



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY®**

**UNIVERSIDAD VIRTUAL**

**ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

Estudio de caso:

Evaluación de proyectos educativos: Identificación de factores que  
inciden en la mejora educativa.

**Tesis**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración de Instituciones Educativas

Presenta: C.P. Ricardo Federico Jasso Vivero.

Asesor: LSC. Georgina Méndez Castro, MTI.

San José Iturbide, Gto.

Agosto del 2006.

## Dedicatorias y reconocimientos

El presente trabajo está dedicado a la memoria de mi abuelo Ricardo Vivero Alba, ejemplo de tenacidad, profesionalismo y talento. Desde el cielo continúa narrando deportes con su potente voz: “tirando a gol”, “calentando el brazo”, “canasteando” y queriéndonos mucho.

A mi madre, Alma Alicia Vivero Chicurel por su apoyo incondicional que me ha acompañado en las buenas y en las malas, con una palabra de aliento cuando todo parecía que se venía de abajo. Gracias *hermo* por estar, por tu inmensa capacidad y cariño. Gracias totales.

Un agradecimiento a mi asesora Gina Méndez quien me impulsó a concluir el estudio de evaluación y dio seguimiento oportuno y progresivo en los puntos finos para reforzar y complementar con información pertinente al tema de evaluación.

A Karina Díaz cuya sonrisa siempre contagia y aparece en los momentos más inesperados. Por brindarme su amistad y ser una persona tan especial. Por el azul inspirador de su alma

A todos aquellos que contribuyeron para la realización del proyecto que desinteresadamente colaboraron con sus respuestas y ayuda solidaria.

A seguir picando piedra, a echar para delante como los toreros finos, con espaldas rectas, mirando de frente con honestidad. Porque el amor y la voluntad son capaces de mover cualquier cosa. Vivir con pasión y con ánimo, aprender de los otros, reconocer las limitaciones y esforzarse por ser mejores personas. A sonreír, que llueva luz. Mañana es mejor... siempre.

## Resumen del trabajo

El presente documento presenta una investigación orientada a la evaluación institucional como parte de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas. La intencionalidad de la situación administrativa que se presentará a continuación es identificar los factores que impactan en la mejora luego del proceso de evaluación de proyectos educativos correspondientes a los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004 de la Universidad Interactiva y a Distancia del Estado de Guanajuato (UNIDEG).

La investigación se basará en el instrumento cualitativo denominado estudio de caso (Stake, 1999) utilizado para aprender y obtener un conocimiento generado a partir del análisis de una situación administrativa. Conceptualmente se describirán los resultados de la evaluación de proyectos educativos de los doce planteles que conforman el subsistema UNIDEG documentando lo ocurrido con instrumentos cualitativos y cuantitativos

Metodológicamente la información obtenida podrá relacionarse directamente con las ideas principales de los autores seleccionados para abordar el tema de la evaluación institucional planteada en el estudio de caso.

La situación administrativa presentada estará respaldada por la presentación de un marco teórico que pondrá en “blanco y negro” lo que se sabe del tema, apoyándose en literatura relevante y se contrastará con los resultados obtenidos en el estudio de caso. Así los resultados obtenidos se analizarán para

poder obtener conclusiones lógicas que aporten ya sea coincidiendo o discrepando en materia de administración educativa.

La relevancia del estudio de caso que se presenta, es dar a conocer los posibles resultados que reflejen el logro de los objetivos organizacionales valorados en aspectos académicos y que eventualmente inciden en la mejora educativa a través de la evaluación de los proyectos educativos de los centros UNIDEG.

# Índice del contenido

<b>Capítulo 1.</b> Presentación de la temática del caso y su relevancia para la práctica administrativa .....	8
<b>Capítulo 2.</b> Revisión de Literatura	
2.1 Conceptos de evaluación .....	15
2.2 Evaluación de Proyectos Educativos. ....	23
2.3 Rasgos distintivos de proyectos educativos .....	26
<b>Capítulo 3.</b> Planteamiento del problema y de la naturaleza del trabajo de investigación .....	29
<b>Capítulo 4.</b> Metodología	
4.1 Sección de Metodología.....	35
4.2 Descripción del método de estudio de caso.....	35
4.3 Justificación.....	39
4.4 Procedimiento para recabar información.....	40
<b>Capítulo 5.</b> Resultados	
5.1 Revisión documental.....	44
5.2 Entrevistas .....	51
5.3 Encuestas.....	53

**Capítulo 6. Análisis de los resultados**

6.1 Diseño de proyectos educativos.....	60
6.2 Trabajo en equipo.....	62
6.3 Resultados.....	65
6.4 Evaluación Global.....	70

**Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones.....** 72

Apéndices .....	82
Referencias.....	103
Currículum Vitae del alumno .....	104

# Capítulo I

## **Presentación de la temática del caso y su relevancia para la práctica administrativa.**

La escuela independientemente del nivel educativo que se trate, tiene como finalidad principal una educación que permita en los estudiantes adquirir conocimientos, actitudes y valores necesarios para socializar en una sociedad compleja y cambiante. La formación de los estudiantes tiene una relación directa con los elementos personales y materiales que se ponen al servicio del alumno y la efectividad de la escuela como institución se mide en términos de los logros de los estudiantes y el buen hacer de los profesores (De Vicente, 2001). Sin embargo, la mejora de la escuela incide en el papel que el director o administrador educativo adopta en la búsqueda de preparar alumnos capaces de pensar críticamente y de ser creativos... de ser buenas personas.

La administración educativa implica un proceso de dirección y gestión en la planeación, toma de decisiones y evaluación del funcionamiento de los recursos que conforman una organización. Los centros escolares son organizaciones donde se desarrollan procesos de enseñanza-aprendizaje por medio de programas y currícula, presentando una estructura organizativa con definición de puestos, funciones y responsabilidades donde los miembros de la

comunidad escolar se relacionan con la creación de redes de interacción y flujos de comunicación.

Dichas relaciones permiten la creación de una cultura propia manifestada por valores y creencias propias del centro escolar, es decir, la filosofía propia de la organización como respuesta a las demandas del entorno social, económico, políticos y de la demanda laboral.

Por lo tanto, el desempeño del administrador educativo incluye la adopción de distintos roles como la participación, la calidad en las relaciones y el liderazgo de un equipo. Administrar el cambio, atender las necesidades de los usuarios y encontrar nuevos modos de gestionar organizaciones son retos que forman parte de la labor cotidiana en el ciclo de mejora de toda institución educativa.

Actualmente los centros educativos se enfrentan a retos en la sociedad de la información y la tecnología, para ello la práctica reflexiva del liderazgo del administrador educativo se torna una tarea fundamental para sobrellevar y superar dichos retos. La reflexión dará sentido a la concepción de que el liderazgo está en la escuela y no en la persona del director; la escuela asume entonces la responsabilidad del cambio y la innovación en la educación.

Precisamente la innovación mantiene una relación directa con la mejora educativa. Para poder mejorar es indispensable la evaluación de los procesos para obtener resultados que reflejen el progreso objetivamente valorado en aspectos académicos previamente establecidos.

La evaluación está presente en el proceso administrativo, permite diagnosticar el estado de una institución, regula las acciones para corregir el rumbo en caso de que los objetivos perseguidos se estén apartando. La evaluación educativa también ofrece una visión retrospectiva de lo realizado, incluyendo la detección de aciertos y errores. Es decir, un procedimiento y un producto que permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado.

Un claro ejemplo de evaluación institucional es el proyecto educativo de un centro escolar al presentar un diseño que parte de un diagnóstico interno que refleja la problemática de la escuela, anticipa una situación deseada por medio de la aplicación de estrategias dirigidas y finalmente la demostración de evidencias donde se observe el impacto de los cambios a través de la evaluación.

Por lo tanto, la propuesta del presente estudio de caso, tiene como objetivo identificar y entender los factores del proyecto educativo institucional que presentan en común los centros UNIDEG y que hayan impactado para la mejora educativa tras su evaluación, además de destacar los resultados de la evaluación de proyectos educativos.

La situación planteada en el estudio de caso gira en torno a la evaluación del proyecto educativo que se realiza desde el año 2003 en cada uno de los doce centros que conforman la Universidad Interactiva y a Distancia del Estado de Guanajuato (UNIDEG). Los centros UNIDEG son evaluados al concluir el

ciclo escolar correspondiente con la finalidad de conocer sus resultados en materia académica luego de implantar su propio proyecto educativo.

Por lo tanto, el proceso del proyecto educativo comienza cuando cada centro diseña y elabora un documento escrito donde muestra y evidencia los objetivos a perseguir durante el ciclo escolar. El segundo momento es la ejecución de dicho proyecto; el tercer momento es la evaluación realizada por un comité establecido para dicha tarea que revisa en primera instancia el documento escrito, posteriormente se hace una visita de campo para solicitar evidencias y entrevistarse directamente con los agentes involucrados en el proyecto educativo.

En síntesis, cada centro UNIDEG debe diseñar y ejecutar acciones orientadas al cumplimiento de un objetivo luego de diagnosticar una problemática de índole académica para que al final del ciclo escolar puedan medirse los resultados obtenidos al implementar dicho proyecto educativo.

El comité evalúa con base a una guía donde los criterios se orientan a la manera en que cada centro diseñó, trabajó en equipo y los resultados e impacto que arrojó el proyecto. Además, después de la evaluación, cada centro recibe una retroalimentación por parte del comité de sus áreas de oportunidad que deben ser retomadas para el próximo proyecto.

En el año del 2003, UNIDEG y la Dirección Académica del subsistema contrataron un asesor externo para capacitar a los doce centros UNIDEG en el diseño de proyectos educativos, de esa forma se tendrían los elementos

mínimos para comenzar el trabajo en pro de la mejora educativa. El asesor externo orienta directamente al comité que comenzó a operar desde 2003, por ende tiene ya un proceso de dos evaluaciones.

Por lo tanto, se trata de una temática relacionada plenamente con la práctica de la evaluación institucional, en términos de cómo un proyecto impacta verdaderamente en la mejora educativa bajo parámetros establecidos previos a la realización y ejecución del proyecto. El caso planteado se centrará en el tercer momento, es decir, en el proceso de evaluación y los resultados de dicha evaluación del proyecto educativo de los doce centros UNIDEG durante los ciclos 2002-2003 y 2003-2004. De esa manera se contrastará lo que afirma la bibliografía elegida en el tema de evaluación con los resultados de dichos proyectos educativos.

Los doce centros UNIDEG han recibido retroalimentación de ambos ciclos escolares por escrito y en audiencia de las áreas que debían fortalecer, suprimir o modificar de su diseño original, con el ánimo de que verdaderamente el esfuerzo se concrete en resultados relevantes a la práctica docente.

El énfasis del estudio de caso estará en identificar los factores del proyecto educativo institucional que presentan en común los centros UNIDEG tras el proceso de evaluación y que hayan impactado en la mejora educativa.

El curso de evaluación institucional perteneciente a la Maestría en Administración de Instituciones Educativas (MAD) permitió la obtención de una visión global sobre la importancia y las ventajas de la evaluación en el proceso

educativo. La evaluación es un proceso contextualizado mediante el cual se recoge, analiza e interpreta información relevante orientada a la toma de decisiones. La finalidad del proceso evaluativo es la búsqueda de la calidad y en definitiva de la mejora del centro. Dicha evaluación requiere de una formación especializada en cómo evaluar, técnicas y estrategias hacia dónde dirigir la evaluación y cuándo realizar intervenciones. Es por ello que es relevante una temática de evaluación de proyectos educativos en una Universidad Pública con doce planteles en el Estado de Guanajuato ya que los datos que se obtengan en el estudio de caso sobre los resultados de los proyectos educativos de UNIDEG, permitirán comparar y saber qué factores incidieron en la mejora educativa si es que ésta realmente se presentó.

Además se conocerá la percepción de los docentes y directivos de UNIDEG sobre los proyectos educativos ejecutados y evaluados.

El caso de estudio está integrado por una serie de capítulos iniciados por el marco teórico donde se presenta la literatura más relevante utilizada durante la Maestría, específicamente en materia de evaluación institucional.

Posteriormente, en el capítulo tres se plantea el problema describiendo las características más distintivas de la situación central del caso y el contexto de la institución elegida, es decir, de UNIDEG.

El capítulo cuatro corresponde a la descripción de la metodología utilizada en la investigación documental y de campo con la presentación de los instrumentos utilizados para el estudio de caso (Stake, 1999).

Los resultados obtenidos se muestran en el capítulo cinco al realizar la aplicación de los instrumentos seleccionados: investigación documental, entrevista a comité evaluador de proyecto educativo, asesor externo y Dirección Académica además de la aplicación de encuestas a coordinadores de centro y tutores UNIDEG.

El capítulo seis abarca el análisis de los resultados que deben contrastarse con lo que afirma la literatura revisada en materia de evaluación educativa.

Finalmente, en el capítulo siete se concluye y se realiza una serie de recomendaciones tras las dos evaluaciones de proyectos educativos de los centros que conforman el subsistema UNIDEG correspondientes a los ciclos escolares 2002-2003 y 2004-2005.

El estudio de caso se presenta como una opción para obtener información sobre los factores que inciden en la mejora educativa tras la evaluación del proyecto educativo.

## Capítulo 2

### Presentación de literatura relevante al tema

El presente estudio de caso presenta una temática relacionada plenamente con la práctica de la evaluación institucional, en términos de cómo un proyecto educativo impacta verdaderamente en la mejora educativa bajo parámetros establecidos previos a la realización y ejecución del proyecto así como los resultados de la evaluación de los centros UNIDEG de los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004.

Los conceptos analizados en la revisión de literatura sobre el tema de evaluación en función a los autores seleccionados se muestran la figura 1.

#### 2.1. Conceptos de Evaluación.

Se abordará como temática central en el marco teórico la evaluación institucional como definición, su relación con la calidad educativa y los resultados en pro de la mejora para la toma de decisiones con un procedimiento establecido, considerando indicadores y criterios en la construcción de un proyecto educativo.



abajo del “tapete”. En términos de calidad, suele afirmarse que lo que no se mide no se conoce, lo que no se conoce no se estandariza y lo que no se estandariza no se mejora (Berry, 1991 citado por Duncan, 2000); por lo tanto, la evaluación es un factor indispensable para aspirar a conocer una visión general de la institución y recomendar cursos de acción que lleven precisamente a la mejora. Más que un diagnóstico, la evaluación permite identificar las buenas y malas prácticas académicas y administrativas para orientar el logro de las metas institucionales (Valenzuela, 2004).

La evaluación educativa se define como un proceso y producto que nos permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para el que fue creado. La evaluación educativa en función a su propósito adopta un rol protagónico para la toma de decisiones o la investigación. (Valenzuela, 2004).

La evaluación se origina de una necesidad de conocimiento sin dejar a un lado el contexto donde se desarrolla: es fundamental conocer el contexto en el cual se desarrolló el estudio que se presenta con la finalidad de dar a conocer el marco de referencia utilizado. De esa manera se opta por evaluar los sistemas académicos de la escuela, los recursos materiales y financieros, las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas para distinguir los aspectos positivos y negativos de una institución que pretende alcanzar su misión (Valenzuela, 2004).

Una de las finalidades de la evaluación institucional es la calidad educativa traducida a resultados y a mejoras: “La evaluación deber ser una actividad para mejorar algo que venimos haciendo, iniciada al interior de la organización, basada en los propios intereses, analítica y crítica, una expresión de la propia inquietud profesional, parte de un proceso de enseñanza-aprendizaje, un apoyo para formular mejores juicios, un esfuerzo de equipo, un refuerzo a prácticas educativas sólidas y transparentes, una base para el desarrollo profesional como experiencia productiva y creativa” (Hopkins, 1998:69 citado por González, 2003).

Metodológicamente se considera necesaria e importante la cultura de evaluación sistemática e institucional para generar procesos de mejora en los centros educativos. Por tanto, es indispensable describir un procedimiento de evaluación que incluya planeación, realización, resultados y retroalimentación con el objetivo de formar una cultura hacia la mejora educativa: cuando se habla de calidad en la educación, el factor de los resultados es condicionado por los procesos que se siguen en el centro escolar. Se entiende por “resultados” el progreso objetivamente valorado de los objetos de estudio en los aspectos cognitivos, sociales, morales y emocionales (De Vicente, 2001). La evaluación referida a los resultados tiene por finalidad determinar y juzgar el impacto global de la mejora acercándose a acciones efectivas y deseadas. Se suele recurrir a un conjunto de indicadores referidos a resultados. Si los resultados son positivos se constata que la solución produce los efectos

deseados y se busca institucionalizar dicha mejora como una práctica habitual. La mejora entonces llegará a ser parte de la rutina regular de la organización en términos de práctica, normas y procedimientos organizativos y de apoyo al sistema (Hall, 1992, citado en González, 2003).

