acciones de implementación; velar por el cumplimiento del cronograma de trabajo de acuerdo con los

objetivos y pautas establecidas en el desarrollo de cada una de las fases del proceso de implementación del Modelo; recibir y ordenar la documentación , asignar las diferentes actividades por realizar y comunicar las decisiones adoptadas por el comité de calidad; promover la participación activa de todos los miembros del equipo líder, controlar plazos y compromisos y facilitar el trabajo de los grupos.

Desde esa perspectiva, el interés por el tema de la evaluación de los centros escolares y específicamente la autoevaluación de las instituciones educativas con el Modelo EFQM como herramienta para ésta, se constituye un interés profesional y laboral que se convirtió en el eje para el presente trabajo de investigación.

1.2.2. Antecedentes investigativos

En el desarrollo del tema relacionado con la evaluación de los centros escolares, se han encontrado los siguientes trabajos de investigación que han ayudado en el proceso del presente trabajo:

a. La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria²

La evaluación institucional se llevó a cabo en un centro público de Educación General Básica (E.G.B.) de Madrid (España), en el que se realiza la integración de estudiantes con necesidades educativas especiales, ya que presentan deficiencias psíquicas, motoras y sensoriales (hipoacúsicos).

El modelo de evaluación que se realizó es el de *autoevaluación centrada en el cambio*, en la cual la evaluación es entendida como una actividad crítica de aprendizaje y el error

² RUÍZ RUÍZ José María. *La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria*. Revista Iberoamericana de Educación/ Número 8. Mayo de 1995. <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie08a07.htm>. Última consulta: marzo de 2007.

es tomado como un factor de aprendizaje. La autoevaluación institucional se llevó a cabo utilizando un modelo evaluador de centros educativos, denominado Batería para una Autoevaluación Institucional (B.A.D.I). Los principios que constituyen este modelo son: un modelo organicista, estamental, con definición ideológica; netamente rogeriano; comparte la teoría moderna de las organizaciones y sus indicadores pertenecen a la fase criterial, presupuestaria, metodológica e informativa y se identifica con los modelos centrados en la evaluación para el cambio y de manera esencial se basa en la autoevaluación. La B.A.D.I. es un instrumento para la evaluación que se realiza por módulos; cada módulo puede plantearse desde dos aspectos como instrumento de área y como instrumento de criterio; ofrece la posibilidad de una evaluación cualitativa y cuantitativa; permite recoger la opinión de todos los estamentos implicados en la comunidad educativa y consta de protocolos de carácter cualitativo (entrevistas) y cuantitativo (cuestionarios).

Luego de la aplicación de la Batería para la Autoevaluación Institucional, fue posible detectar los niveles, funciones, actitudes y conflictos de la institución, pero se recomienda administrar el instrumento evaluador con la intención de mejora y perfeccionamiento en la vida de la institución escolar. Por lo que concluyen que la autoevaluación exige, más allá de la recopilación de información, una valoración de las discrepancias, una identificación de obstáculos y una propuesta de alternativas.

b. La autoevaluación escolar y su impacto en el comportamiento docente, individual y grupal, en la organización educativa³

La investigación se llevó a cabo con una muestra intencionada de dos establecimientos de enseñanza básica, de dependencia municipal, de la Comuna de Concepción, Región de Bío-Bío, Chile, a las que se les aplicó un cuestionario de autoevaluación de la escuela, utilizando como herramienta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, adaptado y aplicado a las escuelas públicas. La investigación-acción que se realizó partió de la siguiente hipótesis general: si se realiza un proceso de autoevaluación de la institución educativa, con apoyo de agentes externos especializados, se percibirán efectos en las personas y en la organización que necesitan ser considerados y controlados previamente, si se aspira a la obtención de resultados satisfactorios para la organización.

Para la investigación se tomó una muestra de dos establecimientos educativos formados por 16 docentes y un director, uno de ellos y el otro formado por 15 docentes y un director. Se les aplicó una encuesta con 44 ítems, en las cuales se medía el grado de importancia que los participantes tuvieron en el proceso de autoevaluación escolar y de las consecuencias que tuvo la autoevaluación escolar en el interior de las instituciones escolares. Como conclusiones de esta investigación se tiene que la adaptación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad es una herramienta útil para motivar y orientar el proceso de autoevaluación escolar; que el tiempo en que se llevó a cabo la autoevaluación (3 meses) es un tiempo posible para que en la escuela se genere y se

³ GRACIA S, y JIMÉNEZ J. *La autoevaluación escolar y su impacto en el comportamiento docente, individual y grupal, en la organización educativa*. Estudios. Pedagógicos 31. n 2 Valdivia.2005.
http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052005000200004&script=sci_arttext&tlng=en. Ultima consulta: marzo de 2007.

impulse el equipo de trabajo, las relaciones interpersonales y la gestión; que en la medida en que los participantes perciben un mejoramiento en la planificación, toma de decisiones, asignación de recursos y la calidad en el accionar de la escuela, se puede esperar una tendencia a orientar su conducta en congruencia con esta percepción y que el proceso de autoevaluación requiere necesariamente de la asesoría y acompañamiento de especialistas en el tema.

*c. Evaluación de centros escolares de educación secundaria del País Vasco*⁴

El presente trabajo busca mostrar el modelo de evaluación de centros escolares de educación secundaria que se aplica en la Comunidad Autónoma Vasca (España). El modelo de evaluación que se aplica se denomina REDES y sus características son: una evaluación externa con carácter formativo; la información que se ofrece a cada uno de los centros es contextualizada y objetiva ya que tiene un alto grado de fiabilidad y validez; la información es amplia y convergente; sus procesos de mejora no terminan con la puesta en marcha de la renovación escolar, por el contrario no tienen fin; sus resultados no son inmediatos y por esto algunos autores abogan por estudio año tras año de manera longitudinal; sus resultados y sus datos son confidenciales; la interpretación de la información la realizan los propios centros y por último es capaz de comprender los factores que influyen en la calidad de la enseñanza.

Luego de su aplicación, se sugiere una serie de recomendaciones que ayudan a mejorar el modelo de evaluación REDES. Estas sugerencias son: Aunque el modelo REDES contempla el proceso de evaluación, es conveniente que se de un mayor peso a este aspecto; los evaluadores externos deben emplear parte de sus energía en ayudar a los

⁴ LUKAS M.J y ETXEBERRIA K. *Evaluación de centros escolares de educación secundaria del País Vasco. Revista electrónica Investigación Educativa. Vol 6 No 2, 20024.*

<http://redie.uabc.mx/contenido/vol6no2/contenido-lukas.pdf>. Ultima consulta: marzo de 2007.de

centros en la difusión y diseminación de la información obtenida, en su interpretación y en la instauración de procesos de cambio y mejora; existe la necesidad de complementar la evaluación externa con la autoevaluación del centro que en la mayoría de ocasiones no se realiza; la complementariedad entre la evaluación externa e interna puede realizarse así: a) la evaluación externa debe partir de la documentación generada por la interna; b) en la evaluación interna debe participar algún agente externo; c) en la externa, alguno interno; d) los dos informes, internos y externos deben fusionarse en uno final, aceptado por las partes; e) en las propuestas de mejora deben participar en igualdad de condiciones agentes externos e internos; la evaluación del centro debe considerar la contextualización para poder adaptarlo a sus objetivos, entorno y posibilidades con el fin de buscar su mejora como institución individual; es necesario adoptar una actitud activa y utilizar una diversidad de recursos comunicativos que garanticen la difusión o diseminación de la información en las distintas audiencias implicadas en el centro educativo. Por último, para completar las comparaciones conviene establecer estándares y puntos de corte para cada una de las pruebas curriculares utilizando medios técnicos como los que habitualmente se emplean en la confección de los tests criterioles. De manera, que un centro escolar puede tener tres criterios de comparación a partir de los cuales la interpretación de la información sea más justa y más apegada a la realidad.

d. El propósito de mejorar la calidad de la educación básica en Colombia⁵

Margarita Peña, expositora del artículo, parte del concepto de calidad según la cual calidad del servicio educativo debe analizarse desde la perspectiva de los resultados esperados por los estudiantes y de la distribución social de estos resultados.

⁵ PEÑA B. M. *El propósito de mejorar la calidad de la educación básica en Colombia*. Bogotá, agosto de 1999. <http://www.cta.org.co/publicaciones/sabaneta%20proposito%20mejorareduccion.pdf>. Última consulta: marzo de 2007.

En cuanto los resultados en la educación, es decir la excelencia académica, la autora señala acerca de la importancia del desarrollo de las competencias académicas como son la comprensión lectora, la comunicación verbal y escrita, el razonamiento matemático y la resolución de problemas; así como también el desarrollo de competencias no académicas como la capacidad de trabajar en grupo, tomar decisiones informadas y la capacidad de convivir con otros. Ante estas necesidades para una educación de calidad, la licenciada Peña señala lo que han sido los bajos resultados de algunas pruebas nacionales e internacionales, lo que lleva a concluir que la calidad de los aprendizajes de la educación colombiana son de baja calidad y poco competitiva en términos de saberes y habilidades que se requieren para el desempeño ciudadano y productivo.

En cuanto a la distribución social de los resultados, es decir a la dimensión de equidad, la autora expone que en Colombia, al igual que en otros países, el desempeño de los estudiantes no depende exclusivamente de los factores socioeconómicos, sino por el contrario, la escuela tiene un valor importante, por esto sugiere el trabajar en escuelas efectivas, para lo cual propone 13 factores que comparten estas escuelas. Dichos factores son: enfoque en resultados/altas expectativas/expectativas de los maestros; liderazgo educativo; consenso y cohesión entre los miembros del equipo directivo; calidad del currículo/oportunidades para aprender; clima escolar; potencial evaluativo (evaluación utilizada como base para el aprendizaje); participación de los padres de familia; clima del salón de clase; tiempo efectivo de aprendizaje (gestión del salón de clase); enseñanza estructurada; aprendizaje independiente; enseñanza diferenciada de acuerdo con las necesidades de los estudiantes y retroalimentación y estímulo a los estudiantes.

En cuanto a los componentes de una política para mejorar la calidad de la educación en Colombia, la licenciada Peña propone: a) establecer estándares comunes y transparentes para todos ; b) reestructurar (en las escuelas públicas) y fortalecer la capacidad institucional de escuelas y colegios; c) ofrecer programas de apoyo directo a las escuelas,

en especial a aquellas que atienden niños y jóvenes de estratos más pobre y d) evaluar, monitorear y difundir los resultados de evaluaciones externas de la educación.

- e. ***Galardón a la Excelencia 2005 – 2006. Guía para las Instituciones Educativas. Modelo de excelencia: criterios de categoría mundial para una gestión escolar exitosa. Secretaría de Educación del Distrito, Compensar, Cámara de Comercio de Bogotá y Corporación Calidad***⁶

Mediante Decreto No. 379 del 30 de mayo de 1997 la Administración Distrital crea el Galardón a la Excelencia, como reconocimiento y estímulo a las instituciones estatales y privadas de enseñanza preescolar, básica y media que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas consiguiendo innovar y mejorar la acción educativa. Desde la versión 2002, el Galardón ha contado con el invaluable apoyo económico de la Caja de Compensación Familiar Compensar y de la Cámara de Comercio de Bogotá, y se ha constituido en una de las experiencias más significativas de asociatividad y cooperación entre el sector público, el empresariado y las organizaciones que promueven el conocimiento, para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

El objetivo general de este Galardón es el de identificar en las instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza preescolar, básica y media del Distrito Capital

⁶ GALARDON A LA EXCELENCIA 2005 – 2006. *Guía para las Instituciones Educativas. Modelo de excelencia: criterios de categoría mundial para una gestión escolar exitosa. Secretaría de Educación del Distrito, Compensar, Cámara de Comercio de Bogotá y Corporación Calidad.*

http://www.redacademica.edu.co/redacad/export/REDACADEMICA/ddirectivos/viadirectivos/via_24/anexos/gacademica_galardon.pdf. Ultima consulta: marzo de 2007.

experiencias ejemplarizantes en la construcción e implementación de enfoques de gestión participativa orientados hacia la calidad.

El Modelo del Galardón a la Excelencia – Premio a la Gestión Escolar_ comprende 10 criterios de evaluación que se clasifican en cuatro grupos: a) el primer grupo hace referencia a los principios de la gestión escolar y comprende el horizonte institucional, como eje que proyecta acciones y esfuerzos de la institución hacia el futuro y el entorno; el gobierno escolar y convivencia, que esboza las prácticas hacia la toma de decisiones, participación, convivencia y gestión de las alianzas; y el liderazgo y responsabilidad institucional, que examina el estilo de liderazgo que se da en la institución y los impactos de la acción institucional sobre los distintos grupos de interés; b) el segundo grupo incluye los procesos y el quehacer de la institución y comprende la gestión académica y administrativa; el desarrollo del estudiante; el desarrollo del personal docente y administrativo y por último el desarrollo de la comunidad; c) el tercer grupo es un criterio transversal que soporta la filosofía, el quehacer y el desarrollo institucional, este comprende la gestión de la innovación y el aprendizaje; d) por último el criterio de resultados aborda los logros de la gestión escolar desde los diferentes estamentos de la institución.

En general, el Modelo de Excelencia en la Gestión Escolar propone un referente para que a partir de sus propios sistemas y prácticas, la institución pueda controlar de manera autónoma y efectiva sus acciones, ser consciente de los resultados que éstas generan, reducir el desgaste institucional y visualizar claramente hacia dónde enfocar los planes de mejora en el camino a la excelencia.

*f. Adaptación del Modelos de Excelencia de la EFQM en Centros no universitarios*⁷

El presente trabajo fue coordinado por el Dr. Díez Bernal, quien era el coordinador de los Programas de Calidad de la Dirección Provincial de Educación de España y auspiciado por la Universidad de Burgos. La investigación realizada tiene como objetivo recoger la planificación de la implementación del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), por parte del Ministerio de Educación Cultura y Deporte (MECD) de España. En el trabajo se presenta la fundamentación teórica del modelo de calidad planteada por López Rupérez y la Guía de Autoevaluación del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) de 1997, presenta además, la manera cómo se ha planificado la implementación de los modelos de calidad en España; la planificación de la viceconsejería de educación de la junta de Castilla y León; los premios y reconocimientos a la calidad de la educación en el ámbito nacional y regional; las adopciones del Modelo de Excelencia (EFQM) para la autoevaluación de centros no universitarios y el proceso de implementación del Modelo en un centro público no universitario. De acuerdo con el MECD, la implementación del Modelo EFQM llevó a algunas resistencias en los centros educativos debido a: se hace referencia a modelos ideológicos que el Modelo supuestamente vehícula; el lenguaje de los modos empresariales eran difíciles de aceptar, de allí la segunda adaptación que se hizo al Modelo; y por último, la dificultad para comprender los conceptos de *enfoque* y *despliegue*. Como consecuencias positivas de la implementación del Modelo EFQM, se tiene que su aplicación ha estimulado a los centros a: a) la sistematización de revisiones sobre su funcionamiento, identificando áreas de mejora; b) involucrar a todos los sectores de la comunidad educativa en la autoevaluación; c) asumir paulatinamente en los centros los valores de la cultura de la mejora continua.

⁷ DIEZ B. J. *Adaptación del Modelos de Excelencia de la EFQM en Centros no universitarios*. Universidad de Burgos .España, 2002. http://www2.ubu.es/utcalidad/documentos/c_verano_2002/3efqm_centros.pdf.

Ultima consulta: marzo de 2007.

Como es de notar, los trabajos anteriormente reseñados cubren temáticas de actualidad y aportan a la presente investigación en cuanto al desarrollo de la evaluación en centros educativos, pero en ninguno de ellos hay un desarrollo del fundamento teórico que sustenta el modelo que cada uno siguió. Se toca el desarrollo metodológico y práctico, pero no el enfoque epistemológico y teórico que sustenta el modelo.

1.3. Justificación

El trabajo de investigación que se llevará a cabo, me brinda aportes como investigador, pues cualifica mi desempeño como maestra, como directiva docente de una institución escolar y como líder de calidad en el desarrollo del Modelo EFQM, ya que me permite liderar el proceso de aplicación del Modelo y además, me permite conocer el fundamento teórico que subyace en cualquier modelo que se utilice para evaluar, no sólo un centro educativo sino cualquier estamento como alumnos, profesores, programas, centros educativos y hasta el sistema educativo.

Como aporte a la institución donde trabajo, la presente investigación establece el fundamento teórico que subyace el Modelo Europeo de Excelencia para la autoevaluación y se evidencian tanto la conceptualización que tiene el comité de calidad como la percepción que tiene el equipo líder del centro escolar acerca de la autoevaluación realizada utilizando el Modelo EFQM como herramienta, para mejorarla y así asumir los valores de la cultura de la mejora continua.

Como aporte a la educación en Colombia, la presente investigación presenta una experiencia de autoevaluación de un centro escolar para que sirva como reflexión pedagógica, para generar investigaciones relacionadas con el tema y para impulsar la necesidad de instaurar en nuestro país la excelencia educativa con escuelas de calidad.

1.4. Problema

Como lo afirma Escudero T.(1993) en *Enfoques modélicos en la evaluación de la enseñanza universitaria*, la conceptualización que se tiene de la evaluación depende del enfoque modélico elegido o construido en función del trabajo y las circunstancias. Visto de esta manera, para la presente investigación, el modelo que se utilizó como herramienta para la autoevaluación de un centro escolar es el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) para instituciones y centros educativos versión PYME 2000, el cual como se explicó anteriormente se aplicó para la autoevaluación del Colegio San Patricio siguiendo las fases de: concertación, sensibilización, formación en el modelo de autoevaluación y liderazgo, formación general, formación en el uso de herramientas y por último el seguimiento que bajo la asesoría de Santillanaformación, quien acompañó al equipo líder del Colegio en su realización.

Como es de notar, en las fases no se presenta ni el fundamento teórico ni el marco conceptual que sustenta el Modelo EFQM, el cual responde a unos preceptos de tipo epistemológico, metodológicos e ideológicos que corresponden a un enfoque teórico de evaluación y que en esta investigación pretendo establecer. Además, ante la pluralidad de modelos evaluativos, Nevo (1986) en su libro *Evaluación basada en el centro: un diálogo para la mejora*, brinda una guía para la conceptualización de la evaluación, que se utilizará para evidenciar el nivel de conceptualización que tiene el comité de calidad del Colegio San Patricio, frente al uso del modelo EFQM, luego de realizar la autoevaluación del centro escolar y se evidencia la percepción que tiene el equipo líder de la autoevaluación luego de aplicar el Modelo EFQM como herramienta para ello.

El problema que se abordará en la presente investigación es: ¿cuáles son los fundamentos teóricos específicos para la autoevaluación de las instituciones escolares y cómo evidenciar tanto la conceptualización que tiene el comité de calidad, como la percepción que tiene el

equipo líder de un centro escolar luego de la aplicación del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) como herramienta para la autoevaluación de instituciones escolares, versión PYME 2000?.

Para abordar este problema, el presente trabajo de investigación va a realizarse en dos partes: en una se va a establecer el fundamento teórico que sustenta el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) para la autoevaluación de centros escolares y en la otra parte se evidenciarán la conceptualización que tiene el comité de calidad y la percepción que tiene el equipo líder del Colegio San Patricio, luego de la aplicación del Modelo para su evaluación interna.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Establecer los fundamentos teóricos específicos para la autoevaluación de las instituciones escolares y evidenciar tanto la conceptualización que tiene el Comité de Calidad como la percepción que tiene el Equipo Líder de un centro escolar luego de la aplicación del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) como herramienta para la autoevaluación de instituciones escolares, versión PYME 2000.

1.5.2. Objetivos específicos

- Establecer los fundamentos teóricos específicos para la autoevaluación de una institución escolar, ajustando los planteamientos del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM).
- Evidenciar la conceptualización que tiene el Comité de Calidad del Colegio San Patricio sobre el Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación de su centro escolar.
- Evidenciar la percepción que tiene el Equipo Líder del Colegio San Patricio sobre el Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación de su centro escolar.

Capítulo 2

Evaluación de la calidad en centros escolares

En la actualidad se debaten dos conceptos de importancia pedagógica como son el de evaluación y el de calidad. Durante muchos años, se insistió en evaluar solamente a los educandos, pero afortunadamente ha cambiado esta idea, de modo que en la actualidad se hace necesario no sólo evaluar a los alumnos, sino también a los profesores, los programas, los centros escolares y hasta el sistema educativo.

Como el interés de este trabajo es la evaluación de la calidad en los centros escolares, a continuación se presenta la conceptualización de lo que implica la *evaluación de la calidad* y específicamente, *en los centros educativos*. Para ello, el marco teórico se ha dividido en siete partes:

En la primera, se presentan la evolución de los conceptos de evaluación educativa a partir de las generaciones que proponen Guba y Lincoln (1989), que se encuentran vigentes en la actualidad y determinan el enfoque de la evaluación a realizar.

En la segunda parte, se propone la conceptualización de la evaluación teniendo en cuenta la propuesta de Nevo (1986) quien plantea 10 preguntas clave para evaluar. Luego, se presentan las características de la evaluación propuestas por Rotger (1989), que muestran una manera de abordarla.

En la tercera parte, se trabaja la evolución del concepto de calidad, hasta llegar a lo que se denomina Calidad Total, para luego llegar a una aproximación del significado de calidad educativa y la manera cómo se da el concepto de gestión de calidad total en educación.

En la cuarta parte, se muestra el planteamiento de López Rupérez (2000) en cuanto a los referentes teóricos para la gestión de calidad educativa y la mejora escolar.

En la quinta parte, se presentan las diversas maneras de evaluar las instituciones escolares y las acciones que deben realizarse, a partir de los planteamientos de Nevo (1997) .

En la sexta parte, se presentan los modelos de evaluación de centros educativos basados en los criterios de calidad.

En la última parte, se presenta el enfoque teórico de la autoevaluación escolar utilizando el Modelo Europeo de Excelencia EFQM, el cual corresponde al modelo que se desea evaluar.

2.1. Generaciones en la evaluación educativa

La práctica y el concepto de evaluación educativa han ido cambiando a través del tiempo. Es en el siglo XX, cuando se concibe la evaluación no sólo como la vía para la rendición de cuentas, sino como un tipo de investigación que apunta hacia el mejoramiento continuo de los estudiantes, los profesores, los programas, las instituciones escolares y los sistemas educativos a evaluar. Por esto, la presente revisión histórica de la evaluación educativa se ubica en el siglo XX y se toma como referente la propuesta de Guba G.E. y S.Y. Lincoln (1989), quienes establecieron cuatro generaciones que mostraban y muestran no solo los conceptos de evaluación a través del tiempo, sino también sus implicaciones en la función del evaluador y de la audiencia que se relaciona con lo que se va a evaluar y con los resultados de ésta.

