



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE

Escuela de Graduados en Educación

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**Evaluación Institucional y Toma de Decisiones:
Una Aproximación Cualitativa.**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas con Acentuación en

Educación Básica

Presenta:

Alejandro Mayoral Saldaña

Asesor tutor:

Idalí Calderón Salas

Asesor titular:

Jaime Ricardo Valenzuela González

Tijuana, Baja California, México

Octubre, 2010

Dedicatorias y Agradecimientos

Dedico y agradezco el apoyo para realizar esta tesis a mi esposa Claudia Lorena Rodríguez García y a mi hijo Alejandro Mayoral Rodríguez. Su paciencia y comprensión han sido en todo momento un aliento para realizar mi mejor esfuerzo. Agradezco las horas que me regalaron para leer, analizar y redactar.

Mi reconocimiento al trabajo tan detallado de mi asesora la maestra Idalí Calderón. Sus observaciones atinadas y su retroalimentación fueron un estímulo para seguir superándome.

Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad verificar el uso que se hace de los indicadores de evaluación institucional para la toma de decisiones. El estudio se realizó en escuelas de educación básica. Se realizaron entrevistas al personal de las instituciones educativas. Se revisó la base de datos con la información recabada y se encontraron los resultados que a continuación se mencionan. Las escuelas consideran importantes los indicadores pero no los usan de manera sistemática para la toma de decisiones. El significado que se da a los indicadores es muy variable. Los maestros se saben depositarios de una responsabilidad social y del buen uso de los recursos con los que se cuenta. El logro académico es una meta a perseguir así como el servicio social y el fomento a la cultura. Si bien se otorga valor a los indicadores, es necesario consensuar su significado y crear mecanismos que unifiquen su cálculo para la toma de decisiones en aras de mejorar la calidad educativa.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	7
Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	11
Antecedentes.....	13
Objetivo de la investigación.....	19
Problema de la investigación.....	19
Definición de términos clave.....	23
Justificación y límites.....	30
Capítulo 2: Marco Teórico.....	32
Planeación y evaluación, un binomio inseparable.....	33
Cultura de evaluación.....	33
La evaluación institucional.....	34
Tipos de estudios.....	35
Modelos de evaluación institucional.....	37
Criterios de calidad para la evaluación institucional.....	38
Indicadores.....	40
Características de los indicadores.....	43
La clasificación de los indicadores.....	46
Tipos de indicadores.....	47
Construcción de indicadores.....	49
Primera etapa: Elaboración del listado de indicadores.....	53
Segunda etapa: Desarrollo de cada indicador.....	54
Tercera etapa: Jueceo inicial.....	54

Cuarta etapa: Prueba piloto o primera aplicación.....	55
Los estándares.....	56
Componentes del modelo.....	59
Capítulo 3: Metodología.....	64
Descripción general del método.....	64
Participantes.....	65
Instrumentos.....	69
Procedimientos.....	71
Capítulo 4: Análisis de Resultados.....	75
Componente 1. Formación Integral y Calidad.....	77
Componente 2. Capital Humano	78
Componente 3. Capital Social.....	81
Componente 4. Investigación.....	84
Componentes 5. Consultoría.....	85
Componente 6. Servicio Social.....	85
Componente 7. Promoción Cultural.....	88
Componente 8. Patrimonio Físico.....	91
Componente 9. Prestigio Social.....	93
Componente 10. Sustentabilidad Económica.....	95
Capítulo 5: Conclusiones.....	99
Discusión de resultados	99
Validez interna y externa.....	101
Alcances y limitaciones.....	102
Sugerencias para estudios futuros	103

Conclusiones.....	106
Referencias.....	111
Apéndice A. Formato de Carta de Consentimiento para Entrevistas.....	115
Apéndice B. Formato de Entrevistas.....	118
Apéndice C. Análisis de Respuestas por Componente.....	123
Apéndice D. Currículum Vitae.....	192

Introducción

La educación es una labor compleja pues trata de la formación del ser humano. Las instituciones educativas de cualquier nivel, enfrentan dicha complejidad. Los sistemas educativos, responsables de coordinar la labor de las escuelas, tienen el reto de dar respuesta a las necesidades de los alumnos y la sociedad. En este afán, se han desarrollado múltiples propuestas educativas fruto de la investigación educativa.

Con el objeto de evaluar permanentemente la calidad educativa, los gobiernos, a través de los organismos encargados de la educación, han hecho un esfuerzo por implementar mecanismos de seguimiento de resultados. La labor de monitoreo de resultados educativos es compleja. Existen indicadores de cobertura, deserción y permanencia en la escuela, así como de inversión en términos del Producto Interno Bruto de los gobiernos en educación. Sin embargo, esto nos habla simplemente de la oferta educativa y el alcance que tiene para cubrir la oportunidad de escolarización de la totalidad de la población. En otras palabras, se puede contar con escuela para todos en la que los niveles de aprendizaje dejan mucho que desear. La calidad educativa comprende mucho más que la construcción de escuelas. Existen factores críticos en los procesos educativos que son determinantes para alcanzar un alto nivel de logro académico.

¿Cómo evaluar una realidad tan compleja? ¿De qué manera los sistemas educativos pueden conocer el estatus de la realidad escolar de un país? ¿Cómo saber si las escuelas responden a las necesidades de formación del ser humano y la sociedad?

El objetivo de la presente investigación es la verificación del uso de un conjunto de indicadores que arrojen información útil para la toma de decisiones de los

cuerpos directivos. Se trata del diseño de instrumentos que permitan conocer la realidad de los procesos críticos para la calidad educativa de una escuela. No se tiene la intención de evaluar las instituciones educativas. Tampoco es un mecanismo de monitoreo de las escuelas de un país. Más bien, el instrumento tiene la intención de que, desde la misma labor ordinaria de las escuelas, los directivos puedan ir verificando el estado de los procesos.