Los procedimientos descritos para la evaluación educativa están orientados a un modelo de calidad que pretende la toma de decisiones para incidir directamente en los factores que intervienen en la mejora educativa. Los resultados de un estudio de evaluación permiten orientar la toma de decisiones directiva de una manera sensata y ética, reconociendo los alcances y las limitaciones del estudio en cuestión, incorporando a la retroalimentación como un elemento formativo en los procesos identificados como claves tanto educativos como de gestión (Valenzuela, 2004).

Desde el punto de vista de procedimientos, los estudios de evaluación educativa suelen basarse en métodos cuantitativos y cualitativos, mientras lo cuantitativo pone énfasis en la medición de variables, estimando el grado de confiabilidad y validez del instrumento utilizado; lo cualitativo permite conocer a profundidad fenómenos que ciertos “tests” limitarían (Valenzuela, 2004).

Nuevamente se retoma el punto central de contar con una metodología y procedimientos consistentes para realizar la tarea de evaluación: El trabajo de evaluación de una institución educativa consta de tres etapas básicas: planeación, realización y presentación de resultados. Evidentemente la evaluación se origina a partir de una necesidad particular, ya sea de la propia

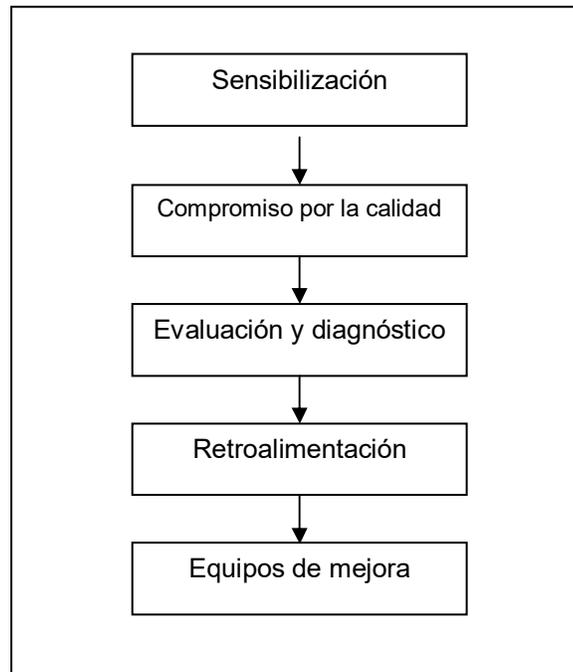
institución o de una entidad externa. En la etapa de planeación se diseña el proceso de evaluación, respondiendo las preguntas básicas de qué, dónde, cuándo, cómo y para quién realizar la evaluación. Es fundamental la orientación que toma el proceso para conocer alcances y limitaciones del estudio a realizar.

El diseño de la evaluación de una institución educativa se basa en determinar una visión preliminar del sistema de evaluación, enunciación de las preguntas de evaluación, plan de colección de datos, plan de análisis e interpretación, plan de reporte, plan de administración y de meta-evaluación. Por su parte en la realización de la evaluación deben considerarse elementos esenciales como el coleccionar y analizar datos que permitan responder las preguntas de evaluación del diseño original del estudio. Además se aplican instrumentos de medición. (Valenzuela, 2004). Se recomienda también que el procedimiento de un proyecto de evaluación establezca un ciclo de autoevaluación que incluye en primera instancia un reconocimiento de una problemática para acotar una parte específica del centro escolar, posteriormente se analiza y valora el problema diseñando instrumentos para coleccionar datos, se elige y se valida una posible solución de mejora que tendrá que implementarse, establecer indicadores y finalmente formalizar la mejora por medio de la institucionalización (González, 2003).

La última parte del proceso de evaluación consiste en comunicar los resultados obtenidos en forma de reportes a las personas a las que va dirigido inicialmente el estudio.

Los resultados de la evaluación como parte final del proceso deben retroalimentarse con criterios cuantificables claros y precisos: sin embargo para aspirar a la mejora, los proyectos de evaluación educativa deben establecer claramente indicadores o criterios de calidad que funcionen como un marco de referencia para las organizaciones con el fin de evaluar el nivel de calidad de los procesos de gestión escolar (De Vicente, 2001).

La evaluación entonces, implica una etapa de transición a un modelo de calidad al evidenciar mejoras o áreas de oportunidad: Los modelos educativos de calidad pretenden la necesidad de un liderazgo que impulse la renovación y el cambio de cultura de la escuela, la implicación de la comunidad escolar en los proyectos de mejora, la participación de los agentes educativos en la toma de decisiones mediante datos, orientar toda actividad escolar hacia el alumno, la importancia de los profesores y su formación y la evaluación vista como instrumento que identifica puntos fuertes y las áreas a mejorar (De Vicente, 2001). Por tanto, un proyecto de calidad puede ser trasladado al ámbito educativo buscando la integración por medio de una intervención externa al centro educativo que incida en el cambio de su cultura para conseguir una mejora cualitativa en sus procesos académicos y de gestión. El modelo propuesto por De Vicente (2001) se inspira en los principios de la reflexión personal, la implicación en los grupos de trabajo, el debate y la negociación. El modelo puede observarse en la figura 2.



*Figura 2:* Modelo de mejora educativa.

El proyecto de calidad incluye una primera fase de sensibilización donde se estudia el contexto del centro. La segunda fase consiste en identificar los indicadores de calidad y la definición de la misión y visión del centro educativo.

Posteriormente se realiza un autodiagnóstico a manera de autoevaluación determinando puntos fuertes y áreas de mejora, diseñando instrumentos y priorizando datos. La cuarta etapa es la retroalimentación y finalmente se constituyen los equipos, eligiendo y asignando áreas de mejora al definir técnicas y estrategias de trabajo para su ejecución y seguimiento.

Por lo anterior, la evaluación de proyectos sigue un ciclo de mejora en pro de la consecución de resultados basado en un procedimiento establecido y donde la retroalimentación permite iniciar de nuevo dicho ciclo.

De nueva cuenta no perder de vista que la evaluación tiene como finalidad verificar el logro de los objetivos institucionales: el sentido de la evaluación de un centro escolar sigue criterios generales como el logro de objetivos importantes en consistencia con necesidades específicas (Nevo, 1997 citado por González, 2003). Valorar globalmente la calidad del centro tiene una relación directa con conocer las necesidades, preferencias y restricciones del contexto en el que se mueve. Se pretende conocer el centro para optimizarlo, así al ponderar lo que se hace, no sólo se mide para la delimitación de responsabilidades o para la consecución de resultados sino también para la búsqueda del desarrollo y progreso del centro en pro del acceso al conocimiento del producto, el proceso y el contexto.

## 2.2 Evaluación de Proyectos Educativos.

A partir de la conceptualización teórica de la evaluación, de sus procedimientos y finalidades, es necesario para el marco referencial del presente estudio de caso, introducir la intencionalidad de evaluar un proyecto educativo en un centro escolar y los objetivos que persigue.

La finalidad del proyecto educativo es que cada uno de los actores que conforman el centro escolar se inserte en una situación determinada que les permita el mejoramiento progresivo de los procesos de enseñanza- aprendizaje. El proyecto permite la posibilidad de “mirar” y de “mirarse”, de reflexionar y reconocer su realidad como sujetos y como institución educativa, jerarquizar, dosificar, graduar y asimilar las acciones que se requieren para fortalecer y mejorar su labor educativa.

El proyecto educativo parte de un conocimiento cabal de la realidad del centro educativo y de una perspectiva de cambio, tomando en cuenta las demandas del entorno y contando con una visión adecuada de futuro para proyectar una estrategia de cambio.

Así, el momento de evaluación permite conocer y verificar la coherencia, relevancia y pertinencia de los proyectos educativos. La evaluación pretende constatar el logro de los objetivos planteados confrontado con el impacto esperado y proveer de herramientas que permitan hacer más eficiente el trabajo.

Por lo tanto la construcción de un proyecto educativo debe considerar en función a lo estipulado por la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2005) en materia de realización de proyectos de gestión escolar:

- a) Una lectura de la realidad que evidencia que está presente algunos de los aspectos detectados que deben ser objeto de transformación dentro del proceso educativo.

- b) Una visión anticipada de la situación deseada. Es decir el diseño de estrategias a partir de un diagnóstico; “dónde estamos”, “cómo llegamos” “a dónde queremos llegar”.
- c) Una estrategia de actuación que hará posible producir los cambios requeridos.

Así, dicha construcción se origina de la aplicación de instrumentos de diagnóstico institucional para confrontar la realidad y contestar la pregunta ¿dónde estamos?; posteriormente se identifica la problemática educativa y habrá un proceso de análisis y jerarquización de dicha problemática con la intención de priorizar la situación que se decida trabajar y “atacar”. Ya que se tiene clarificada la situación, se diseña el proyecto definiendo los fines y las expectativas de la comunidad educativa. Una vez, construido el proyecto, prosigue la etapa de ejecución y seguimiento con la ejecución de actividades, se recomienda al menos una evaluación intermedia que permita tomar decisiones y corregir desviaciones -relacionado directamente con los fines del proyecto.

El ciclo termina con una evaluación final donde se miden los resultados y el impacto obtenido por la comunidad escolar. Lo anterior puede visualizarse en la figura 3.

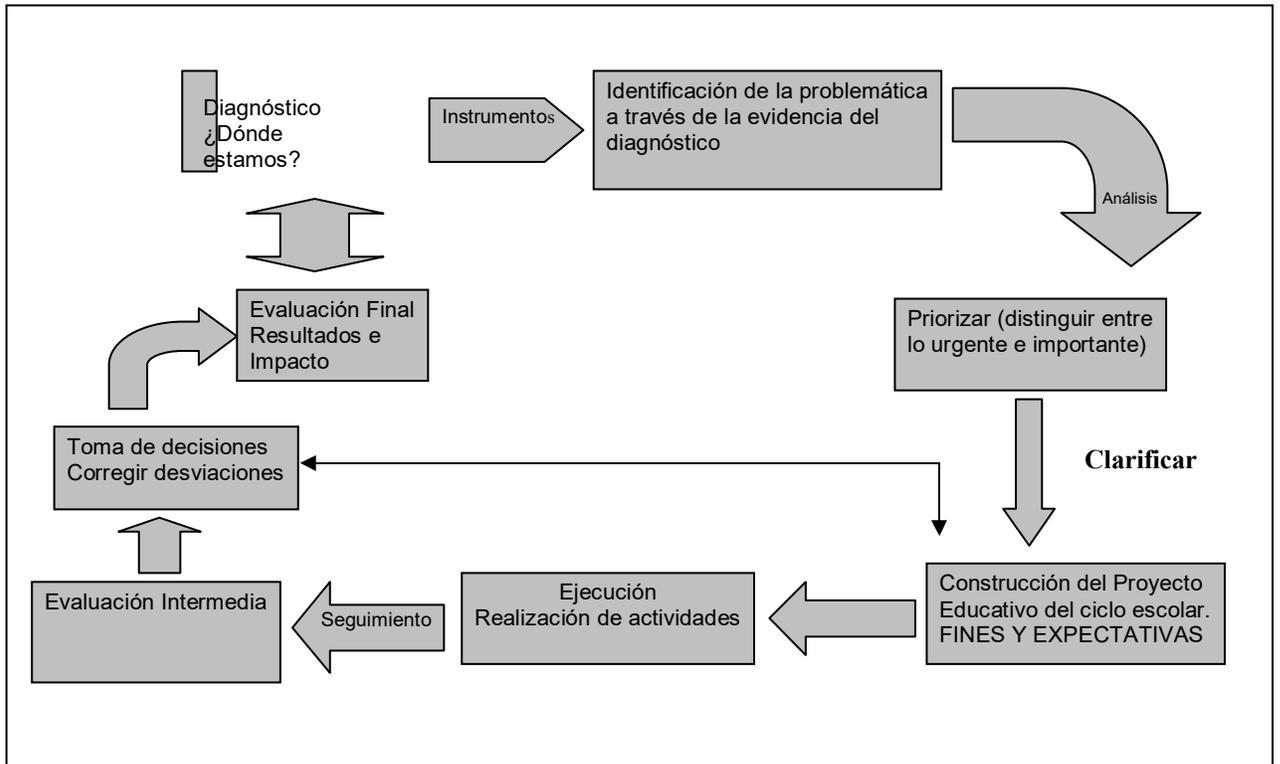


Figura 3: Diagrama elaborado por asesor externo del comité evaluador proyecto educativo.

### 2.3 Rasgos distintivos de un proyecto educativo institucional.

La situación central del estudio de caso que se presenta, integra los resultados de la evaluación de proyectos educativos institucionales del subsistema UNIDEG, por ende, es esencial definir teóricamente los rasgos que distinguen dichos proyectos en función a lo estipulado por la Secretaría de Educación Pública en materia de realización de proyectos de gestión escolar

(SEP, 2005), y así poder conocer el impacto como un factor indispensable del proceso de evaluación institucional.

Los rasgos característicos son:

- a) Surge de la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.
- b) Articula la gestión educativa otorgando sentido y dirección a los programas de acción que allí se desarrollan.
- c) Establece políticas y estrategias de cambio.
- d) Delimita las prioridades, los resultados deseados, estrategias de acción y métodos para lograrlos.
- e) Tiene como objetivo el mejoramiento integral de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- f) Define el sentido y la misión de la institución educativa en la relación con el medio social.
- g) Se apoya en la teoría, principios y valores que avalan los propósitos de la institución y las estrategias de cambio.
- h) Conoce, analiza e interpreta las demandas de su entorno comunitario.
- i) Parte del conocimiento exhaustivo de la realidad institucional, de sus conflictos, de sus problemas, pero también de sus potencialidades.
- j) Determina claramente los aspectos que serán objeto de transformación.
- k) Explicita la concepción pedagógica, es decir el modelo educativo de la institución.

- l) Configura el carácter y la identidad de la institución educativa.
- m) Se vincula a los procesos de desarrollo comunitario y en las perspectivas de las políticas gubernamentales.
- n) Visualiza y anticipa la situación deseada. Contrasta la percepción de la comunidad escolar con los resultados obtenidos (impacto).
- ñ) Propone objetivos explícitos a obtener en corto, mediano y largo plazo.
- o) Establece instancias de evaluación acordes con la progresión en el logro de objetivos.
- p) Es el fruto del consenso de la comunidad escolar por lo que se asume como propio.

De esa manera se contrastará lo que afirma la teoría en materia de las finalidades de la evaluación con los resultados de dichos proyectos educativos para identificar los factores que inciden en la mejora educativa tras la evaluación de dichos proyectos.

## **Capítulo 3**

### **Descripción del contexto y de las características más distintivas de la situación central del caso.**

El Sistema Avanzado de Bachillerato y educación Superior en el Estado de Guanajuato (SABES), organismo descentralizado del Gobierno del Estado fue creado en el año de 1996 con la finalidad de ser una alternativa educativa para los niveles medio y superior. Por tal motivo, como lo señala el informe anual del Sistema Avanzado de Bachillerato y Educación Superior en el Estado de Guanajuato (SABES, 2004) se instalaron centros de Videobachilleratos (VIBAS) por todo el Estado, principalmente en zonas rurales y suburbanas. Posteriormente, en 1999, se funda la Universidad Interactiva y a Distancia del Estado de Guanajuato (UNIDEG) cuya finalidad es darle continuidad de estudios a los egresados del subsistema “hermano” VIBA y otorgar oportunidades a todos aquellos guanajuatenses que desean continuar sus estudios universitarios, contribuyendo en el combate al rezago educativo. La misión del SABES contempla lo siguiente, según lo apunta el informe anual del SABES (SABES, 2004) “formar personas en los niveles medio superior y superior, principalmente de poblaciones rurales y suburbanas del Estado de

Guanajuato, mediante modelos educativos orientados a mejorar la calidad de vida individual y el desarrollo sustentable comunitario.

Entre los valores de su filosofía institucional destacan el espíritu de servicio, la responsabilidad, equidad y lealtad”.