2.1.1. Evaluación de primera generación: Generación de la medición

Esta generación se presenta entre los finales del siglo XIX y el primer cuarto del siglo XX. Se enmarca dentro del movimiento que asume tanto las ciencias humanas como las ciencias físicas, dentro de la corriente positivista. Se desarrolla una actividad evaluativa conocida como “*testing*”, cuyas características hacen que la medición y la evaluación se tomen como conceptos similares, cuyo objetivo es detectar diferencias individuales, es decir, hallar puntuaciones diferenciales para determinar la posición relativa del sujeto dentro de la norma de un grupo y el evaluador es concebido como un técnico que utiliza los instrumentos de evaluación.

Para Guba y Lincoln (1982) , la evaluación en esta generación tiene poca relación con los programas que se evalúan, pues los tests informan sobre los alumnos más no sobre los programas y mucho menos sobre las instituciones escolares.

En este periodo, los tests psicométricos tuvieron gran impacto en Francia, como lo muestran los trabajos de Binet, revisados por la Universidad de Stanford y cuyo objetivo era medir las capacidades cognitivas de los sujetos. También, estos tests se utilizaron para el reclutamiento de los soldados en la Primera Guerra Mundial, siendo Otis quien dirigió un equipo para elaborar los tests colectivos de inteligencia.

Entre 1920 y 1930, se realizaron tests estandarizados para medir destrezas escolares, basados en procedimientos para medir la inteligencia. McCall (1920) propuso a los profesores la elaboración de pruebas objetivas para las evaluaciones y en los años 40, alcanza la evaluación “*testing*” su punto más destacado por el desarrollo en el análisis estadístico y factorial. Para algunos, esta generación todavía está vigente ya que se utilizan de la misma manera los conceptos de medición y de evaluación.

Como es de notar, en esta generación se centra la atención de la evaluación en el rendimiento de los estudiantes y para algunos en la realización de pruebas.

2.1.2. Evaluación de segunda generación: Generación de la descripción

Esta generación va desde 1930 hasta los años 60, es tomada como la etapa de la verdadera evaluación educativa. Ralph W. Tyler, considerado el padre de la evaluación educativa, fue el primero en presentar una visión metódica de la evaluación, superando el conductismo de la evaluación psicológica. Smith y Tyler (1942), plantearon la necesidad de la evaluación científica para perfeccionar la calidad de la educación.

En 1950, Tyler expuso su idea de “ *currículum*” e integró a él la evaluación educativa, como el proceso que servía para determinar el alcance de los objetivos propuestos.

Para Tyler (1967 y 1969) el currículo estaba delimitado por: los *objetivos* que se deseaban conseguir, las *actividades* para alcanzar los objetivos , la manera de *organizar* las experiencias para el logro de los objetivos y la manera para *comprobar* si esos objetivos eran alcanzados. La evaluación, por su parte, debía cumplir con las siguientes condiciones:

- a. Propuesta clara de los *objetivos*
- b. Determinación de las *situaciones* en las que se deben manifestar las conductas esperadas
- c. Elección de *instrumentos apropiados* de evaluación
- d. *Interpretación* de los resultados de las pruebas
- e. Determinación de la *fiabilidad y objetividad* de las medidas

Esta evaluación ya no era una simple medición, aquí se recogía información y se describía, mediante informes, los cambios ocurridos en los alumnos y los factores que determinaban

el logro de los objetivos preestablecidos. Estos factores estaban relacionados con el profesor, el medio y en general con el currículo. El evaluador, en este caso el profesor, cumplía al igual que en la generación anterior, la función de técnico, pues debía realizar las descripciones de los estudiantes de acuerdo con los objetivos propuestos. Hoy en día, algunos maestros e instituciones escolares continúan utilizando esta evaluación.

2.1.3. Evaluación de tercera generación: Generación del juicio o valoración

Esta generación va desde finales de los años 50 hasta los años 70. Los Estados Unidos, invirtieron dinero para subvencionar nuevos programas educativos e iniciativas para mejorar la calidad de la enseñanza. Además, hicieron uso de nuevas tecnologías y de la enseñanza programática (Rosenthal 1976).

La sociedad civil y los legisladores, se empezaron a preocupar por la eficacia y el rendimiento del dinero que se invertía en la mejora del sistema escolar, lo que hizo que se estableciera un movimiento de rendición de cuentas que se asociaba fundamentalmente con la responsabilidad de los profesores en los logros de los objetivos establecidos en el currículo.

En la década de los 60 y en los 70, se amplía el concepto de evaluación educativa, y aunque el sujeto directo de la evaluación era el alumno, se estudiaron los factores que actuaban en el *proceso educativo* como eran los programas, los profesores, los contenidos, las experiencias de aprendizaje, los medios utilizados, así como también el *producto educativo* (Escudero 2003).

En los 60 se inició un periodo de reflexión y de ensayos teóricos que enriquecieron el ámbito conceptual y metodológico de la evaluación, lo que dio lugar a la *investigación evaluativa*. Dentro de los trabajos que aportaron más en esta época se tiene el de Cronbach (1963) y el de Scriven (1967).

Cronbach en su análisis sobre evaluación propone:

En primer lugar, asociar el concepto de evaluación a la *toma de decisiones*, para esto distinguió tres tipos de decisiones: una sobre el perfeccionamiento del programa y la instrucción; otra sobre las necesidades y méritos de los alumnos y otra sobre la regulación administrativa, calidad del sistema, profesores y en general sobre la organización de la Institución Educativa.

En segundo lugar, propuso que la evaluación se utilizara *para mejorar el programa mientras se estaba aplicando*, lo que contribuía a que la evaluación no fuera usada solamente para estimar el valor del producto.

En tercer lugar, abogó por unos criterios de comparación con un criterio, es decir *defendió la valoración de unos objetivos definidos* y no la comparación con otros grupos.

En cuarto lugar, *defendió los estudios más analíticos*, bien controlados, que podían usarse para comparar versiones alternativas de un programa.

En quinto lugar, metodológicamente propuso que la evaluación debería incluir: *estudios de proceso* (hechos en el aula) , *medidas de rendimiento* y *actitudes* (cambio en los alumnos) y *estudios de seguimiento* (camino posterior que siguen los estudiantes que han participado en el programa).

Por último, propuso que las *técnicas de evaluación no podían limitarse a los tests de rendimiento* y para ello sugirió el uso de cuestionarios, entrevistas, observación sistemática, observación no sistemática y las pruebas de ensayo.

Scriven (1967), por otro lado, aportó a la parte semántica de la evaluación. En primer lugar, afirmó que el objetivo de la evaluación era en definitiva el proceso por el cual se estimaba el *valor* de algo.

En segundo lugar, se refirió a las *funciones* de la evaluación, las cuales eran variadas y se relacionaban con el uso que se hiciera de la información recogida. Por esto, señaló dos funciones: una formativa y otra sumativa. La *formativa*, era la evaluación al servicio del programa, con el objeto de mejorarlo; mientras la *sumativa* era la evaluación orientada a comprobar la eficacia del programa y a la toma de decisiones sobre su continuidad.

En tercer lugar, Scriven criticó el énfasis que la evaluación dio a la consecución de objetivos previamente establecidos, porque si los objetivos carecían de valor, no tenían ningún interés averiguar hasta qué punto se habían conseguido, por esto se hizo necesario evaluar los objetivos y así determinar el grado en que éstos eran alcanzados.

En cuarto lugar, habló de la existencia de la evaluación intrínseca y extrínseca. En la primera, se valoró el elemento de la enseñanza en sí misma y en la segunda, se valoró el elemento de la enseñanza por el efecto que producía en los alumnos. Por último, defendió el carácter comparativo de la evaluación, lo que significaba la necesidad de emitir un juicio de inferioridad o superioridad con respecto a sus competidores o alternativas.

Hacia finales de los 60 se hablaba de la *evaluación criterial* que suministraba una información real y descriptiva de la categorización de los sujetos respecto a los objetivos de la enseñanza previstos en comparación con un criterio de realizaciones deseables (Popham 1970 y Mager 1973).

Para Guba y Lincoln, esta tercera generación se caracterizó por introducir la *valoración* y el *juicio* como conceptos fundamentales de la evaluación. Aquí, el evaluador no solo analiza y describe la realidad, sino que la valora y la juzga con relación a unos criterios. Fue así, que

en la década de los 60, la evaluación se orientó por un lado hacia los individuos (alumnos y profesores) y por otro, se orientó hacia la toma de decisiones sobre el “*instrumento*” o “*tratamiento*” o “*programa educativo*”, lo que constituyó la base para la investigación evaluativa (Escudero 2003).

En la década de los 70, que también es catalogada como de tercera generación , se dio la consolidación de la *investigación evaluativa*. Esta se caracterizó por la proliferación de modelos evaluativos, los que Escudero (1993) los denominó *enfoques modélicos*, pues es cada evaluador el que termina construyendo su propio modelo en cada evaluación educativa de acuerdo con el tipo de trabajo que realice.

En esta década, se tomaron dos grupos de enfoques modélicos: Por un lado, los que seguían la línea de Tyler en la *evaluación para la consecución de metas* y por otro, *los modelos alternativos*, con las diversas concepciones de evaluación y metodologías. Dentro de estos modelos se encuentran:

La evaluación respondiente de Stake (1975 y 1976), cuyo fin es ayudar a comprender a todos los miembros de la comunidad educativa los problemas, virtudes y defectos de los programas educativos para así mejorarlos. Más que una valoración, la evaluación es de carácter descriptivo.

La evaluación democrática de McDonald (1976), cuya finalidad es la interpretación educativa para mejorarla, lo que implicaba analizar cada acto educativo con la interpretación de la realidad en la que aparecen las concepciones, creencias y valores de los actores quienes a través del diálogo y la discusión promueven la mejora.

La evaluación iluminativa de Parlett y Hamilton (1977), esta evaluación tiene en cuenta dos aspectos: la descripción del sistema de enseñanza y el medio de aprendizaje como el ambiente de trabajo de alumnos y profesores. En un método que busca el debate entre los

participantes para que den sus opiniones, interpretaciones y juicios de valor de manera que el evaluador es un cooperador.

La evaluación como crítica artística de Eisner (1985), parte de una línea humanística-crítica, en donde la evaluación consiste en recoger las opiniones de los miembros de la comunidad educativa y de esta manera se conoce la realidad educativa, lo que permite interpretarla y juzgarla teniendo en cuenta el contexto.

En los modelos alternativos se enfatiza en *la audiencia*⁸ de la evaluación y la relación que tiene el evaluador con ella.

Debido a los diversos enfoques modélicos que se presentaron en esta época, Escudero (2003), destaca los puntos más sobresalientes que han marcado esta pluralidad:

- a. Se presentaron *diferentes conceptos de evaluación*, que iban desde la consecución de metas hasta la evaluación como proceso para juzgar, valorar y tomar decisiones ya sea por su mérito o por su valor.
- b. Se presentaron *diversos criterios*, que determinaron los objetivos para la consecución de metas, para la toma de decisiones o la determinación del mérito como objetivo de la evaluación, para lo cual se utilizaron criterios estándares. Por último, el criterio se podía relacionar con el valor, en términos de la comparación entre el objeto evaluado con las necesidades y expectativas del contexto.
- c. Se presentó una *pluralidad en los procesos evaluativos* que dependían del enfoque teórico que se eligiera.

⁸ La audiencia en la evaluación corresponde a todos los posibles colectivos relacionados con el objeto a evaluar y con sus resultados (Nevo 1986).

- d. Se presentó una *pluralidad en los objetos a evaluar*, los cuales no se limitaban a los estudiantes y profesores, se podían evaluar los programas, las instituciones y los sistemas educativos.
- e. Se presentó una *apertura* en la manera de recolectar información durante el proceso evaluativo al igual que en el despliegue de los resultados de corto o largo alcance.
- f. Se reconocieron las *diversas funciones* que cumplía la evaluación en el campo educativo.
- g. Se establecieron *diferencias en el papel que jugaba el evaluador*, ya sea evaluador interno o externo.
- h. Se presentó una *pluralidad de audiencias y de informes* de la evaluación.
- i. Se presentó una *pluralidad metodológica*, que surgió como consecuencia de la evaluación tomada como investigación evaluativa. Por esto, Stufflebeam y Skinkfield, no dudaron en denominar esta década como la de “ *La profesionalización de la evaluación*”.

2.1.4. Evaluación de cuarta generación: Generación de la negociación

Hacia finales de los años 80, Guba y Lincoln (1989), presentan una propuesta de evaluación que denominaron *respondiente y constructivista*. Con este enfoque, integraron el modelo respondiente de Stake (1975) y la concepción constructivista de Rusell y Willinsky (1997). En esta generación se presenta una negociación entre los implicados, ya sean evaluadores o audiencia, tanto en el proceso de la evaluación como en sus resultados. El evaluador en esta generación, cumple una serie de responsabilidades como es la de identificar todos los implicados, proporcionar el consenso entre los distintos agentes que participan a través de los ciclos de construcción de ideas, para así tomar decisiones sobre el mejoramiento en las construcciones.

De esta manera, el evaluador termina cumpliendo las funciones de las generaciones anteriores como son las de técnico, analista y juez, como también las veces de negociador dentro de un contexto socio-político determinado.

Para llevar a cabo una evaluación de la cuarta generación, Guba y Lincoln (1989), proponen doce fases que explican las características de la práctica constructivista de la evaluación:

- a. Establecimiento de un *contrato* con un patrocinador o cliente, en donde se identifica el objeto de la evaluación, las audiencias, el propósito, la metodología y las técnicas que se utilizan.
- b. *Organización* para reorientar la investigación entrenando un equipo evaluador que tendrá acceso a la información.
- c. Identificación de las *audiencias*, esto es saber quiénes son los agentes, beneficiarios y las “víctimas” de la evaluación.
- d. Desarrollo de *construcciones conjuntas* dentro de cada grupo o audiencia.
- e. *Contraste y desarrollo* de las construcciones conjuntas de las audiencias a través de documentos, registros, observación, círculos de otras audiencias, textos profesionales y construcciones del evaluador.
- f. *Clasificación* de las demandas, preocupaciones y asuntos resueltos .
- g. Establecimiento de *prioridades* en los temas no resueltos.
- h. Recolección de la *información*.
- i. Preparación de la *agenda para la negociación*.
- j. Desarrollo de *la negociación*.
- k. Presentación de *informes*.
- l. *Revisión* del proceso.

Por último, para Guba y Lincoln (1989) , la evaluación de esta generación presenta unos rasgos que la definen como un proceso socio-político y conjunto de colaboración, que se realiza de manera continua, siendo altamente divergente, pues todos sus implicados tienen una participación activa, lo que hace que se convierta en un proceso de enseñanza y aprendizaje cuyos resultados se hacen impredecibles y por lo tanto se construyen realidades. En este sentido, la evaluación de la cuarta generación propone el desarrollo de una práctica evaluadora que favorece la idea de que la evaluación es un proceso construido por individuos y negociado por los grupos implicados en ésta.

2.2. Conceptualización y características de la evaluación educativa

La evaluación puede ser entendida de diversas maneras, la conceptualización que se tenga de ella depende, como lo dice Escudero (1993) del enfoque modélico elegido o construido en función del trabajo y las circunstancias.

Ante la pluralidad de enfoques modélicos, Nevo (1986), en su obra traducida al español (1997) y titulada “*Evaluación basada en el centro: un diálogo para la mejora*”, presenta una guía para la conceptualización de la evaluación a partir de diez preguntas que serán explicadas a continuación:

- a. *¿Qué se entiende por evaluación?* Esta pregunta hace referencia a la *definición* de la evaluación, entendida como la recolección sistemática de información referente a los objetos educativos.
- b. *¿Qué se debe evaluar?* Esta pregunta hace referencia a los *objetos educativos* a evaluar, los cuales corresponden a las entidades que se evalúan como son: los alumnos, los profesores, los programas, las instituciones escolares y los sistemas educativos.

- c. *¿Qué tipo de información debe recopilarse para cada objeto de evaluación?* Esta pregunta hace referencia al *tipo de información* que se debe recoger, la cual corresponde a las necesidades, los objetivos, las estrategias de los procesos de implementación y del contexto sociopolítico.
- d. *¿Qué criterios de evaluación se utilizarán?* Esta pregunta hace referencia a los criterios que se definen para el juicio. Para De Miguel (1994), los criterios se encuentran íntimamente relacionados con los principios y los objetivos del objeto educativo.
- e. *¿Cuáles son las funciones de la evaluación?* Esta pregunta hace referencia a las funciones que puede cumplir la evaluación. Algunas de estas funciones son: la mejora (formativa), la rendición de cuentas (sumativa) , el diagnóstico, la instrucción o la autoformación. Como es de apreciar, la función que cumple la evaluación permite comprender el objeto evaluativo y mejorar su calidad.
- f. *¿Quiénes son los clientes o receptores de la evaluación?* Esta pregunta está relacionada con la audiencia. Para algunos autores, el evaluador debe satisfacer las necesidades de la audiencia o interesados en la evaluación.
- g. *¿Cuál es el proceso a seguir para evaluar?* Esta pregunta hace referencia a los procedimientos que se sigan de acuerdo con el planteamiento del que se parte.
- h. *¿Qué métodos de indagación se utilizarán?* Esta pregunta hace referencia a la metodología que se utilice en la investigación evaluativa. Esta puede ser cualitativa, cuantitativa o mixta, según el problema planteado.
- i. *¿Quién realizará la evaluación?* Esta pregunta hace referencia al evaluador, el cual puede ser interno o externo y cuyas funciones deberán ser definidas para así decidir su elección.
- j. *¿Qué criterios debe cumplir la propia evaluación?* Esta pregunta hace referencia a las estándares de evaluación en educación. Para Nevo (1997), existen cuatro grupos de estándares: los de utilidad, para que la evaluación satisfaga las necesidades prácticas de información; los de viabilidad, que asegurarán que la evaluación sea real y prudente; los de propiedad, que asegurarán que la evaluación cumpla con los

preceptos legales y se desarrolle éticamente y los de precisión, que asegurarán que la evaluación sea técnicamente adecuada.

Las preguntas anteriores proporcionan una visión global del concepto de evaluación, pues la evaluación es algo más que dar cuenta del alcance de unas metas, o del valor o mérito del objeto a evaluar o el emitir un juicio. El concepto más global de evaluación educativa es la que plantea Ruiz (1998). Para este autor la evaluación es un *proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa*⁹.

Esta definición de evaluación educativa, acompañada de los cuestionamientos de Nevo, brindan una conceptualización de evaluación que permite la elección o elaboración del enfoque modélico que se utilice en el proceso de evaluación.

Rotger (1989) reúne una serie de características que debe seguirse en el proceso de evaluación. Para el autor, la evaluación debe:

- a. Estar integrada al currículo y ser *una fase* más de este proceso.
- b. Tener un componente *formativo*. Es decir, su proceso debe apuntar hacia la mejora.
- c. Ser *continua*, lo que implica que los efectos de la evaluación debe conocerse a lo largo del proceso y no al final.
- d. Ser *recurrente*, lo que implica que con la retroalimentación se mejore el proceso.
- e. Ser *criterial* con respecto a unos objetivos prefijados al comienzo y que guíen el proceso en dirección a los mismos.
- f. Ser *decisoria*, de manera que la toma de decisiones debe permitir la mejora del proceso y los resultados del objeto educativo.

⁹ RUIZ, RUIZ José María (1998). *¿Cómo hacer una evaluación en Centros Educativos?* Narces Ediciones. Madrid; p.18.

- g. Ser *cooperativa*, en tanto que la evaluación involucra a todos los estamentos implicados y éstos deben participar en este proceso.
- h. Tener un *carácter público y ético*, ya que tanto el proceso como sus resultados deben ser conocidos por la audiencia para mejorar.

2.3. La calidad en educación y la calidad total

Uno de los conceptos que lleva a un debate pedagógico es el de calidad en educación. Esto se debe a que el término “*calidad*” ha sido utilizado de manera indiscriminada , por estudiantes, profesores, padres de familia, políticos y la sociedad en general, pues ¿quién no desea una educación de calidad? Aunque la calidad sea una meta deseable en la educación, generalmente es tomada bajo diversos significados por las personas o grupos que la aborden y que la pretenden, por lo que se considera un concepto polisémico.

El concepto de calidad, no solo presenta diversos significados, sino que también ha evolucionado a través del tiempo, dependiendo del tipo de organización al que se le aplique.

Para Domínguez y Lozano (2003), es posible identificar tres enfoques conceptuales que corresponden a las diversas etapas: La primera, va desde la Revolución Industrial hasta la Segunda Guerra Mundial. Aquí el concepto de calidad está relacionado con la *calidad del producto*, de manera que es rechazado si no corresponde con las metas propuestas. En este sentido, hasta 1940 se trabaja en la búsqueda de un *control de calidad*.

En la segunda etapa, la cual corresponde al intervalo de tiempo entre los años 40 y finales de los 70, ocurre lo que se conoce como el “*milagro japonés*”. En esta etapa, se hace un especial énfasis en el *aseguramiento de la calidad*, lo que significa hacer las cosas bien

desde el comienzo del proceso, de manera que no se rechazan los productos y así se ahorran costos y se asegura que el producto tenga la calidad esperada. Comienza la etapa de las auditorias internas y externas para la normalización de los procesos y el cumplimiento de los requerimientos técnicos del producto. En este caso, se busca satisfacer las demandas del cliente previniendo defectos y reduciendo costos, haciendo que se alcance competitividad.

La tercera etapa, denominada la de la *Gestión de Calidad Total* (*TQM: Total Quality Management*), se presenta desde los años 80 y es la vigente en la actualidad. Aquí, la calidad se tiene en cuenta no sólo en los productos sino en los procesos. En este sentido, la gestión de calidad implica necesariamente a todos los integrantes de la organización de manera que está centrada en la satisfacción de los requerimientos del cliente. La finalidad que se tiene en cuanto a la calidad es la satisfacción del cliente tanto interno como externo, ser altamente competitivo y fomentar la *mejora continua*, lo que hace que la totalidad de los integrantes de la organización se hagan responsables de la gestión de calidad y no solo un departamento, como se había venido utilizando.

Los Principios fundamentales de la Gestión de la Calidad Total son¹⁰: La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos; el desarrollo de un proceso de mejora continua; el compromiso y liderazgo del equipo directivo; la participación activa y el trabajo en equipo de todos los miembros de la organización; identificación y gestión de los procesos clave de la organización y por último, el manejo y dominio de la información de la organización por parte de todos sus miembros.