El documento de la investigación está dividido en cinco capítulos. En el primer capítulo, se habla del planteamiento del problema. Primeramente se expone la importancia del tema en el contexto mexicano y la preocupación del gobierno por hacer frente al rezago educativo en términos de cobertura, recursos asignados y calidad educativa. Se enmarca el contexto del que fue tomada la muestra para la investigación. Después, se explica el objetivo de la investigación y el problema a abordar planteando las preguntas a responder. También se definen los términos clave para precisar la connotación que se les dará a lo largo del trabajo, así como los indicadores que integran cada componente del modelo de evaluación institucional. Finalmente, se dan a conocer la justificación que tiene la investigación y los límites de su alcance.

En el segundo capítulo se expone la revisión de la literatura. Se trata el tema de la evaluación y su importancia en la cultura organizacional, considerándola como una práctica que debiera ser continua para la adecuada toma de decisiones. Se exponen a grandes rasgos los tipos de estudios que se pueden realizar en las instituciones, así como el proceso que debiera seguir una evaluación de esta índole. Luego, se introduce el tema de la calidad educativa y su relación con la evaluación en un contexto educativo. Se trata el tema de los indicadores como unidades de análisis para recabar la información. Las características que deben tener y la forma de construirlos para que

midan lo que se supone deben medir. Una vez determinados los indicadores, se deberán tomar en cuenta los estándares como parámetros de comparación. ¿Qué es lo mínimo aceptable? ¿Qué es lo óptimo? Esto solamente se puede determinar en base a marcas preestablecidas de comparación. Finalmente, se realiza una descripción de los componentes del modelo de evaluación institucional en cuestión. Esto para una mayor comprensión de lo que se entiende de cada componente que la integra.

El tercer capítulo trata sobre el método utilizado en la investigación. Se explica de manera general la metodología partiendo de que se trata de un estudio cualitativo y de las formas como se cuidó la confiabilidad. Luego, se expone de manera detallada la composición de la muestra y los criterios para seleccionarla. En cuanto a los instrumentos utilizados, se aborda el tema de su origen y se describe la forma como se aplican los instrumentos así como su contenido. Se habla de los procedimientos para analizar la base de datos a ser estudiada, los pasos que se siguieron, y la manera como se obtuvieron los resultados.

El cuarto capítulo expone los resultados. Estos son una síntesis del análisis de las entrevistas del estudio de campo. Dada la extensión del material, los resultados se presentan haciendo una síntesis por componente, no por indicador. Al hablar de cada componente, se contestan las preguntas de investigación. Esto es, la forma de determinarlos, su valor, procedimientos de cálculo y la instancia responsable de ello. También se habla de la periodicidad con que se calcula cada indicador, la forma de emplearlos para la mejora de la gestión educativa, las políticas para darlos a conocer y la valoración que se le da a la evaluación institucional.

El quinto capítulo expone las conclusiones de la investigación. En este apartado, se abordan diversos temas importantes para terminar. Se trata de una

discusión sistematizada que presenta primeramente un contraste de los hallazgos y la teoría que emerge de un estudio cualitativo y los marcos teóricos expuestos en el capítulo dos. Posteriormente, se discute el grado de confiabilidad y validez interna y externa. Se busca hacer una autoevaluación del propio trabajo. Luego, se discuten los alcances y limitaciones de la tesis, los problemas que se tuvieron que sortear y la manera como se abordaron. También se exponen algunas sugerencias de temas para estudios futuros. Finalmente, se explican las conclusiones en las que se resumen los principales hallazgos de la investigación y la manera como éstos pueden ser una oportunidad de mejora continua en la institución educativa.

El perfeccionamiento del proceso educativo difícilmente será acabado como inacabado es el hombre. Toda su vida se encuentra en constante perfeccionamiento. Así mismo el proceso educativo. La respuesta al momento histórico que viven las personas cambia constantemente. De ahí que la investigación educativa cobre importancia permanente y a ello se suma el esfuerzo de la presente investigación.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

Las instituciones educativas son sistemas inmersos en ambientes sociales, políticos y económicos locales. De la misma manera, estos ambientes son parte de un mundo cada vez más globalizado en el que la sociedad del conocimiento exige de las escuelas una adaptación continua ante los nuevos retos que se presentan. La sociedad y el conocimiento avanzan de manera vertiginosa. Los alcances de la tecnología son cada vez mayores y más rápidos. Las tecnologías de la información y comunicación son perfeccionadas cada día, dejando obsoletas aquellas que fueron en su momento una novedad.

Comparativamente hablando, las instituciones educativas se pueden asemejar a los organismos que viven dentro de un ecosistema. El organismo se nutre del ambiente y de él toma todo lo necesario para poder vivir. Si hay un cambio en el ambiente que le produce un daño, entonces deberá sobreponerse o adaptarse para poder sobrevivir con la mejor calidad de vida posible. Así mismo, las instituciones educativas deben ser sensibles a lo que acontece en el mundo exterior. El medio en el que se encuentran les exige resultados que den respuesta a las necesidades. Si la escuela no es capaz de ello, entonces tenderá a convertirse en el mejor de los casos en una institución sin sentido.

Dada la realidad del mundo actual, las instituciones educativas deben implementar cambios que no siempre son fáciles. Las innovaciones presentan retos que implican reformas en la manera de concebir la educación. Es decir, entendimiento de los nuevos racionales que dan sustento a las nuevas exigencias educativas y sus respectivas metodologías. También exigen cambios en las metodologías mismas. Los

docentes deberán implementar nuevas estrategias didácticas para que las situaciones de aprendizaje sean coherentes y respondan a los fundamentos que les dan soporte. De igual manera, los maestros deberán integrar en su saber el manejo de nuevas tecnologías para acercar de manera innovadora el conocimiento a los alumnos (Fullan, 1997).