En el organigrama de UNIDEG, existe un Director que designa a un coordinador por centro para administrar los recursos y desempeñar tareas directivas y de gestión académica auxiliado por un especialista y un asistente administrativo. Para el apartado docente se encuentra la figura de los tutores que son elegidos en función al perfil profesional de cada especialidad. Desde el punto de vista organizacional los asesores educativos de cada centro UNIDEG adoptan un rol de liderazgo entre los educandos ya que además de la impartición de las sesiones realizan actividades de tutoría para facilitar la orientación y la detección de problemas de aprendizaje. Por tanto existe una relación de confianza para el aprendizaje entre el tutor y sus alumnos.

Se han distribuido 12 planteles en el Estado, instalados en cabeceras municipales que atienden actualmente a 3500 alumnos en el nivel de Técnico Superior Universitario (T.S.U.) en producción, textil, agroindustria, comercialización, informática y contabilidad. UNIDEG brinda una oportunidad educativa a las personas que tradicionalmente han quedado excluidas de tener acceso a la Universidad. Los planteles se distribuyen así en el Estado de Guanajuato: a) Norte: San Felipe, San Luis de la Paz y San José Iturbide.

b) Centro: Celaya, Irapuato, Pénjamo, Villagrán, Comonfort, Juventino Rosas y Apaseo c) Sur: Salvatierra y Acámbaro.

Cabe mencionar que no existen planteles de UNIDEG en otros Estados del país ya que es un proyecto del Gobierno de Guanajuato. El SABES y la UNIDEG como Universidad Pública con orientación tecnológica recibe un presupuesto del Gobierno como organismo descentralizado del cual más del 75% está destinado al pago de nómina de docentes y personal administrativo. Los planteles han sido construidos con apoyo de los gobiernos municipales o con convenios de coparticipaciones entre SABES y los municipios.

A partir del mes de septiembre del 2005 se ofertan las licenciaturas de Ingeniería Industrial, Mercadotecnia y Administración de empresas en la modalidad a distancia en los doce planteles que conforman el subsistema.

La Dirección académica del SABES conjuntamente con UNIDEG se ha preocupado por la calidad académica del proceso y como estrategia se implantó la elaboración y ejecución de un proyecto educativo por centro. Para fines de evaluación, se creó en 2003 un comité por parte de ambas Direcciones que durante dos años consecutivos ha retroalimentado el proyecto educativo. Para fines prácticos el comité evalúa los doce centros que conforman el subsistema UNIDEG supervisados por la Dirección Académica del SABES.

El comité está integrado por un especialista académico, un coordinador de centro, una persona del equipo de Dirección UNIDEG y de Desarrollo Humano Organizacional (D.H.O.) así como un asesor externo que orienta a los miembros

del comité y resuelve dudas en su carácter de experto en materia educativa particularmente en diseño y evaluación de proyectos educativos en instituciones públicas y privadas en el nivel medio superior y superior, contratado por el sistema SABES específicamente para la evaluación del proyecto educativo del subsistema UNIDEG. El asesor externo no realiza las visitas de campo, no obstante, está cerca del proceso y además tiene contacto con los centros UNIDEG ya que ha capacitado en cada inicio de ciclo escolar en torno al diseño y seguimiento del proyecto educativo. Dicho comité evalúa los doce centros que conforman el subsistema UNIDEG

El documento base del proyecto educativo debe contener en su estructura los siguientes elementos:

- 1) Problemática diagnosticada y jerarquizada.
- 2) Planteamiento de objetivos, metas, estrategias y actividades
- 3) Cronograma de actividades (diagrama de “Gantt”).

El proyecto educativo desarrolla las siguientes líneas de trabajo académicas:

- I) Mejora continua del aprovechamiento escolar.
- II) Promoción de procesos de autoformación de tutores y alumnos (estrategias de enseñanza-aprendizaje, modelos de evaluación en competencias), y
- III) Mejora de la gestión de la escuela en tres dimensiones (pedagógica-curricular, organizativa y de participación social).

Quien describe el presente estudio de caso, actualmente es coordinador del centro UNIDEG San José Iturbide y forma parte del comité por lo que “vivirá” la tercera evaluación consecutiva del proyecto educativo ya que desde el 2003 fue designado para esta actividad que consiste en tres momentos básicos:

- 1) Lectura del proyecto educativo.
- 2) Visita de campo para constatar evidencias, y
- 3) Evaluación y retroalimentación de los proyectos.

Los tres momentos incluyen reuniones previas con los integrantes del comité.

Es conveniente mencionar que cada centro UNIDEG desarrolla al interior su propio proyecto educativo y para cuestiones de evaluación se forma un comité; la evaluación es una actividad temporal por lo que las funciones de coordinación continúan ejecutándose.

En los periodos de evaluación los centros UNIDEG continúan trabajando normalmente bajo el calendario cuatrimestral que los rige, el comité evaluador realiza la visita de campo pero no interrumpe el proceso educativo.

Ciertamente la intervención del administrador consiste precisamente como actor directo en el proceso de evaluación donde a pesar del tiempo transcurrido existen centros que no logran “despegar” y diseñar o ejecutar proyectos con el estatus de evaluables.

Ante tal experiencia, el estudio de caso pretende describir las situaciones vividas en el diseño, revisión, visita en campo y retroalimentación con el objetivo de comprender el proceso de la evaluación del proyecto educativo de los doce centros UNIDEG para identificar los factores que inciden directamente en la mejora educativa y los resultados que se presentan en el subsistema UNIDEG en los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004.

## **Capítulo 4**

### **Metodología**

#### 4.1 Sección de Metodología.

La propuesta de tesis aborda la temática de la evaluación institucional y tiene como objetivo realizar un estudio de caso para obtener información que permita responder la pregunta de investigación: ¿Qué factores del proyecto educativo presentan en común los centros UNIDEG que hayan impactado para la mejora educativa tras el proceso de evaluación? correspondiente a los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004 de la Universidad Interactiva y a Distancia del Estado de Guanajuato (UNIDEG) en los doce planteles que conforman el subsistema.

#### 4.2 Descripción del método de estudio de caso.

Conceptualmente el estudio de caso se integra con la documentación de una situación administrativa que se ha presentado en una organización educativa y cuya descripción debe ser lo más detallada posible para ilustrar lo que ocurrió en la organización educativa: actores involucrados, circunstancias y resultados.

El estudio de caso no se resuelve sino que se analiza para definir la situación organizacional. Por lo tanto es un instrumento cualitativo empleado para aprender y obtener un conocimiento generado a partir del análisis.

El estudio de caso tiene como objetivo informar la acción y entender un proceso de una manera más completa y a profundidad, al relacionar la información recabada del caso con bibliografía relevante (generalizaciones sobre el tema estudiado) y particularizar la información a través de relaciones. Dichas relaciones permitirán formular conclusiones lógicas a partir de los puntos centrales del análisis de los resultados y cuestionarse si los conceptos encontrados en la literatura son útiles en el sentido que describen la realidad así como recomendaciones para mejorar la práctica de la administración educativa.

Según Stake (1999) el método comienza con la elección de temas para seleccionar el caso donde el investigador delimitará su enfoque. Para ello, es esencial formular preguntas clave cuyo planteamiento implica la posible existencia de algo equivocado (insumo básico para organizar el estudio de caso) por medio de una declaración detallada de la problemática o enfoque central del caso.

Una vez planteadas las preguntas, es conveniente pasar a la etapa de la recolección de datos. Medios como la observación, la entrevista o la revisión de información documental permiten describir el contexto donde se desarrolla la situación central a estudiar. El trabajo de campo va acompañado del diseño previo de instrumentos como la construcción de guías que incluyen las

variables, categorías o criterios a observar o revisar de tal forma que los datos generados puedan sistematizarse.

Los datos deben analizarse e interpretarse para obtener información que permita entender el caso por medio del establecimiento de relaciones.

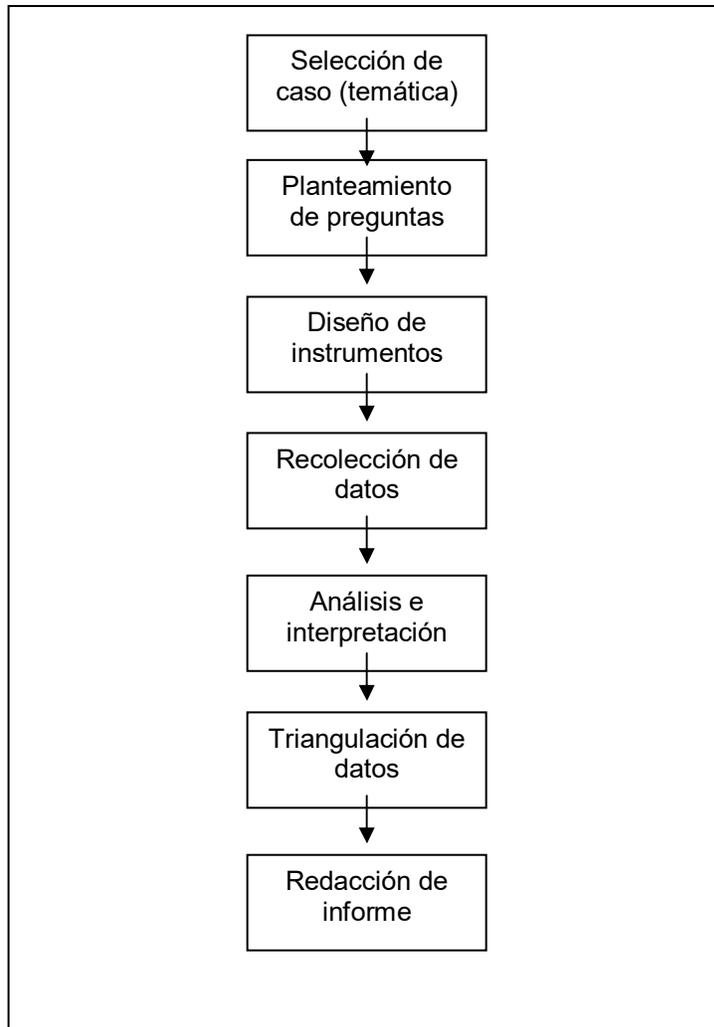
Estrategias concretas como la interpretación directa de los ejemplos individuales o la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como conjunto o clase permiten acceder a los significados de los casos. A las conclusiones obtenidas a partir de observaciones y datos se les denominan asertos (Stake, 1999).

La información recabada debe provenir de distintas fuentes para garantizar la “triangulación” que permite validez y confiabilidad en la información. De esa manera se deja a un lado la intuición y las falsas percepciones al poner a prueba las observaciones y procedimientos empleados, “cruzando” los datos recopilados. La “triangulación” de las fuentes es el esfuerzo por ver si aquello que observamos e informamos contiene el mismo significado cuando lo encontramos en otras circunstancias. En otras palabras, poner a prueba los resultados de las mediciones, constatando o contradiciendo las observaciones.

Finalmente se redacta el informe con la intención inicial de comprender el caso describiendo los hechos y detectando las relaciones entre los actores y las circunstancias.

Gráficamente el método de estudio de caso puede observarse en la figura

4.



*Figura 4:* Pasos del método de estudio de caso.

### 4.3 Justificación.

El estudio de caso que se presenta se ha orientado prioritariamente al hecho de identificar los factores comunes del proyecto educativo del subsistema UNIDEG que hayan impactado para la mejora educativa tras el proceso de evaluación así como la descripción de sus resultados.

La razón fundamental de emplear el estudio del caso es la garantía de acercarse al fenómeno administrativo por medio de la descripción de hechos que se han desarrollado orientados a los resultados de la evaluación del proyecto educativo. De acuerdo a Stake (1999), el estudio de caso no se resuelve, sino que los hechos se analizan para definir una situación organizacional que en la literatura disponible sobre evaluación institucional no se indica con claridad el impacto a la mejora educativa de los resultados de la evaluación de proyectos educativos. Es decir, la bibliografía consultada sobre el tema de la evaluación no precisa ni detalla los factores que presentan en común los doce centros UNIDEG en su proceso de mejora educativa luego de realizar la evaluación. Sólo se encuentran generalizaciones sobre el tema y el estudio de caso permitirá particularizar sobre dichas intervenciones.

El conocimiento generado a partir del análisis es informar la acción y entender un proceso de una manera más completa y a profundidad al relacionar la información recabada del caso con bibliografía relevante. Ciertamente, la intervención del administrador consiste precisamente en corroborar o argumentar los hechos del caso con la literatura consultada del tema como actor directo en el proceso de evaluación.

Por lo tanto, el estudio de caso garantiza acercarnos al fenómeno, a su contexto y particularizar las conclusiones circunscritas a dicho caso. El referente son las preguntas planteadas para estudiar el caso.

La intención del investigador en un estudio de caso es comprender los hechos que se describen, las relaciones entre los actores y circunstancias.

#### 4.4 Procedimiento para recabar información.

Después de seleccionar el caso y formular las preguntas a responder, es primordial definir el procedimiento para recabar información. Para lo cual se recurrirá a la revisión de documentación histórica de los resultados arrojados por la evaluación de los proyectos educativos correspondientes a los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004 en el informe proporcionado por el comité evaluador así como las retroalimentaciones vertidas a cada uno de los centros. De esa manera se contará con un insumo objetivo para poder comparar el impacto de la mejora educativa con indicadores establecidos y que permiten la

medición de los datos estadísticos. La guía para la revisión de documentos utilizada por los miembros del comité evaluador incluye el apartado de diseño, trabajo en equipo y resultados (ver apéndice “A”). Cada uno de los rubros tiene un porcentaje asignado para cuantificar el resultado de cada centro además de observaciones generales que se retoman en la retroalimentación a los centros UNIDEG.

También se entrevistará a los principales actores del proceso como son la Dirección Académica del Sistema Avanzado de Bachillerato y Educación Superior del Estado de Guanajuato (SABES) quien supervisa directamente el proceso de evaluación, los integrantes del comité evaluador quienes realizan la visita de campo y ejecutan el proceso de evaluación y finalmente el asesor externo que es contratado por el SABES para orientar al comité. Las entrevistas se realizarán bajo los siguientes criterios:

- a) Resultados en el diseño, trabajo en equipo y resultados del proyecto educativo
- b) Mejoras sustanciales tras la instauración del proyecto educativo.
- c) Problemas y obstáculos detectados en la puesta en marcha del proyecto educativo.
- d) Factores que promueven o inhiben la mejora educativa del centro UNIDEG.

En las entrevistas realizadas a los actores mencionados anteriormente se manejaron los cuatro criterios en la correspondiente guía de entrevista (ver apéndice “B”)

En lo que corresponde a tutores y coordinadores de los centros UNIDEG se les aplicará una encuesta para identificar el grado de aceptación y el impacto de los resultados del proyecto educativo por medio de la guía diseñada para dicho rubro (ver apéndice “C”). El instrumento de la encuesta tiene la intención metodológica de conocer la percepción por medio de la opinión de los tutores y coordinadores de los centros UNIDEG sobre el proyecto educativo. Por tal motivo, se utilizó una escala de “Likert” en las respuestas con atributos del uno al cinco, siendo 5 el valor máximo (excelente) y 1 el valor mínimo (deficiente).

Es importante mencionar que la encuesta pretende conocer la apreciación sobre el proyecto educativo de los docentes y directivos de cada centro UNIDEG, de esa manera al elegir las opciones específicas de respuesta, se conoce la percepción sobre el proyecto educativo por ende se emplea la escala de “Likert”.

La triangulación se realizará comparando los datos que arroje la revisión documental con los testimonios de las entrevistas y “cruzando” la información generada por las encuestas de tutores y coordinadores. Así se ponen a prueba los resultados de las mediciones. La información encontrada

en las diversas fuentes podrá constatar las observaciones e indagaciones detectadas. La tabla 1 permite visualizar los procedimientos utilizados.

Gráficamente el procedimiento sería así:

NÚM.	FUENTE	PROCEDIMIENTO	CRITERIO	APÉNDICE (ANEXO)
1	Proyectos educativos (resultados y retroalimentación)	Análisis de información estadística	Resultados de la guía de evaluación	A
2	Comité evaluador	Entrevista	Guía de entrevista	B
3	Dirección Académica	Entrevista	Guía de entrevista	B
4	Asesor externo	Entrevista	Guía de entrevista	B
5	Coordinadores y Tutores	Encuesta	Guía de encuesta	C

*Tabla 1:* Resumen de procedimientos.

El procedimiento permitirá recabar información conveniente para responder a las preguntas: ¿Qué factores del proyecto educativo presentan en común los centros UNIDEG que hayan impactado para la mejora educativa tras el proceso de evaluación? ¿Qué aspectos se destacan en los resultados de la evaluación de los doce centros UNIDEG tras la revisión de los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004 del proyecto educativo? El estudio de caso auxiliará a comprender dicha situación administrativa, encontrando relaciones y conclusiones a este hecho en particular.