En síntesis, la evolución del concepto de calidad ha tenido tres momentos: el primero, entendido como ajuste de los requerimientos para la obtención del producto. El segundo, el de una satisfacción del cliente mediante el aseguramiento de la calidad del producto y el

¹⁰ Tomado de :GONZALEZ C. *Conceptos generales de calidad total*.
www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml. Ultima consulta febrero de 2007

tercero, el de calidad total que lleva al concepto de excelencia, entendido como hacer las cosas lo mejor posible, a través del perfeccionamiento constante del sistema de gestión. Hacia la mitad de los años 90, de los Estados Unidos, surge un nuevo planteamiento organizativo de la calidad denominado *benchmarking*, es decir, la búsqueda de aquellas organizaciones que hacen mejor las cosas y que son catalogadas como las de altos índices de calidad.

Por sus principios, la Calidad total se considera como una filosofía en la cual la *Gestión* se presenta porque el cuerpo directivo está totalmente comprometido; de la *Calidad* porque los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente y *Total* porque todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor¹¹.

2.3.1. Hacia una aproximación del significado de calidad educativa

La calidad en la educación fue un término que comienza a tomar vigencia en la década de los 80, cuando se conceptualiza la educación con una visión organizacional e institucional (González T. 2000).

Para Tiana (1996), el interés que ha despertado la calidad de la educación en los sistemas educativos se debe a razones externas e internas. Las *externas*, provocadas por la creciente presión que ejerce la economía sobre la educación, debido tal vez, al proceso de globalización y al énfasis de la educación como factor de desarrollo. Las *internas*, provocadas tal vez, por el malestar creado como consecuencia de la masificación y la expansión de los sistemas educativos, por la tensión entre la búsqueda de la excelencia y de la equidad, y a la desilusión provocada por las reformas educativas. No obstante, persiste una ambigüedad en el significado de la calidad de la educación.

¹¹ *Ibíd.*

Tiana (1999), propone dos condiciones que pueden llevar a la conceptualización de la calidad en educación. La primera condición consiste en aceptar la *complejidad* del concepto, esto ya lleva a renunciar a las simplificaciones acríticas que se hacen. Para abordar la complejidad del concepto, Tiana aboga por la necesidad de adoptar, desde el punto de vista de la audiencia, *la perspectiva individual y social*, las cuales no deben necesariamente coincidir. Cita por ejemplo, el aspecto relacionado con la equidad, que promueve un sistema educativo, la cual resulta relevante para un conjunto social, pero no en la misma medida para cada uno de los sujetos que lo componen. El autor también aboga por la perspectiva *macroscópica* o *microscópica* del objeto de calidad. Así, desde la perspectiva macroscópica como el sistema educativo, la conceptualización de la calidad toma un sentido diferente a si se hace desde una perspectiva microscópica como el caso de una institución o un programa educativo. En síntesis, para ubicarse en las condiciones que pueden llevar a la conceptualización de la calidad en educación, es necesario identificar si se trata de una perspectiva social-individual y macroscópica-microscópica.

La segunda condición que debe cumplirse para referirse a la calidad educativa, es el reconocer la *multidimensionalidad* de este concepto, lo que lleva a diversas aproximaciones (Tiana 1999):

Una primera aproximación al concepto de calidad de la educación es concebirla como la *eficacia*, es decir, tomarla como el grado de cumplimiento de las metas educativas propuestas. Esta concepción, hace énfasis en la calidad del producto educativo y lo concibe como su criterio central.

Una segunda aproximación consiste en considerar la calidad de la educación en términos de *eficiencia*, es decir, tomarla como el grado de adecuación entre las metas obtenidas y los recursos utilizados. Es de aclarar que el término *recursos* tiene que ver con los elementos personales y organizativos, y no simplemente materiales de carácter financiero. Esta conceptualización de la calidad hace énfasis en la distribución y la utilización de los

recursos disponibles en el proceso educativo, así como sobre la relación que estos guardan con los logros alcanzados.

Una tercera aproximación a la calidad de la educación consiste en concebirla en términos de la *pertinencia* y la *satisfacción* . La pertinencia consiste en el sentido de la relevancia y adecuación de los objetivos propuestos y de los logros alcanzados. Mientras, la satisfacción tiene que ver con el grado de percepción de las expectativas creadas por las personas involucradas en el proceso educativo.

Debido al carácter multidimensional de la calidad de la educación, no es posible dar una definición que no incluya las aproximaciones antes mencionadas. De allí, que se puede tomar el concepto de calidad que expresan Esteban y Montiel (1990) , quienes afirman que: *“la calidad entendida como un proceso se define como principio de actuación no apunta exclusivamente a la obtención de unos resultados inmediatos/finales, sino, fundamentalmente a un modo de ir haciendo poco a poco, las cosas para alcanzar los mejores resultados posibles en orden a lo que se nos demanda y a las posibilidades y limitaciones reales que se tienen¹²”*. Esta conceptualización lleva a pensar que el acercamiento al término “calidad educativa” debe incluir la eficiencia, la eficacia, la pertinencia y la satisfacción para la mejora continua a nivel pedagógico e institucional.

2.3.2. La Gestión de Calidad Total en la educación

La Gestión de Calidad Total o TQM, para las organizaciones, basa sus ideas en tres pilares o condiciones. Ellas son: la *satisfacción del cliente*, tanto de sus demandas implícitas como explícitas; la *mejora continua*, tanto del producto como de los procesos; la *participación* , de todos los miembros y agentes de la organización, lo que lleva a la concepción del liderazgo de los miembros mediante el compromiso y la motivación. Por último, se

¹² ESTEBAN M.C , MONTIEL J.U.(1990). *Calidad en el Centro Escolar* .Cuadernos de Pedagogía No 186; p 75.

presenta la condición de *interrelación* con otras empresas, lo que lleva al concepto de competencia que garantice una mejor calidad de la oferta a un acceso leal al mercado.

Para Seisbold J. S.J. (2000), las condiciones de la calidad total tienen sus versiones en el campo de la educación. Para esta adaptación; se ha llevado a cabo una serie de transformaciones en cuanto al lenguaje y a su concepción. De esta manera, al cliente en el campo educativo, se le ha llamado beneficiario y estos corresponden a: los alumnos, padres de familia y sociedad en general. En este sentido, se toma como eje en la educación al estudiante y no como en otros modelos los contenidos o los maestros. Esto no implica que no se tenga en cuenta el papel del educador ni los contenidos educativos.

En cuanto a la condición de la mejora continua en el campo educativo, es de gran interés mejorar la gestión educativa para lo cual las instituciones escolares estructuran sus propios procesos de gestión mediante la formulación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y los Planes de Mejora que los miembros de la institución escolar proponen.

En este sentido, se llega a la tercera condición, la cual tiene que ver con la participación de todos aquellos que hacen parte de la comunidad educativa como son los profesores, los directivos, padres, alumnos y personal de servicios. Por último, la condición de la interrelación con otras instituciones escolares, está llevando a que se miren otros centros escolares de las mismas condiciones y se tomen como ejemplo para la mejora institucional. En este sentido, hay que tener especial cuidado, pues algunas instituciones escolares no pueden convertirse en “*competencia*” de otras con el fin de ganar matrículas, situación que en ocasiones se presenta en los centros de educación privada.

2.4. Gestión de la calidad educativa y mejora escolar

La evaluación y la calidad educativa son dos conceptos que se encuentran íntimamente relacionados, pues las dos llevan a la mejora continua del objeto educativo. Desde esta visión, es posible justificar la gestión de la calidad educativa como un nuevo constructo que requiere necesariamente de la evaluación.

López Rupérez (1990), señala al respecto: “... esa concepción global e integral de la noción de calidad educacional nos remite, necesariamente a la correspondiente aproximación global o integral en la forma de gestionarla. La gestión de la calidad en los centros docentes ha de ser global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza las instituciones educativas excelentes¹³”.

Visto de esta manera la gestión de calidad constituye un referente necesario para una mejora continua. López Rupérez (2000) establece cuatro marcos que apuntan hacia la gestión de la calidad y la mejora escolar. Estos referentes son: el marco epistemológico, la dimensión ética, la inspiración metodológica y la orientación pragmática.

¹³ Cita tomada de: RAMÍREZ NÚÑEZ V. *Gestión de calidad educativa*. Revista de educación – Comandos de Institutos y Doctrinas; p. 87. www.ced.cl/sitio1/pagina/articulo8:htm. Última consulta febrero de 2007

Esquema de la gestión de la calidad y la mejora escolar



2.4.1. Marco epistemológico

El marco epistemológico en que se basa la gestión de la calidad educativa es el *enfoque sistémico*, cuyas características fundamentales son:

- a. *El todo es superior a la suma de las partes*, lo que implica que los elementos y las relaciones entre estos conforman la estructura y la organización del sistema.
- b. *Importancia de las relaciones causales de carácter circular*. La realidad es comprendida a través de las relaciones que se establecen en el sistema. A un sistema lo constituyen los elementos que lo forman y las relaciones entre ellas, que a su vez están en continua retroalimentación lo que hace que se regule y busque el equilibrio. Toda regulación surge de un desequilibrio de manera que el sistema reacciona y busque un equilibrio dinámico.
- c. *Estructuración en niveles de complejidad*. Cada nivel del sistema establece relaciones, pero a su vez estas relaciones influyen en otros niveles del sistema, lo que hace que el sistema sea complejo.
- d. *Primacía de lo relacional*. Lo primordial del enfoque sistémico es lo estructural y las relaciones que se presentan entre su sistema organizacional, el cual resulta ser complejo.

Desde este enfoque sistémico, el objeto educativo, está constituido por sistemas que aunque actúan en niveles diferentes, interactúan entre sí de múltiples maneras haciendo del “sistema educativo” un sistema complejo que se fundamenta en el *paradigma de la complejidad* (Morin 1991).

2.4.2. Dimensión ética

De acuerdo con López Rupérez (2000), las organizaciones educativas de calidad se caracterizan por tener un entretrejo de valores individuales y compartidos, que orientan los principios, las decisiones, los estilos organizativos, dan fuerza a los compromisos y proporcionan sentido al “hacer” de las personas. Para el autor, los valores de las organizaciones escolares de calidad se agrupan en:

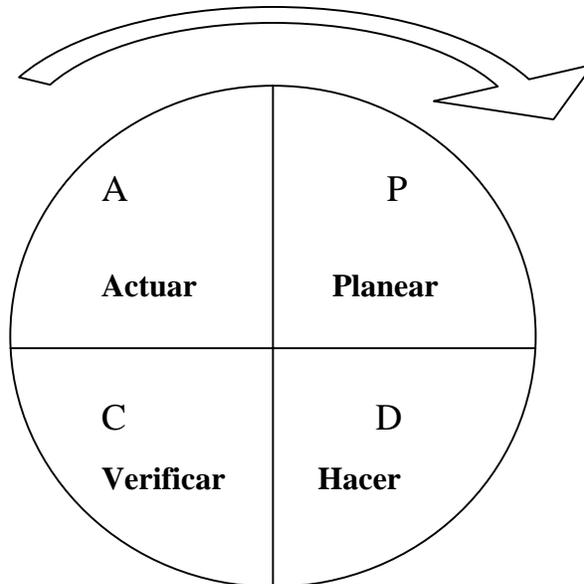
- a. *Una concepción humanista de las relaciones internas y externas de la organización.*
- b. *Revalorización ética de la responsabilidad*
- c. *Actualización de la ética de la profesión docente.*

Lo anterior significa que en toda organización de calidad se deben fomentar el respeto, el reconocimiento, la confianza y el compromiso de las personas que la constituyen. Además, incluye la responsabilidad que no sólo tiene que ver con los principios que maneja la organización sino también con los resultados que se den, lo que exige una renovada ética de los profesores y un gran compromiso con su trabajo tanto académico como formativo.

2.4.3. Inspiración metodológica

La gestión de calidad educativa se inspira metodológicamente en el concepto de mejora continua que se conceptualiza en el *ciclo de Deming* o el ciclo PDCA.

Esquema del ciclo de Deming



- a. Planificar (P: *Plan*)** En esta fase se identifica el problema y se definen sus características en el marco de la actuación preliminar de diagnóstico. Se planifica antes de actuar.

- b. Hacer (D: *Do*)** En esta fase se llevan a cabo de manera organizada las acciones propuestas en el plan.

- c. Verificar (C : *Check*)** En esta fase se compara lo obtenido con lo planificado y se efectúa una evaluación tanto de los procesos como de los resultados para identificar aciertos y errores.

- d. Actuar (A: *Act*)** En esta fase se implementan las acciones necesarias para la corrección de errores y la consolidación de los aciertos. Todo el conocimiento teórico y empírico generado a lo largo del desarrollo del ciclo se dispone para el ciclo siguiente.

2.4.4. Orientación pragmática

Las organizaciones educativas que gestionan su calidad son *eficaces*, es decir, han de alcanzar las metas y los objetivos que se han establecido previamente. No solo deben limitarse a lo académico, también incluyen el desarrollo de individuos con alta responsabilidad ciudadana lo que constituye el eje fundamental de la ética de la responsabilidad. Además de la eficacia, las organizaciones educativas de calidad deben ser *equitativas*, es decir, en su fundamento deben compensar las diferencias socioeconómicas o socioculturales que se presentan al interior de las instituciones.

2.5. Evaluación de Instituciones Escolares

A partir de los años 80, la evaluación de las instituciones escolares ha cobrado gran importancia dentro de las políticas educativas, pues a medida que los centros educativos tienen mayor autonomía, se hace necesaria la evaluación periódica de las instituciones.

Los propósitos de estas son de varias clases; algunos son para la mejora interna, otros para transferir responsabilidades y otros para dar criterios a los *clientes* en su elección (Bolívar A. 1999).

En Colombia se pueden citar algunos ejemplos como: el Manual de Autoevaluación y Mejoramiento Institucional, publicado por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en 1997; el Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados para Definición de Tarifas, publicado anualmente desde el año 2000 y la Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional, publicada por el MEN en el año 2006. En todos ellos es posible identificar el propósito, ya sea para la mejora interna, para ajustes de costos o para emitir un juicio o valoración.

La evaluación de las instituciones escolares tienen dos grandes metas: una, dar cuenta del funcionamiento de los servicios y otra, como proceso para aprender de la propia práctica y así mejorar la acción educativa.

La evaluación de los Centros Educativos como un proceso de innovación centrada en la institución escolar para la mejora interna, puede llevarse a cabo de manera externa y/o interna. La *evaluación externa* es la que conducen agentes externos, como inspectores o asesores. El evaluador externo es alguien que en alguna medida no forma parte del proyecto. La *evaluación interna*, es aquella que es realizada por las personas que pertenecen al centro educativo, se puede asociar a la heteroevaluación y a la autoevaluación, pues no solo los miembros del centro evalúan su trabajo (autoevaluación) sino también el trabajo de otros miembros de la institución (heteroevaluación).

La evaluación externa se hace necesaria, ya que los centros escolares deben asegurar la igualdad y equidad en la educación, por lo tanto, puede ser tomada para suministrar un rendimiento de cuentas o responsabilidades de la educación y servicio que se imparte. Para Escudero (1996) la evaluación de las instituciones escolares debe servir conjuntamente para dar cuenta de los logros del centro y como un proceso de mejora de la propia organización. Por tanto, como lo señala Nevo (1997) “...si la evaluación de un Centro es interna y externa a la vez, se convierte en un diálogo para la mejora en vez de ser un medio para acusaciones externas y defensiva interna¹⁴.”

La evaluación de los centros escolares debe contemplar diversas acciones que lleven a identificar el *objeto de la evaluación*. Para David Nevo (1997), existen unos indicadores de calidad en los distintos *ámbitos* de un centro que deban ser objeto de evaluación. Para Nevo, estos ámbitos son:

¹⁴ NEVO, D.(1997). *Evaluación basada en el centro. Un diálogo para la mejora educativa*. Bilbao: Mensajero; p.167.

- a. El contexto del centro.* Se refiere al nivel sociocultural de las familias y las características del centro en cuanto a medios y recursos que constituyen su infraestructura.
- b. La entrada.* Hace referencia al nivel inicial de los alumnos y sus expectativas frente al centro, así como también a la calidad, formación y compromiso del personal, especialmente del profesorado.
- c. Procesos del centro.* Son todos aquellos factores relacionados con la organización de la institución, sus proyectos y programas, y la cultura profesional dominante. De igual manera, se establece si se está poniendo en práctica lo planificado y si los medios son acordes, idóneos o eficaces, de manera que el ambiente organizativo donde se desarrolla puede favorecer o dificultar la aplicación del programa.
- d. Procesos del aula.* Son todos aquellos aspectos relacionados con el trabajo de cada profesor en su aula. Aquí se hace referencia a las experiencias educativas de los estudiantes, las relaciones entre estudiantes-profesores, la metodología y todo aquello que se relaciona con lo que se lleva a cabo en el aula escolar.
- e. Logros.* Se refiere al análisis de la medida en que se están alcanzando los resultados previstos e imprevistos, viendo el impacto de estos en diversas dimensiones como: los resultados de los alumnos, consecución de objetivos, opinión de los usuarios, grado de aceptación y participación, los costos, la relación entre los resultados y los recursos invertidos.

Visto así, la evaluación de las Instituciones escolares deberá estar orientada a un diagnóstico, con el propósito de promover procesos de mejora interna. Por esto, la evaluación de las instituciones debe en primer lugar provocar la mejora interna y rendir cuentas de la labor realizada tanto al personal que se encuentra en la institución como a la sociedad, para ir perfeccionando y construyendo procesos que le permitan al centro innovar y ser muestra de autonomía como organización.

2.6. Modelos de evaluación de centros educativos basados en los criterios de eficacia y calidad

Para algunos autores, la calidad en la educación es producto de la eficacia de la escuela. Es decir, la calidad en la educación que imparte la escuela depende de sus buenos profesores y sus buenos alumnos.

Hacia los años 70 – 80, autores como Edmonds (1978) y otros, identifican la eficacia de una escuela no solo por sus profesores y estudiantes, sino mediante los siguientes factores: liderazgo del director, expectativas de los profesores sobre sus alumnos, trabajo sobre habilidades básicas en el aula, control sobre el progreso de los alumnos y el clima ordenado y seguro de la institución.

Para Purkey y Smith (1983) las escuelas eficaces eran aquellas que presentaban indicadores cuyas dimensiones se agrupaban en:

a. Variables organizativas y estructurales: liderazgo pedagógico, clima ordenado y seguro, altas expectativas, autonomía curricular, desarrollo del personal de la escuela, máxima dedicación al tiempo de aprendizaje, mejora de la institución, participación de los padres y estabilidad de los profesores.

b. Variables de proceso: visión de lo que se desea, seguimiento de la comunidad e implicación de ésta, objetivos, resultados académicos y trabajo en equipo.

Otros autores trabajaron sobre la eficacia de los centros escolares analizando para ello el contexto entre otros factores que influyen en ésta.

Posteriormente, hacia los años 90, este movimiento centrado en la eficacia de las escuelas y los factores que inciden en ella para evaluarlos, pasa hacia un movimiento cuyo énfasis radica en la mejora continua de la escuela mediante el Modelo de Gestión de Calidad.

Para Álvarez (1998), las diferencias entre el movimiento de las escuelas eficaces y el del modelo de calidad, se sintetizan en la siguiente tabla:

Diferencias entre el movimiento de escuelas eficaces y el modelo de gestión de calidad¹⁵

	Sentido estático vs. dinámico	Tipo de liderazgo	La relación proceso-producto
Escuelas Eficaces	Más importancia en la oferta. Eficacia: alto nivel de éxito académico. Indicadores: hacen referencia a resultados. Normalmente estándares nacionales. Evaluación externa.	Liderazgo claro y fuerte de estilo personal y jerárquico. Predomina el principio de autoridad.	Objetivo: resultados académicos. Producto: éxito en la instrucción.
Modelo de Gestión de Calidad	Parte de la realidad del centro y su contexto. Los centros son dinámicos. Autoevaluación: detecta puntos fuertes y áreas de mejora. El centro responde a las necesidades de sus clientes que siempre son dinámicas y cambiantes.	Liderazgo horizontal (cada responsable es líder de su proceso). Desarrolla liderazgo compartido.	Igual de importantes los procesos que lo resultados. Los alumnos aprenden si se implican en los procesos. Identifica cinco tipos de resultados: financieros, académicos, organizativos, de servicios, de interface.

En la actualidad es posible encontrar una serie de modelos de calidad, que llevan por un lado a premios y por otro a normas de certificación y aseguramiento de la calidad. Los Premios Nacionales de la Calidad existen desde hace algún tiempo, en su mayoría han sido creados por los ministerios de desarrollo económico y por sectores empresariales, que buscaban inicialmente elevar la competitividad de sus productos y servicios. Poco a poco esta concepción de Premio se transformó en un instrumento para producir un cambio

¹⁵ Tabla tomada de: MUÑOZ CANTERO, Jesús Miguel. *Evaluación y Gestión de la Calidad de los centros educativos*. Ediciones ALIBE. Málaga , p. 180.

cultural hacia la Gestión de la Calidad Total. A continuación, se presentarán algunos Modelos y Premios de Calidad:

2.6.1. El modelo de centros de calidad global de la empresa

Este modelo se definió originalmente como : *Company-Wide Quality Control (CWQC)*.

Nace en Estados Unidos y su referente teórico se basa en la concepción de Tylor (1947)

Sus principios fundamentales son¹⁶:

- a. La calidad educativa es tomada como producto y está determinada por la satisfacción de sus clientes (alumnos y padres).
- b. La gestión de los recursos humanos se fundamenta en la formación continua de estos.
- c. En la distribución de los bienes, los proveedores deben colaborar.
- d. La gestión y funcionamiento del centro escolar tenderá a prevenir los errores más que a corregirlos.
- e. Todos los componentes del centro escolar funcionan según los criterios de calidad.
- f. La mejora debe ser continua en el centro escolar.
- g. El centro escolar se ajusta a las exigencias de sus clientes con el fin de satisfacer sus necesidades.
- h. Se implica a todos los miembros de la institución en los procesos de mejora.

2.6.2. El modelo del Premio Deming a la calidad

Se estableció en Japón hacia el año de 1951, como reconocimiento al Dr. Edwart W. Deming, un especialista norteamericano en la aplicación de técnicas estadísticas para el control de calidad. Es un modelo que no tiene en cuenta la satisfacción del cliente, pero

¹⁶ Tomado de: MUÑOZ CANTERO JESÚS MIGUEL. *Evaluación y Gestión de la Calidad de los Centros Educativos*. Evaluación y Gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico. Colección Biblioteca de Educación. Aljibe. Málaga; p. 181.

centra su atención en el mejoramiento de la calidad de la organización. Los criterios básicos de este modelo son¹⁷:

- a. Política general
- b. Gestión de la organización
- c. Educación
- d. Recogida de información
- e. Análisis de la información
- f. Estandarización
- g. Control
- h. Garantía de calidad
- i. Resultados
- j. Planificación futura.