¿Cuál es el papel del directivo frente a esta realidad? ¿Cómo sabe un líder educativo que su escuela marcha en la dirección correcta? ¿Qué criterios deberá tener presentes para evaluar la certeza de una decisión? ¿Qué elementos deben tomarse en cuenta para saber si la información realmente representa objetivamente la realidad?

Es un hecho que el papel del directivo ha dado giros en los últimos años. Antiguamente, el director de una escuela era considerado como una persona autocrática. Actualmente su rol ha cambiado. El director efectivo sabe gestionar, pero también es un líder. Tiene autoridad moral para comprometer a los miembros del equipo a trabajar para la misión institucional. Es una persona con visión de futuro, con pasión por lo que hace, se autoconoce, tiene confianza en los demás y osadía para tomar riesgos (Warren, citado por Boyett J.H. y Boyett J.T, 2006).

La evaluación educativa es una herramienta efectiva que permite monitorear aquello que es esencial en la vida institucional. Existen un sinnúmero de actividades que se realizan diariamente: interacciones entre personas, clases impartidas, decisiones tomadas y ejecutadas, entrevistas con maestros y padres de familia, evaluaciones académicas, etc. La pregunta es, ¿cómo saber si lo que se está realizando es una acción congruente con la misión de la institución?

Antecedentes

La educación básica en México pasa por una etapa de desprestigio social. El sindicalismo, la burocracia, los maestros cuyo servicio magisterial ha quedado sofocado por la rutina, la falta de buenos salarios, los bajos resultados en las pruebas PISA y ENLACE, entre otros, son algunas de las causas de la justificada falta de credibilidad en la eficacia de la educación básica.

En México existe la educación pública y privada. El trabajo de campo de la presente investigación se realizará en instituciones de ambas modalidades. La Tabla 1 muestra la distribución de la población estudiantil en el nivel básico en México en preescolar, primaria y secundaria en el sector público y privado.

Tabla 1
Matrícula en educación básica en México

	2008-2009	Porcentaje sobre el total
Educación básica total	25,603,606	100
Público	23,220,628	90.69
Privado	2,382,978	9.31
Preescolar total	4,634,412	18.10
Público	3,951,853	17.02
Privado	682,559	2.94
Primaria total	14,815,735	57.87
Público	13,586,883	53.07
Privado	1,228,852	4.80
Secundaria total	6,153,459	24.03
Público	5,681,892	22.19
Privado	471,567	1.84

Fuente: SEP

Como se puede observar, la educación básica está cubierta mayoritariamente por el sector público, siendo apenas el 9% atendido por el sector privado. El nivel con mayor alumnado es la primaria, siguiendo la secundaria en segundo término y finalmente el preescolar. Las escuelas públicas atienden a la mayoría de la población en México, sea por su gratuidad, sea por su cobertura. A ellas se dedican una gran cantidad de recursos nacionales. Son sostenidas por todos los ciudadanos con el pago de impuestos. Por ello, la rendición de cuentas se torna prioritaria.

El gasto público ordinario en la enseñanza pública se ha incrementado notablemente. En 1998, se invertía el 5.1% del producto interno bruto. Si a ello se suma el gasto estimado que cada familia hace para que sus hijos asistan a la escuela, el porcentaje asciende a un 6.1%. Comparativamente hablando, de acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en 1994 la mitad de los países miembros gastaban entre el 5 y 6% del producto interno bruto en el sector educativo. Es decir, México alcanzaba la inversión promedio en educación de los países miembros de la organización. Por otra parte, el gasto ordinario al financiamiento del gasto en educación primaria (excluyendo los gastos de inversión) en 1990 era del .8%, en 1998, se le asignó el 1.7%. Este incremento refleja la preocupación del Estado por tener un mayor desarrollo cualitativo educativo en escuelas que se encuentran en áreas de marginación social y económica. La educación primaria en México es el sector educativo que más recursos le son asignados. En 1990 obtenía el 24.4% de los recursos, para 1998 ascendían al 36.4% (UNESCO, 2000).

La inversión de recursos económicos ha traído como consecuencia la mejora en la cobertura de la educación primaria en México. La tasa neta de ingreso en la enseñanza primaria en 1990 fue del 91.4%, en 1998 ascendía al 92.94%. Es decir, casi

93 niños de cada 100 de seis años se encuentran en el primer año de educación primaria. Es de hacer notar que en 1997 el 97.6% de los niños de nueve años de edad cursaban su educación básica. En otras palabras, México cuenta con una cobertura educativa a nivel primaria casi total (UNESCO, 2000).

Otros indicadores que pueden hablar de la realidad educativa mexicana en educación primaria son las que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2
Principales Indicadores de la Educación Primaria

Ciclo Escolar	Matrícula (Alumnos)	Egresados (Alumnos)	Deserción (%)	Reprobación (%)	Eficiencia terminal (%)
1990-1991	14,401,588	1,827,821	5.3	10.1	70.1
1991-1992	14,396,993	1,861,838	4.6	9.8	71.6
1992-1993	14,425,669	1,880,769	4.1	8.3	72.9
1993-1994	14,469,450	1,917,374	3.6	8.3	74.2
1994-1995	14,574,202	1,998,274	3.4	8.1	77.7
1995-1996	14,623,438	2,024,174	3.0	7.8	80.0
1996-1997	14,650,521	2,059,487	3.1	7.6	82.8
1997-1998	14,674,797	2,107,616	2.9	7.3 (e)	8.9 (e)
1998-1999	14,697,915	2,089,293	2.4	7.1 (e)	85.6 (e)

(e) Estimado

Fuente: DGPPyP, SEP.