## Capítulo 5

### Presentación de resultados

Para el desarrollo de este capítulo se han considerado los datos obtenidos en la revisión documental y trabajo de campo de las evaluaciones de los proyectos educativos del subsistema UNIDEG correspondiente a los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004 con la finalidad de conocer los resultados y el impacto en la mejora de dichos proyectos.

#### 5.1 Revisión documental.

Se revisó la evaluación del informe del comité evaluador de los proyectos educativos correspondientes a los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004, resultando lo siguiente:

##### PROYECTO EDUCATIVO 2002-2003

La evaluación del proyecto educativo 2002-2003 contempló los siguientes criterios cuantitativamente hablando:

- a) 50% Diseño: Trabajo de estructuración y construcción de proyecto educativo.
- b) 20% Trabajo en equipo.
- c) 30% Resultados.

El criterio correspondiente a diseño (50%) debería dar respuesta al siguiente cuestionamiento: ¿Qué queremos como centro educativo? Es decir, la congruencia entre misión, visión y objetivos del proyecto.

El criterio de resultados (30%) debe determinar durante la evaluación lo siguiente de acuerdo a los parámetros establecidos por el comité evaluador:

- La relación directa de los objetivos planteados en el proyecto educativo con la función primordial de formación académica; dicha relación debe estar claramente especificada en la redacción de los objetivos.
- El grado en que los objetivos planteados han sido alcanzados.
- La influencia del insumo o proceso en los resultados del proyecto.

El centro UNIDEG de Salvatierra no presentó proyecto educativo y por ende no fue evaluado.

El puntaje que a continuación se presenta es el resultado de la evaluación del comité evaluador, en el diseño lo máximo que podían obtener eran 50 puntos, 20 en trabajo en equipo y 30 en resultados. El resumen de los puntajes acumulados puede observarse en la tabla 2. Su base objetiva es una guía de evaluación donde cada apartado, en caso de presentarse, implicaba sumar o restar puntos, según sea el caso (ver apéndice "A"):

NÚM.	CENTRO UNIDEG	DISEÑO	TRABAJO EN EQUIPO	RESULTADOS	PUNTAJE TOTAL
1	Apaseo El Grande	30	15	20	65
2	San Luis de la Paz	40	10	12.5	62.5
3	San José Iturbide	25	10	15	50
4	Juventino Rosas	20	10	10	40
5	Celaya	15	15	10	40
6	San Felipe	20	10	5	35
7	Irapuato	15	2.5	2.5	20
8	Comonfort	10	10	0	20
9	Pénjamo	10	2.5	2.5	15
9	Villagrán	10	2.5	2.5	15
11	Acámbaro	5	2.5	2.5	10
12	Salvatierra	0	0	0	0

Tabla 2: Puntajes acumulados evaluación 2002-2003

Los proyectos observaron las siguientes características generales:

#### DISEÑO, ESTRUCTURACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO

- 1) Se formuló misión, visión y valores para el centro específico.
- 2) Más del 50% de los centros no parte de los resultados de un diagnóstico estructurado. Por ende, la problemática parte de la percepción y no de un instrumento metodológico.
- 3) Se percibe que la problemática se tenía previamente visualizada ya que no existe jerarquización en el diagnóstico.
- 4) 40% de los centros define metas y estrategias que no son cuantificables.
- 5) No hay correspondencia entre actividades, estrategias y objetivos.

- 6) No se plantean los resultados esperados.
- 7) No se asignaron responsables específicos para el seguimiento de las actividades.

## TRABAJO EN EQUIPO

- 1) Se percibe que el proyecto no fue diseñado con todo el equipo, el desarrollo y seguimiento de las actividades se centralizó en unos cuantos tutores.
- 2) Existe evidencia de realización de ciertas actividades pero no hay una visión compartida de todos los integrantes del equipo sobre lo que se pretende alcanzar con el proyecto educativo.

## RESULTADOS

La revisión documental del informe de evaluación del comité evaluador arrojó las siguientes generalizaciones de los proyectos de los 12 centros UNIDEG tomando como referencia la guía de evaluación (apéndice "A"):

- 1) No se emplearon instrumentos para medir el seguimiento al proyecto educativo (diagrama de Gantt) aunque se presentó evidencia que demuestra que se realizaron actividades planteadas.
- 2) Existe desfase en las actividades planteadas con respecto a lo programado en un 40%.

3) Las metas planteadas presentan un grado de dispersión mayor al 10% en cuanto a logros obtenidos.

#### PROYECTO EDUCATIVO 2003-2004.

La evaluación del proyecto educativo 2003-2004 contempló los siguientes criterios cuantitativamente hablando:

- a) 30% Trabajo de estructuración y construcción de proyecto educativo
- b) 30% Trabajo en equipo
- c) 40% Resultados

La modificación en cuanto a la designación de los porcentajes de los criterios varió con respecto al año pasado debido a sugerencia del asesor externo a la Dirección Académica del SABES tras un año de experiencia de los centros UNIDEG era necesario incrementar el puntaje de los resultados para medir el impacto en la mejora de los centros UNIDEG. Se anticipaba que con la retroalimentación de la evaluación del ciclo 2002-2003 la estructuración del proyecto se habría superado y no implicaría mayor reto por lo que se redujo del 50 al 30% privilegiando el trabajo en equipo y los resultados. Así, tuvo mayor prioridad el impacto académico y los resultados obtenidos, se insiste, a petición del asesor externo. El resumen de los puntajes acumulados puede observarse en la tabla 3.

Se conservó la misma guía para la evaluación por parte del comité (apéndice “A”), evidentemente modificando los porcentajes asignados a cada rubro:

NÚM.	CENTRO UNIDEG	DISEÑO	TRABAJO EN EQUIPO	RESULTADOS	PUNTAJE TOTAL
1	Villagrán	19	30	35	84
2	Celaya	25	20	30	75
3	Comonfort	15	30	20	65
4	San José Iturbide	15	25	20	60
5	San Felipe	15	25	10	50
5	Apaseo el Grande	15	20	15	50
7	San Luis de la Paz	10	15	15	40
8	Pénjamo	15	10	10	35
9	Juventino Rosas	10	10	5	25
9	Irapuato	10	5	10	25
11	Salvatierra	0	0	0	0
12	Acámbaro	0	0	0	0

Tabla 3: Puntajes acumulados evaluación 2003-2004

Generalidades de los proyectos:

#### DISEÑO, ESTRUCTURACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO

- 1) El diseño del proyecto es la base para el seguimiento de las estrategias y actividades. Por ende, la construcción del proyecto educativo resulta fundamental, pues si no hay congruencia, pertinencia y relevancia, puede determinarse que el proyecto adopta la naturaleza de no evaluable, como pasó con los centros de Salvatierra y Acámbaro.

- 2) Se formuló misión, visión y valores para el centro específico.
- 3) El informe documental del comité evaluador señala que el 40% de los centros no parte de los resultados de un diagnóstico estructurado. Por ende, la problemática parte de la percepción y no de un instrumento metodológico.
- 4) El informe documental del comité evaluador señala que 30% de los centros define metas y estrategias que no son cuantificables.
- 5) No se plantean los resultados esperados.
- 6) No se asignaron responsables específicos para el seguimiento de las actividades.

#### TRABAJO EN EQUIPO

- 1) La existencia o carencia de trabajo en equipo se evaluó en la visita de campo en cada uno de los centros UNIDEG, con la guía de observación e interacción entre los miembros del centro.
- 2) Falta de sistematización en el seguimiento de actividades realizadas por lo que el esfuerzo se dispersa al no mostrar la totalidad de las evidencias que corroboren la ejecución de las actividades.

#### RESULTADOS

- 1) Se observa un crecimiento importante en el planteamiento y seguimiento del Proyecto Educativo en más de la mitad de los centros UNIDEG, mismo que se refleja en el análisis realizado a sus resultados obtenidos.

- 2) Todavía existen centros que centran su proyecto en el desarrollo de actividades que son propias de la operatividad natural del centro en lugar del impacto académico.

Finalizado el análisis documental arrojado por la evaluación de los proyectos educativos correspondientes a los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004 se procederá a dar a conocer el trabajo recabado en la investigación de campo:

## 5.2 Entrevistas.

Metodológicamente hablando se entrevistó al asesor externo de proyecto educativo, a los tres miembros que conforman el comité evaluador: especialista académico de UNIDEG, representante de la Dirección UNIDEG y representante de la Dirección de Desarrollo Humano Organizacional del SABES y a la Dirección Académica por ser los actores directos y principales del proceso de evaluación donde se les solicitó su opinión y puntos de vista sobre los criterios concernientes al proceso de evaluación del proyecto educativo ciclos 2002-2003 y 2003-2004 (apéndice "B"). No se incluyen tutores y coordinadores de centro porque su categoría es de evaluados y en ese sentido el objetivo es recabar información de los evaluadores.

A continuación se presenta la tabla 4 donde se integran los distintos comentarios de los entrevistados:

<b>Criterio</b>	<b>Asesor Externo</b>	<b>Comité Evaluador</b>	<b>Dirección Académica</b>
Elementos de la evaluación del proyecto educativo.	Parámetros determinados por el área central. El centro educativo diseña su proyecto de acuerdo al diagnóstico aplicado. Se implementa la evaluación intermedia al interior del centro y al final del ciclo se evalúa el proceso.	Fundamental el aspecto del diseño. El diagnóstico es la base del desarrollo del proyecto y las necesidades de cada centro varían por la diversidad del entorno. La evaluación está en función de la congruencia en el establecimiento de objetivos, metas, estrategias y actividades. El impacto depende de la cohesión y participación de los equipos de trabajo.	Evaluación objetiva y evidente con líneas claras y homogéneas.
<b>Criterio</b>	<b>Asesor Externo</b>	<b>Comité Evaluador</b>	<b>Dirección Académica</b>
Mejoras observadas en los centros UNIDEG	Sistematización de la información. Cooperación de los integrantes Apreciación del trabajo interno Intencionalidad de las acciones programadas en pos de los objetivos.	Orientación del trabajo en equipo hacia el logro de objetivos comunes y cumplimiento de metas. Compromiso de los equipos de trabajo orientados hacia la solución de una problemática diagnosticada.	Estructura del proyecto. Enfoque de actividades hacia la finalidad propuesta.
<b>Criterio</b>	<b>Asesor Externo</b>	<b>Comité Evaluador</b>	<b>Dirección Académica</b>
Obstáculos detectados	Falta de organización en los centros. Falta de liderazgo o autoritarismo. Problemas de control y comunicación interna. Falta de compromiso.	Renuencia para la elaboración del proyecto educativo. Desinterés en la implementación. Falta diagnosticar las causas reales de la problemática.	Trabajo en equipo. Seguimiento a las actividades planeadas.

*Tabla 4:* Resumen de comentarios de entrevistas.

Los testimonios de las personas entrevistadas representan la percepción hacia la evaluación del proyecto educativo. Los comentarios textuales de los entrevistados pueden consultarse en el apéndice “D”.

### 5.3 Encuestas.

#### **Coordinadores**

Se aplicó una encuesta a los coordinadores de los centros que conforman el subsistema UNIDEG (apéndice “C”) con el objetivo de conocer su opinión sobre el impacto en el diseño y ejecución del proyecto educativo al interior de su centro.

La encuesta la conformaron 4 preguntas y cuya opción de respuesta se estableció en escala de “Likert”; Siendo 5 el valor máximo (excelente) y 1 el valor mínimo (deficiente) en los aspectos relacionados a la elaboración, diseño, seguimiento y evaluación del proyecto educativo de su centro UNIDEG en los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004.

Como se argumentó en el capítulo referente a la metodología, la encuesta tiene la clara intención de conocer la percepción de los coordinadores de centro UNIDEG sobre los resultados obtenidos tras la implementación del proyecto educativo “a la luz” de quien directamente opera el proyecto; con la

finalidad de contrastar los datos arrojados por la evaluación y la opinión de los protagonistas. La diferencia en la escala de respuestas, entre un 4 (muy bien) y un 3 (bien) estriba precisamente en la manera en cómo aprecian los coordinadores factores como el trabajo en equipo o los resultados obtenidos si inciden en la mejora educativa tras la implantación del proyecto.

En lo que respecta a las encuestas contestadas por los coordinadores, las respuestas fueron vaciadas a una tabla (ver apéndice “E1”) donde se presenta el valor asignado a cada pregunta por cada centro UNIDEG. En total se encuestaron a 11 de los 12 coordinadores ya que San José Iturbide no se incluyó por ser el coordinador de dicho centro el autor del estudio de caso.

Posteriormente, con los datos de la tabla se obtuvieron estadísticas de medida central para observar el comportamiento de las respuestas.

Por lo que se encontró lo siguiente:

En lo referente a sí el proyecto educativo del centro permitió el trabajo en equipo de los integrantes del centro, la respuesta que más se repitió fue 4 que cualitativamente representa un “muy bien”, el promedio de los coordinadores arrojó un 3.77, es decir entre “bien y muy bien” y la variación entre las respuestas más frecuentes de 0.54.

Además el 50% de los coordinadores optó por el valor de “muy bien” en su respuesta y el 30% por el valor de “bien”.

El valor más alto fue de “excelente” correspondiente a los centros Comonfort y Villagrán y el valor más bajo fue “bien” de los centros Celaya, Salvatierra, y San Luis de la Paz.

La pregunta dos giró entorno a sí los resultados del proyecto educativo tras su ejecución fueron satisfactorios, la respuesta que más se repitió fue “muy bien”, el promedio de los coordinadores arrojó un 3.59, es decir entre “bien” y “muy bien” y la variación entre las respuestas más frecuentes de 0.46.

Además el 50% de los coordinadores optó por el valor de “muy bien” en su respuesta y el 40% por el valor de “bien”.

El valor más alto fue de “excelente” correspondiente al centro Pénjamo y el valor más bajo fue “bien” de los centros Celaya, Salvatierra, San Felipe y San Luis de la Paz.

La pregunta tres abordó la temática referente a sí hubo un grado de avance significativo en el aspecto académico con la puesta en marcha del proyecto educativo, la respuesta que más se repitió fue “muy bien”, el promedio de los coordinadores arrojó un 3.59, es decir entre “bien” y “muy bien” y la variación entre las respuestas más frecuentes de 0.46. Además el 50% de los coordinadores optó por el valor de “muy bien” en su respuesta y el 40% por el valor de “bien”.

El valor más alto fue de “excelente” correspondiente al centro Pénjamo y el valor más bajo fue “bien” de los centros Acámbaro, Salvatierra, San Felipe y San Luis de la Paz.

Finalmente la pregunta cuatro cuestionó si existen factores que promueven la mejora educativa con la implantación del proyecto educativo, la respuesta que más se repitió fue “muy bien”, el promedio de los coordinadores arrojó un 4.17, es decir “muy bien” y la variación entre las respuestas más frecuentes de 0.18.

Además el 80% de los coordinadores optó por el valor de “muy bien” en su respuesta y el 20% por el valor de “excelente”.

El valor más alto fue de “excelente” correspondiente a los centros Apaseo el Grande y Salvatierra y el valor más bajo fue “muy bien” del resto de los centros.

### **Tutores**

Se aplicó una encuesta a los tutores de los centros que conforman el subsistema UNIDEG. La encuesta la conformaron 4 preguntas y cuya opción de respuesta se estableció en escala de “Likert”; Siendo 5 el valor máximo (excelente) y 1 el valor mínimo (deficiente) en los aspectos relacionados a la elaboración, diseño, seguimiento y evaluación del proyecto educativo de su centro UNIDEG en los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004 (ver apéndice “C”).

En lo que respecta a las encuestas contestadas por los tutores, las respuestas fueron vaciadas a cuatro tablas donde se presenta el valor asignado a cada pregunta por dichos tutores de cada centro UNIDEG. En total se

muestran los datos de 116 tutores encuestados que representan el 90% de la población total.

La primera tabla (apéndice “E2”) muestra los resultados de la pregunta: El proyecto educativo del centro permitió el trabajo en equipo de los integrantes del centro.

Posteriormente, con los datos de la tabla se obtuvieron estadísticas de medida central para observar el comportamiento de las respuestas. Por lo que se encontró lo siguiente:

En lo referente a sí el proyecto educativo del centro permitió el trabajo en equipo de los integrantes, la respuesta que más se repitió fue “muy bien”, el promedio de los tutores arrojó un 3.21, es decir “bueno” y la variación entre las respuestas más frecuentes de 0.84.