Este modelo al igual que el anterior puede ser aplicado en el campo educativo, pues tiene en cuenta a todos los estamentos escolares. La diferencia de uno y otro radica en que en el CWQC se tiene en cuenta la satisfacción de los clientes, mientras en el Deming, el eje radica en el control de los procesos de gestión de la organización.

2.6.3. El Modelo del Premio “Malcom Baldrige” a la calidad

Este es un modelo que, al igual que el Deming; implica a todos los componentes de la organización. Por lo tanto tiende al mejoramiento de la gestión para la calidad, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente. Este premio a la calidad tiene tres fases: en el primero hay una evaluación escrita que abarca siete categorías en cuatro elementos principales:¹⁸

1. Impulso
2. Sistema de mejora para la calidad

¹⁷ *Ibíd.*, p. 182

¹⁸ *Ibíd.*, p. 183

3. Medida de progreso

4. Meta

La segunda fase, consiste en visitas a empresas que obtuvieron alta puntuación en el examen escrito. La tercera y última fase es la estimación final de resultados. Cada una de las categorías examinadas, es valorada teniendo en cuenta tres criterios:

1. Enfoque, en cuanto a los métodos empleados para valorar los objetivos
2. Desarrollo, en cuanto a la amplitud en el desarrollo de las áreas más relevantes.
3. Resultados, en cuanto a los productos y efectos en la consecución de los objetivos.

2.6.4. Premio Nacional a la calidad de la Gestión Educativa en Colombia

La Secretaría de Educación de la Alcaldía Mayor de Bogotá, creó mediante el Decreto No 379 de mayo de 1997, el Galardón a la Excelencia como: *“reconocimiento y estímulo a las instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza preescolar, básica y media que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas, consiguiendo innovar y mejorar la acción educativa”*¹⁹. En este Decreto, se designa a la Secretaria de Educación para que elabore y adopte la guía de evaluación para otorgar el galardón.

El objetivo general del Galardón es: *“ Identificar en las instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza preescolar, básica y media del Distrito Capital experiencias ejemplarizantes en la construcción e implementación de enfoques de gestión orientados hacia la calidad.”*²⁰

¹⁹ Tomado de *Galardón a la Excelencia . Versión 2005 – 2006*, p 3
http://www.redacademica.edu.co/redacad/export/REDACADEMICA/ddirectivos/viadirectivos/via_24/anexos/gacademica_galardon.pdf. Ultima consulta marzo de 2007

²⁰ *Ibíd.*, p. 3

Los objetivos específicos son:

“ 1. Suministrar a las instituciones educativas una herramienta de autoevaluación que les permita conocer y documentar el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento en la implementación del PEI.

2. Conocer y difundir experiencias significativas en la generación y aplicación de enfoques de gestión y organización orientados hacia la calidad”²¹

El Modelo para el galardón presenta 8 categorías y 33 criterios. Dichas categorías son:

1. Horizonte institucional
2. Gobierno escolar y liderazgo
3. Gestión académica
4. Gestión administrativa
5. Desarrollo del estudiante
6. Desarrollo del personal docente y administrativo
7. Desarrollo de la comunidad
8. Resultados y mejoramiento institucional.

2.6.5. Modelo de la organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000: 2000)

Este modelo surge con el fin de estandarizar los sistemas de calidad de diferentes empresas y sectores, como el nuclear y el militar.

²¹ *Ibíd.*, p. 3

En el año 1987 se publican las normas ISO 9000, las cuales contienen un conjunto de normas que son revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el aseguramiento de la calidad de los procesos. Las normas ISO 9000, forman parte de un conjunto de normas que describen distintos aspectos de cómo debe ser un sistema de gestión y aseguramiento de calidad. Los principios de la norma ISO 9000 son:

1. La organización centrada en el alumno/a
2. El liderazgo
3. La participación del personal
4. El enfoque basado en procesos
5. El enfoque del sistema para la gestión
6. El de mejora continua
7. El enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
8. Relaciones de mutuo beneficio.

La norma más conocida y que ha tenido mayor impacto en el sistema de gestión de la calidad es el ISO 9001. En ella se proporcionan las herramientas y la estructura para que la empresa genere confianza en sus clientes, mejore su productividad y su competitividad.

En Colombia, el representante de las normas ISO, es ICONTEC, el cual presenta una Guía Técnica Colombiana (GTC 200), que se elaboró para adaptar el lenguaje de la calidad empresarial al campo educativo. En la GTC 200, se presenta la guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal. Las normas ISO 9001 e ISO 9004, forman lo que se denomina el par coherente, ya que en la norma 9001 se establecen los requisitos para certificar la calidad y en la 9004, se ofrecen las directrices para la mejora del desempeño del sistema de gestión de la calidad.

2.6.6. Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM)

En 1988, un grupo de catorce empresarios europeos, fundaron la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, cuyo objetivo era proponer la autoevaluación para mejorar las organizaciones. En 1990, la EFQM en compañía de la *European Organization for Quality (EOQ)* y la Comisión Europea, desarrollaron el Premio Europeo a la Calidad y en 1991 se lanzó dicho premio. En 1994, la Comisión Europea propuso a la EFQM y a la EOQ, el desarrollo conjunto de las categorías del premio para el sector público y para las pequeñas y medianas empresas (PYME), con menos de 250 empleados. En 1997, el Instituto de Técnicas Educativas (ITE) de la Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE), instauraron en España este modelo para aplicarlo a los centros educativos y desde ese momento es el Modelo que aplica el MEC (Ministerio de Educación y Ciencia de España). En el año 2000, el Grupo Santillana suscribió un convenio con la CECE para asesorar instituciones educativas en la aplicación del Modelo EFQM. Desde el año 2001, el Grupo Santillana ha brindado asesoría para adecuar e implementar el Modelo EFQM en algunos países de Latinoamérica, incluyendo Colombia.

“El Modelo EFQM de excelencia es un modelo de evaluación de la excelencia de una organización mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la misma. El Modelo define la excelencia como una filosofía de gestión que busca el éxito a largo plazo de una organización, mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la misma”²².”

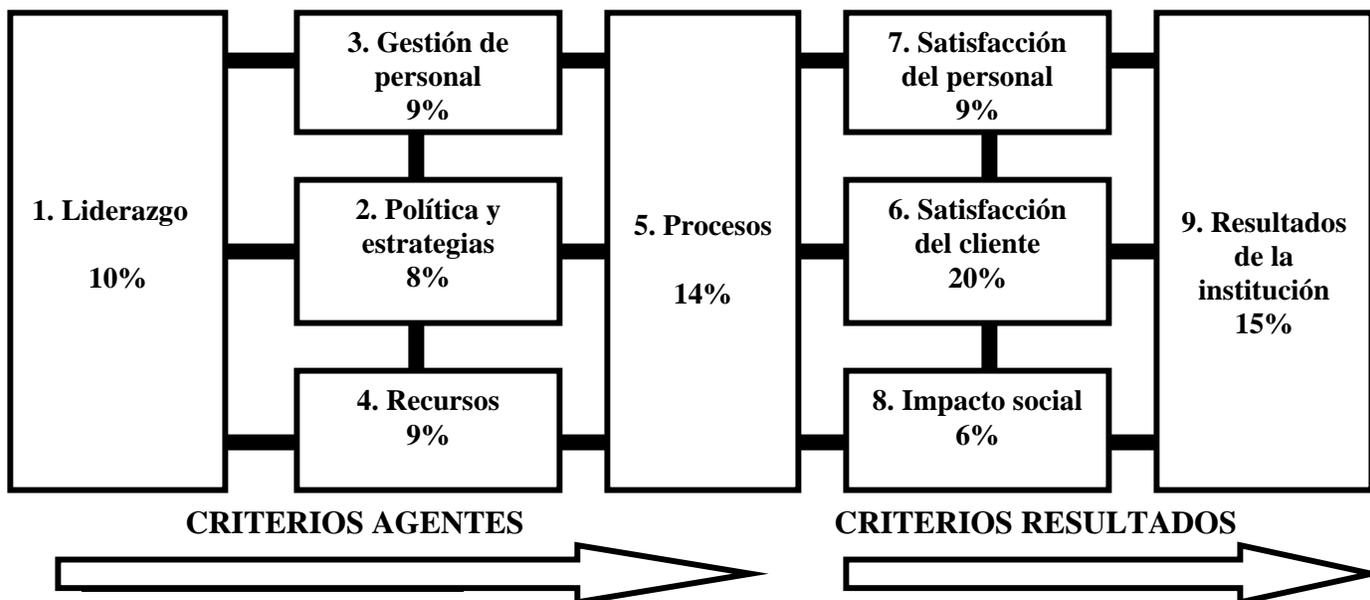
El EFQM es un modelo no normativo, como lo es el ISO 9000, que se basa en la autoevaluación de la institución escolar, mediante un análisis del funcionamiento del

²² Tomado de: DEL PALACIO Y LIROLA. *Introducción al Modelo EFQM*.
<http://www.dpvl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>. Última consulta febrero de 2007

sistema de calidad en la gestión de esta, utilizando como guía los criterios del modelo. Se constituye en un instrumento eficaz para la autoevaluación, ya que permite organizar la vida del centro escolar, mediante la mejora continua, reflexionando sobre los aspectos que deben mejorarse y se planifican acciones para llevar a cabo estas mejoras.

El Modelo EFQM agrupa los procesos de gestión en nueve criterios que se constituyen en los aspectos básicos para el logro de la calidad total en la prestación del servicio escolar. Estos criterios se agrupan en dos bloques: En *agentes* (actividades que se realizan), a través de los cuales se debe llegar a la excelencia en la prestación del servicio educativo; y los *resultados* (logros que se consiguen), que miden la eficacia y la eficiencia del servicio educativo y que permite posicionarse como excelente en la oferta educativa . Con la aplicación del modelo, se integra la gestión directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria, a través de los nueve criterios, 21 subcriterios y más de 300 aspectos, los cuales pueden ser reformulados por la institución escolar²³.

Elementos del Modelo EFQM. Adaptado a los centros escolares²⁴



²³ Tomado de: SANTILLANA FORMACIÓN. *Modelo Europeo de Excelencia EFQM para Instituciones y Centros Educativos. Versión PYME 2000. Módulo I Introductorio Descripción del Modelo.*

²⁴ *Ibíd.*, p. 15

La autoevaluación implica realizar dos procesos: uno cualitativo y otro cuantitativo. En el primero, se buscan los puntos fuertes a partir de las evidencias que así lo demuestran y las áreas de mejora en cada uno de los aspectos y subcriterios para el análisis global de cada criterio. En el proceso cuantitativo, se puntúan los criterios *agentes*, teniendo en cuenta una serie de *enfoques* sólidamente fundamentados e integrados que permiten a la institución escolar obtener los resultados y el *despliegue* de los enfoques de una manera sistemática para asegurar su implementación. Para los criterios *resultados*, se puntúa la *magnitud* que muestran los datos en cuanto a la calidad o nivel de resultados y a su mejora continua; y el *alcance*, que demuestran el impacto que tienen los resultados obtenidos.

El producto final de la autoevaluación se expresa en un informe en donde se identifican los puntos fuertes de la institución, con sus respectivas evidencias y las áreas de mejora identificadas para cada criterio. A partir de esta autoevaluación se establecen las áreas de mejora, para trabajar en ellas y de esta manera iniciar el camino de la mejora continua, aspecto importante en la gestión de calidad.

2.7. Fundamento teórico de la autoevaluación escolar utilizando el Modelo Europeo de Excelencia EFQM

El Modelo EFQM como instrumento para la evaluación de la calidad educativa en centros escolares, lleva necesariamente a una conceptualización del enfoque modélico que se ha construido en función del trabajo, las circunstancias y los diversas teorías que se conocen.

En cuanto a la *conceptualización epistemológica* del modelo, es posible inscribirlo dentro de un enfoque sistémico que toma como base el pensamiento complejo de Edgar Morín, en donde el filósofo plantea la heterogeneidad, la interacción, el azar, la relación de lo general con lo particular y de lo particular con lo general y en donde toda realidad es un sistema,

pues está en relación con su entorno. Para Morín (1990), es posible identificar tres principios fundamentales del pensamiento complejo²⁵:

1. El principio dialógico, en donde “Orden y desorden son dos enemigos: uno suprime al otro pero, al mismo tiempo, en ciertos casos, colaboran y producen la organización y la complejidad. El principio dialógico nos permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas”.

En este sentido el modelo EFQM cumple con el principio dialógico, pues no existe una linealidad en el proceso de autoevaluación, ya que los criterios integran todos los estamentos y es posible ver que todos estos estamentos están interrelacionados y se complementan.

2. El principio de recursividad, en donde, “un proceso recursivo es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que les produce”. En este sentido el modelo EFQM cumple el principio de recursividad, pues en la obtención de evidencias por parte de los miembros de equipo líder, se encuentra la importancia y la incidencia que tiene cada persona en la gestión del centro escolar, además es posible evidenciar la circularidad de las relaciones de la organización pues todas ellas constituyen la cultura escolar.

3. El principio hologramático, en donde, “en un holograma físico, el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado. No solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte. El principio hologramático está presente en el mundo biológico y en el mundo sociológico”. En este sentido, el Modelo EFQM, cumple el principio hologramático, pues en la obtención de los puntos fuertes y sus evidencias, está representada el área fuerte o en caso contrario el área de mejora de la institución.

²⁵ MORIN E: *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa Barcelona 1990 , p. 106 - 107

En cuanto a la *concepción de evaluación* que tiene el modelo, se puede catalogar como un modelo que corresponde a la *evaluación de la cuarta generación: generación de la negociación*, como lo explican Guba y Lincoln, ya que la evaluación en el modelo EFQM, se lleva a cabo primero de manera individual (cada miembro del equipo líder realiza la evaluación cualitativa y cuantitativa) del criterio seleccionado y luego, se realiza una evaluación consensual en donde se lleva a cabo un proceso socio-político y de colaboración entre todos los miembros del equipo líder. En este sentido, el concepto de evaluación que se maneja es como un proceso construido por individuos y negociado por los grupos implicados en esta.

El modelo EFQM, se puede decir, que no es un modelo de autoevaluación, sino es un proceso de *evaluación interna*, pues es realizada por las personas que pertenecen al centro educativo, y estos no sólo evalúan su trabajo sino el trabajo de los otros miembros de la institución. Además, tiene elementos de *evaluación externa*, en el sentido que sus resultados deben servir para dar cuenta de los logros del centro escolar y para servir como punto de partida en el proceso de mejora institucional. Por tanto, el Modelo EFQM es un modelo de evaluación interna y externa a la vez, que como afirma Nevo(1997), esta evaluación,” ...se convierte en un diálogo para la mejora en vez de ser un medio para acusaciones externas y defensiva interna”.

En cuanto a las *características de la evaluación* que se lleva a cabo utilizando el modelo EFQM, se puede decir que cumple con las características que propone Rotger (1989) en cuanto que: está integrada al currículo y es *una fase* más de este proceso; tiene un componente *formativo*, es decir, su proceso apunta hacia la mejora; es *continua*, lo que implica que los efectos de la evaluación se conoce a lo largo del proceso y no al final; es *recurrente*, lo que implica que con la retroalimentación se mejora el proceso; es *criteria* con respecto a unos objetivos prefijados al comienzo y que guían el proceso en dirección a los mismos; es *decisoria*, de manera que la toma de decisiones debe permitir la mejora del proceso y los resultados del objeto educativo; es *cooperativa*, en tanto que la evaluación

involucra a todos los estamentos implicados y éstos deben participar en el proceso y por último, tiene un *carácter público y ético*, ya que tanto el proceso como sus resultados deben ser conocidos por la audiencia para mejorar.

En cuanto al modelo de calidad, el Modelo EFQM, es un modelo que se inscribe dentro de Gestión de la Calidad Total (TQM), pues sus ideas se basan en: la *satisfacción del cliente*, tanto de sus demandas implícitas como explícitas; la *mejora continua*, tanto del producto como de los procesos; la *participación*, de todos los miembros y agentes de la organización, lo que lleva a la concepción del liderazgo de los miembros mediante el compromiso y la motivación. Por último, se presenta la condición de *interrelación* con otras empresas (*benchmarking*), lo que lleva al concepto de competencia que garantiza una mejor calidad de la oferta a un acceso leal al mercado. En la última versión del Modelo EFQM (2001), el criterio 4 que se denominaba: Alianzas y recursos, pasa a llamarse: *Colaboradores y recursos*. En los nombres de los criterios 6,7 y 8, se sustituye la palabra Satisfacción por *Resultados*. El nuevo nombre del criterio 9 es: *Rendimiento final de la organización*. En la versión que proporciona Santillana formación no están presentes estos cambios.

El modelo EFQM, es un modelo de Excelencia, y como tal se basa en los ocho conceptos fundamentales de excelencia que son²⁶:

1. Orientación hacia los resultados
2. Orientación al cliente
3. Liderazgo y coherencia
4. Gestión por procesos y hechos
5. Desarrollo e implicación de las personas
6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora

²⁶ Tomado de: DEL PALACIO Y LIROLA. *Introducción al Modelo EFQM*. p. 2
<http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>. Última consulta febrero de 2007

7. Desarrollo de alianzas

8. Responsabilidad social de la organización.

En síntesis, el Modelo teórico del Modelo EFQM para la evaluación de los centros escolares, es un modelo cuyo marco epistemológico se inscribe dentro del pensamiento complejo, en cuanto al concepto de evaluación, es una evaluación interna y externa que corresponde a la evaluación de centros educativos de la cuarta generación según Guba y Lincoln y que se enmarca dentro de la filosofía de la gestión de calidad total y excelencia.

Capítulo 3

Metodología

En este capítulo se expone la metodología del presente estudio, en ella se muestra de forma detallada cómo se llevó a cabo la investigación. En primer lugar, se hace una descripción del tipo de investigación que se realiza, la cual es exploratoria; en segundo lugar, se presenta el fundamento epistemológico de la investigación, la cual es sistémica de carácter construccionista; en tercer lugar, se presenta la unidad de análisis en donde se describe la estructura operacional del modelo aplicado al Colegio San Patricio; en cuarto lugar, se presenta la unidad de trabajo, que corresponde al Comité de Calidad del colegio y a su Equipo Líder, se muestran los instrumentos de recolección de la información los cuales son la entrevista colectiva para el Comité de Calidad y el cuestionario que se aplica al Equipo Líder. Además, se presenta para cada instrumento el objetivo, la estructura y las categorías para su análisis. En quinto y último lugar, se establecen las limitaciones de la presente investigación.

3.1. Tipo de estudio

La presente investigación es un estudio exploratorio, pues el objetivo principal es trabajar sobre un tema novedoso y poco estudiado que busca:

En primer lugar, establecer los fundamentos teóricos específicos para la autoevaluación de una institución escolar, ajustando los planteamientos del Modelo Europeo de excelencia (EFQM), desde la conceptualización de la evaluación educativa propuesta por Guba y Lincoln (1989), la concepción epistemológica de Morin (1990) en cuanto al fundamento del

pensamiento complejo y enmarcada dentro de una filosofía que corresponde a la gestión de calidad y excelencia.

En segundo lugar, evidenciar la concepción que tiene el Comité de Calidad del Colegio San Patricio, luego de la aplicación del Modelo EFQM como herramienta de la autoevaluación, para lo cual se utilizará la guía propuesta por Nevo (1986) en su libro: Evaluación basada en el centro: un diálogo para la mejora , en donde el autor propone una guía de 10 preguntas para evidenciar la conceptualización que se tiene de evaluación. Las preguntas de Nevo son:

- ¿Qué se entiende por evaluación?
- ¿Qué se debe evaluar?
- ¿Qué tipo de información debe recopilarse para cada objeto de evaluación?
- ¿Qué criterios de evaluación se utilizarán?
- ¿Cuáles son las funciones de la evaluación?
- ¿Quiénes son los clientes o receptores de la evaluación?
- ¿Cuál es el proceso a seguir para evaluar?
- ¿Qué métodos de indagación se utilizarán?
- ¿Quién realizará la valuación?
- ¿Qué criterios debe cumplir la propia evaluación?

Por último, evidenciar la percepción que tiene el Equipo Líder del Colegio San Patricio, luego de la aplicación del Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación de la institución escolar, para lo cual se utilizarán los componentes de la evaluación que propone el Modelo EFQM, los que se pueden agrupar en: componente cualitativo, componente cuantitativo y componente para la mejora continua.

3.2. Fundamentos epistemológicos

La presente es una investigación de corte sistémico de carácter construccionista, en el sentido que no se establece una separación entre el sujeto que conoce y el objeto de conocimientos, pues el conocimiento no se encuentra fuera del sujeto que conoce y lo que se busca no es alcanzar la verdad. Maturana y Varela (1984) en su libro: El árbol de conocimiento, demuestran que aquello que vemos no existe como producto de la interacción entre lo que estamos viendo (objeto) y nuestro sistema nervioso (sujeto). Para ellos, eso que vemos es el resultado de la experiencia interna que el mundo exterior gatilla en nosotros, de manera que no es posible establecer una separación entre el sujeto que investiga y el objeto a investigar. Por el contrario, se establece una validación de la experiencia sin necesidad de una objetividad de la investigación por parte del investigador, sino más bien se habla de una comunidad de observadores cuyo conocimiento forma un sistema coherente que es validado por este, y no está fuera del sujeto sino es construida por él. A lo que Maturana le asigna la distinción lingüística de la “objetividad entre paréntesis”.

Visto así, lo que pretende esta investigación no es formular un fundamento teórico del Modelo EFQM, lejos de los actores que lo han aplicado, sino por el contrario, como lo afirma Escudero T (1993), la conceptualización que se tiene de la evaluación no la tiene solamente el enfoque modélico elegido, sino que es construido en función del trabajo y las circunstancias en la cual se lleva a cabo. Por esto, en la aplicación del Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación de un centro escolar, es necesario evidenciar el fundamento teórico que lo subyace y la manera como es conceptualizada por la comunidad de actores que lo lideran y lo aplican. Visto así, el conocimiento que se construya en la investigación no se sitúa en la mente del investigador, sino, en las relaciones que se dan al interior de la autoevaluación del centro escolar, lo que lleva a aumentar el campo de posibilidades del mismo Modelo.