Como se puede observar, la educación primaria en México durante la década de los noventa dio grandes pasos. La matrícula permaneció estable con un ligero incremento, la deserción y la reprobación fueron disminuyendo. La eficiencia terminal mejoró. En 1990 egresaban 70 alumnos de los 100 que ingresaban a primaria. Para 1999, casi 86 de cada cien alumnos lograban concluir la primaria (UNESCO, 2000).

Si bien estos indicadores nos hablan más de la cobertura que de la calidad de la educación, ya existen algunos indicios concretos de una voluntad del gobierno mexicano por hacer de la educación primaria un derecho accesible a la niñez del país. Quedan temas pendientes de profundizar para la investigación. La calidad educativa, el logro académico de los alumnos, la eficiencia del uso de los recursos en las escuelas, los impactos de la educación en la mejora de las condiciones sociales, entre otros, son asuntos en los que habría que indagar para llegar a una propuesta educativa que camine por la gestión de la mejora continua.

En este contexto se encuentran ubicadas las escuelas estudiadas en la presente investigación. La muestra comprende a 42 escuelas que ofrecen servicios de educación primaria. Del total de escuelas, 19 pertenecen al sector público y son sostenidas por fondos federales o estatales. Las 23 restantes son instituciones educativas privadas. Así, el 45.2% de la muestra son escuelas públicas y el 54.8% son privadas.

Existen otros datos importantes que hablan de la diversidad y representatividad de la muestra. De las 42 escuelas estudiadas, 38 se encuentran en México y cuatro son colombianas. Los años de fundación de las escuelas son muy variables, siendo la primera en fundarse en 1948 y la más reciente en 1998. La escuela con menos alumnos atiende a 11 y la más grande a 590. Igualmente, el número de grupos de la institución completa oscila desde seis grupos hasta 38 grupos. La diversidad de instituciones a

estudiar permite tener una representatividad de distintos contextos geográficos y tipos de institución.

Objetivo de la Investigación

La investigación tiene por objetivo la indagación de la validez de indicadores de evaluación institucional y su forma de calcularlos, para que los directivos puedan monitorear la calidad educativa y su uso para la toma de decisiones. No se trata de realizar evaluaciones institucionales. Más bien, se pretende construir un sistema de indicadores que ayude a la evaluación institucional.

El directivo debe saber determinar el buen funcionamiento de la institución a nivel de procesos que luego impacten en el logro de la misión de la escuela. Es por eso que la presente investigación tiene el siguiente objetivo:

Determinar aquellos indicadores que permitan conocer la manera de obtener información relacionada con los procesos educativos críticos para el logro de la misión institucional.

De lo anterior se desprenden los siguientes objetivos particulares:

1. Identificar los indicadores que posibilitan el monitoreo de los factores críticos de éxito de la escuela.
2. Describir la manera en que los indicadores pueden ser determinados como parte ordinaria de la vida institucional.

Problema de la Investigación

Las escuelas de educación básica en México están siendo sometidas a una serie de evaluaciones para verificar su nivel de efectividad. El examen de Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) es una propuesta que

contribuye a la mejora de la calidad de la educación en México. Los resultados arrojan información diagnóstica del nivel de logro académico de los alumnos de los contenidos en los planes y programas oficiales. ENLACE provee de insumos para que las instituciones educativas planeen de manera estratégica la capacitación de los directivos y docentes, así como la implementación de políticas públicas efectivas para el mejoramiento del aprendizaje. La estructura de la evaluación permite garantizar criterios de confiabilidad y comparabilidad, y es aplicada en todas las escuelas de educación básica del país (Secretaría de Educación Pública, s.f.).

Otra iniciativa del gobierno federal que permite a las escuelas entrar en una dinámica de mejora continua es el Programa de Escuelas de Calidad, cuyo objetivo es: “Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el Programa, un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas” (Secretaría de Educación Pública, s.f.). El Programa de Escuelas de Calidad busca el autodiagnóstico de la institución, su plan de mejora basado en la planeación estratégica, y la evaluación de los resultados.

Adicionalmente, este proceso conlleva la rendición de cuentas ante las autoridades y la comunidad educativa. El uso de los recursos en las escuelas debe ser eficiente y eficaz. Es responsabilidad de los actores del sistema educativo demostrar que los recursos económicos, patrimonio de todos los mexicanos, son utilizados de manera productiva.

El sistema educativo mexicano ha implementado acciones concretas para la mejora de la calidad educativa a través de la autoevaluación y la autogestión de las instituciones educativas. De ahí la importancia de contar con indicadores precisos que

arrojen información adicional para la toma de decisiones que luego se convertirán en acciones priorizadas. El cambio en las organizaciones necesariamente debe evitar construir objetivos y problemas mal definidos (Cantú, 1997). Es pertinente contar con información válida que permita la focalización correcta de los aspectos a mejorar.

Dado lo anterior, la pregunta general de la investigación es la siguiente:

¿Qué es lo que caracteriza al uso de indicadores de evaluación institucional en instituciones educativas en nivel primaria?

Para contestar a la pregunta general, daremos respuesta a las preguntas subordinadas que a continuación se mencionan:

1. ¿Cuáles indicadores institucionales se determinan en las instituciones educativas? ¿Cuáles indicadores no se determinan y se deben determinar? ¿Por qué no se determinan?
2. ¿Cómo se definen conceptual y operacionalmente esos indicadores?
3. ¿Cuáles son los valores concretos de cada indicador para la institución que se ha elegido como caso de estudio?
4. ¿Cómo se elige calcular cada indicador? ¿De qué otras formas se puede calcular cada indicador de tal manera que pudiera tener más sentido y utilidad para una institución determinada?
5. ¿Cuál es el departamento o entidad responsable dentro de la institución educativa para calcular cada indicador de manera frecuente? Si el indicador no se calcula de manera regular, ¿cuál es el departamento o entidad que debería hacerse responsable dentro de la institución educativa para calcular este indicador de manera frecuente?

6. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue en la institución educativa para generar cada indicador? ¿Es un procedimiento eficiente?
7. ¿Con qué periodicidad se calcula cada indicador? ¿Es esta periodicidad adecuada? Si no lo es, ¿cuál sería la frecuencia óptima para generar cada indicador de tal manera que pueda ser utilizado por los cuadros directivos? y ¿qué dificultades se tienen para calcular cada indicador de manera periódica? (¿el tiempo de obtención de datos, el costo de obtenerlos, la falta de personal que haga el trabajo?)
8. ¿Cómo se emplean (bien o mal) esos indicadores para la toma de decisiones? ¿Qué tipo de decisiones se toman con cada indicador y quién las toma? ¿En qué forma el indicador les permite mejorar su gestión dentro de la institución educativa?
9. ¿Cuáles son las políticas para dar a conocer los valores de los distintos indicadores? ¿Quién debe conocer el valor de cada indicador? ¿Qué dilemas éticos se presentan al momento de considerar la difusión de la información que proveen los distintos indicadores?
10. ¿Existe una cultura de evaluación dentro de la institución educativa? ¿Es valorada la evaluación institucional y son considerados como relevantes los distintos indicadores para los cuadros directivos? El proceso de evaluación..., ¿se considera que es una "carga" adicional de trabajo para quien genera los indicadores o se le ve como parte sustancial de las funciones vitales que deben realizarse en una institución educativa? ¿Hay resistencias a la evaluación?

Definición de Términos Clave

Existen términos que son clave en este proceso de investigación. Su puntualización permitirá un mejor entendimiento del tema que se estudiará. Se trata de una serie de conceptos que se concatenan de manera lógica desde lo general a lo particular. A continuación se explica cada uno de manera sintética precisando la connotación que tendrán en el presente trabajo.

Planeación. Instrumento de trabajo en la labor educativa que sirve para trazar el plan de una obra, en este caso, la educativa (Real Academia Española).

Evaluación institucional. Es un proceso educativo prolongado para establecer controles intermedios para asegurar la calidad educativa de principio a fin.

Modelos de evaluación institucional. Son aquellas formas de aproximación a una institución educativa para la evaluación de los elementos críticos en su proceso educativo.

Calidad educativa. El concepto es tan amplio que los diversos autores lo abordan desde distintas perspectivas. Para fines de esta investigación, lo que interesa es el nivel de logro de la misión de la institución educativa.

Indicadores. Son valores numéricos que se usan para medir los alcances cualitativos y cuantitativos de una institución educativa.

Estándares. Son parámetros preestablecidos que permiten emitir un juicio de valor en torno al nivel de alcance de los resultados del trabajo educativo.

El fin de esta investigación es conocer la forma en que las escuelas de educación básica manejan y utilizan los indicadores y los componentes que se consideran en esta investigación como críticos para la calidad educativa. La forma de abordar la investigación oscila entre una perspectiva atomista y una holista

(Valenzuela, 2004). Es decir, entender el todo de la institución educativa desde sus partes. Para comprender la complejidad de una escuela de manera global es necesario analizar los elementos particulares. Igualmente, los elementos particulares pierden sentido sin contextualizarlos en una realidad más compleja.

El modelo de evaluación tiene como fin proporcionar información para la mejora de la calidad del servicio educativo de una escuela. Esto lo convierte en un medio y no en un fin dentro del proceso educativo. Los datos que proporciona pueden ser usados como insumo para la mejora continua y la toma de decisiones. Idealmente, la evaluación debiera ser una práctica cotidiana, no un evento ocasional. El monitoreo de la realidad escolar periódico permite hacer correcciones oportunas y evitar la ineficacia.

El modelo de evaluación utilizado para recabar los datos del trabajo de campo cuenta con 10 componentes. Cada componente expresa una dimensión clave de la calidad educativa. En la Tabla 3, se define cada componente y los indicadores que los miden de acuerdo a Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009).

Tabla 3
Componentes e indicadores

Formación integral y calidad	Indicadores
Es el proceso educativo que permite el desarrollo de los estudiantes en todas sus dimensiones (física, psicológica, sociocultural, ecológica, trascendente y profesional), con miras de asegurar que los egresados de un programa educativo cumplen con estándares definidos por los currícula de la institución educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio. 2. Proporciones relativas de materias destinadas a las distintas dimensiones de formación del estudiante. 3. Grado de cumplimiento de los establecido en los currícula, en términos del número de temas que se abordaron y que se debieron haber abordado. 4. Grado de cumplimiento de lo establecido en los currícula, en términos del número de clases que se impartieron y que se debieron haber impartido. 5. Resultados del sistema de evaluación de profesores. 6. Resultados del la evaluación de los programas. 7. Resultados de exámenes departamentales. 8. Índice de deserción de los alumnos. 9. Número promedio de alumnos en cada grupo escolar. 10. Estadística de calificaciones de los alumnos. 11. Proporción de los alumnos egresados que se encuentran trabajando en su área profesional. 12. Ingresos anuales promedio de los alumnos que egresaron hace cinco y diez años. 13. Resultados de sistemas de evaluación de los egresados aplicados a empleadores.