Además el 44.83% de los tutores optó por el valor de “muy bien” en su respuesta y el 32.76% por el valor de “bien”.

Individualmente, el promedio más alto correspondió a Apaseo el Grande con “muy bien” (4.12) y el más bajo a Salvatierra con “deficiente” (1.68). El 50% de los tutores de Villagrán opinaron que “excelente” (valor más alto de los encuestados) y 28.57% de los tutores de San Felipe y Salvatierra “deficiente” (valor más bajo de los encuestados).

La segunda tabla (apéndice “E3”) muestra los resultados de la pregunta: Los resultados del proyecto educativo tras su ejecución fueron satisfactorios.

La respuesta que más se repitió fue “muy bien”, en cuanto a la ejecución del proyecto educativo y los resultados obtenidos en grado de satisfacción, el promedio de los tutores arrojó un 3.29, es decir “bien” y la variación entre las respuestas más frecuentes de 0.80.

Además el 49.14% de los tutores optó por el valor de “muy bien” en su respuesta y el 29.31% por el valor de “bien”.

Individualmente, el promedio más alto correspondió a Apaseo el Grande “muy bien (4.39) y el más bajo a Salvatierra “deficiente”. (1.83). El 44% de los tutores de Apaseo opinaron que “excelente” (valor más alto) y el 28.57% de Salvatierra y San Felipe “deficiente” (valor más bajo).

La pregunta número tres de la encuesta se expresa en una tabla en el apartado de apéndices (“E4”), abordó la temática referente a si hubo un grado de avance significativo en el aspecto académico con la puesta en marcha del proyecto educativo, la respuesta que más se repitió fue “muy bien”, el promedio de los tutores arrojó un 3.35, es decir “bien” y la variación entre las respuestas más frecuentes de 0.69.

Además el 52.59% de los tutores optó por el valor de “muy bien” en su respuesta y el 28.45% por el valor de “bien”.

Individualmente, el promedio más alto correspondió a Apaseo “muy bien” (4.29) y el más bajo a Salvatierra “deficiente” (1.89). El 33% de los tutores de Apaseo designaron el valor más alto “excelente” y el 28.57% de los tutores de Salvatierra optaron por el valor más bajo de “deficiente”.

La tabla final (apéndice “E5”) muestra los resultados de la pregunta que cuestiona si existen factores que promueven la mejora educativa con la implantación del proyecto educativo, la respuesta que más se repitió fue “muy bien”, el promedio de los tutores arrojó un 3.54, es decir “bien” y la variación entre las respuestas más frecuentes de 0.77.

Además el 42.24% de los tutores optó por el valor de “muy bien” en su respuesta y el 29.31% por el valor de “bien”.

Individualmente, el promedio más alto correspondió a Apaseo el Grande (4.39). Pénjamo (4.22) y San José Iturbide (4.29) con “muy bien” y el más bajo a Salvatierra (2.44) y San Felipe (2.51) con “deficiente”. El 44% de los tutores de Pénjamo y Apaseo afirmaron que “excelente” siendo el valor más alto, por su parte el 14.29% de los tutores de Salvatierra optaron por el valor más bajo “deficiente”.

De esa manera se han presentado los datos obtenidos en la revisión documental y trabajo de campo, consistente en entrevistas y encuestas de las evaluaciones de los proyectos educativos del subsistema UNIDEG correspondiente a los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004 permitiendo así conocer los resultados obtenidos de la investigación.

## Capítulo 6

### Análisis de Resultados

Tras presentar los resultados de la evaluación del proyecto educativo de los centros UNIDEG correspondientes a los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004, a continuación se contrastará lo que afirma la teoría en materia de las finalidades de la evaluación con los resultados de dichos proyectos educativos con el objetivo de identificar los factores que impactan en la mejora educativa de los resultados de los centros UNIDEG.

Como afirma Valenzuela (2004) la evaluación permite identificar las buenas y malas prácticas académicas y administrativas para orientar el logro de las metas institucionales. De esa manera, podrá estimarse el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para el que fue creado.

#### 6.1 Diseño del Proyecto Educativo.

En lo que respecta al diseño del proyecto educativo, la evaluación del ciclo 2002-2003 arrojó que sólo dos centros obtuvieron un puntaje mayor a 6 en escala de 0 a 10, en este caso UNIDEG Apaseo el Grande y San Luis de la Paz. Así el 83% de los centros obtuvieron una calificación entre 5 y 0 al presentar inconsistencias en la aplicación del diagnóstico y el despliegue de objetivos, metas, estrategias y actividades.

Para el ciclo 2003-2004, los centros UNIDEG de Celaya y Villagrán obtuvieron un puntaje mayor a 6.0, el resto se ubicó en el rango entre 5 y 0. Para mayor detalle consultar el apéndice “F”.

La evaluación entonces se convierte en una actividad que sirve para mejorar algo que se viene haciendo al interior de la organización, parte de un proceso de enseñanza-aprendizaje, un esfuerzo de equipo, un refuerzo a prácticas educativas sólidas y transparentes, una base para el desarrollo profesional como experiencia productiva y creativa (Hopkins, 1998 citado por González, 2003).

Los testimonios de las entrevistas coinciden con los puntajes de la revisión documental. El comité evaluador destacó que “mientras mejor sea el diseño del proyecto se identifica con mayor facilidad el rumbo hacia el cual se dirigirá el proyecto”. Como se mencionó anteriormente, el 16% de los centros UNIDEG presenta un diagnóstico congruente al diseño previamente solicitado.

Los criterios e indicadores de evaluación se vuelven prioritarios para que funcione como un marco de referencia a la hora de evaluar el nivel de calidad de los procesos de gestión escolar como lo es el proyecto educativo (De Vicente, 2001). Los indicadores en el diseño establecen que los resultados que arroja el diagnóstico deben interpretarse en relación a la problemática detectada para el establecimiento de metas y objetivos. De esa manera, se determina una estrategia de cambio a partir de una lectura de la realidad. Los criterios pueden consultarse en cada uno de sus rubros en el apéndice “A”.

El momento de evaluación permite conocer y verificar la coherencia, relevancia y pertinencia de los proyectos educativos. La evaluación pretende constatar el logro de los objetivos planteados confrontado con el impacto esperado y proveer de herramientas que permitan hacer más eficiente el trabajo.

## 6.2 Trabajo en equipo.

Es importante presentar los comentarios vertidos en las respuestas de las entrevistas realizadas y contrastadas con la pregunta de la encuesta referida al trabajo en equipo.

El asesor externo resaltó que entre los principales obstáculos detectados en la puesta en marcha del proyecto educativo UNIDEG son “la falta de organización, trabajo individual, poca responsabilidad, problemas de control y comunicación interna, falta de compromiso de los integrantes del centro, poco interés”.

El comité evaluador opinó que “en algunos casos existe renuencia para la elaboración...no se ve el interés en su implementación”. Para la Dirección Académica los obstáculos radican en “el seguimiento al interior del centro, el trabajo en equipo y el no incluir desde la planeación todas las actividades que se realizan”. Por lo tanto, el proyecto educativo implica la posibilidad de la participación activa de los miembros de la comunidad escolar, articulando la

gestión por medio del trabajo colaborativo al delimitar las prioridades, los resultados deseados, las estrategias de acción y los métodos para lograrlos.

Delimita las prioridades, los resultados deseados, estrategias de acción y métodos para lograrlos. Es decir, se presume que a mayor involucramiento de los miembros del equipo mayor sentido y dirección a los programas de acción que se desarrollan, siempre y cuando exista preparación y experiencia en el equipo para poder desarrollar un proyecto educativo de calidad.

La finalidad del proyecto educativo es que cada uno de los actores que conforman el centro escolar se inserte en una situación determinada que les permita el mejoramiento progresivo de los procesos de enseñanza- aprendizaje. El proyecto permite la posibilidad de “mirar” y de “mirarse”, de reflexionar y reconocer su realidad como sujetos y como institución educativa, jerarquizar, dosificar, graduar y asimilar las acciones que se requieren para fortalecer y mejorar su labor educativa.

La revisión documental del proyecto educativo 2002-2003 indica que sólo los centros de Apaseo y Celaya obtuvieron un puntaje superior a 7 en una escala de 0 a 10, en el criterio de trabajo en equipo. El resto de los centros se ubicó entre 5 y 0. Los gráficos del apartado “F” corroboran la hipótesis de que ciertos centros trabajan mejor que otros y presumiblemente poseen mejores prácticas para desarrollar un proyecto educativo, no se pretende afirmar que existen “fórmulas secretas” pero el comparativo en los puntajes demuestra que sólo algunos centros mantienen consistencia en el proceso tras la evaluación.

Por ende, se sugiere que acumular experiencia y otorgar continuidad a los proyectos desarrollados implicará que los centros UNIDEG aspiren a un mejor puntaje y asimismo una mejor calidad educativa. Compartir las mejores prácticas entre los centros UNIDEG puede ser una posibilidad de cambio y mejora en el subsistema...una especie de “benchmarking” de proyecto educativo promovido y apoyado por los Directivos de SABES.

Para el ciclo escolar posterior, las calificaciones en dicho rubro, mejoraron considerablemente: La mitad de los centros UNIDEG acumularon entre 10 y 6. El otro 50% acumuló entre 5 y 0. Para mayor detalle consultar el apéndice “F”.

En cuanto a la opinión de los tutores que conforman el subsistema UNIDEG, el 57% indicó que el proyecto educativo le permitió de manera muy buena y excelente el trabajo en equipo de los integrantes del centro. El 9% remarcó que lo considera de regular a deficiente en el mismo criterio. En lo particular, los centros Salvatierra (71%) y San Felipe (42%) opinaron que de manera deficiente y regular se promueve el trabajo en equipo, vale la pena mencionar que dichos centros en la evaluación ocupan los últimos lugares en cuanto a puntaje, si los propios integrantes no vislumbran al proyecto como una herramienta de mejora es de esperarse una evaluación deficiente. Centros como el de Apaseo (88%), Comonfort (88%) y Villagrán (75%) opinaron que el trabajo en equipo se da favorablemente, de muy bien a excelente. Los centros mencionados, ocupan los primeros lugares tras la evaluación, la premisa de que “trabajo en equipo, experiencia e involucramiento” es un factor decisivo en el

impacto educativo, parece confirmarse al menos en los centros de Villagrán y Apaseo.

Por su parte el 72% de los coordinadores manifestó que el proyecto si promueve el trabajo en equipo de muy bien a excelente y ninguno opinó que fuera regular o deficiente.

De acuerdo a De Vicente (2001) la participación representa un factor detonante para impulsar la renovación y el cambio de cultura de la escuela, la implicación de la comunidad escolar en los proyectos de mejora, el liderazgo de los agentes educativos en la toma de decisiones mediante datos, orientar toda actividad escolar hacia el alumno, la importancia de los profesores y su formación y la evaluación vista como instrumento que identifica puntos fuertes y las áreas a mejorar. La evaluación del proyecto educativo en el ciclo escolar 2002-2003 reflejó que sólo dos centros (Apaseo y Celaya) verdaderamente trabajaban en equipo. Para el siguiente ciclo escolar, este rubro reflejó que el 50% de los centros demostró trabajo en equipo, respaldado por la opinión de tutores y coordinadores del subsistema UNIDEG.

### 6.3 Resultados.

En cuanto a resultados, las gráficas muestran (ver anexo "F") que tras la evaluación realizada, en el proyecto educativo correspondiente al ciclo 2002-2003 sólo el centro Apaseo el Grande reflejó una calificación superior a 6.0,

el resto se encontró en el rango de 5 y 0, por lo tanto el 91% de los centros no reflejó impacto por medio de resultados según el comité evaluador.

En el proyecto educativo 2003-2004, los centros Villagrán y Celaya obtuvieron un puntaje superior a 7.0 en el criterio de resultados, el resto de los centros se ubicó en el rango de 5 y 0, de esa manera el 83.3% no reflejó impacto por medio de resultados de acuerdo a los datos de la revisión documental. Para mayor detalle consultar el apéndice "F".

El instrumento de las entrevistas parece expresar la misma sintonía con los datos "duros" de la evaluación documental. Por ejemplo el asesor externo señaló que las mejoras no han sido uniformes, es decir no todos los centros han obtenido los mismos resultados pero si la sistematización de la información; la intencionalidad de las acciones programadas para lograr la satisfacción de objetivos, entre otros.

El proyecto educativo implica una visión anticipada de la situación deseada, es decir el diseño de estrategias a partir de un diagnóstico; "dónde estamos", "cómo llegamos" "a dónde queremos llegar". La evaluación pretende constatar el logro de los objetivos planteados confrontado con el impacto esperado y proveer de herramientas que permitan hacer más eficiente el trabajo. El ciclo termina con una evaluación final donde se miden los resultados y el impacto obtenido por la comunidad escolar determinado por los proyectos de gestión escolar de la SEP (2005).

El instrumento de la encuesta aplicada a los coordinadores de centros UNIDEG, expresa una percepción positiva hacia el impacto a resultados tras la ejecución del proyecto educativo discrepando con la información documental que muestra lo contrario en los puntajes acumulados. En la pregunta número dos, sobre si los resultados del proyecto fueron satisfactorios, el 63% de los coordinadores coincidieron en que fue de muy bien a excelente y ninguno respondió que fuera regular o deficiente. La tendencia de la respuesta fue similar en la pregunta tres, al cuestionar si hubo un grado de avance significativo en el aspecto académico con la puesta en marcha del proyecto, nuevamente se presentó el mismo porcentaje que en pregunta anterior. En la pregunta tres se resumió la opinión favorable de los coordinadores, ya que el 100% estableció que en un rango de muy bien a excelente existieron factores que promovieron la mejora educativa con la implantación del proyecto educativo. Uno de los rasgos distintivos del proyecto educativo es precisamente visualizar y anticipar la situación deseada y contrastar la percepción de la comunidad escolar con los resultados obtenidos y su impacto como lo establece la SEP en la elaboración de proyectos de gestión escolar (2005).

Sin embargo, las 116 encuestas aplicadas a tutores en los doce centros UNIDEG no coinciden en algunos casos con la percepción de los coordinadores. Por ejemplo, el 62% de los tutores del subsistema opinan que los resultados del proyecto fueron muy buenos o excelentes; mientras que el 7% señaló que fueron regulares o deficientes. En lo particular, los centros de

Salvatierra (42%) y San Felipe (42%) muestran opiniones de los tutores adversas a los resultados, de regulares a deficientes, mientras que Apaseo (100%), Pénjamo (88%), San José Iturbide (83%) Comonfort (77%) y Villagrán (75%) lo califican de muy buenos a excelentes.

En lo referente a si hubo un grado de avance significativo con la instauración del proyecto, el 62% de los tutores del subsistema opinan que hubieron avances significativos sobre el aspecto académico, calificados de muy buenos o excelentes; mientras que el 8% señaló que fueron regulares o deficientes; En lo particular, los centros de Salvatierra (42%) y San Felipe (42%) manifiestan opiniones de los tutores adversas a los avances en el aspecto académico, de regulares a deficientes, mientras que Apaseo (100%), Comonfort (77%), Irapuato (75%), Villagrán (75%) y Celaya (71%) lo califican de muy buenos a excelentes.

En concreto, en la pregunta cuatro de la encuesta a tutores, si existieron factores que promueven la mejora educativa con la implantación del proyecto educativo, el 64% percibió de muy buenas a excelentes las mejoras al interior de su centro. No obstante, el 6% las consideró como regulares o deficientes. En lo particular, los centros de Salvatierra (28%) y San Felipe (57%) opinaron que las mejoras se manifestaron de regulares a deficientes. El resto de los centros percibió por encima del 50% que las mejoras fueron de bien a excelentes.

Tal como lo describe De Vicente (2001) los resultados en calidad en la educación, se conceptualizan como el progreso objetivamente valorado de los objetos de estudio. Para la evaluación del proyecto educativo, los resultados son directamente proporcionales a los indicadores señalados (Hall, 1992 en González, 2003) en el diseño del proyecto más que la pura percepción de los actores como tutores y coordinadores.

Si los resultados son positivos se constata que la solución produce los efectos deseados y se busca institucionalizar dicha mejora como una práctica habitual. La mejora entonces llegará a ser parte de la rutina regular de la organización en términos de práctica, normas y procedimientos organizativos y de apoyo al sistema (Hall, 1992 en González, 2003).