3.3. Unidad de análisis

La aplicación del Modelo EFQM fue llevada a cabo en el Colegio San Patricio de Bogotá, un colegio privado, femenino y fundado hace 47 años, el cual utilizó el Modelo EFQM como herramienta para su autoevaluación. Para la implementación de la autoevaluación del colegio se estableció la estructura operacional del Modelo, el cual estaba constituido por:

- El *Equipo Líder*, cuyo propósito es recibir la orientación, asesoría y acompañamiento para conocer, manejar y utilizar los procesos de autoevaluación individual y grupal (cualitativa y cuantitativa), manejo apropiado de los procedimientos y las herramientas, que permitan desarrollar las fases de implementación del modelo. Este equipo lo constituyen 15 personas entre las cuales está la directora de la institución, los directivos docentes, que para el caso del Colegio San Patricio, lo constituyen los integrantes del consejo académico (11), un representante del área administrativa, un representante de servicios, un representante de los padres de familia y una representante de las estudiantes.
- El *Comité de Calidad*, cuyo propósito central es ayudar a implementar el modelo EFQM en toda la institución, cumpliendo los acuerdos y plazos que ellos establecen. En este comité se realiza la dirección, el control y la evaluación del proceso adelantado. El comité de calidad del Colegio San Patricio, está constituido por 5 miembros del equipo líder así: por la directora del colegio, la directora administrativa, un coordinador de área, la coordinadora del proyecto de acción social de la institución y la líder de calidad.
- La *Líder de calidad*, su propósito es impulsar la implementación del modelo y de todo el sistema de calidad de la gestión en toda la institución. Sus responsabilidades son: promover la participación activa de todos, controlar los plazos y compromisos, facilitar el trabajo del equipo líder y de los equipos de mejora que se conforman después de la

autoevaluación, consolidar el informe de implementación del modelo EFQM con el apoyo del asesor designado por Santillanaformación y además, concretar el orden del día, convocar y presidir el comité de calidad e informar periódicamente a este comité el desarrollo de la implementación del modelo en la institución escolar. La líder de calidad del Colegio San Patricio es la persona que realiza la presente investigación.

3.4. Unidades de trabajo, instrumentos de recolección de la información y categorías de análisis

Una unidad de trabajo para la investigación es el Comité de Calidad del Colegio San Patricio para evidenciar la conceptualización que tienen sobre el Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación de su centro escolar y como instrumento para la recolección de la información que éstos brinden es la entrevista colectiva. La otra unidad de trabajo es el Equipo Líder del Colegio San Patricio para evidenciar la percepción que tienen sobre el Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación de su centro escolar y como instrumento para la recolección de la información que el equipo brinde es un cuestionario.

3.4.1. Guía para la entrevista colectiva con el Comité de calidad del Colegio San Patricio

A continuación se presenta la guía para la entrevista colectiva que se realiza al Comité de Calidad del Colegio San Patricio. Esta guía incluye el objetivo de la misma, su estructura, las preguntas que se formulan y por último las categorías para el análisis de la información obtenida en la entrevista.

3.4.1.1. Objetivo

Proporcionar información para evidenciar la conceptualización que tiene el Comité de Calidad del Colegio San Patricio acerca de la evaluación de la institución, luego de la aplicación del Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación.

3.4.1.2. Estructura

La presente entrevista colectiva busca recoger la información necesaria que pueda suministrar el Comité de Calidad del Colegio San Patricio con el fin de establecer la conceptualización que tiene el comité luego de la aplicación del Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación del colegio.

La información que se proporciona es de carácter confidencial, por lo cual el original de la misma la tendrá la investigadora y es de gran importancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación el cual tiene como objetivo: establecer los fundamentos teóricos específicos para la autoevaluación de las instituciones escolares y evidenciar tanto la conceptualización que tiene el Comité de Calidad como la percepción que tiene el Equipo Líder de un centro escolar luego de la aplicación del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) como herramienta para la autoevaluación de instituciones escolares, versión PYME 2000.

Para la entrevista se hará uso de una grabadora y tomarán nota la entrevistadora y el metaobservador, que acompañará a la entrevistadora y cumplirá la función de ayudar a centrar la entrevista para obtener de ella la información que se requiere.

La entrevista que se llevará a cabo es colectiva, semiestructurada y por pautas, ya que se va a aplicar al Comité de Calidad, se guía por una lista de preguntas que se irán explorando en el curso de la entrevista y se hará una interrupción para que el metaobservador ayude al

entrevistador a centrar la entrevista y hacer que cada uno de los entrevistados responda de la manera más rica y profunda cada una de las preguntas formuladas.

En la entrevista participan las siguientes personas:

a. Entrevistados (Comité de Calidad del Colegio San Patricio):

Directora del Colegio : Paulina Encinales de Sanjinés

Directora administrativa: Patricia Álvarez S.

Coordinadora del programa del Aula a la Comunidad: Jeannette Stenberg de Ruíz

Representante del Consejo Académico: María Eugenia Guzmán de Molina

La líder de calidad hace parte del comité de calidad, pero no realiza la entrevista. Pues es la persona que está llevando a cabo la presente investigación.

b. Entrevistador:

Nydia Castro S, Líder de Calidad e investigadora del presente trabajo.

c. Metaobservador:

Andrés Gutiérrez P, profesor de la institución y no pertenece ni al comité de calidad ni al equipo líder.

El tiempo que se tiene es de 90 minutos distribuidos así:

- Presentación e introducción (5 minutos)
- Recolección de la información de las 6 primeras preguntas (40 minutos)
- Suspensión de la sesión para diálogo del entrevistador y el metaobservador con el fin de centrar la entrevista (3 minutos)
- Recolección de la información de la 5 últimas preguntas (40 minutos)
- Cierre y agradecimiento (2 minutos)

3.4.1.3. Preguntas de la entrevista

Las preguntas que se formularán serán 11 de las cuales 10 corresponden a la guía para la conceptualización de la evaluación propuesta por Nevo (1986) en su libro: *“Evaluación basada en el centro: un diálogo para la mejora y una referente al uso de los resultados de la autoevaluación.”*

Las 11 preguntas son:

1. *¿Qué se entiende por evaluación?* Esta pregunta hace referencia a la *definición* de la evaluación.
2. *¿Qué se debe evaluar?* Esta pregunta hace referencia a los *objetos educativos* a evaluar, los cuales corresponden a las entidades que se evalúan como son: los alumnos, los profesores, los programas, las instituciones escolares y los sistemas educativos.
3. *¿Qué tipo de información debe recopilarse para cada objeto de evaluación?* Esta pregunta hace referencia al *tipo de información* que se debe recoger, la cual corresponde a las necesidades, los objetivos, las estrategias de los procesos de implementación y del contexto sociopolítico.
4. *¿Qué criterios de evaluación se utilizarán?* Esta pregunta hace referencia a los criterios que se definen para la autoevaluación.
5. *¿Cuáles son las funciones de la evaluación?* Esta pregunta hace referencia a las funciones que puede cumplir la evaluación. Algunas de estas funciones son: la mejora (formativa), la rendición de cuentas (sumativa) , el diagnóstico, la instrucción o la autoformación. Como es de apreciar, la función que cumple la evaluación permite comprender el objeto evaluativo y mejorar su calidad.

6. *¿Quiénes son los clientes o receptores de la evaluación?* Esta pregunta está relacionada con la audiencia o interesados en la evaluación.
7. *¿Cuál es el proceso a seguir para evaluar?* Esta pregunta hace referencia a los procedimientos que se sigan de acuerdo con el planteamiento del que se parte.
8. *¿Qué métodos de indagación se utilizarán?* Esta pregunta hace referencia a la metodología que se utilice en la investigación evaluativo. Esta puede ser cualitativa, cuantitativa o mixta, según el problema planteado.
9. *¿Quién realizará la evaluación?* Esta pregunta hace referencia al evaluador, el cual puede ser interno o externo y cuyas funciones deberán ser definidas para así decidir su elección.
10. *¿Qué criterios debe cumplir la propia evaluación?* Esta pregunta hace referencia a las estándares de evaluación en educación. Para Nevo (1997), existen cuatro grupos de estándares: los de *utilidad*, para que la evaluación satisfaga las necesidades prácticas de información; los de *viabilidad*, que asegurarán que la evaluación sea real y prudente; los de *propiedad*, que asegurarán que la evaluación cumpla con los preceptos legales y se desarrolle éticamente y los de *precisión*, que asegurarán que la evaluación sea técnicamente adecuada.
11. *¿Qué debe hacerse con los resultados de la evaluación?* Esta pregunta hace referencia al uso que se haga de los resultados de la evaluación.

3.4.1.4. Categorías para el análisis de la información obtenida en la entrevista

Las categorías que se tendrán en cuenta para la conceptualización de la evaluación del Colegio San Patricio son:

Conceptualización de la evaluación de un centro escolar

Criterios	Indicadores
Teóricos	1. ¿Qué entiende por evaluación?
	3. ¿Qué tipo de información debe recopilarse para cada objeto de evaluación?
	5. ¿Cuáles son las funciones de la evaluación?
Metodológicos	4. ¿Qué criterios de evaluación se utilizarán?
	7. ¿Cuál es el proceso a seguir para evaluar?
	8. ¿Qué métodos de indagación se utilizarán?
	9. ¿Quién realizará la evaluación?
	10. ¿Qué criterios debe cumplir la propia evaluación?
	11. ¿Qué debe hacerse con los resultados de la evaluación?
Prácticos	2. ¿Qué se debe evaluar?
	6. ¿Quiénes son los clientes o receptores de la evaluación?

3.4.2. Guía para el cuestionario aplicado al Equipo Líder del Colegio San Patricio

A continuación se presenta la guía para el cuestionario que se aplica al Equipo Líder del Colegio San Patricio. Esta guía incluye el objetivo de la misma, su estructura, el cuestionario que se aplica y por último las categorías para el análisis de la información obtenida en el cuestionario.

3.4.2.1. Objetivo

Proporcionar información para evidenciar la percepción que tiene el Equipo Líder del Colegio San Patricio acerca de la evaluación de la institución, luego de la aplicación del Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación.

3.4.2.2. Estructura

El cuestionario que se utilizará como instrumento para la presente investigación contiene 11 preguntas de carácter restringido, las cuales se han clasificado de acuerdo con el proceso general de autoevaluación el cual incluye: el proceso de evaluación cualitativa (3 preguntas), el proceso de evaluación cuantitativa (2 preguntas), el proceso de formación de los equipos de mejora (3 preguntas) y la divulgación de la autoevaluación (2 preguntas). Además, se proporciona la posibilidad de responder una pregunta abierta relacionada con los comentarios y sugerencias que se tiene sobre el proceso de autoevaluación utilizando el Modelo EFQM. La variable con la que se va a valorar la percepción que tienen los miembros del Equipo Líder del Colegio San Patricio, es una variable discreta.

3.4.2.3. Cuestionario

El cuestionario que se presentó al Equipo Líder está organizado en cuatro secciones, las cuales corresponden al proceso general de autoevaluación que se llevó a cabo, la cual corresponde al nivel de acceso al Modelo de EFQM. La sección A trata sobre el proceso de evaluación cualitativa del Modelo; La sección B es sobre el proceso para la evaluación cuantitativa del Modelo; La sección C es sobre el proceso de formación de los equipos de mejora y la última sección , la D es sobre la divulgación de la autoevaluación.

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó a los miembros del Equipo Líder del Colegio San Patricio:

***Cuestionario para cada uno de los integrantes del Equipo Líder del Colegio
San Patricio***

Estimado(a) compañero(a):

Deseo invitarlo(a) a responder el presente cuestionario. Las respuestas que suministre son confidenciales y anónimas, tiene por objeto valorar la percepción que usted tiene del proceso de autoevaluación del Colegio San Patricio aplicando el Modelo EFQM como herramienta. Ello con el fin de evidenciar la percepción que usted tiene de la autoevaluación y optimizarla para el futuro.

Por favor, marque con una X las respuestas de las secciones A, B, C y D.

A. Sobre el proceso de evaluación cualitativa

1. Los **aspectos** que suministra el Modelo EFQM para la evaluación de los criterios que usted evaluó fueron:
 - a. Excelentes
 - b. Buenos
 - c. Aceptables
 - d. Ineficientes
 - e. Deficientes

2. La identificación de los **puntos fuertes** de los criterios que usted evaluó fue:
 - a. Muy sencilla
 - b. Sencilla
 - c. Neutral
 - d. Difícil

e. Muy difícil

3. La consecución de las **evidencias** que sustentan los puntos fuertes de los criterios que usted evaluó fue:

a. Muy sencilla

b. Sencilla

c. Neutral

d. Difícil

e. Muy difícil

B. Sobre el proceso de evaluación cuantitativa

1. La **puntuación** del **enfoque** y el **despliegue** en los criterios **agente** que usted evaluó fue:

a. Muy sencilla

b. Sencilla

c. Neutral

d. Difícil

e. Muy difícil

2. La **puntuación** de la **magnitud** y el **alcance** en los criterios **resultados** que usted evaluó fue:

a. Muy sencilla

b. Sencilla

c. Neutral

d. Difícil

e. Muy difícil

C. Sobre el proceso de formación de los Equipos de Mejora

1. La **priorización** de las **áreas de mejora** para la formación de los equipos de mejora fue:

- a. Muy acertada
- b. Acertada
- c. Neutral
- d. Inoportuna
- e. Muy inoportuna

2.. La **formación** de los **equipos de mejora** fue:

- a. Muy acertada
- b. Acertada
- c. Neutral
- d. Inoportuna
- e. Muy difícil

3. Los **planes de acción** que se propusieron para cada uno de los **equipos de mejora** fueron:

- a. Muy acertados
- b. Acertados
- c. Neutrales
- d. Inoportunas
- e. Muy inoportunas

D. Sobre la divulgación de la autoevaluación

1. La **divulgación** del **Modelo EFQM** como herramienta para la autoevaluación del Colegio San Patricio fue:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Aceptable

- d. Insuficiente
- e. Deficiente

2.. La **divulgación** de los **resultados** de la autoevaluación del colegio fue:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Aceptable
- d. Insuficiente
- e. Deficiente

Comentarios y sugerencias:

Gracias por su contribución a una mejor institución escolar.

3. 4.2.4. Categorías para el análisis de la información obtenida en el cuestionario

Las categorías que se tendrán en cuenta para la percepción de la evaluación del Colegio San Patricio son:

Percepción de la evaluación de un centro escolar

Componentes de la autoevaluación	Indicadores
Cualitativo	A.1. Aspectos del Modelo
	A.2. Identificación de puntos fuertes

	A. 3 Consecución de evidencias
Cuantitativo	B. 1. Puntuación del enfoque y el despliegue en los criterios agente
	B.2.Puntuación de la magnitud y el alcance en los criterios resultado.
Mejora continua	C.1. Priorización de las áreas de mejora
	C.2.Formación de los equipos de mejora
	C.3. Propuesta de los planes de acción de los equipos de mejora
	D. 1. Divulgación del Modelo
	D.2.Divulgación de los resultados de la autoevaluación

3.5. Limitaciones de la investigación

El proceso de implementación del EFQM, contempla unos niveles de desarrollo de las instituciones escolares, que corresponden al grado de acercamiento del sistema de calidad de la institución, frente a los criterios, subcriterios y aspectos que proporciona el Modelo EFQM. Estos niveles son:

- Nivel de acceso: corresponde a la implementación del Modelo e incluye las seis fases entre las cuales está la autoevaluación del centro escolar, la formación de los equipos de mejora y el diseño de los planes de acción para cada equipo de mejora
- Nivel de desarrollo: corresponde al desarrollo de los planes de acción propuestos en el nivel anterior
- Nivel de consolidación: corresponde, como su nombre lo sugiere, a la consolidación del Modelo con miras hacia la gestión de calidad y la excelencia.
- Nivel de excelencia: corresponde al nivel en el cual la institución educativa es una escuela excelente.

La presente investigación únicamente da cuenta del nivel de acceso al modelos. Es decir, se establecen las fases para la implementación del modelo, se forman los equipos de mejora, se divulga el modelo y la autoevaluación del centro escolar y se diseñan los planes de acción para cada equipo de mejora.

Capítulo 4

Resultados

Para presentar los resultados de la investigación y su respectiva discusión, se tendrá en cuenta cada una de las categorías para el análisis de la información obtenida tanto en la entrevista colectiva al Comité de Calidad como en la valoración del cuestionario aplicado al Equipo Líder del Colegio san Patricio.

En cuanto a los resultados y la discusión de la entrevista al Comité de calidad, para lograr evidenciar la conceptualización que tiene el Comité, se establecen tres criterios que describen la conceptualización. Estos criterios son: el teórico el metodológico y el práctico. Con base estos criterios es que se organizan los resultados y se hace la discusión de cada criterio.

Con respecto a los resultados y la discusión del cuestionario aplicado al Equipo líder, para evidenciar la percepción que tiene el Equipo, con respecto al proceso de autoevaluación del colegio, se tiene en cuenta la valoración de los tres componentes que con sus respectivos indicadores, determinan la percepción. Estos componentes son: el cualitativo, el cuantitativo y el de la mejora continua. Además, se identifican los comentarios y sugerencias más frecuentes que hicieron los miembros del equipo. Con base tanto en la valoración de los componentes anteriores y en la identificación de los comentarios más frecuentes, es que se organizan los resultados y se hace la discusión de cada uno de ellos.

4.1. Resultados y discusión de la entrevista al Comité de Calidad

La entrevista colectiva que se aplicó el 23 de marzo del 2007, al Comité de Calidad del Colegio San Patricio, tiene como objetivo proporcionar información para evidenciar la conceptualización que tienen los miembros del Comité de Calidad acerca de la autoevaluación escolar, luego de aplicar el Modelo EFQM como herramienta para ello. De las once preguntas de la entrevista colectiva, diez corresponden a la guía de conceptualización de la evaluación propuesta por Nevo y una tiene que ver con los resultados de la evaluación.

Al comenzar la entrevista se hizo una introducción en la que se presenta el objetivo de esta, su estructura, luego se procede a explicar el contexto de las preguntas y por último se realiza cada pregunta con su respectiva aclaración, para que sea analizada y discutida por el Comité de Calidad.

Teniendo en cuenta las categorías de análisis establecidas en el capítulo 3, se presentan los resultados de la entrevista con su respectiva discusión, de acuerdo con los criterios y los indicadores planteados, para evidenciar la conceptualización que tiene el Comité de Calidad acerca de la evaluación de los centros escolares y específicamente del Colegio San Patricio.

4.1.1. Resultado sobre los criterios teóricos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar

Las preguntas 1,3 y 5 de la guía de la entrevista, permiten evidenciar los criterios teóricos que tiene el Comité de Calidad del Colegio San Patricio. Para presentar los resultados y su respectiva discusión, se escribirán las preguntas y se sacarán apartes de la entrevista que permitan evidenciar el criterio que se está analizando.

- **Pregunta 1 : ¿ Qué entiende por evaluación?**

- **Respuestas**

-“ Es una recopilación de información para saber cómo se encuentra el proceso de las niñas, cómo vamos nosotros y hacia dónde va el proceso...”.

- “ Es recopilar cómo se encuentra el proceso y así tomar decisiones de lo que se está haciendo..”

- “ evaluar es recopilar información, mirar cómo se encuentra, emitir un juicio, tomar decisiones, corregir y retroalimentar lo que se hace... “

- “ los Modelos de evaluación permiten cambiar la mirada y acabar con aquello de más de lo mismo..”

_ “los Modelos pueden ser iguales, pero la aplicación de éstos en los centros escolares es particular para cada centro”.

De acuerdo con las respuestas suministradas por el Comité de Calidad, la definición que se maneja está relacionada con la idea de evaluación de la tercera generación, planteada por Guba y Lincoln, en donde se identifica la evaluación como parte del proceso educativo cuyos resultados apuntan hacia la valoración y el juicio de este proceso para la toma de decisiones.

En ocasiones, se enfatiza en la revisión del proceso y en este sentido podría tomarse como un rasgo del concepto de evaluación de la cuarta generación. Pero no lleva a esta, pues no se refieren a la evaluación como un proceso construido por individuos y negociado por los grupos implicados en esta.

- **Pregunta 3 : *¿Qué tipo de información debe recopilarse para cada objeto de evaluación?***

- **Respuestas**

- “..... se debe evaluar teniendo en cuenta la información que se recoge, las necesidades que se tengan, los objetivos que tiene la evaluación, las estrategias que se usen y es necesario tener presente lo pedagógico....”

-“...los instrumentos (del Modelo EFQM) eran pobres en cuanto los procesos que se llevan a cabo en el colegio, lo que era valioso para nosotros no era tomado en cuenta como información relevante: En la implementación del Modelo se enfatizó en lo cuantitativo, luego de haber trabajado lo cualitativo.”

-“.... es necesario evaluar lo observable, lo que se hace, lo que se plasma y lo que se dice. La comunidad confía en nosotros (como institución), pero las evidencias eran pobres, nos falta rigor”

“..los instrumentos que se utilizan para evaluar son casi imposibles para hacer una valoración cuantitativa..... en la priorización pesó lo cuantitativo (lo medible y presentado en número o porcentajes) y no lo cualitativo. En la recolección de los puntos fuertes y las evidencias no se nos explicó hacia dónde íbamos”.

De acuerdo con las respuestas suministradas por el Comité de Calidad, la información que se recopila en la evaluación, debe obedecer a unos criterios más flexibles, pues el Modelo EFQM utiliza instrumentos de recolección, que no reconoce las especificidades de cada institución. Se valora la importancia del uso de un modelo, pero se recalca en la necesidad de flexibilizar las herramientas para que la valoración que se da a la información cualitativa tenga igual valoración que la cuantitativa. En esta pregunta, es necesario recordar lo planteado por Escudero T (1993) en donde el enfoque modélico

elegido o construido depende del trabajo realizado y las circunstancias, lo que se puede evidenciar es que en la aplicación del Modelo no se tuvo en cuenta las necesidades de la institución y sus dinámicas internas. El Comité de Calidad con ésta respuesta, reconoce el valor de el Modelo, pero reclama el papel de la negociación de los implicados en la evaluación.

Dentro de esta concepción, se puede ver que el Modelo EFQM, el cual se catalogó como un modelo de la cuarta generación según Guba y Lincoln, permite que se presente una práctica constructivista de la evaluación, pero el asesor que acompaña a la institución en el proceso, tiene su propia conceptualización del modelo y por esto no tuvo en cuenta las necesidades de los evaluadores internos. Es importante evidenciar que el Modelo proporciona parámetro que se definen en criterios, subcriterios y aspectos, los cuales deben ajustarse a las especificidades de cada institución.

- ***Pregunta 5 : ¿Cuáles son las funciones de la evaluación?***

- **Respuestas**

- “La evaluación debe ser integral, sistemática, constante..... debe ser como está planteado en el Manual de Convivencia...”

- “ Primera autoevaluación (con el Modelo EFQM) fue una evaluación para la rendición de cuentas..”

- “..... fue parar, mirar.... para seguir adelante, pero se hace esto de una manera sistemática”.

- “ Los procesos que se llevan a cabo deben mirarse teniendo en cuenta la misión y la visión de la institución..... para parar y seguir adelante”.