Tabla 3
Componentes e indicadores
 Continuación

Capital humano	Indicadores
Es el potencial del personal que tiene una institución educativa, dado por el nivel de competencias y experiencia que poseen los trabajadores y que se puede traducir en valor para la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de horas de capacitación ofrecidas a los profesores anualmente. 2. Número de horas de capacitación per cápita tomadas por los profesores anualmente. 3. Proporción relativa de cada área de capacitación ofrecida por la institución anualmente. 4. Proporción relativa de cada área de capacitación tomada por los profesores anualmente. 5. Número de profesores perteneciente a los distintos escalafones o sistema de clasificación. 6. Número de profesores de planta versus de cátedra. 7. Número de profesores pertenecientes al SNI. 8. Índice de mejora del nivel de calidad de vida de los trabajadores en función de su retribución económica. 9. Resultados de la evaluación del clima laboral. 10. Índice de rotación interna. 11. Índice de rotación externa.
Capital social	Indicadores
Es el potencial que tienen las redes internas y externas de los trabajadores y que se traducen en valor para la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de redes internas bien identificadas en las que participa el personal de la institución. 2. Número de redes externas bien identificadas en las que participa el personal de la institución. 3. Número de personas involucradas en redes internas. 4. Número de personas involucradas en redes externas. 5. Resultados de la evaluación del trabajo en redes.

Tabla 3
Componentes e indicadores
 Continuación

Investigación	Indicadores
Es el proceso por medio del cual se contribuye a la generación de conocimiento científico para beneficio de la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de proyectos de investigación de distintas áreas en los que participan los profesores. 2. Montos de los proyectos de investigación que entran al presupuesto de la institución. 3. Proporción de proyectos que están vinculados a las líneas de investigación definidas por la institución. 4. Número de artículos publicados por los profesores en revistas especializadas, arbitradas y no arbitradas. 5. Número de participaciones en congresos nacionales e internacionales, por parte de los profesores.
Consultoría	Indicadores
Es el proceso por medio del cual personal experto de la institución educativa contribuye a dar soluciones al sector productivo que las solicita.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de proyectos de consultoría de distintas áreas en los que participan los profesores. 2. Montos de los proyectos de consultoría que entran al presupuesto de la institución. 3. Proporción de proyectos que están vinculados a las líneas de consultoría definidas por la institución.
Servicio social	Indicadores
Es la contribución que la institución educativa ofrece a su entorno social a través del trabajo de sus estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de programas de servicio social. 2. Número de personas involucradas en los programas de servicio social. 3. Resultados del sistema de evaluación del servicio social. 4. Porcentaje de alumnos con beca.
Promoción cultural	Indicadores
Es la preservación, difusión, creación y recreación de los valores culturales y de las distintas manifestaciones artísticas propias de un entorno social y de la humanidad en general.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de eventos de difusión cultural organizados por la institución. 2. Proporción relativa del número de eventos de difusión cultural realizados en las distintas áreas de manifestación artística.

Tabla 3
Componentes e indicadores
 Continuación

Patrimonio físico	Indicadores
Es el conjunto de recursos materiales que permiten a la institución educativa cumplir sus funciones para la presente y futuras generaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo. 2. Inventario de recursos materiales de la institución educativa.
Prestigio social	Indicadores
Es el reconocimiento que la sociedad otorga a la institución educativa por el servicio que presta en la formación de los estudiantes, así como por su impacto social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados de los alumnos en exámenes nacionales estandarizados. 2. Número de programas acreditados. 3. Posición de la institución educativa en <i>rankings</i>.
Sustentabilidad económica	Indicadores
Es aquello que asegura que una institución educativa pueda operar manteniendo un equilibrio entre sus ingresos y egresos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de ingresos en función del tiempo. 2. Registro de egresos en función del tiempo. 3. Discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido. 4. Estados contables de flujo de efectivo. 5. Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto gubernamental e ingresos conseguidos por la misma institución. 6. Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión.

No es una labor sencilla la realización de una síntesis de los procesos críticos que garanticen la calidad educativa. En la presente investigación se consideran 10 componentes con sus respectivos indicadores. Habrá otros modelos de evaluación institucional que consideren un mayor o menor número de componentes. Sin embargo, ello dependerá del nivel de especificidad y complejidad con la que se quiera abordar la realidad escolar. En este caso, se ha decidido el grado de especificidad teniendo en mente el arrojar información valiosa de manera factible y cotidiana como parte del quehacer educativo.

La lectura del capítulo seguramente podrá despertar inquietudes que nacen de un doble trabajo a futuro: cumplir con los requerimientos que solicita el sistema educativo y el modelo de evaluación propuesto. No se trata de multiplicar tareas, sino de crear instrumentos que faciliten y hagan más efectiva la labor. Así, el modelo propuesto podrá servir en su caso como un generador de información diagnóstica para el cumplimiento de la planeación estratégica que solicita el Proyecto de Escuelas de Calidad, por ejemplo.

El sistema educativo mexicano mejorará sus resultados en la medida en que haya un mayor número de esfuerzos intencionados para la mejora educativa. La presente investigación es un trabajo que tiene por fin ser un instrumento efectivo para operar las escuelas de manera eficiente.

Justificación y límites

Indagar en la forma en que se utilizan los indicadores del modelo de evaluación institucional tiene sentido por los siguientes motivos:

1. Arrojará información necesaria para verificar la utilidad de los indicadores en las instituciones educativas para la toma de decisiones.
2. Proporcionará datos importantes a los autores del modelo de evaluación para afinarlo y evaluar su utilidad.
3. Aportará elementos para validar la viabilidad de contar con un modelo de evaluación que responda a la generalidad de las escuelas en México.
4. Posibilitará el contar con un sistema de evaluación que pueda ser utilizado por los directivos de las instituciones educativas para mejorar la calidad educativa en México.

Como todo estudio, los resultados no son exhaustivos. Existen ciertos límites que son importantes mencionar. La realidad educativa es compleja y difícilmente una investigación podrá agotar todas las posibilidades. Por ello, en un espíritu de honestidad se menciona que la investigación:

1. Depende de la calidad de la información proporcionada por los entrevistados en el trabajo de campo.
2. Está sujeta a la capacidad que tuvo el entrevistador para alcanzar los objetivos de las entrevistas.
3. Parte de una muestra amplia. Contempla escuelas primarias, en su mayoría mexicanas, cuyas realidades son muy distintas. Hay escuelas particulares, oficiales, pequeñas y grandes, y ubicadas dentro de contextos socioeconómicos distintos.