Existe la percepción de haber logrado resultados por medio del proyecto educativo pero las mejoras no se reflejan en la evaluación al no poder evidenciar los resultados provocados por las estrategias de cambio. Lo anterior se debe en gran medida a la falta de sistematización de la información, reincidencia presentada en la mayoría de los centros y la imposibilidad de “cruzar” los datos del diagnóstico con los resultados finales por falta de seguimiento a las actividades realizadas.

## 6.4 Evaluación global.

Los cómputos finales al sumar los tres criterios de la evaluación del comité incluyó: 1) Diseño, 2) Trabajo en equipo y 3) Resultados en el proyecto educativo 2002-2003 muestran que sólo dos centros superan el puntaje de 60 en escala de 0 a 100: Apaseo y San Luis de la Paz. Con puntajes finales de entre cero y veinte se ubican 6 centros UNIDEG: Irapuato, Comonfort, Pénjamo, Villagrán, Acámbaro y Salvatierra. Para el proyecto educativo 2003-2004, dos centros superaron el puntaje total de 70, Villagrán y Celaya, otro par superaron los 60 puntos, Comonfort y San José Iturbide; San Felipe y Apaseo acumularon 50 puntos y de nueva cuenta Salvatierra y Acámbaro ocuparon las últimas posiciones. Para mayor detalle consultar el apéndice "F".

Destaca que en ambos ciclos escolares, los centros de Salvatierra y Acámbaro fueron catalogados como proyectos con la mínima calificación entre 0 y 10 puntos, en la escala de 0 a 100. Vale la pena mencionar, el crecimiento de Villagrán, Comonfort y Celaya de un año a otro y el descenso de Apaseo, San Luis de la Paz y Juventino en el mismo periodo. San José Iturbide y San Felipe mantiene consistencia en los puntajes acumulados en ambos periodos de evaluación.

Tal como lo afirmó el asesor externo en su entrevista, el apoyo y compromiso de las direcciones centrales de UNIDEG y académico representa un factor que promueve la mejora educativa así como el trabajo en equipo y los

esfuerzos dirigidos. Presumiblemente una deficiente organización interna de los centros UNIDEG y limitaciones en las capacidades individuales de sus miembros inhiben la mejora educativa.

La evaluación referida a los resultados tiene por finalidad determinar y juzgar la gestión directiva de una manera sensata y ética, reconociendo los alcances y las limitaciones del estudio en cuestión, incorporando a la retroalimentación como un elemento formativo en los procesos identificados como claves tanto educativos como de gestión (Valenzuela, 2004).

Después del análisis de resultados, el estudio de caso deja ver la posibilidad que si el diseño de los proyectos educativos es deficiente aunado a una falta de seguimiento en las actividades difícilmente podrán obtenerse los resultados establecidos en las metas y por ende el impacto en la mejora presumiblemente se estará diluyendo.

Los datos de la evaluación realizada por el comité parecen indicar como factor importante para la mejora educativa el rigor en el diseño, el adecuado seguimiento del proyecto con el involucramiento y experiencia de los miembros del equipo y el sistematizar la información para comparar la situación original con el grado de logro de los objetivos planteados en el proyecto.

## Capítulo 7

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 7.1 Conclusiones.

Después de realizar el análisis de los resultados, los puntos centrales a destacar son las relaciones detectadas entre los puntajes de la evaluación de los centros UNIDEG y las percepciones emitidas por medio de las opiniones de coordinadores y tutores. Es decir entre los factores que inciden en la mejora educativa tras la evaluación, presumiblemente se encuentra el involucramiento, la experiencia y el trabajo en equipo de los miembros de la comunidad escolar. Así los centros que no están convencidos de los beneficios del proyecto educativo no dan un adecuado seguimiento a las actividades a desarrollar según lo planteado por dicho proyecto. Además existen indicios en los resultados que persiste la falta de conocimiento para diagnosticar la problemática a resolver por lo que la experiencia de dos años no se ha capitalizado ni ha permeado en la totalidad del subsistema UNIDEG.

Recapitulando los factores que presumiblemente inciden en la mejora al ser considerados como elementos de la evaluación (ver guía de comité evaluador) y reflejados en las respuestas del propio comité evaluador, tutores y coordinadores son:

- 1) Diseño a partir de un diagnóstico claro que refleje la realidad de la problemática encontrada.
- 2) Participación activa por medio del trabajo colaborativo de los miembros de la comunidad escolar aportando experiencia y capacidad.
- 3) Ejecución de las actividades y sistematización de la información para garantizar el seguimiento de actividades realizadas.

A partir de dichos factores podrá compararse el estado inicial del diagnóstico con los resultados obtenidos al finalizar el ciclo escolar y “medir” el impacto en la mejora educativa.

Se encontraron las siguientes relaciones tras la revisión documental:

- 1) Parece existir una relación de correspondencia entre el involucramiento de los miembros del equipo, la experiencia y capacidad en el diseño del proyecto con el puntaje acumulado en la evaluación.
- 2) El puntaje obtenido en el criterio de resultados del proyecto educativo indica una cierta correlación con el puntaje del diseño, ante un diseño deficiente, los resultados difícilmente serán los esperados aunado a una percepción de no trabajo colaborativo en algunos centros para el desarrollo de las actividades.
- 3) La percepción de resultados obtenidos por coordinadores y tutores contrasta con la puntuación de la revisión documental. Para los primeros es positiva y mientras que los datos señalan lo contrario. Posiblemente el sesgo se deba a que el coordinador del centro en su visión directiva apuesta por el

proyecto en “teoría” pero tras la evaluación los resultados son pobrísimos, puede indicar una falta de ejecución y conocimientos para la elaboración de proyectos educativos.

- 4) Los tutores de los centros UNIDEG de Salvatierra y San Felipe no ven al proyecto educativo como un medio para la mejora mientras que sus coordinadores opinan lo contrario. La diferencia puede atribuirse a que los tutores perciben el proyecto como “una carga más” mientras que los coordinadores conceptualizan el proyecto como una herramienta de mejora. Más allá de saber quién tiene la razón, el puntaje de la evaluación evidencia falta de sistematización y trabajo colaborativo. Habría que “cruzar” indicadores educativos de eficiencia con el puntaje acumulado por ambos centros para corroborar si su desempeño también es tan bajo como en la evaluación.
- 5) Los centros de Salvatierra y Acámbaro no presentan avance en la evaluación de proyecto educativo en una clara renuencia a realizar el trabajo. Elementos como la inconsistencia en el diseño, falta de sistematización para evidenciar el desarrollo y cumplimiento de actividades planteadas, ocasionado en gran medida por la falta de visión, es decir finalidad del proyecto o falta de seguimiento adecuado al proyecto. Los resultados son contundentes, sólo tres centros mantienen consistencia en los dos ciclos de evaluación, otros por el contrario se oponen a la construcción del proyecto por lo que la indiferencia impide el trabajo colaborativo.

- 6) La falta de sistematización trajo como consecuencia bajo cumplimiento de actividades y metas, por tanto, no se logra resolver la problemática planteada.
- 7) Es fundamental hacer coincidir los datos analizados del diagnóstico contra el resultado final para poder observar el impacto del proyecto educativo.

La pertinencia del estudio de caso presentado sobre evaluación de proyectos educativos corrobora lo señalado en la literatura sobre la utilidad de la evaluación para identificar buenas y malas prácticas académicas y administrativas con la posibilidad inherente de reorientar los esfuerzos hacia el logro de las metas institucionales. Hasta cierto punto *era previsible* de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos por el comité que a falta de conocimientos, experiencia y poco trabajo en equipo difícilmente se acumularía un puntaje adecuado. La revisión documental arrojó puntajes globales de ciertos centros en ambos ciclos escolares, de 10 y 25 sobre una base de 100, por lo que hablar de mejora educativa con dichos puntajes, simplemente es cuestionable.

Sin embargo, en los dos ciclos escolares estudiados, más de la mitad de los centros del subsistema UNIDEG no logran puntajes mínimos para aspirar a la mejora educativa. Dato sorprendente al menos ya que la mayoría de los tutores y coordinadores declaran que el proyecto es una “herramienta” para aspirar a la mejora pero en la práctica no lo demuestran. ¿Falta de compromiso o conocimiento? Posiblemente ambos factores inciden en dicho puntaje.

Aspectos que no se consideraron metodológicamente pero que deberían considerarse en el futuro es la opinión de la Dirección de UNIDEG y de la Dirección General del SABES para conocer las consecuencias ante los resultados presentados en la evaluación sobre todo en centros como Acámbaro o San Felipe. También la posibilidad de mostrar indicadores de eficiencia como reprobación, número de titulados, deserción, matrícula, rotación de personal y docentes contratados por ciclo escolar para relacionar si dichos indicadores operan directamente a los resultados de la evaluación del proyecto educativo. Por ejemplo, ¿un centro con un puntaje mínimo en la evaluación se comportará igual en su deserción, reprobación y número de titulados por generación?

Las reincidencias más relevantes en los proyectos evaluados fueron las siguientes tras revisar el informe de resultados del comité sobre el subsistema UNIDEG:

- 1) Importancia de un buen diagnóstico y fundamentación teórica, se presenta sintéticamente la metodología para detectar la problemática para ver la coherencia y el impacto.
- 2) Elección de instrumentos en el diagnóstico para buscar lo que realmente se pretende buscar, es decir cuidar el tipo de instrumento.
- 3) Falta de continuidad en proyectos anteriores o abuso de los desarrollados previamente.
- 4) Errores de redacción y formulación, para poder distinguir cada uno de los elementos del proyecto. Se siguen redactando metas que no son

cuantificables ni con parámetro de medida y las estrategias y acciones con verbos en infinitivo en lugar de sustantivos.

- 5) Se confunden sobre todo estrategias con acciones.
- 6) Sigue sin señalarse un responsable para cada acción
- 7) No presentan resultados esperados.
- 8) Tiempo demasiado corto o largo para todo lo planeado
- 9) Creer que uniformar formatos directamente mejora la enseñanza – aprendizaje en lugar de incidir en procesos.

El comité evaluador emite un informe de los resultados de la evaluación para la Dirección Académica y de UNIDEG, es decir, han pasado dos años y todo indica que no se han tomado medidas en los centros que no han mostrado avance o que incluso han renunciando a la obligación de ejecutar el proyecto como lo indican los puntajes acumulados entre 10 y 25 en una base de 100. Los factores que inciden en la mejora educativa se podían predecir como el conocimiento y la experiencia para diseñar el proyecto educativo aunándolo al trabajo en equipo y la capacidad para comparar la información obtenida en el diagnóstico con los resultados al final del ciclo escolar para medir el impacto tras la implantación del proyecto. No obstante, la evaluación refleja que tristemente, los centros UNIDEG no muestran resultados en sus proyectos educativos.

## 7.2 Recomendaciones.

Desde el punto de vista de la práctica administrativa en general, se recomienda en primera instancia que cada coordinador de centro realice un autodiagnóstico al interior de su centro para testimoniar en un ejercicio de honestidad si existe plena conciencia de desconocimiento para diseñar y ejecutar un proyecto educativo institucional. Además el liderazgo de los coordinadores puede aprovecharse para compartir las “buenas prácticas” identificadas y vertidas en el momento de la retroalimentación de la evaluación del proyecto educativo.

Si un factor para la mejora es el involucramiento de los miembros y tiene su origen en causas actitudinales de los tutores, cada coordinador puede implementar procedimientos de supervisión para detectar desviaciones sobre las actividades planteadas en el proyecto al momento de su ejecución.

Se recomienda realizar evaluación intermedia, demostrar las actividades efectuadas con documentación correspondiente y la subsecuente modificación de las programaciones, dicha tarea está en plena facultad de los centros UNIDEG.

El proyecto educativo permite el fortalecimiento y/o mejora del proceso de enseñanza—aprendizaje en las sesiones de asesoría y evaluación del proceso de tutoría como línea de acción prioritaria en la construcción del proyecto educativo. Así que las experiencias de aprendizaje propiciadas por los

tutores ofrezcan a los estudiantes oportunidades de desarrollar las competencias establecidas puede ser un factor a capitalizar entre la comunidad docente.

La evaluación del proyecto implica que los tutores demuestren capacidad de crítica de su propio desempeño, así como de rectificación, a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.

Los centros UNIDEG donde la evaluación global cuantifica puntajes que van de 0 a 25 de un total de 100, evidencian indiferencia por parte de los integrantes del equipo en la ejecución del proyecto por lo que es cuestionable si dichos centros deben seguir operando como lo vienen realizando y una prueba palpable de su continuidad serán los indicadores educativos que midan su impacto y eficiencia. Si bien es cierto que indicadores como matrícula, alumnos egresados y alumnos titulados por mencionar algunos. El mismo sistema SABES los reporta a la Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG) por ser un organismo descentralizado de Gobierno del Estado, evidentemente los resultados de la evaluación de los proyectos educativos no se han dado a conocer a la SEG, su presentación ante dicha instancia pondría seguramente a los centros UNIDEG con resultados negativos en una posición desfavorable y en análisis por parte de la Secretaría para mantener su operación.

Los hallazgos del presente trabajo permiten recomendar que elementos como la planeación en el diseño del proyecto educativo demostrado en un diagnóstico cabal y honesto que refleje verdaderamente la problemática a

resolverse en un ciclo escolar, marcará el inicio de un ejercicio donde los centros con mayor puntaje puedan compartir las prácticas consideradas como “exitosas” con aquellos que en la evaluación contrastan por sus pocos resultados. Sin embargo el diseño, como se comentó anteriormente, sólo representa un arranque seguro; debe existir compromiso y convencimiento entre los docentes y el coordinador de qué el proyecto educativo traerá beneficios al centro, la estrategia entonces, radica en posicionar el trabajo en equipo y el espíritu de grupo como una fortaleza para alcanzar las metas del subsistema. La consistencia y congruencia en la realización y seguimiento de las actividades planeadas respaldan dichas prácticas exitosas.

Por lo tanto, prácticas como la aplicación de diagnósticos que exploran las causas de la problemática detectada, jerarquización de dicha problemática, redacción adecuada de la estructura del proyecto educativo, colaboración, compromiso y trabajo de equipo de docentes y coordinación así como el seguimiento de actividades y sistematización de la información generada para documentar lo realizado, representan los factores clave que inciden en la mejora educativa tras la puesta en marcha del proyecto educativo. Dichas prácticas deberán transmitirse para que la totalidad del subsistema UNIDEG brinde resultados y se reduzca la brecha entre los centros con puntaje alto y los de abajo. Una supervisión más cercana con las coordinaciones de centro por parte de las Direcciones rectoras (Académico y UNIDEG) en la ejecución del proyecto para no esperar la evaluación al final del proceso y poder intervenir

cuando algún centro se desvíe de sus objetivos planteados o insista en renunciar al seguimiento.

De esa forma, la Dirección UNIDEG podrá capitalizar la experiencia acumulada por el comité evaluador en el proceso de formación con el asesor externo para funcionar además como un servicio de asesoría o consultoría para el resto de los centros UNIDEG y sistematizar los procesos en pro de que los factores que inciden en la mejora puedan institucionalizarse.

Finalmente, el desempeño futuro de los centros en términos de resultados podrá apuntar a la institucionalización de las mejores prácticas en la ejecución del proyecto educativo permitiendo que los centros compartan experiencias para lograr impacto y mejoras educativas que contribuyan al cumplimiento de la misión del SABES en el desarrollo comunitario y personal de los educandos.

## Apéndices

### A. Guía para la Evaluación del Proyecto Educativo UNIDEG

CENTRO UNIDEG \_\_\_\_\_  
 Proyecto Educativo 2003 2004

#### A) DISEÑO 30%

ITEM		SI	NO
1	El proyecto incluye: la misión, visión, problemática, estructura de objetivos-metas-estrategias-actividades, diagrama de Gantt y hoja de supervisión o seguimiento		
2	En el proyecto se interpretan los resultados del diagnóstico del centro UNIDEG y las principales problemáticas detectadas de acuerdo a la visión y la misión para el establecimiento de objetivos y metas.		
3	Se presenta una problemática jerarquizada y se establecen las áreas de oportunidad en las diferentes categorías		
4	La redacción de los objetivos contiene: qué se pretende y para qué se pretende, en forma clara, precisa y en términos del centro alcanzables en el periodo de tiempo.		
5	Cada objetivo planteado contiene cuando menos una meta que permite reconocer cuándo ha sido alcanzado.		
6	Todas las metas contienen el estándar de medida claro (cuantificación) que identifica su cumplimiento.		
7	Todas las estrategias se encuentran redactadas como acciones generales que permiten alcanzar la meta con que se relacionan y en ellas se establecen las bases para la secuencia coherente de las acciones a realizar.		
8	El 80% de las estrategias planteadas cuentan con cuando menos dos actividades (acciones) directas para lograrlas.		
9	Las actividades se encuentran redactadas en acciones particulares que distinguen claramente una correspondencia directa sólo con una estrategia específica de una meta y un objetivo.		
10	Todas las actividades se encuentran mencionadas en el diagrama de seguimiento.		
11	Todas las actividades tienen responsables específicos que pueden dar cuenta de su realización.		
12	Se indicaron los resultados esperados y la forma en que éstos impactarán en la mejora del quehacer formativo en cualquiera de sus categorías.		
13	El Proyecto Educativo va dirigido a lo académico (10%)		
14	Todos los tutores quedaron incluidos como responsables de actividades dentro del proyecto educativo y la distribución de cargas de trabajo es equitativa.		