- fue una evaluación diagnóstica en cuanto a la consecución de puntos fuerte, evidencias.... e identificación de áreas de mejora... todo esto para tomar decisiones.

De acuerdo con las respuestas suministradas por el Comité de Calidad, se presenta una confusión entre las características de la evaluación y la función que ella cumple. En cuanto a la primera autoevaluación que se realiza en el Colegio San Patricio, con el Modelo EFQM, se establece que es una evaluación diagnóstica para la toma de decisiones. Según lo presentado por el Comité de Calidad, la función de la primera autoevaluación del colegio corresponde a una evaluación sumativa según Scriven (1967), pues se orientó a comprobar la eficacia de los criterios proporcionados por el Modelo en contraste con lo que se realiza en la institución para la toma de decisiones sobre estos criterios en el colegio.

4.1.2. Discusión sobre los resultados de los criterios teóricos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar

De acuerdo con las respuestas suministradas y el análisis de las mismas, es posible afirmar que la conceptualización teórica que tiene el Comité de Calidad del Colegio San Patricio, está ubicada en la teoría de la evaluación correspondiente a la tercera generación denominada por Guba y Lincoln, como la generación del juicio o valoración. En este sentido, la evaluación corresponde a la idea de Cronbach (1963) en la cual el concepto de evaluación se asocia a la toma de decisiones para mejorar el programa mientras se aplica y de esta manera valorar los objetivos definidos para éste. En cuanto a las funciones de la evaluación, corresponde a las funciones que plantea Scriven (1967), el cual también está ubicado como un autor de la tercera generación, las cuales se relacionan con la información recogida y se identifica dentro de una función sumativa para comprobar la eficacia de la institución y de esta manera tomar decisiones.

4.1.3. Resultado sobre los criterios metodológicos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar

Las preguntas 4,7,8,9,10 y 11 de la guía de la entrevista, permiten evidenciar los criterios metodológicos que tiene el Comité de Calidad del Colegio San Patricio. Para presentar los resultados y su respectiva discusión, se escribirán las preguntas y se sacarán apartes de la entrevista que permitan evidenciar el criterio que se está analizando.

- **Pregunta 4 : ¿ Qué criterios de evaluación se utilizarán?**

- **Respuestas**

-“... los criterios pueden ser muchos o muy poquitos..”

- “ ... partamos de los 9 criterios que trabaja el Modelo EFQM. Los criterios se clasifican en: criterios agente, los cuales son: liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos. Los criterio resultados son: satisfacción del cliente, satisfacción del personal, impacto social y resultados de la institución”.

- “ volvemos al vacío de lo pedagógico.”

- “los criterios están bien (los proporcionados por el Modelo EFQM), el problema son los subcriterios y los aspectos.... No hay necesidad de sacar nuevos criterios.... teníamos libertad de cambiar los aspectos y no lo hicimos, tal vez sería necesario aumentar, revisar y sacar nuevos subcriterios entre los cuales cabría lo pedagógico dentro de los que se encuentra lo académico y lo formativo ”

_ “ .Los criterios de EFQM son válidos, pero faltaría lo pedagógico lo cual está más claro en el otro modelo (Premio Galardón a la Excelencia).”.

De acuerdo con las respuestas suministradas por el Comité de Calidad, los criterios que brinda el Modelo son suficientes, pero hace falta, ya sea en los subcriterios o en los

aspectos, tratar lo pedagógico, que el Comité lo caracteriza como lo formativo y lo académico. Si se toma como base lo planteado por De Miguel(1994) , con respecto a los criterios de evaluación, éstos están íntimamente relacionados con los principios y los objetivos del objeto educativo, que para este caso es un centro escolar. Como es de notar, las respuestas que proporciona el Comité de Calidad manifiestan que los criterios propuestos por el EFQM cubren los principios de la institución, pero no los objetivos, pues como centro educativo su objetivo fundamental se basa en lo pedagógico y el Modelo no lo tiene en cuenta. Por lo tanto, un Modelo que surge desde lo empresarial, para ser adaptado al campo educativo debe tener en cuenta dentro de sus subcriterios lo pedagógico, lo cual tiene que ver con lo académico y lo formativo.

- ***Pregunta 7 : ¿Cuál es el proceso a seguir para evaluar?***

- **Respuestas**

-“..falta en la inducción un planteamiento más profundo acerca del Modelo. A las directivas, cuando le plantearon el Modelo, se realizó un explicación más completa, en la primera reunión con el Equipo líder la inducción fue muy rápida y poco profunda. No se presentó un fundamento al grupo”.

- “... no hay parámetros”

- “ ...Muy poca información en cada una de las etapas. El asesor maneja el Modelo, pero no brinda información completa al grupo.... la información fragmentada, de manera que equipo trabajaba sin parámetros claros “

- “ La comprensión del proceso fue desorientadora y no se tuvo en cuenta a las personas del grupo (Equipo Líder)...”

– “ ...el asesor se desesperó con nosotros, por que preguntábamos más allá de lo que el modelo o lo planeado en cada sesión.”

- “.. el grupo se consolidó y sacó del Modelo aquello que le servía se evidenció el compromiso de las personas del equipo con la institución y fueron más allá”.

De acuerdo con las respuestas suministradas por el Comité de Calidad, el proceso de la autoevaluación hizo referencia a las sesiones que tuvo el Equipo Líder con el asesor de Santillanaformación el cual se realizó sin parámetros claros. Lo que se puede evidenciar de las respuestas presentadas por el Comité de Calidad es que en la aplicación del Modelo no existía claridad y como tal no se evidenció fundamento en los procesos que se llevaron a cabo. De acuerdo con el planteamiento del Modelo EFQM, en el nivel de acceso, se llevaron a cabo 7 fases, las cuales incluían la sensibilización, la formación, la autoevaluación y liderazgo, la divulgación, la formación en las herramientas de calidad y el seguimiento. De todas estas fases, el Comité de Calidad manifestó un asesoramiento sin fundamento y poco apoyo por parte del asesor. Es valiosa la función del asesor pues es el puente entre el Modelo y la institución, pero su papel se convirtió en el de instructor para la aplicación de un Modelo, ya que no tuvo en cuenta las especificidades y circunstancias de las dinámicas que se presentan en el colegio, lo cual hizo que el Comité de Calidad no identificara claramente el proceso de evaluación del colegio, sino que ejecutara, en compañía del Equipo líder, una serie de pasos para evaluar sin tener conciencia del proceso de evaluación que se llevaba a cabo.

- ***Pregunta 8 : ¿ Qué métodos de indagación se utilizaron?***

- **Respuestas**

-“..lo métodos de indagación del Modelo fueron cualitativos y cuantitativos...luego fueron mixtos”..

- “ ..A pesar de que la propuesta era mixta, fue más cargada hacia lo cuantitativo”.

- Es necesario buscar herramientas que permitan que lo cualitativo se convierta en evidencia que se pueda mostrar y no solamente un número. Lo único que se considera evidencia es lo que se pueda catalogar como un número..... somos más descriptivos que porcentuales”.
- “ ..en el proceso se trabajó más en lo cualitativo, el resultado fue de carácter cuantitativo .. fue más cargada en cuanto a los resultados.”
- “ ..falta congruencia.”
- “ ...los instrumentos sólo miden y son hechos desde fuera..”
- “.. el Modelo brinda las posibilidades para realizar análisis cualitativos y cuantitativos, pues presentaba herramientas para este tipo de análisis”
-el asesor no presentó las herramientas para abordar el análisis cualitativo”.
- ...luego el modelo como está planteado es de carácter mixto”.

De acuerdo con las respuestas suministradas por el Comité de Calidad, el Modelo presenta un método de indagación mixto, pero en la aplicación los miembros del Equipo Líder que fueron los que llevaron a cabo la autoevaluación, trabajaron en la identificación de puntos fuertes y evidencias, pero para la puntuación la cual se constituye en el eje para la priorización de las áreas de mejora, sólo se tiene en cuenta el carácter cuantitativo, lo demás es catalogado como anecdótico y no brinda puntuación. El Modelo en cuanto a identificación y priorización de las áreas de mejora para constituir los equipos de mejora sólo tiene en cuenta el carácter cuantitativo y en la formulación del mismo, se identifica el proceso cualitativo y cuantitativo. En el cualitativo se buscan evidencias sobre los puntos fuerte, se identifican áreas de mejora para cada uno de los subcriterios y todo esto con el fin de lograr un análisis global de cada criterio. En el proceso cuantitativo, se puntúan los subcriterios teniendo en cuenta el enfoque y el despliegue para los criterios agente y la magnitud y el alcance para los criterios resultados, con el fin de puntuar globalmente cada criterio. En la aplicación el proceso cualitativo se llevó a cabo totalmente, pero en la aplicación del proceso cuantitativo, cuando se llevó a cabo la puntuación, el asesor consideró que las

puntuaciones suministradas por los evaluadores internos (Equipo Líder) eran muy altas para algunos criterios agente y resultados, pues evidencias eran anecdóticas o sin resultados, lo que llevó a que algunas de las evidencias proporcionadas por los miembros del Equipo Líder tuvieran puntuación baja y pasaran a ser área de mejora, sin tener en cuenta que las dinámicas propias de una institución escolar, no pueden ser medidas ni sistematizadas en todo momento. El Comité de Calidad valora la necesidad de sistematizar y medir muchos de los procesos que se dan en el interior del colegio, pero no todos, pues llevaría a negar la riqueza de las relaciones entre las personas..

- ***Pregunta 9 : ¿ Quién realizará la evaluación?***

- **Respuestas**

-“El Modelo como tal tiene de los dos evaluador externo e interno”.

- “ ..el evaluador interno fuimos nosotros, por eso fue una autoevaluación.”.

- “ ...el evaluador externo, es por una parte nuestro asesor .. su papel es importante, pero no se sabe qué sigue..”

- “ ..el asesor (que se tomó como el evaluador externo) gatilló en el Equipo Líder y nos hizo mover la mirada..”

De acuerdo con las respuestas suministradas por el Comité de Calidad, existe claridad en cuanto a que la evaluación del colegio fue realizada por evaluadores internos, en el sentido que los miembros del Equipo Líder fueron los que la llevaron a cabo. Sin embargo, no existe claridad acerca del evaluador externo, pues se toma como si fuera el asesor. Pero, la función del asesor no es evaluar la institución, sino ser un agente externo que guíe el proceso de aplicación del Modelo. Los evaluadores externos son: la Confederación Española de Centros de Enseñanza –CECE- , el Instituto de Técnicas Educativas -ITE- y el Grupo Santillana Colombia. Quienes otorgan un certificado de

acreditación en el nivel de acceso, luego de leer el informe de la autoevaluación realizada, para lo cual el asesor brindó apoyo a la Líder de Calidad quien fue la persona que lo redactó.

- **Pregunta 10 : ¿ Qué criterios debe cumplir la propia evaluación?**

- **Respuestas**

-“La pregunta ya está respondida con la aclaración que hace Nevo.”

- “ Hace falta la pertinencia en el Modelo”.

- “ ..los aspectos no tienen una pertinencia adecuada.”

- “ ..nuestro conocimiento no daba para modificar los aspectos.”

– “.. nos dejamos llevar por el asesor, de manera que realizamos el trabajo muy juiciosos, pero no se modificaron los aspectos .”

- “.. el Modelo cumple con los estándares propuestos por Nevo, pero falla en cuanto a la pertinencia”

La pregunta relacionada con los criterios de la propia evaluación hace referencia a los estándares de evaluación en educación. Para Nevo (1997), los estándares de la evaluación de los centros escolares son: los de *utilidad*, para que la evaluación satisfaga las necesidades prácticas de información; los de *viabilidad*, que asegurarán que la evaluación sea real y prudente; los de *propiedad*, que asegurarán que la evaluación cumpla con los preceptos legales y se desarrolle éticamente y los de *precisión*, que asegurarán que la evaluación sea técnicamente adecuada. Con base en esta referencia, el Comité de Calidad se refiere al Modelo EFQM y consideran que la evaluación de la institución debe cumplir además de los estándares propuestos por Nevo, el estándar de *pertinencia*, en cuanto a los aspectos que propone el Modelo los cuales en muchas ocasiones no eran pertinentes para el Colegio San Patricio. El estándar de pertinencia,

está asociado, como lo afirma Tiana (1999), al concepto de calidad en educación, la cual puede abordarse desde la perspectiva de la *pertinencia* y *satisfacción*. En donde la pertinencia consiste en el sentido de relevancia y adecuación de los objetivos propuestos y de los logros alcanzados.

- ***Pregunta 11 : ¿ Qué debe hacerse con los resultados de la evaluación?***

- **Respuestas**

- “Justificar lo que hicimos...”

- “Recrear cosas, cambiar otras y mantener cosas del colegio, darle la oportunidad a la institución y a las personas a ajustarse a la nueva situación (nuevas directivas). Cada uno tiene una retroalimentación que le permite ajustarse a su propia gestión”.

- “ .. es urgente hacer la divulgación de los resultados de la autoevaluación”.

- “ ..es urgente retomar el proceso (se había quedado hasta la fecha en el nivel de acceso y se había continuado) y de esta manera poder contar a los demás.”

- _ “..yo no divulgaría los resultados de la evaluación... el instrumento fue el que marcó los resultados. Por ejemplo, dentro de los resultados, aparece que no hay satisfacción del personal y esto no es tan así.... no se deben presentar los resultados de la evaluación sino divulgar las propuestas de las áreas de mejora.”

- “Los resultados deben mirarse hacia cómo debemos actuar.....”

- “Si se presenta sólo el resultado se descontextualiza todo el proceso y caeríamos en lo que le hemos criticado al Modelo, pues si estando en el proceso nosotros no tuvimos claro un montón de cosas, ¿qué pasaría al entregar los resultados así en frío?... se vería afectada hasta la propia imagen de la institución”

- “No sabemos qué hace la gente con esos resultados, ven cosas que no vemos..”

- “ los resultados se deben interpretar y con ellos completar lo que el Modelo no brinda”.

De acuerdo con las respuestas suministradas por el Comité de Calidad, hay opiniones en pro y en contra de la divulgación de los resultados de la autoevaluación al resto de la comunidad educativa. Quienes están a favor, argumentan la necesidad de conocer los resultados para así mejorar. Los que se niegan, hacen referencia a que con la descontextualización del proceso, los resultados pueden ser contraproducentes para la misma comunidad. Lo que se logra vislumbrar, con las respuestas del Comité de Calidad, es la necesidad de divulgar los resultados, a partir de una estrategias que presenten lo positivo de esta y las áreas de mejora priorizadas, con los planes de acción propuestos por los Equipos de Mejora. En cuanto al uso de los resultados de la autoevaluación, en primer lugar debe provocar la mejora interna y rendir cuentas de la labor realizada tanto a las personas de la institución como a la sociedad en general, para ir ajustando y construyendo procesos que le permitan al colegio innovar e ir ganando autonomía como organización.

4.1.4. Discusión sobre los resultados de los criterios metodológicos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar

De acuerdo con las respuestas suministradas y el análisis de las mismas, es posible afirmar que la conceptualización metodológica que tiene el Comité de Calidad del Colegio San Patricio con respecto a la evaluación de un centro escolar identifica como los criterios de evaluación los mismos que presenta el Modelo EFQM, pero hace referencia a la necesidad de involucrar criterios o subcriterios que tienen que ver con el objetivo de la institución como es la parte pedagógica, de la cual el Modelo no hace ninguna referencia. En cuanto al proceso de evaluación, el Comité de Calidad identifica como algo positivo las fases que presenta el Modelo EFQM en cuanto al nivel de acceso, pero el proceso que se llevó a cabo en el desarrollo de las fases, el Comité identificó fallas por parte del asesor, pues no brinda una información completa, sino se limita a que los miembros del Equipo Líder ejecuten tareas sin que sean partícipes activos en la implementación del Modelo, cumpliendo sólo un

papel de instrumentador más no de evaluador y miembro activo del proceso de autoevaluación. Lo que se hace es aplicar herramientas que proporciona el Modelo, sin que se permita una adaptación del Modelo a la institución. En cuanto a las personas o estamentos que deben realizar la evaluación, se hace referencia a que esta evaluación es interna y externa, pero no se identifica al evaluador externo, se piensa que es el asesor y esto no es lo que propone el Modelo. Con respecto a los métodos que se llevan a cabo en la evaluación del colegio, se hace referencia al Modelo EFQM y en su planteamiento se dice que se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos, pero se identifica que en el proceso la evaluación es de corte cualitativo, pero los resultados son cuantitativos (en términos de porcentajes) y esto es la base para la priorización de la áreas de mejora. Con respecto a los criterios que debe cumplir la evaluación misma, se afirma que éstos son de: utilidad, viabilidad, propiedad, precisión y pertinencia, siendo éste último un concepto utilizado en calidad. Respecto a la divulgación de los resultados de la autoevaluación, el Comité de Calidad enfatiza en que no se debe divulgar los resultados de la autoevaluación, sino las propuestas y los planes de acción de las áreas de mejora. En cuanto al uso que debe darse de la evaluación, se refieren a la mejora continua para que la institución gane autonomía como organización.

4.1.5. Resultado sobre los criterios prácticos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar

Las preguntas 2 y 6 de la guía de la entrevista, permiten evidenciar los criterios prácticos que tiene el Comité de Calidad del Colegio San Patricio. Para presentar los resultados y su respectiva discusión, se escribirán las preguntas y se sacarán apartes de la entrevista que permitan evidenciar el criterio que se está analizando.

- **Pregunta 2 : ¿ Qué se debe evaluar?**

- **Respuestas**

-“ . Es necesario mirar el plan estratégico que contiene lo académico y lo administrativo..”

- “.. lo académico y lo formativo constituyen lo pedagógico...”.

- “ .se deben evaluar los objetos educativos como entidades y las entidades son: el consejo académico, el consejo operativo, los profesores, las alumnas y el consejo de padres.”.

- “ .si se miran los objetos como entidades, es necesario evaluar la dirección del colegio, lo pedagógico que estaría formado por el consejo académico, el consejo operativo, los profesores y las alumnas. Lo administrativo formado por el economato, financiero, servicios generales. .. el programa de acción social, los padres de familia y las exalumnas.”

De acuerdo con las respuestas suministradas por el Comité de Calidad, el objeto de evaluación son las entidades que forman el colegio, las cuales son: la dirección del colegio; lo pedagógico que estaría formado por el consejo académico, el consejo operativo, los profesores y las alumnas; lo administrativo formado por el economato, lo financiero, los servicios generales, la Fundación Hogares de Solidaridad y los proveedores; el programa de acción social, que estaría integrando lo pedagógico y lo administrativo; los padres de familia que forman el consejo y la asociación de padres. Por último las exalumnas con su respectiva asociación. Como es de notar, vuelve a enfatizarse en lo pedagógico, como objeto fundamental de la institución escolar, a lo cual el Modelo EFQM no hace ninguna referencia. En el sentido que lo asume el Comité de Calidad, las entidades que forman el colegio y los cuales deben evaluarse, no son tomadas como entidades aisladas sino todas son

un sistema que se interrelacionan unas con otras, esto con la idea de comprender la institución como una organización no lineal sino circular.

- **Pregunta 6 : ¿ Quiénes son los clientes de la evaluación?**

- **Respuestas**

- “Las directivas, los profesores, alumnas, administrativos, padres, comunidad educativa en general y exalumnas.”

- “.. a los mismos estamentos que se nombraron en los objetos de la evaluación”.

- “ .. al Ministerio, a las demás instituciones educativas... comparación con lo nuestro”.

- “.. las necesidades del país y el colegio mira el tipo de mujer que éste necesita”

- _ “..expectativas de dentro y de fuera.”

- “...la comunidad en general, las otras instituciones como universidades”

- “ el Colegio San Patricio es democrático y es reconocido así en cualquier lugar”

De acuerdo con las respuestas suministradas por el Comité de Calidad, los clientes o receptores de la evaluación son internos y externos. Los internos son todas aquellas personas que constituyen la comunidad educativa del colegio. Los externos son las otras instituciones escolares, gubernamentales y no gubernamentales. Se enfatiza en que la evaluación de la institución tiene un carácter público y ético, lo cual implica una responsabilidad social.

4.1.6. Discusión sobre los resultados de los criterios prácticos para la conceptualización de la autoevaluación del centro escolar

De acuerdo con las respuestas suministradas y el análisis de las mismas, es posible afirmar que la conceptualización práctica que tiene el Comité de Calidad del Colegio San Patricio con respecto a la evaluación de un centro escolar identifica como criterios prácticos las características que identifica Rotger (1989) en cuanto al proceso de evaluación, pues debe ser integrada al currículo y constituirse en una fase de este, debe apuntar hacia la mejora continua, los efectos de la evaluación deben conocerse a lo largo del proceso y no esperarse a la divulgación de los resultados; requiere de una retroalimentación continua, debe tener un carácter cooperativo, público y ético, lo que hace que sea criterial con respecto a unos objetivos y decisoria para permitir la mejora. En cuanto a los objetos de la evaluación, éstos deben hacer parte de la institución y estar integrada a las entidades que conforman el colegio, las cuales mantienen relaciones no causales sino circulares, pues unas y otras están íntimamente relacionadas.

4.2. Resultados y discusión del cuestionario aplicado al Equipo Líder

El cuestionario que se presentó a cada uno de los miembros del Equipo Líder del Colegio San Patricio fue aplicado el 27 de marzo y su objetivo fue proporcionar información para evidenciar la percepción que tiene el Equipo acerca de la evaluación de la institución, luego de la aplicación del Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación. Antes de comenzar a responder el cuestionario fue necesario realizar una pequeña síntesis del proceso de autoevaluación, la cual está íntimamente relacionada con las secciones en que se dividió el cuestionario. Las respuestas del cuestionario son 11 de carácter restringido y una abierta relacionada con los comentarios y sugerencias que tienen sobre el proceso de autoevaluación. La variable con la que se va a valorar la percepción que tienen los

miembros del Equipo líder, es una variable discreta, lo que significa que los valores que toma la variable son únicos y no se pueden dividir.

Teniendo en cuenta las categorías de análisis establecidas en el capítulo 3, se presentan los resultados del cuestionario en tablas de datos que producen gráficos circulares porcentuales para cada indicador de cada componente de la evaluación. Para cada tabla con su respectivo gráfico se realizará un análisis de resultados y para terminar se realizará una discusión de componente de la autoevaluación y así se evidenciará la percepción que tiene el Equipo Líder del Colegio San Patricio de la autoevaluación que allí se llevó a cabo.