4. Pone a prueba la interpretación que se da a cada uno de los indicadores. Es decir, no se sabe si al momento de la entrevista, un mismo concepto es entendido de la misma manera por todos los entrevistados, y por lo tanto, las respuestas puedan ser comparadas.

Como se puede observar, la investigación es un proceso en el que se pondrá a “prueba de fuego” la capacidad que tiene el modelo de evaluación para verdaderamente evaluar lo que desea evaluar.

En el siguiente capítulo, se presentará el marco teórico de la investigación, para aportar elementos que sirvan para el análisis de resultados y la interpretación de las entrevistas.

Capítulo 2. Marco Teórico

Planeación y Evaluación, Un binomio Inseparable

Las instituciones educativas utilizan la planeación como un instrumento de trabajo en todos los niveles. Los maestros planean sus clases, prevén los contenidos y recursos que utilizarán a lo largo de su curso. Los departamentos reconocen la necesidad de contar con un plan de trabajo que permita tener objetivos claros. Las instituciones educativas también utilizan la planeación como un medio para dirigir los esfuerzos hacia el logro de la misión.

Para realizar la planeación, es importante considerar los elementos que sirven como insumo para llevarla a cabo. Uno de ellos es la evaluación, ya que permite contar con un análisis de la realidad. El problema es que a menudo, el proceso de evaluación y planeación no dialogan (Middaugh, 2009).

La escuela es una organización que busca el aprendizaje y la formación del alumno. El proceso de planeación es un instrumento que ayuda a operativizar dicha búsqueda y aumenta las probabilidades de un mayor impacto. Los sistemas de evaluación de los alumnos vistos como insumo de la planeación, deberán sustentarse en una variedad de pruebas. Entre ellas encontramos las evaluaciones realizadas por los maestros, las pruebas estandarizadas, portafolios, proyectos finales y experiencias reales donde se pone a prueba el aprendizaje (Middaugh, 2009). Estos insumos pueden llevar a tomar decisiones en torno a la infraestructura de la escuela y no al revés. La evaluación deberá ser entonces, un proceso continuo que proporcione información pertinente para la toma de decisiones. De ahí que más que un evento ocasional, la evaluación se debe convertir en una cultura de la institución.

Cultura de Evaluación

La evaluación institucional es un proceso y una cultura que va más allá de la mera acreditación. Su intención es el continuo monitoreo de los procesos educativos a nivel de programas o instituciones. Lukos y Phipps (2004 citado por Ndoye y Parker, 2010) definen la cultura de evaluación como un ambiente organizacional en el que las decisiones se fundan en hechos, investigación y análisis. Los servicios son planeados de tal forma que maximizan los resultados y los impactos en los destinatarios. La creación de una cultura de evaluación requiere de aprendizaje, organización y toma de decisiones para priorizar lo importante, así como de rendición de cuentas.

Senge (2005) habla de la creación de una *visión compartida*, concepto que bien puede ser aplicado a la configuración de una cultura organizacional, puesto que se requiere de la capacidad de crear un significado común de evaluación, sus expectativas y el uso de los resultados. De esta manera, es posible implementar el cambio gradualmente.

Ndoye y Parker (2010) contemplan cinco estrategias para establecer una cultura de evaluación. A continuación se describen.

1. Liderazgo. La cultura de evaluación requiere de un liderazgo comprometido con el proceso de evaluar. De ser así, problemas como el suministro de recursos económicos, de recursos de tiempo o humanos, estarán más disponibles dada la aprobación de la autoridad.
2. Personal. La cultura de evaluación institucional es un proceso que deberá ser asumido por el colectivo de la organización. Su involucramiento consiste en el respectivo entrenamiento que capacita para la evaluación constante de

objetivos y procesos. Esto permite su protagonismo y el consiguiente compromiso por la mejora.

3. Recursos. La evaluación institucional requiere de recursos humanos, tecnológicos, espacios físicos y tiempo para su realización. El carecer de ellos, puede imposibilitar la práctica de la evaluación.
4. Estudiantes. El rol de los estudiantes en la evaluación, especialmente en nivel superior, pasa de ser una simple fuente de información, a una participación que va desde el diseño hasta la revisión de los resultados. Tal caso abona al involucramiento de los alumnos en su educación, contrario a una educación centrada en el maestro.
5. Acceso a la información de la evaluación. Los datos arrojados de la evaluación pueden ser utilizados para mejorar las prácticas educativas. Su análisis adecuado y continuo permite la toma de decisiones acertadas para optimizar recursos y priorizar.

La Evaluación Institucional

El proceso educativo es prolongado por lo que es necesario establecer controles intermedios para asegurar la calidad educativa de principio a fin. El Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación es un organismo que pretende, entre otras cosas, el establecimiento de un sistema de información que ayude a la evaluación educativa en los países latinoamericanos. Pero, existe diferencia entre un sistema de evaluación y un sistema de medición. En principio, la evaluación incluye la medición. Entonces, la evaluación es considerada como un proceso sistemático que facilita un juicio de valor con su respectivo objeto de acción. Al tratarse de un proceso sistemático, implica la rigurosidad de la sistematización de la información recogida. Al

ser interpretada la información, entonces se debe realizar con cuidado. También se emite un juicio de valor que evalúa no sólo los resultados sino también los programas en sí mismos. Por último, se encamina a acciones futuras y a la toma de decisiones. La evaluación entonces, debe proveer información del sistema de manera holística, incluir mediciones del aprendizaje de los alumnos de una institución, los factores y procesos que permitan el análisis de las políticas educacionales, realizar estudios longitudinales del nivel de progreso, logro académico estudiantil y la divulgación de los resultados debe considerar diversas audiencias, educadores, padres y sociedad en general. Por el contrario, la medición se refiere tan sólo al proceso de medir sin emitir ningún juicio de valor. La medición también se utiliza con fines de comparación de individuos de acuerdo a cierta característica (Arancibia, s.f.).