OBSERVACIONES:

B) TRABAJO EN EQUIPO 30%

	ITEM	SI	NO
1	Trabajo en equipo de todos los tutores, visión compartida.		
2	Los objetivos planteados establecen logros que impactarán directamente en mejoras en la formación de los alumnos.		
3	Los tutores realizaron en conjunto el Proyecto Educativo.		
4	Todos los tutores conocen el Proyecto Educativo.		
5	El Proyecto Educativo comprende todo el año escolar.		
6	Los tutores tienen comisiones especiales para el cumplimiento de los objetivos planteados en el Proyecto Educativo.		

OBSERVACIONES
---------------

C) RESULTADOS 40%

	ITEM	SI	NO
1	Existe cuando menos una copia del Proyecto Educativo en un lugar visible a toda la comunidad escolar dentro del Centro UNIDEG.		
2	Cada actividad registrada se encuentra identificada con el objetivo y la meta que correspondan.		
3	Existe verificación del grado de cumplimiento de las actividades programadas a través de la hoja de seguimiento.		
4	El estado de logro de cada actividad corresponde entre el 80% y el 100% de lo programado.		
5	Todas y cada una de las actividades realizadas cuentan con existencia documental.		
6	Existen fotografías, actas o documentos con los que se pone en evidencia el involucramiento de los alumnos en el desarrollo de las actividades del Proyecto Educativo.		
7	Existen fotografías, actas o documentos con los que se pone en evidencia el involucramiento de los tutores y comunidad en el desarrollo de las actividades del Proyecto Educativo.		
8	Los resultados obtenidos impactaron en la mejora de la problemática diagnosticada y jerarquizada		

OBSERVACIONES
---------------

## **B. Guía de entrevista**

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Criterios a considerar:

- 1) Diseño, trabajo en equipo y resultados (elementos de la evaluación) del proyecto educativo del subsistema UNIDEG.
  
- 2) Mejoras sustanciales observadas tras la instauración del proyecto educativo en los centros UNIDEG.
  
- 3) Problemas y obstáculos detectados en la puesta en marcha del proyecto educativo en los centros UNIDEG.
  
- 4) Factores que promueven o inhiben la mejora educativa de los centros UNIDEG.

OBSERVACIONES GENERALES:

### C. Guía de encuesta

Centro UNIDEG: \_\_\_\_\_  
Tutor: \_\_\_\_\_ Coordinador: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

Califica con la escala de 1 a 5 los siguientes aspectos relacionados al proyecto educativo (siendo 5 el valor máximo y 1 el valor mínimo)

1) El proyecto educativo del centro permitió el trabajo de equipo de los integrantes del centro.  
1 2 3 4 5

2) Los resultados del proyecto educativo tras su ejecución fueron satisfactorios.  
1 2 3 4 5

3) Hubo un grado de avance significativo en el aspecto académico con la puesta en marcha del proyecto educativo.  
1 2 3 4 5

4) Existen factores que promueven la mejora educativa con la implantación del proyecto educativo.  
1 2 3 4 5

## **D. Comentarios textuales de los entrevistados.**

A la pregunta expresa sobre su punto de vista sobre los elementos de la evaluación (diseño, trabajo en equipo y resultados) del proyecto educativo del subsistema UNIDEG, el asesor externo mencionó “El contenido del diseño del proyecto educativo fue determinado por el área central determinando los parámetros necesarios para homologar las características del mismo... Una vez diseñado el proyecto cada centro debe de implementarlo considerando la realización de evaluaciones intermedias que permitan vigilar el cumplimiento de las estrategias y actividades programadas; dichas evaluaciones intermedias permiten al mismo tiempo efectuar posibles ajustes a la planeación en caso necesario”.

Por otro lado el comité evaluador reiteró la importancia del diagnóstico: “El proyecto educativo parte del diseño del mismo, mientras mejor sea el diseño del proyecto se identifica con mayor facilidad el rumbo hacia el cual se dirigirá el proyecto. Un punto fundamental dentro del proyecto educativo es el diagnóstico, ya que considerando que a partir de este punto se sientan las bases para el desarrollo del proyecto educativo logrando resolver una problemática real y única detectada en cada centro educativo y para los cuales el entorno de cada uno de ellos es diverso”.

La Dirección Académica de SABES afirmó que “el proyecto educativo plantea a los centros UNIDEG líneas claras y homogéneas para el diseño...y plantea una evaluación objetiva y evidente”.

El segundo cuestionamiento giro entorno a las mejoras sustanciales observadas tras la instauración del proyecto educativo en los centros UNIDEG, ante ello el asesor externo comentó: “Es importante resaltar que aunque las mejoras no han sido uniformes, es decir no todos los centros han obtenido los mismos resultados, si se ha logrado en primera instancia la sistematización de la información, la cooperación de todos los integrantes del plantel docente, la apreciación del trabajo interno, el trabajo en equipo, la intencionalidad de las acciones programadas para lograr la satisfacción de objetivos, entre otras cosas”.

El comité evaluador por su parte, indicó que “la mejora más visible es la orientación del esfuerzo del equipo de trabajo hacia el logro de un objetivo común y el cumplimiento de metas

que solucionarán en parte la problemática detectada a partir de lo diagnosticado... el reto que implica un nuevo proyecto educativo que es planteado a partir de los logros conseguidos en el anterior proyecto y en algunos casos es replanteado, orientándose específicamente a la solución de problemas actuales de cada centro educativo”.

“En estructura han mejorado considerablemente y hay centros en los que realmente les facilita el enfocar las actividades y no desviarse de la finalidad propuesta” puntualizó la Dirección Académica del SABES.

En lo que a problemas y obstáculos detectados en la puesta en marcha del proyecto educativo en los centros UNIDEG se refiere, el asesor externo resalta que “los principales obstáculos son del orden interno de cada centro, falta de organización, liderazgo autoritario o falta de liderazgo, trabajo individual, poca responsabilidad, problemas de control y comunicación interna, falta de compromiso de los integrantes del centro, poco interés; son en general las constantes detectadas en los centros con problemas”.

En consecuencia, el comité evaluador matizó: “Un grave problema es observar que a pesar de los logros conseguidos por centros educativos a partir de la implementación de un proyecto, en algunos casos existe renuencia para la elaboración del mismo, y peor aún, con la experiencia de la elaboración, revisión y retroalimentación de anteriores proyectos, no se ve interés en su implementación. Ocasionalmente se ha observado que algunos centros están tan convencidos de la problemática que existe en su entorno que no han diagnosticado de la mejor manera las causas que pudieran originar dicha problemática e inclusive llegan a aceptarla como un factor ajeno a ellos sin buscar siquiera una solución”.

“El seguimiento al interior del centro, el trabajo en equipo y el no incluir desde la planeación todas las actividades que se realizan” son los obstáculos detectados por la Dirección Académica.

En cuanto a los factores que promueven o inhiben la mejora educativa de los centros UNIDEG, el asesor externo opinó: “Entre los factores que promueven la mejora educativa se encuentra el apoyo y compromiso de las dos principales direcciones centrales (académico y UNIDEG), demostrando que el trabajo en equipo y los esfuerzos bien dirigidos permiten el logro de mejoras. El compromiso de los coordinadores de cada centro que han tomado la labor como el camino adecuado a la superación, corrección y mejora de la formación académica. La

formación y consolidación de un equipo de profesionales que aportan cada día más experiencia al proceso del proyecto, comprometiéndose como miembros del comité evaluador de los proyectos.

Los factores que inhiben dicha mejora recaen dentro del ámbito de la organización interna de los centros y las capacidades individuales de sus miembros, pero en especial de los coordinadores”.

El comité evaluador aportó su punto de vista : “Desde mi particular percepción, el factor determinante para la consolidación del proyecto educativo en cada centro educativo es el convencimiento en los equipos de trabajo, de que con su aplicación se logrará la solución de la problemática detectada a partir de un diagnóstico y esto impactará en los resultados obtenidos, orientando su quehacer hacia un rumbo que brindará un mejor desempeño en sus actividades, y en definitiva los beneficiados será la comunidad educativa.

La Dirección Académica afirmó: “el factor que promueve es integrar el trabajo en un proyecto y no en una actividad aislada además de incorporar a toda la comunidad educativa. Inhiben el hacerlo como mero requisito y en no autoevaluar”.

Adicionalmente el asesor externo comentó lo siguiente: “A lo largo de la experiencia de aplicación de proyecto son pocos los centros que dada su problemática interna no se encuentran todavía inmersos en el proceso de compromiso y determinación de los proyectos educativos. Por énfasis en dichos centros, al darle seguimiento y ayuda a su problemática organizacional, más que la solapación de la misma debe ser la tarea principal de la institución para corregir la compleja problemática de sobre todo tres centros en particular”.

## E. ESTADÍSTICAS

### E1. RESPUESTAS DE LOS COORDINADORES

Opinión de los coordinadores

NÚM.	CENTRO	PREGUNTAS			
		1	2	3	4
1	Acámbaro	4	4	3	4
2	Apaseo el Grande	4	4	4	5
3	Celaya	3	3	4	4
4	Comonfort	5	4	4	4
5	Irapuato	4	5	5	5
6	Juventino Rosas	4	4	4	4
7	Pénjamo	4	5	5	4
8	Salvatierra	3	3	3	5
9	San Felipe	4	3	3	4
10	San José Iturbide				
11	San Luis de la Paz	3	3	3	4
12	Villagrán	5	4	4	4

	Media	Moda	Mediana	Varianza
Pregunta 1	3.79	4	4	0.49
Pregunta 2	3.69	4	4	0.56
Pregunta 3	3.69	4	4	0.56
Pregunta 4	4.23	4	4	0.22

PORCENTAJES DE RESPUESTAS DE LOS COORDINADORES  
DE CENTRO

No. De Pregunta	ESCALA DE LIKERT				
	1	2	3	4	5
1	0.00%	0.00%	27.27%	54.55%	18.18%
2	0.00%	0.00%	36.36%	45.45%	18.18%
3	0.00%	0.00%	36.36%	45.45%	18.18%
4	0.00%	0.00%	0.00%	72.73%	27.27%

E2. RESPUESTAS TUTORES A PREGUNTA 1.

PREGUNTA 1

NÚM.	CENTRO	ESCALA DE LIKERT					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1	Acámbaro	0	0	3	6	0	9
2	Apaseo el Grande	0	0	1	5	3	9
3	Celaya	0	0	8	11	2	21
4	Comonfort	0	0	1	6	2	9
5	Irapuato	0	2	5	9	0	16
6	Juventino Rosas	0	0	3	5	0	8
7	Pénjamo	0	1	2	3	3	9
8	Salvatierra	2	3	2	0	0	7
9	San Felipe	2	1	2	1	1	7
10	San José Iturbide	0	0	3	3	0	6
11	San Luis de la Paz	0	0	6	1	0	7
12	Villagrán	0	0	2	2	4	8
		4	7	38	52	15	116

	Media	Moda	Mediana	Varianza
Pregunta 1	3.21	4	4	0.84

No. De Pregunta	ESCALA DE LIKERT				
	1	2	3	4	5
1	3.45%	6.03%	32.76%	44.83%	12.93%

Respuestas por centro UNIDEG:

<b>CENTRO</b>	Media	Moda	Mediana	Varianza	1	2	3	4	5
Acámbaro	3.60	4	4	0.25	0.00%	0.00%	33.33%	66.67%	0.00%
Apaseo el Grande	4.12	4	4	0.44	0.00%	0.00%	11.11%	55.56%	33.33%
Celaya	3.61	4	4	0.41	0.00%	0.00%	38.10%	52.38%	9.52%
Comonfort	4.03	4	4	0.36	0.00%	0.00%	11.11%	66.67%	22.22%
Juventino Rosas	3.56	4	4	0.27	0.00%	0.00%	37.50%	62.50%	0.00%
Irapuato	3.25	4	4	0.53	0.00%	12.50%	31.25%	56.25%	0.00%
Pénjamo	3.58	4	4	1.11	0.00%	11.11%	22.22%	33.33%	33.33%
Salvatierra	1.68	2	2	0.67	28.57%	42.86%	28.57%	0.00%	0.00%
San Felipe	1.94	1	3	2.24	28.57%	14.29%	28.57%	14.29%	14.29%
San José Iturbide	3.43	3	3.5	0.30	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%
San Luis de la Paz	3.11	3	3	0.14	0.00%	0.00%	85.71%	14.29%	0.00%
Villagrán	4.07	5	4.5	0.79	0.00%	0.00%	25.00%	25.00%	50.00%

E3. RESPUESTAS TUTORES A PREGUNTA 2.

NÚM.	CENTRO	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Acámbaro	0	0	4	4	1	9
2	Apaseo el Grande	0	0	0	5	4	9
3	Celaya	0	0	6	14	1	21
4	Comonfort	0	0	2	7	0	9
5	Irapuato	0	2	3	5	6	16
6	Juventino Rosas	0	1	2	5	0	8
7	Pénjamo	0	0	1	7	1	9
8	Salvatierra	2	1	4	0	0	7
9	San Felipe	2	1	2	2	0	7
10	San José Iturbide	0	0	1	4	1	6
11	San Luis de la Paz	0	0	7	0	0	7
12	Villagrán	0	0	2	4	2	8
		4	5	34	57	16	116

	Media	Moda	Mediana	Varianza
Pregunta 2	3.29	4	4	0.80

Porcentajes de respuestas:

No. De Pregunta	ESCALA DE LIKERT				
	1	2	3	4	5
2	3.45%	4.31%	29.31%	49.14%	13.79%

Respuestas por centro UNIDEG:

<b>CENTRO</b>	Media	Moda	Mediana	Varianza	1	2	3	4	5
Acámbaro	3.55	3	4	0.50	0.00%	0.00%	44.44%	44.44%	11.11%
Apaseo el Grande	4.39	4	4	0.28	0.00%	0.00%	0.00%	55.56%	44.44%
Celaya	3.68	4	4	0.29	0.00%	0.00%	28.57%	66.67%	4.76%
Comonfort	3.72	4	4	0.19	0.00%	0.00%	22.22%	77.78%	0.00%
Juventino Rosas	3.31	4	4	0.57	0.00%	12.50%	25.00%	62.50%	0.00%
Irapuato	3.60	5	4	1.13	0.00%	12.50%	18.75%	31.25%	37.50%
Pénjamo	3.94	4	4	0.25	0.00%	0.00%	11.11%	77.78%	11.11%
Salvatierra	1.83	3	3	0.90	28.57%	14.29%	57.14%	0.00%	0.00%
San Felipe	1.91	1	3	1.62	28.57%	14.29%	28.57%	28.57%	0.00%
San José Iturbide	3.91	4	4	0.40	0.00%	0.00%	16.67%	66.67%	16.67%
San Luis de la Paz	3.00	3	3	0.00	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Villagrán	3.87	4	4	0.57	0.00%	0.00%	25.00%	50.00%	25.00%

E4 RESPUESTAS TUTORES A PREGUNTA 3.