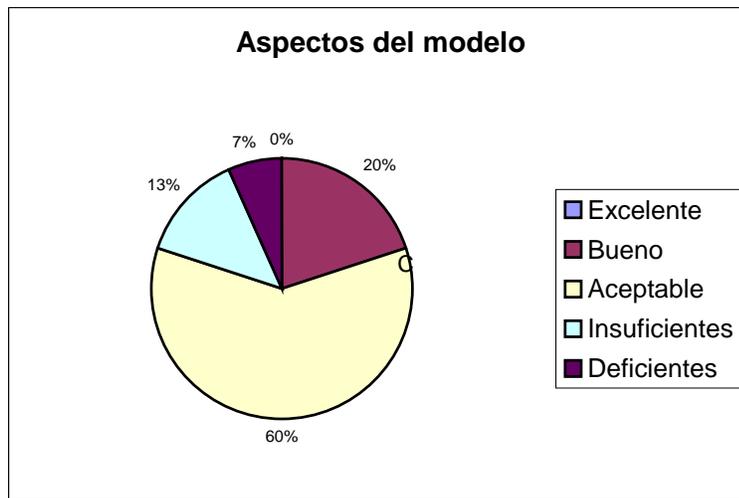
4.2.1. Resultado de los indicadores del componente cualitativo en la percepción de La autoevaluación del centro escolar

Las preguntas de la sección A de la 1 a la 3, de la guía del cuestionario, permiten evidenciar la valoración del componente cualitativo de la autoevaluación. Para presentar los resultados se muestra la tabla de datos y el respectivo gráfico circular porcentual para cada indicador, luego se presentará la discusión para cada componente.

4.2.1.1. Valoración del componente cualitativo de la autoevaluación

- *Indicador : Aspectos del modelo*

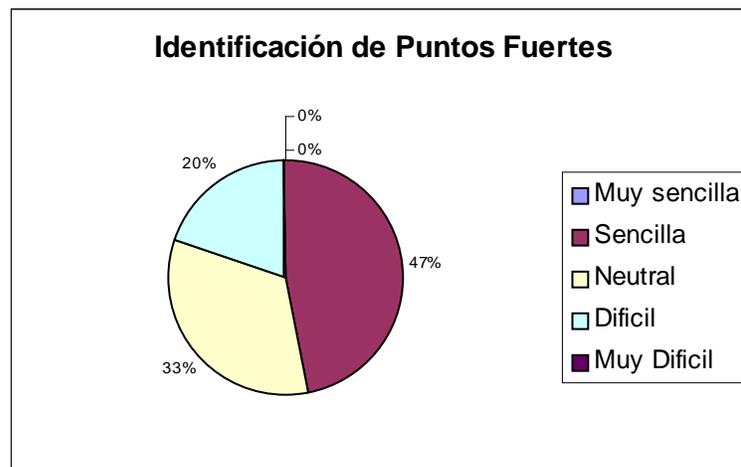
		Individuos														
	Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Excelente	0															
Bueno	3									1			1	1		
Aceptable	9	1	1	1		1	1	1	1						1	1
Insuficientes	2				1							1				
Deficientes	1										1					



- **Indicador : Identificación de puntos fuertes**

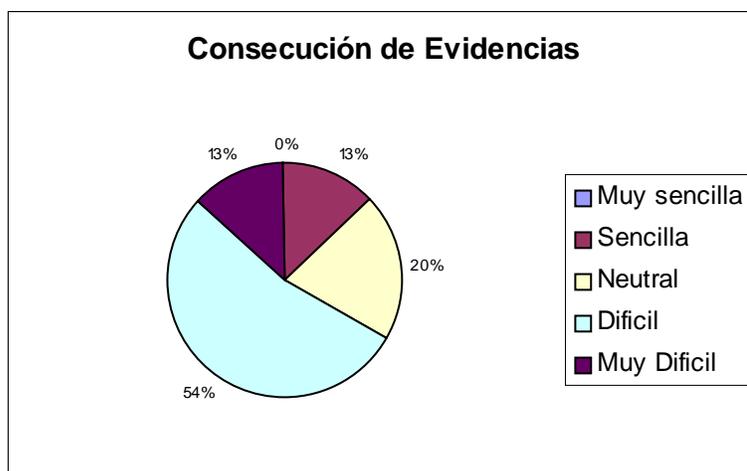
Individuos

Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muy sencilla	0														
Sencilla	7			1	1		1	1			1	1	1		
Neutral	5	1	1			1			1	1					
Difícil	3										1			1	1
Muy Difícil	0														



- **Indicador: Consecución de evidencias**

		Individuos														
Totales		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muy sencilla	0															
Sencilla	2										1	1				
Neutral	3					1								1		1
Difícil	8	1	1	1			1		1	1			1		1	
Muy Difícil	2				1			1								



4.2.2. **Discusión sobre los resultados de los indicadores del componente cualitativo en la percepción de la autoevaluación del centro escolar**

De acuerdo con los resultados de la valoración del componente cualitativo de la autoevaluación, se puede afirmar que el 60% de los integrantes del Equipo Líder consideran que los aspectos proporcionados por el Modelo EFQM son aceptables, un 20% afirma que son buenos, un 13% que son insuficientes, un 7% que son deficientes y ningún miembro los considera excelentes. En cuanto a la identificación de los puntos fuertes en el proceso de

evaluación cualitativa del Colegio San Patricio, el 47% de los miembros del Equipo Líder consideran que esta identificación fue sencilla, un 33% que fue normal, un 20% que fue difícil y ningún miembro considera que fue un proceso ni muy sencillo ni muy difícil. Con respecto a la consecución de las evidencias de los aspectos que se consideraban como puntos fuertes en la autoevaluación, el 54% de los integrantes del Equipo líder consideran que fue un proceso difícil, un 20% lo consideran neutral, un 13% lo consideran sencillo, un 13% muy difícil y ningún miembro lo considera un proceso muy sencillo.

De acuerdo con la valoración suministrada por los miembros del Equipo Líder, con respecto al componente cualitativo de la autoevaluación del Colegio San Patricio, es posible afirmar que tienen una percepción con tendencia positiva del proceso cualitativo de autoevaluación en cuanto a los aspectos proporcionados por el Modelo EFQM y en la identificación de los puntos fuertes. Sin embargo, evidencian una percepción negativa frente al proceso de consecución de evidencias que sustentan, para el Modelo, los puntos fuertes identificados, esto debido a que las evidencias encontradas por el Equipo Líder con respecto a los puntos fuertes, eran consideradas como anecdóticas y no se tuvieron en cuenta para la priorización de las áreas de Mejora y en la formación de los Equipos de Mejora.

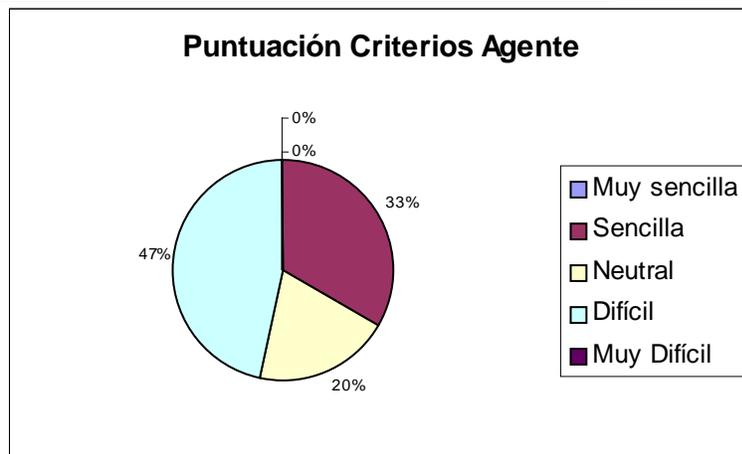
4.2.3. Resultado de los indicadores del componente cuantitativo en la percepción de la autoevaluación del centro escolar

Las preguntas de la sección B de la 1 a la 2, de la guía del cuestionario, permiten evidenciar la valoración del componente cuantitativo de la autoevaluación. Para presentar los resultados se muestra la tabla de datos y el respectivo gráfico circular porcentual para cada indicador, luego se presentará la discusión para cada componente.

4.2.3.1. Valoración del componente cuantitativo de la autoevaluación

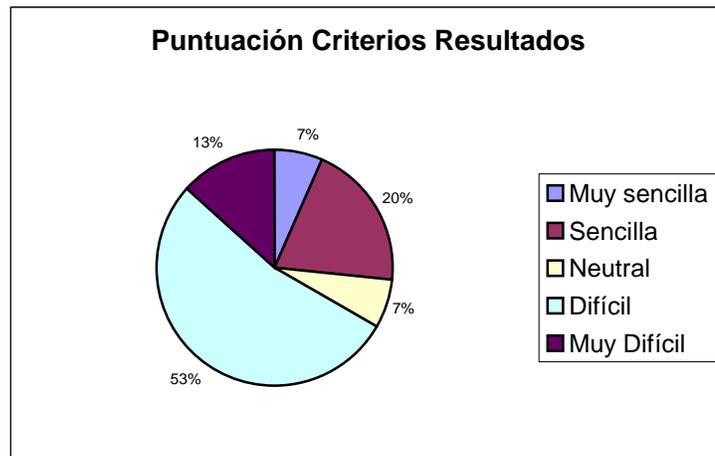
- **Indicador : Puntuación del enfoque y el despliegue en los criterios agente**

		Individuos															
		Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muy sencilla	0																
Sencilla	5				1							1	1		1		1
Neutral	3	1	1						1								
Difícil	7			1		1	1		1	1				1		1	
Muy Difícil	0																



- **Indicador : Puntuación de la magnitud y el alcance en los criterios resultado**

		Individuos															
		Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muy sencilla	1															1	
Sencilla	3							1				1	1				
Neutral	1		1														
Difícil	8	1		1	1					1	1				1		1
Muy Difícil	2					1		1									



4.2.4. Discusión sobre los resultados de los indicadores del componente cuantitativo en la percepción de la autoevaluación del centro escolar

De acuerdo con los resultados de la valoración del componente cuantitativo de la autoevaluación, se puede afirmar que el 47% consideran difícil el proceso de valoración de los criterios agente de acuerdo con su enfoque y despliegue, mientras un 33% lo consideran un proceso sencillo, un 20% lo consideran normal y ningún miembro lo ve como un proceso muy sencillo o muy difícil. En cuanto al proceso de valoración de los criterios resultados de acuerdo con su magnitud y alcance, el 53% de los miembros del Equipo Líder del Colegio San Patricio lo consideran difícil, el 20% sencilla, el 13% muy difícil y un 7% muy sencilla.

Teniendo en cuenta la valoración suministrada por los miembros del Equipo Líder, con respecto al componente cuantitativo de la autoevaluación del Colegio San Patricio, es posible afirmar que tienen una percepción con tendencia positiva del proceso cuantitativo de autoevaluación en cuanto a la valoración de los criterios agente proporcionados por el Modelo EFQM y una percepción negativa en cuanto a la valoración de los criterios resultados proporcionados por el Modelo. Esto debido a que la valoración de los criterios resultados sólo tenía en cuenta los parámetros que empleaba la institución para medir su

rendimiento actual y los objetivos internos, en comparación, por lo menos de tres o más años, con otras entidades o con ella misma. Para el Modelo, no es posible evaluar el criterio resultados, si no hay mediciones. Por lo cual, la institución obtuvo puntuaciones muy bajas. Para el Modelo, como se encuentra consignado en el Modulo I., de introducción y descripción de este,.... *de nada valen las apreciaciones ni las estimaciones, sino están basadas en datos procedentes de una medición rigurosa ya que, si no medimos – aunque sea cualitativamente - , tendremos aproximaciones, pero no resultados.*²⁷ Visto así, tanto la consecución de evidencias como la puntuación de los criterio resultados, resultan difíciles para los evaluadores internos, pues en una institución escolar hay aspectos que no son medibles.

4.2.5. Resultado de los indicadores del componente de la mejora continua en la percepción de la autoevaluación del centro escolar

Las preguntas de la sección C de la 1 a la 3 y de la sección D, de la 1 a la 2, de la guía del cuestionario, permiten evidenciar la valoración del componente de la mejora continua para la autoevaluación. Para presentar los resultados se muestra la tabla de datos y el respectivo gráfico circular porcentual para cada indicador, luego se presentará la discusión para cada componente.

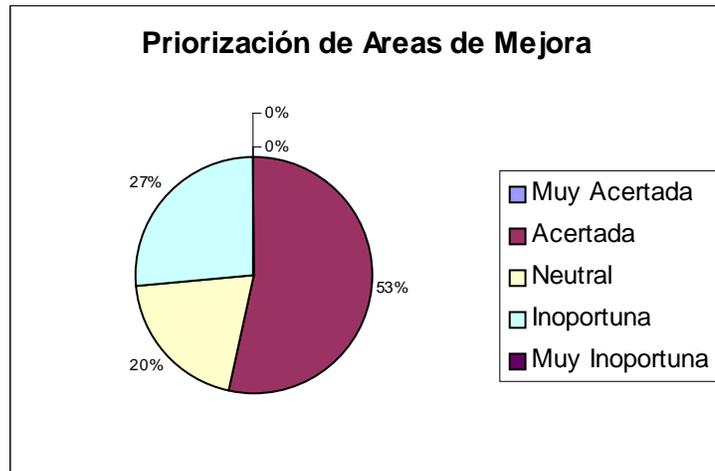
4.2.5.1. Valoración del componente de la mejora continua para la autoevaluación

- **Indicador : Priorización de las áreas de mejora**

²⁷ Tomado de: SANTILLANA FORMACIÓN. *Modelo Europeo de Excelencia EFQM para instituciones y Centros Educativos. Versión PYME 2000. Módulo I Introductorio Descripción del Modelo.*p 25.

Individuos

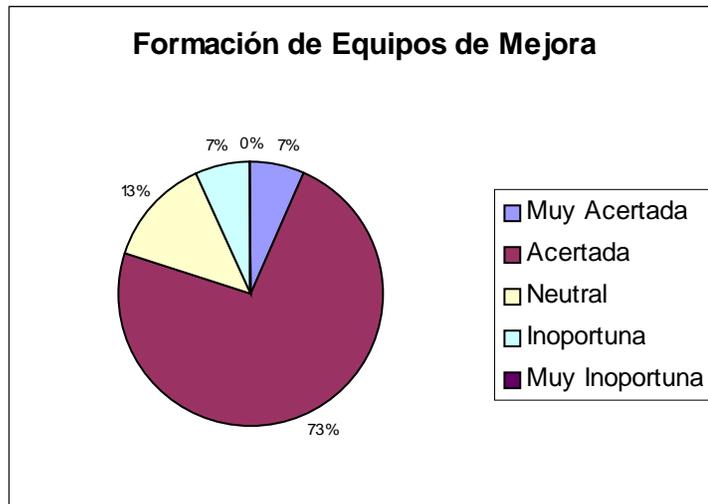
	Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muy Acertada	0															
Acertada	8	1		1		1		1			1	1	1	1		
Neutral	3									1					1	1
Inoportuna	4		1		1		1		1							
Muy Inoportuna	0															



- **Indicador : Formación de los equipos de mejora**

Individuos

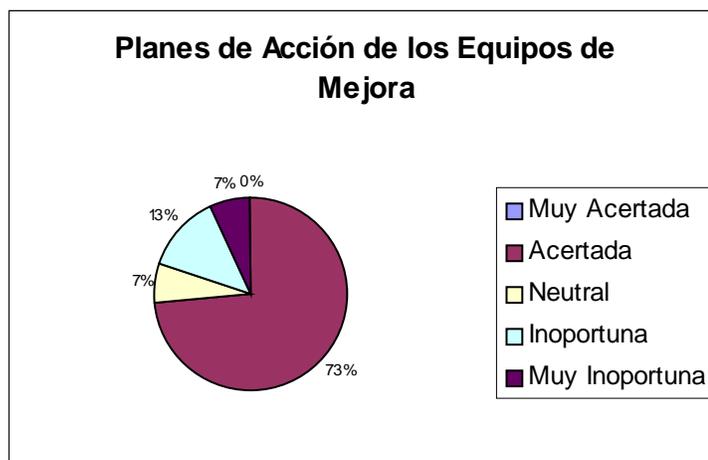
	Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muy Acertada	1						1									
Acertada	11	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	
Neutral	2		1													1
Inoportuna	1					1										
Muy Inoportuna	0															



- **Indicador : Propuesta de los planes de acción de los equipos de mejora**

Individuos

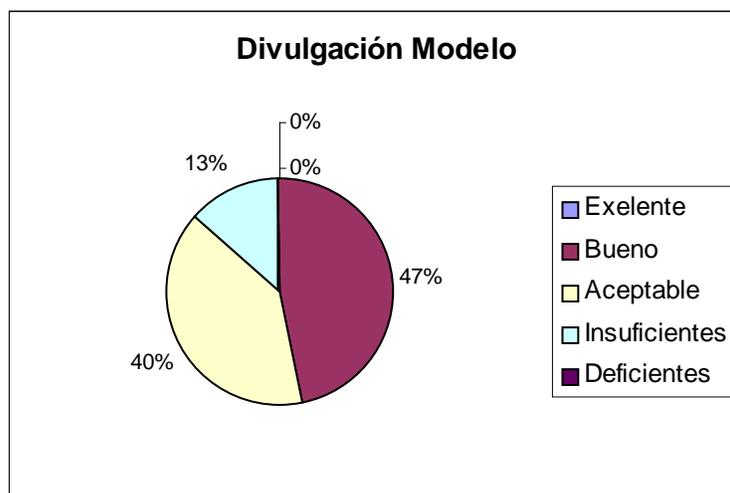
Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muy Acertada	0														
Acertada	11		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	
Neutral	1	1													
Inoportuna	2						1								1
Muy Inoportuna	1					1									



- **Indicador : Divulgación del Modelo**

Individuos

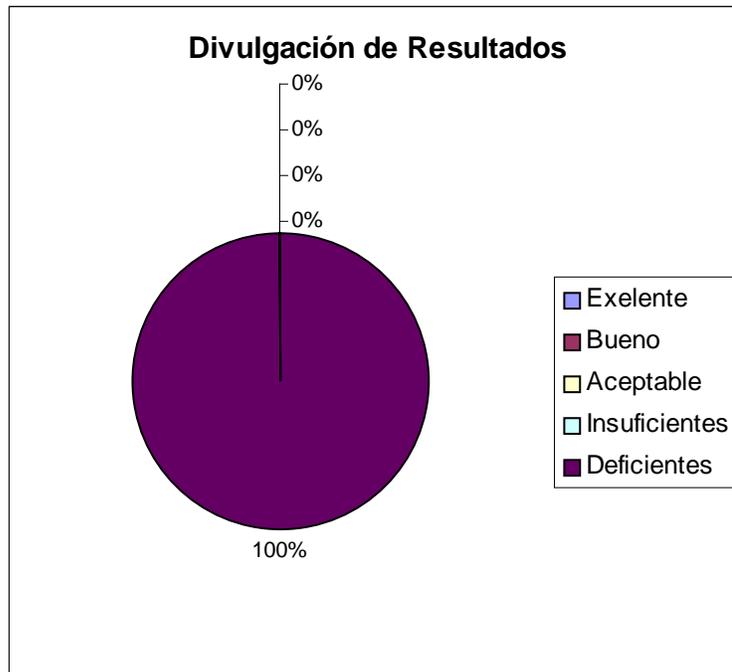
	Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Excelente	0															
Bueno	7				1		1		1	1	1	1		1		
Aceptable	6	1	1			1		1					1		1	
Insuficientes	2			1												1
Deficientes	0															



- **Indicador : Divulgación de los resultados de la autoevaluación**

Individuos

	Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Excelente	0															
Bueno	0															
Aceptable	0															
Insuficientes	0															
Deficientes	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1



4.2.6. Discusión sobre los indicadores del componente de la mejora continua en la percepción de la autoevaluación del centro escolar

De acuerdo con los resultados de la valoración del componente de la mejora continua de la autoevaluación, se puede afirmar que el 53% de los integrantes del Equipo líder considera que fue acertado el proceso de priorización de las áreas de mejora, el 27% consideran que fue inoportuna, el 20% lo consideran normal y ninguno de los miembros consideró ni muy acertada ni muy inoportuno el proceso. En cuanto a la formación de los equipos de mejora, el 73% de los miembros del Equipo Líder encuentran acertada la manera como se formaron los equipos de mejora, el 13% lo consideran normal, el 7% lo encuentran inoportuno, el 7% muy acertada y ningún miembro lo considera muy inoportuno. En cuanto a las propuestas de los planes de acción de los equipos de mejora, el 73% de los integrantes del Equipo Líder encuentran acertada la propuesta, el 13% la encuentran inoportuna, el 7% neutral, el 7% muy inoportuna y ningún miembro lo considera muy acertado. Con respecto a la divulgación del Modelo al resto de la comunidad educativa del Colegio San Patricio, el

47% de los miembros del Equipo Líder considera que fue bueno, el 40% lo vieron aceptable, el 13% insuficiente y ninguno de los miembros lo consideró deficiente o excelente. En cuanto a la divulgación de los resultados de la autoevaluación al resto de la comunidad educativa, el 100% de los miembros del Equipo Líder afirma que fue deficiente pues hasta el momento en que se aplicó el cuestionario (a los 6 meses de haber concluido el proceso de autoevaluación), no se había realizado este proceso.

Teniendo en cuenta la valoración suministrada por los miembros del Equipo Líder, con respecto al componente de la mejora continua en la autoevaluación del Colegio San Patricio, es posible afirmar que tienen una percepción positiva del proceso de priorización de las áreas de mejora, de la formación de los equipos de mejora y de las propuestas de los planes de acción de los equipos de mejora. Con respecto a la divulgación del Modelo al resto de la comunidad educativa, tienen una percepción con tendencia positiva hacia este proceso. En cuanto a la divulgación de los resultados de la autoevaluación al resto de la comunidad educativa, los miembros del Equipo Líder tienen una percepción negativa, pues no se ha llevado a cabo este proceso.

4.2.7. Resultado de los comentarios y sugerencias del Equipo Líder con respecto a la autoevaluación del centro escolar

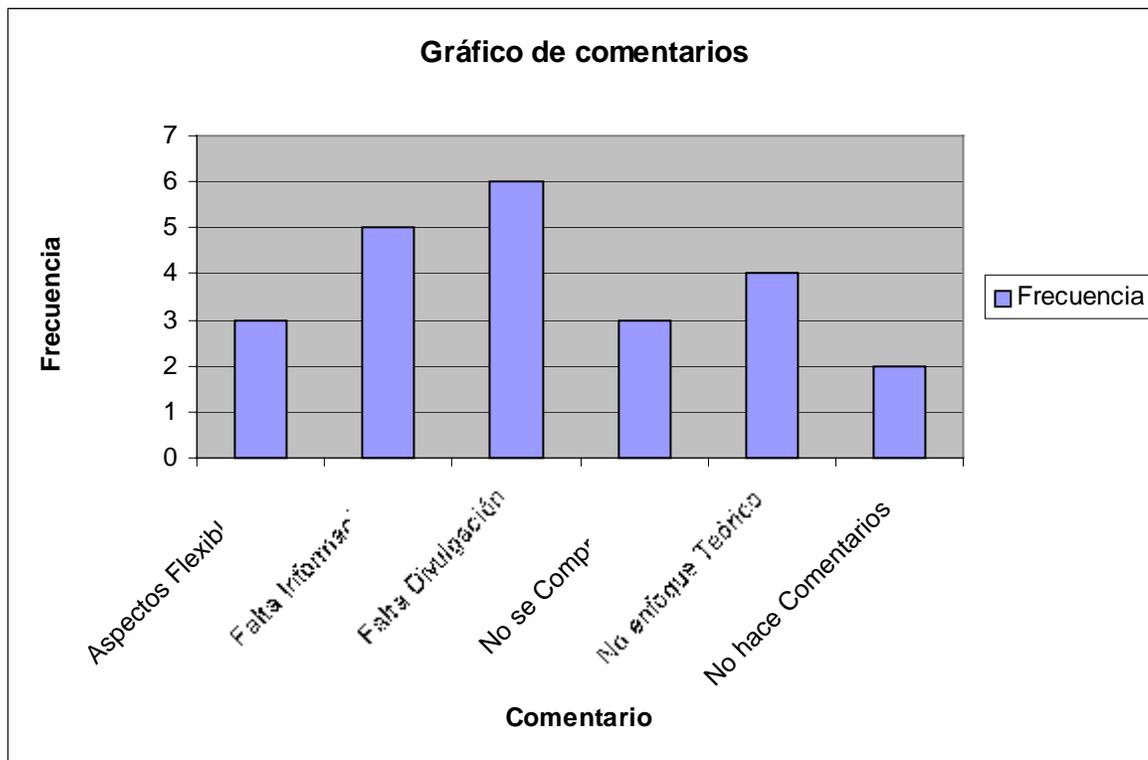
Los resultados de los comentario y sugerencias que escribieron los integrantes del Equipo Líder con respecto a la autoevaluación del Colegio San Patricio, se agruparon en 6 comentarios, es necesario tener presente que cada uno de los miembros del equipo en ocasiones realizó más de un comentario o no hizo ninguno. Para presentar los resultados se muestra una tabla de los comentario y la frecuencia con la cual se manifiesta. Además, se realiza una gráfica de barras para cada uno, luego se presentara la discusión de los resultados obtenidos.

Los items que se extractaron de los comentarios y sugerencias son:

- Los aspectos que propone el Modelo deben ser flexibles y ajustarse a la institución (Aspectos flexibles)
- Falta mayor información para aplicar el Modelo EFQM para la autoevaluación (Falta información).
- Es necesario hacer la divulgación de los resultados de la autoevaluación (Falta divulgación).
- No hay una comprensión de todo el proceso de autoevaluación, sólo se conoce parcialmente (No se comprende).
- No se conoce un enfoque teórico que sustente el Modelo (No hay enfoque teórico)
- No hace comentarios ni sugerencias (No hace comentarios).

Tabulación de comentarios y sugerencias

Comentarios	Frecuencia
Aspectos Flexibles	3
Falta Información	5
Falta Divulgación	6
No se Comprende	3
No enfoque Teórico	4
No hace Comentarios	2
Total de comentarios	21



4.2.8. Discusión de los comentarios y sugerencias del Equipo Líder con respecto a la autoevaluación del centro escolar

De acuerdo con los resultados de los comentarios y sugerencias realizadas por el Equipo Líder en la pregunta abierta, se puede notar que el comentario más frecuente es la falta de divulgación de los resultados de la autoevaluación, lo que indica que el Equipo Líder sugiere la divulgación de los resultados de la autoevaluación a toda la comunidad educativa. El comentario que le sigue en frecuencia, es el referente a la falta de información para aplicar las herramientas que presenta el Modelo, lo que sugiere que debe ser mejor el acompañamiento y la asesoría por parte de Santillana Formación. El comentario que le sigue en frecuencia, es el no conocimiento teórico del Modelo EFQM. Las siguientes frecuencias de comentarios, hacen referencia a la falta de flexibilidad en los aspectos que propone el

Modelo, los cuales deben ajustarse a las necesidades y características de la institución a evaluar. Además, se refieren a la poca comprensión que se tenía de la totalidad del proceso de autoevaluación. Sólo dos miembros del Equipo no hicieron ningún comentario ni sugerencia.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

La investigación presenta la autoevaluación de un centro escolar tomando como herramienta para ello, el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) versión PYME 2000 para centros educativos. En cualquier situación, la evaluación que se realiza a un centro escolar, puede tomar como base un Modelo, el cual resulta ser un enfoque modélico, pues en su aplicación se construye un modelo propio en la medida en que sus evaluadores internos tienen unos objetivos de evaluación, desarrollan su propio proceso, dependiendo de las circunstancias y las especificidades del centro educativo, sugieren y proponen metodologías para la evaluación y aportan a los criterios o subcriterios de la evaluación que se lleva a cabo.

Este estudio se hizo en primer lugar desde una perspectiva teórica del Modelo EFQM, para lo cual se estableció el fundamento teórico específico para la autoevaluación de una institución escolar, ajustando los planteamientos del Modelo EFQM, a las diversas teorías que se conocen respecto a la evaluación de centros escolares. Para esta fundamentación teórica, se tomaron en cuenta tres aspectos: la fundamentación epistemológica del Modelo, la conceptualización de la evaluación según las generaciones propuestas por Guba y Lincoln, la clase de evaluación que se realiza, las características de la evaluación que ofrece el Modelo y el marco en cuanto a la filosofía de gestión de calidad total y excelencia que se conoce en cuanto a la gestión de calidad de los centros escolares.

Del estudio realizado en cuanto a la fundamentación teórica del Modelo EFQM, aplicado a los centros escolares, se puede concluir que es un Modelo cuya fundamentación epistemológica se enmarca dentro de un enfoque sistémico que toma como base el pensamiento complejo de Edgar Morin, cuyos principios fundamentales sustentan el Modelo EFQM ya que está soportado por los principios: dialógico, de recursividad y hologramático.

En cuanto a la concepción de evaluación que maneja el Modelo, se puede inscribir dentro de una evaluación de cuarta generación: generación de la negociación, según Guba y Lincoln, en donde en el proceso de evaluación hay una negociación entre los evaluadores y los receptores de la misma, para lo cual, Guba y Lincoln proponen 12 fases que explican las características de la práctica evaluativa, las cuales el Modelo describe en su proceso de autoevaluación.

Con respecto a la clase de evaluación, la autoevaluación propuesta en el Modelo EFQM, es una evaluación interna, pues es realizada por las personas que pertenecen a la institución y éstos evalúan no sólo su trabajo sino el de los otros miembros y estamentos de la comunidad educativa. Presenta además, algunos elementos de evaluación externa, ya que los resultados obtenidos sirven para dar cuenta de los logros del centro escolar y como punto de partida para la mejora continua.

En cuanto a las características de la evaluación en el Modelo EFQM, es posible afirmar que cumple con las características que propone Rotger (1989) en las cuales la evaluación es una fase del proceso educativo dentro del currículo escolar, es formativa, continua, recurrente, criterial, decisoria, cooperativa, de carácter público y ético. Con respecto al Modelo EFQM, es un modelo de calidad que se inscribe dentro de la Gestión de Calidad Total (TQM), cuyas ideas se basan en la satisfacción del cliente, la participación y la interrelación. Además, se inscribe como un modelo que se fundamenta en la filosofía de la excelencia que se basa en ocho conceptos fundamentales.

En segundo lugar, la investigación se desarrolló desde una perspectiva práctica, para lo cual se evidencian la conceptualización que tiene el Comité de Calidad del Colegio San Patricio y la percepción que tiene el Equipo Líder sobre el Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación de su centro escolar luego de la aplicación de una primera evaluación.

En cuanto a la conceptualización que tiene el Comité de Calidad con respecto a la autoevaluación de la institución escolar utilizando como herramienta el Modelo EFQM, se concluye que el enfoque teórico que sustenta el modelo es un elemento de suma importancia, pues debe darse un diálogo entre el componente teórico del mismo y el que tiene la institución acerca de la evaluación, para así tener claridad sobre el concepto de evaluación que se está manejando, la información que se ha de recoger y las funciones que ella cumple. Para el Comité de Calidad del Colegio San Patricio, la evaluación del centro escolar utilizando como herramienta el Modelo EFQM, debe darse como un proceso en el cual se valora lo que se hace, se establece un juicio del proceso educativo para tomar decisiones. Visto así, la autoevaluación es un comprender el centro escolar para mejorarlo. Sin embargo, se hace un énfasis especial en la necesidad que el Modelo utilizado, debe ser una ayuda y una guía, pero no puede convertirse en un instrumento cuyos criterios y subcriterios sean absolutos y no se ajusten al objeto de la organización. En este sentido, el Comité de Calidad del Colegio San Patricio, evidencia que el Modelo EFQM debe ser absoluto en cuanto a los criterios, no así en cuanto a los subcriterios, pues se identifica una carencia total de subcriterios pedagógicos, ya que sólo se mencionan a nivel organizativo.

En cuanto a los criterios metodológicos para la conceptualización de la autoevaluación del Colegio San Patricio, el Comité de Calidad valora el proceso de evaluación cualitativa que propone el Modelo a través de la identificación de las evidencias sobre los puntos fuertes y áreas de mejora en cada uno de los subcriterios para lograr el análisis global de cada criterio. Sin embargo, encuentran que en la búsqueda de evidencias, sólo se tiene en cuenta aquella información de tipo cerrado y que se presenta en escalas, cuestionarios y registros sistematizados, pero no tiene en cuenta aquellas evidencias que se constituyen en registros

anecdóticos o en entrevistas informales o en situaciones que sólo se dan en las relaciones humanas y que no se registran. Es el caso de algunas que están presentes en la institución y que por ello la caracterizan, como: su amabilidad, el sentido humano, el compromiso de sus maestros, la democracia para la toma de decisiones, entre otros.

Con respecto al proceso cuantitativo de la autoevaluación el Comité de Calidad encontró serias deficiencias en el proceso de puntuación de los subcriterios con el fin de calificar globalmente cada criterio. Esto debido a que en el Modelo, los evaluadores internos participan activamente en el proceso de evaluación cualitativa, mientras en el proceso cuantitativo, se puntúa solamente las evidencias de tipo cerrado, negando aquellas evidencias de tipo abierto que son fortaleza de la institución. Se piensa que existe un desequilibrio entre el proceso cualitativo y el cuantitativo, pues se convierte en área de mejora aquella que tiene una puntuación baja, lo que en muchas ocasiones eran subcriterios de poca relevancia para las necesidades e intereses de la institución en este momento.

En cuanto a las personas o estamentos que deben hacer la evaluación, el Comité de Calidad encuentra que la evaluación debe ser interna, es decir, realizada por las personas que constituyen el centro escolar, pues de esta manera la institución se hace más autónoma y busca su mejora. Sin embargo, se valora también la importancia de la evaluación externa como un medio para la rendición de cuentas.

Con respecto a los criterios prácticos para la conceptualización de la autoevaluación, el Comité de Calidad considera que la evaluación debe estar integrada al currículo y debe apuntar hacia la mejora continua, lo que lleva a que los resultados no deben conocerse al final del proceso sino presentarse durante el proceso con el fin de retroalimentar la institución, por lo cual la evaluación debe tener un carácter cooperativo, público y ético.

Un aspecto que no estaba presente en la entrevista, pero que se constituyó en un punto importante, es el papel del asesor externo en la autoevaluación escolar. Su papel se

convierte en un punto relevante, pues es quien guía y sirve de mediador entre el Modelo y los evaluadores internos. Su misión es asesorar, estimar y apoyar las actividades que se realizan para la evaluación del centro escolar.

En cuanto a la percepción del Equipo Líder, con respecto a la autoevaluación de la institución escolar, se puede evidenciar una percepción positiva por parte de los miembros del Equipo en cuanto a los aspectos que propone el Modelo aunque se sugiere que estos deben ser menos cerrados y adaptarse a las circunstancias y necesidades de la institución. Además, perciben positivamente la identificación de los puntos fuertes, mientras consideran, al igual que el Comité de Calidad, una percepción negativa hacia la búsqueda de las evidencias que para el Modelo deben sustentar los puntos fuertes.

En cuanto a la percepción que tiene el Equipo Líder con respecto al componente cuantitativo, se observa que es negativa, pues la puntuación tanto en los criterios agentes como en los criterios resultados, enfatizan en resultados medibles, como también lo identifican los miembros del Comité de Calidad. Por último, los integrantes del Equipo Líder consideran de gran relevancia la divulgación de los resultados de la evaluación, para lo cual es necesario establecer, como lo dice el Comité de Calidad, unas estrategias que presenten los planes de acción que llevan a cabo los Equipos de Mejora y de esta manera propiciar la mejora continua de la institución.

5. 2. Recomendaciones

- La implementación de un enfoque modélico para la autoevaluación de los centros escolares requiere de una fundamentación teórica que servirá para comprender el proceso que se lleva a cabo.

- Los criterios y subcriterios de la evaluación deben adaptarse a las circunstancias de la institución y no deben convertirse en criterios estándar para todos los centros escolares. Los miembros del Equipo líder, pueden aportar a éstos si evidencian y conocen los fundamentos teóricos del Modelo.
- El Modelo EFQM adoptado para la evaluación de centros escolares, debe contar con aspectos pedagógicos y no solamente con aspectos organizacionales.
- Para la realización de la autoevaluación de un centro escolar, es indispensable evidenciar la conceptualización de la evaluación que tiene el Comité de Calidad, pues ello va a orientar las perspectivas de los procesos internos en el centro escolar.
- Es importante la presencia de un asesor para acompañar a los evaluadores internos. Su papel debe ser el de guiar, estimular y apoyar al Equipo Líder, teniendo en cuenta que estos miembros participan activamente de la evaluación y no son simples ejecutores de instrumentos.
- Las evidencias que se deben obtener para sustentar los puntos fuertes en el proceso de autoevaluación pueden ser cerrados o abiertos. Es decir, pueden obtenerse de cuestionarios, tablas y escalas, como también de registros anecdóticos y entrevistas informales, entre otros.
- Para la priorización de las áreas de mejora no se debe tener en cuenta exclusivamente las puntuaciones de los criterios agente y resultados.
- En la evaluación debe ser tan importante el proceso cualitativo como el cuantitativo.

- El Modelo EFQM como herramienta para la autoevaluación de centros escolares es útil para orientar el proceso, pero debe adaptarse a las necesidades y circunstancias de la institución escolar.
- La divulgación de los resultados de la evaluación deben presentarse poco a poco durante el proceso y mediante estrategias que permitan ver estos resultados como punto para la mejora continua.

Bibliografía

ALVAREZ, M. *El liderazgo de la calidad total*. Madrid. Escuela Española. 1998.

ALLENDE, A. *¿Qué hacemos cuándo evaluamos? En Padres y Maestros*, nº 237, p. 19-22. 1998.

BOLÍVAR, A. *Culturas profesionales en la enseñanza. Investigación educativa*. 219. p 68-72. 1992.

BOLÍVAR, A. *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. La Muralla. Madrid. 2000.

BOLÍVAR, A. *La mejora de os procesos de evaluación*. Universidad de Granada. Federación de Enseñanza de UGT de Murcia. 2000.

CASANOVA, Ma. A. *Manual de evaluación educativa*. La Muralla, Madrid. 1997.

CASANOVA, Ma. A. *Calidad educativa y evaluación de centros*. En *Comunidad Educativa*, nº 243. p 25 –31.

CARRIÓN Andrés. *El Modelo EFQM más allá del ISO 9000*. La revista del Centro Andino de Altos Estudios – CANDANE. España 1/2006. p 105 – 110

CRONBACH, L.J. *Course improvenment trough evaluation*. *Teachers College Record*, 64, p. 672 – 683. 1963.

DE MIGUEL DÍAZ, M. La evaluación de los centros educativos. Una aproximación a un enfoque sistémico. *Revista de Investigación Educativa*, Vol 15, nº 2. 1997.

DEL PALACIO Y LIROLA. *Introducción al Modelo EFQM*.

<http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf> . Ultima consulta febrero de 2007

DIEZ B. J. *Adaptación del Modelos de Excelencia de la EFQM en Centros no universitarios*. Universidad de Burgos .España, 2002.

http://www2.ubu.es/utcalidad/documentos/c_verano_2002/3efqm_centros.pdf.

Ultima consulta: marzo de 2007.

EISNER, W.E. *The art of educational evaluation*. Lomndon: The Falmer Press. 1985.

ESCUADERO ESCORZA, T. *Desde los tests hasta la investigación evaluativa actual, un siglo, el XX, de intenso desarrollo de la evaluación en educación*. RELIEVE: v 9 nº 1. p 11 – 43. 2003.

ESCUADERO, T. *Enfoques modélicos en la evaluación de la enseñanza universitaria, Actas III Jornadas Nacionales de Didáctica Universitaria. Evaluación y desarrollo profesional*. Las Palmas: Servicio de Publicaciones, Universidad de Las Palmas. P. 5 – 59. 1993.

ESCUADERO, T. *Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos*. *Revista electrónica de investigación y evaluación educativa*. Volumen 3. Número 1_1. 1994

RODRIGUEZ ALONSO Rosa A. *Instrumentos para la autoevaluación de instituciones educativas*. Santillana. Santiago de Chile. 2001

ESTEBAN M.C , MONTIEL J.U.(1990). *Calidad en el Centro Escolar* .Cuadernos de Pedagogía No 186; p 75.

GALARDON A LA EXCELENCIA 2005 – 2006. *Guía para las Instituciones Educativas. Modelo de excelencia: criterios de categoría mundial para una gestión escolar exitosa. Secretaría de Educación del Distrito, Compensar, Cámara de Comercio de Bogotá y Corporación Calidad.*

http://www.redacademica.edu.co/redacad/export/REDACADEMICA/ddirectivos/viadirectivos/via_24/anexos/gacademica_galardon.pdf. Ultima consulta: marzo de 2007.

GENTO PALACIOS, S. *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid. La Muralla. 1996.

GRACIA S, y JIMÉNEZ J. *La autoevaluación escolar y su impacto en el comportamiento docente, individual y grupal, en la organización educativa*. Estudios. Pedagógicos 31. n 2 Valdivia.2005.

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807052005000200004&script=sci_arttext&tlng=en. Ultima consulta: marzo de 2007.

GONZALEZ C. *Conceptos generales de calidad total*.

www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml. Ultima consulta febrero de 2007.

GONZALEZ RAMÍREZ, T. *Evaluación y gestión de calidad educativa. Un enfoque metodológico*. Ediciones ALJIBE. Málaga 2000.

GUBA, G.E. y LINCOLN, Y.S. *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey Bass Publishers. 1982

GUBA, G.E. y LINCOLN, Y.S. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Ca : Sage Publications. 1989.

LÓPEZ RUPÉREZ, F. *Gestión de calidad en educación. Hacia unos centros educativos de calidad*. Ministerios de Educación y Cultura. Secretaria General de educación y formación profesional Dirección general de centros educativos. España. 2000.

LUKAS M.J y ETXEBERRIA K. *Evaluación de centros escolares de educación secundaria del País Vasco*. *Revista electrónica de Investigación Educativa*. Vol 6 No 2, 20024. <http://redie.uabc.mx/contenido/vol6no2/contenido-lukas.pdf>. Ultima consulta: marzo de 2007.

MAGER, R.F. *Análisis de metas*. México: Trillas. 1973.

MATURANA, H y VARELA F. *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Editorial universitaria. Chile 1996.

MCCALL, W.A. *A new kind of school examination*. *Journal of educational research*, january. 1920.

MORIN E: *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa Barcelona 1990 , p. 106 - 107

MORA VARGAS, A.I. *La evaluación educativa: concepto, períodos y modelos*. Actualidades Investigativas en educación. Costa Rica. 2004.

MUÑOZ CANTERO, Jesús Miguel. *Evaluación y Gestión de la Calidad de los centros educativos*. Ediciones ALIBE. Málaga , p. 180.

NEVO, D.(1997). *Evaluación basada en el centro. Un diálogo para la mejora educativa*. Bilbao: Mensajero.

PEÑA B. M. *El propósito de mejorar la calidad de la educación básica en Colombia*.

Bogotá, agosto de 1999.

<http://www.cta.org.co/publicaciones/sabaneta%20proposito%20mejorareducacion.pdf>.

Ultima consulta: marzo de 2007.

POPHAM, W.J. *Establishing instructional goals*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall. 1970.

RAMÍREZ NÚÑEZ V. *Gestión de calidad educativa*. Revista de educación – Comandos de Institutos y Doctrinas; p. 87. www.ced.cl/sitio1/pagina/articulo8.htm.

Ultima consulta febrero de 2007

ROSENTHAL, J.E. Evaluation history. En S.B. Anderson, y otros. *Encyclopedia of Educational Evaluation*. San Franciasco: Jossey Bass Publishers. 1976.

ROTGER, B. *Evaluación formativa*. Madrid. Cincel. 1989.

RUSSELL, N y WILLINSKY. *Fourth generation educational evaluation: The impact of a post-modern paradigm on school based evaluation*. *Studies in educational evaluation*, 23,3, p.187 – 199. 1997

RUÍZ RUÍZ José María. *La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria*. *Revista Iberoamericana de Educación/ Número 8. Mayo de 1995*. <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie08a07.htm>. Ultima consulta: marzo de 2007.

RUÍZ, RUÍZ José María (1998). *¿Cómo hacer una evaluación en Centros Educativos?* Narces Ediciones. Madrid; p.18.

SANTILLANA FORMACION. *Modelo Europeo de Excelencia – EFQM para Instituciones y Centros Educativos Versión PYME 2000. Módulo I Introductorio Descripción del Modelo*. Santillana Formación. Colombia. 2005.

SCRIVEN, M. *The methodology of evaluation*. Perspectives of curriculum evaluation. AERA. p 39-83. 1967.

SEIBOLD, J.R. *La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa*. Revista Iberoamericana de Educación. N° 23. p. 215 – 231. 2000.

STAKE, R.E. La evaluación de programas, en especial la evaluación de réplica. En W.B. DOCKRELL y D: HAMILTON: *Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa*. Madrid.: Narcea. 1983.

TIANA FERRER, A. *La evaluación y la calidad: dos cuestiones de discusión*. Revista Brasileña: Avaliacao e Políticas Públicas em Educacao, vol 7, n° 22.p. 25 – 46. 1999.

TYLER, R.W. *Changing concepts of educational evaluation*. Perspectives of curriculum evaluation. AERA. 1967.

TYLER, R.W. *Educational evaluation: New roles, new means*. Chicago: University of Chicago Press. 1969.