NÚM.	CENTRO	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Acámbaro	0	1	5	2	1	9
2	Apaseo el Grande	0	0	0	6	3	9
3	Celaya	0	0	6	15	0	21
4	Comonfort	0	0	2	5	2	9
5	Irapuato	0	2	2	9	3	16
6	Juventino Rosas	0	1	2	5	0	8
7	Pénjamo	0	0	3	5	1	9
8	Salvatierra	2	1	3	0	1	7
9	San Felipe	0	3	2	2	0	7
10	San José Iturbide	0	0	2	3	1	6
11	San Luis de la Paz	0	0	4	3	0	7
12	Villagrán	0	0	2	6	0	8
		2	8	33	61	12	116

	Media	Moda	Mediana	Varianza
Pregunta 3	3.35	4	4	0.69

No. De Pregunta	ESCALA DE LIKERT				
	1	2	3	4	5
3	1.72%	6.90%	28.45%	52.59%	10.34%

Respuestas por centro UNIDEG:

<b>CENTRO</b>	Media	Moda	Mediana	Varianza	1	2	3	4	5
Acámbaro	3.14	3	3	0.75	0.00%	11.11%	55.56%	22.22%	11.11%
Apaseo el Grande	4.29	4	4	0.25	0.00%	0.00%	0.00%	66.67%	33.33%
Celaya	3.65	4	4	0.21	0.00%	0.00%	28.57%	71.43%	0.00%
Comonfort	3.88	4	4	0.50	0.00%	0.00%	22.22%	55.56%	22.22%
Juventino Rosas	3.31	4	4	0.57	0.00%	12.50%	25.00%	62.50%	0.00%
Irapuato	3.54	4	4	0.83	0.00%	12.50%	12.50%	56.25%	18.75%
Pénjamo	3.67	4	4	0.44	0.00%	0.00%	33.33%	55.56%	11.11%
Salvatierra	1.89	3	3	1.95	28.57%	14.29%	42.86%	0.00%	14.29%
San Felipe	2.63	2	3	0.81	0.00%	42.86%	28.57%	28.57%	0.00%
San José Iturbide	3.71	4	4	0.57	0.00%	0.00%	33.33%	50.00%	16.67%
San Luis de la Paz	3.36	3	3	0.29	0.00%	0.00%	57.14%	42.86%	0.00%
Villagrán	3.69	4	4	0.21	0.00%	0.00%	25.00%	75.00%	0.00%

E5. RESPUESTAS TUTORES A PREGUNTA 4.

NÚM.	CENTRO	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Acámbaro	0	0	2	5	2	9
2	Apaseo el Grande	0	0	0	5	4	9
3	Celaya	0	0	10	9	2	21
4	Comonfort	0	0	4	4	1	9
5	Irapuato	0	1	3	6	6	16
6	Juventino Rosas	0	0	4	3	1	8
7	Pénjamo	0	0	1	4	4	9
8	Salvatierra	1	1	2	2	1	7
9	San Felipe	0	4	1	1	1	7
10	San José Iturbide	0	0	0	4	2	6
11	San Luis de la Paz	0	0	5	2	0	7
12	Villagrán	0	0	2	4	2	8
		1	6	34	49	26	116

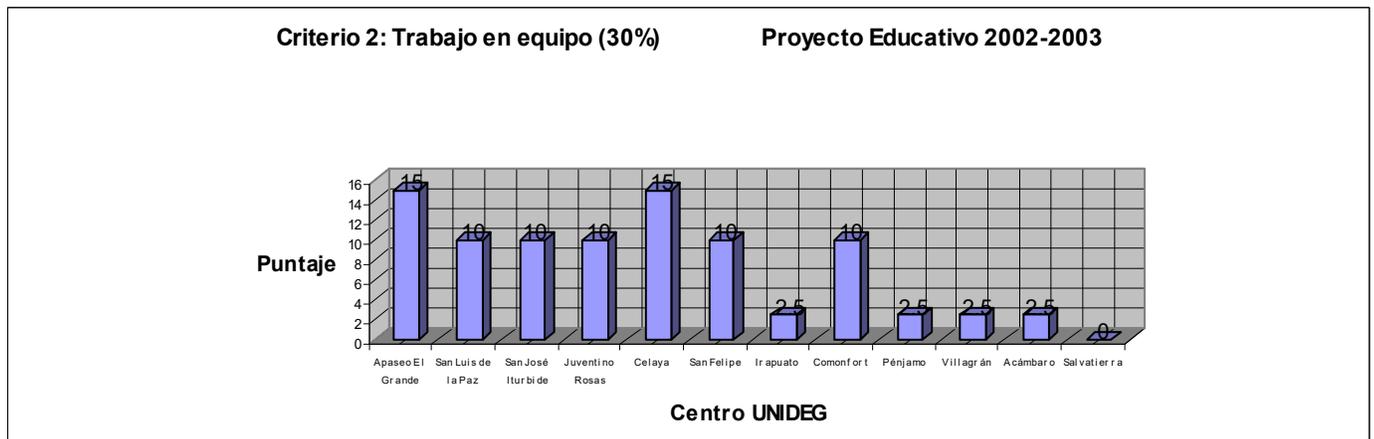
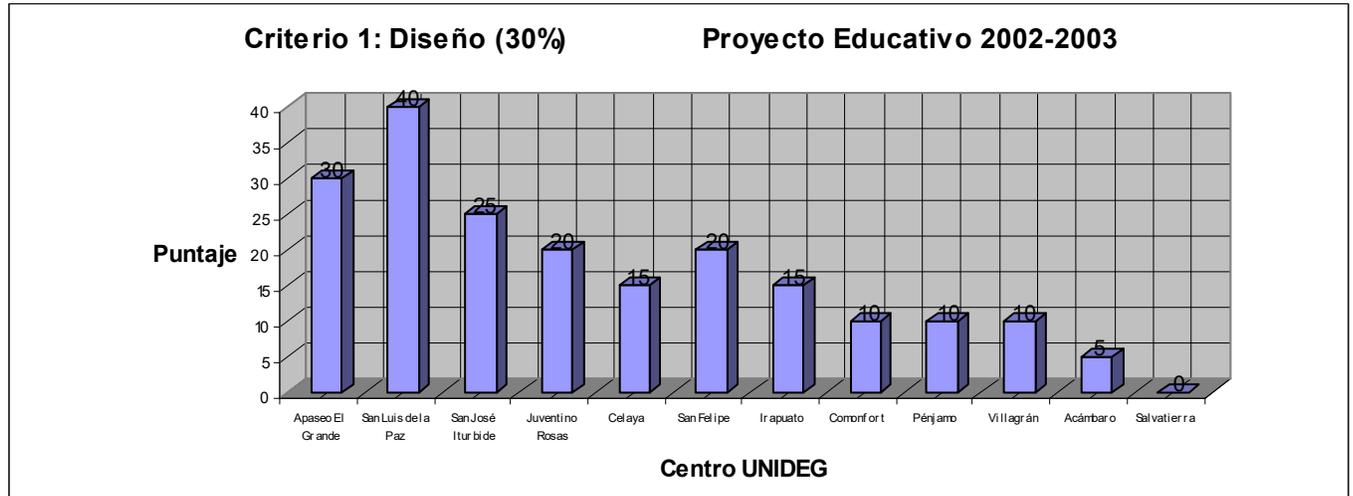
	Media	Moda	Mediana	Varianza
Pregunta 4	3.54	4	4	0.77

No. De Pregunta	ESCALA DE LIKERT				
	1	2	3	4	5
4	0.86%	5.17%	29.31%	42.24%	22.41%

Respuestas por centro UNIDEG:

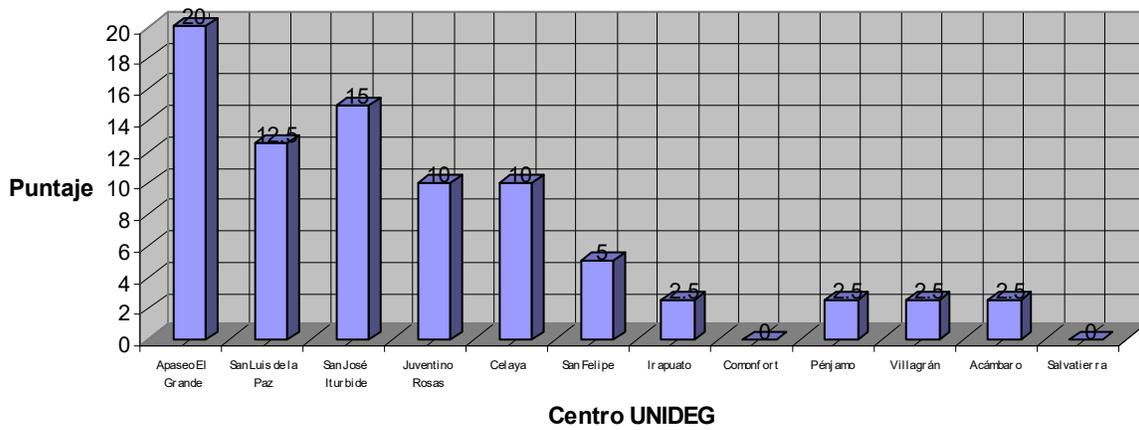
<b>CENTRO</b>	Media	Moda	Mediana	Varianza	1	2	3	4	5
Acámbaro	3.88	4	4	0.50	0.00%	0.00%	22.22%	55.56%	22.22%
Apaseo el Grande	4.39	4	4	0.28	0.00%	0.00%	0.00%	55.56%	44.44%
Celaya	3.51	3	4	0.45	0.00%	0.00%	47.62%	42.86%	9.52%
Comonfort	3.55	3	4	0.50	0.00%	0.00%	44.44%	44.44%	11.11%
Juventino Rosas	3.50	3	3.5	0.55	0.00%	0.00%	50.00%	37.50%	12.50%
Irapuato	3.81	5	4	0.86	0.00%	6.25%	18.75%	37.50%	37.50%
Pénjamo	4.22	4	4	0.50	0.00%	0.00%	11.11%	44.44%	44.44%
Salvatierra	2.44	3	3	1.81	14.29%	14.29%	28.57%	28.57%	14.29%
San Felipe	2.51	2	2	1.48	0.00%	57.14%	14.29%	14.29%	14.29%
San José Iturbide	4.29	4	4	0.27	0.00%	0.00%	0.00%	66.67%	33.33%
San Luis de la Paz	3.23	3	3	0.24	0.00%	0.00%	71.43%	28.57%	0.00%
Villagrán	3.87	4	4	0.57	0.00%	0.00%	25.00%	50.00%	25.00%

## F) Gráficos.



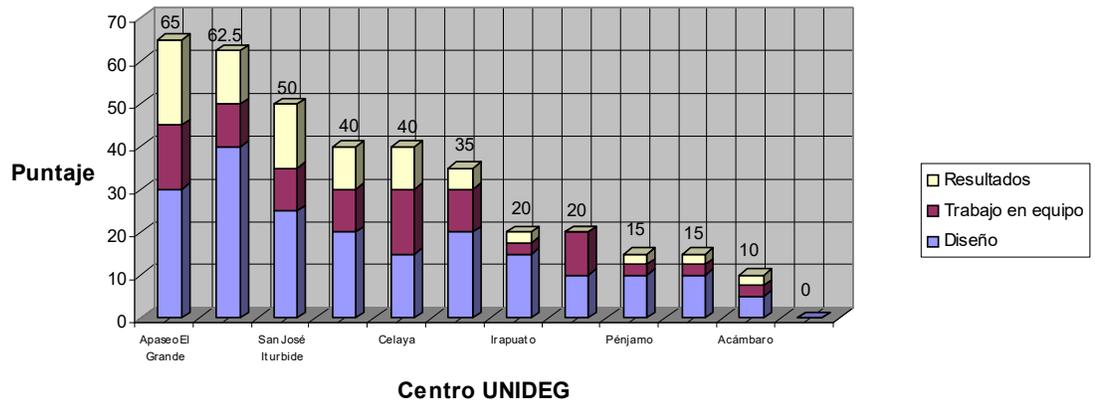
**Criterio 3: Resultados (40%)**

**Proyecto Educativo 2002-2003**



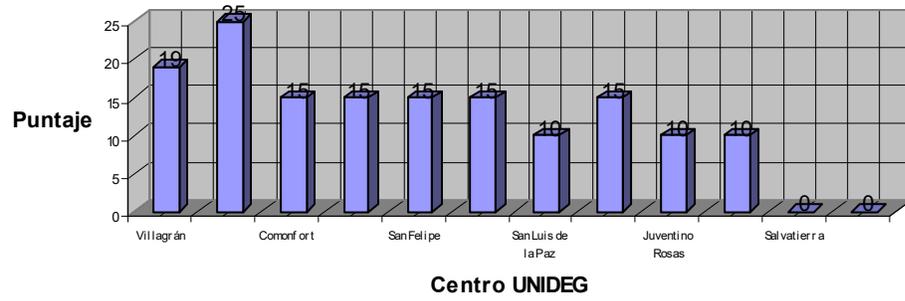
**Resultados finales**

**Proyecto Educativo 2002-2003**



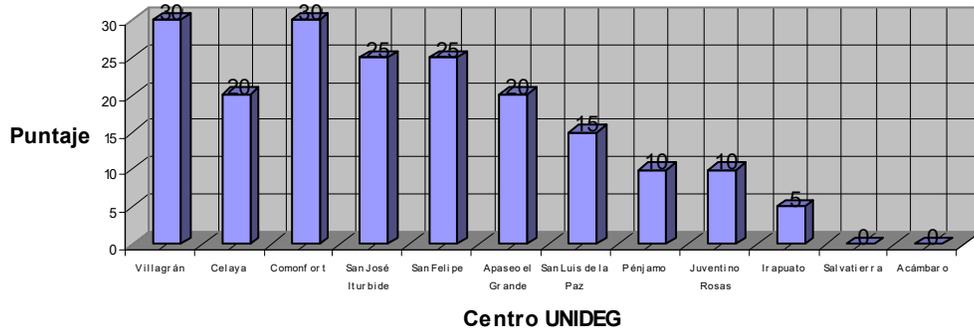
**Criterio 1: Diseño (30%)**

**Proyecto Educativo 2003-2004**



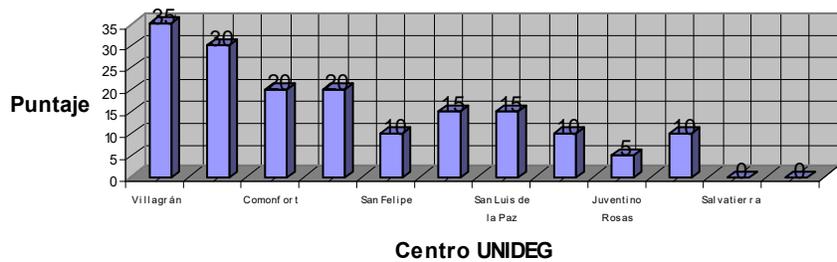
**Criterio 2: Trabajo en equipo (30%)**

**Proyecto Educativo 2003-2004**



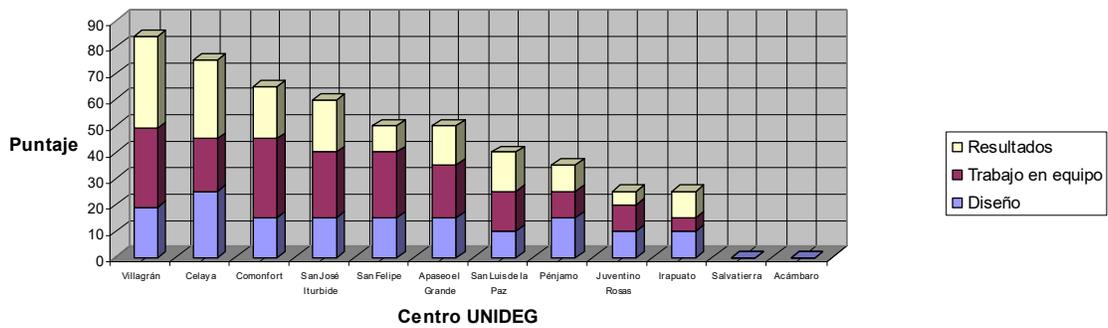
**Criterio 3: Resultados (40%)**

**Proyecto Educativo 2003-2004**



**Resultados finales**

**Proyecto Educativo 2003-2004**



## Referencias

- De Vicente Rodríguez Pedro S. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Duncan W. Jack (2000). *Las ideas y la práctica de la administración*. México: Oxford.
- González González María Teresa (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares, Dimensiones y Procesos*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Secretaría de Educación Pública, *Proyectos de gestión escolar (2005)*. Recuperado el 16 de mayo de 2005, de <http://www.sep.gob.mx>.
- Sistema Avanzado de Bachillerato y Educación Superior en el Estado de Guanajuato. (2004). *Informe Anual de actividades*. Guanajuato, México: Dirección de Planeación.
- Stake. R. E. (1999). *Investigación con estudio de caso* (Á. Gallardo, Trad. 2ª. ed.). Madrid: Morata.
- Valenzuela González Jaime Ricardo (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.