Tipos de Estudios

El propósito de la evaluación determina el tipo de estudio. Los estudios transversales permiten comparar estudiantes de un nivel escolar y ayudan a determinar factores de rendimiento. Los estudios longitudinales se aplican a más de un nivel educativo a través del tiempo, permitiendo comparar por lo menos la situación de inicio y la situación final del proceso educativo. Otro aspecto importante de la evaluación es determinación de una cobertura geográfica a nivel local o nacional, y el nivel de muestreo que puede ser censal en caso de contar con una población heterogénea o desear un informe por alumno, o la selección de una muestra cuando la población es relativamente homogénea y se desea simplemente dar seguimiento al desempeño de los estudiantes y obtener información para mejorar la calidad educativa.

El tipo de prueba varía de acuerdo a los aspectos que se quieren averiguar y la formas de medir los objetivos. Las pruebas de aptitud y las de rendimiento. Las de

aptitud miden la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y aplicación de principios académicos. Las de rendimiento miden el logro académico propuesto por el sistema educativo. Estas últimas han resultado muy predictivas del desempeño futuro de los estudiantes y la atención de mejora es sencilla pues focaliza cada asignatura. La corrección de las pruebas puede ser con referencia a criterios y a normas. La referencia a criterios interpretan los resultados en base a criterios y estándares definidos. La referencia a normas permite la comparación y clasificación de alumnos de acuerdo al promedio de rendimiento académico.

El proceso de evaluación institucional pasa por una serie de fases que han de ser concebidas por el evaluador previamente. Primero, se identifica la naturaleza general de la evaluación: la institución, el propósito, el destinatario y las limitaciones que pueden haber. Después, se enuncian las preguntas de evaluación que, en la medida en que sean respondidas, entonces se estará en posibilidad de tomar decisiones para el mejor funcionamiento del centro educativo. Posteriormente, se determinan los métodos, técnicas y procedimientos para la recolección de datos. Luego, se realiza un plan para que el procesamiento de datos dé como resultado la obtención de información que permitan realizar conclusiones. Finalmente, se planea la forma en que se realizará el informe según la audiencia y sus intereses. Adicionalmente, el proceso de evaluación institucional debe considerar el óptimo manejo de recursos y un plan que determine la forma de realizar la metaevaluación del propio proceso evaluativo (Valenzuela, 2004).

Modelos de Evaluación Institucional

De Miguel (1994, citado por Escudero, 1997) clasifica los modelos de evaluaciones a instituciones educativas en dos grandes grupos: aquellos que observan los resultados y los que se enfocan en los procesos internos.

Los modelos de evaluación que se centran en los resultados buscan encontrar la relación que guardan los objetivos de una institución educativa y el nivel de logro. En cambio, los modelos que analizan internamente la organización determinan si una situación es favorable cuando inciden en el éxito de la organización (Goodman y Pennings, 1977; Van de Ven y Ferry, 1980; Lawler y otros, 1980, citados por Escudero, 1997).

El desarrollo de los modelos de evaluación ha puesto en claro que el elemento central para la mejora continua es la autoevaluación institucional. La capacidad de gestar propios procesos evaluativos al interior de la organización, permite comprender, y por lo tanto, mejorar la práctica educativa.

La evaluación externa es sólo un primer paso del conocimiento de la escuela. Muestra una fotografía un tanto borrosa de la institución. De ahí la importancia de complementarla con una evaluación interna. De esta manera, la fotografía adquiere nitidez. La aportación que hacen los directivos y maestros de la comprensión e interpretación de la realidad es un complemento que aporta un conocimiento más profundo de la misma. Adicionalmente, habrán de realizarse proyectos que promuevan procesos de cambio que finalmente, después de un determinado tiempo, habrá que volver a evaluar. Tal es el caso de la propuesta para la evaluación de centros escolares de educación secundaria del País Vasco (Lukas y Santiago, 2004). En ella, los centros

escolares son sometidos a un proceso de evaluación que retroalimenta el trabajo para la mejora continua.

Un recurso de aprendizaje para el perfeccionamiento de los modelos de evaluación institucional es la metaevaluación de los modelos utilizados. Finalmente, son los evaluadores y la valoración que hagan del proceso evaluativo lo que permitirá crear el modelo más idóneo para la realidad particular de cada uno (Escudero, 1997).

Criterios de Calidad para la Evaluación Institucional

La evaluación institucional presupone el establecimiento de criterios de evaluación, que tienen relación directa con la calidad de la institución, para poder contar con un marco referencial que permita comparar lo que se tiene con lo que se desea. De Miguel (1991, citado por Osoro y Carrulla, 1993, p. 46) define criterio de evaluación como “un objetivo de calidad respecto al cual puede ser valorado un determinado fenómeno o proceso”. Osoro y Carrulla (1993) definen la calidad de la educación como la coherencia entre resultados y fines de la institución (funcionalidad), la coherencia entre el producto y los objetivos previstos con el menor costo (eficacia) y la relación entre los productos conseguidos y los recursos disponibles al momento de dar inicio al proceso educativo (eficiencia). Este proceso tiene como objeto la mejora continua que se gesta al interior de una organización que debe responder a los requerimientos de la sociedad. Estos cuatro objetivos a evaluar implican factores cuya naturaleza radica en el contexto, la entrada, el proceso y los resultados.

La valoración de los criterios es otro aspecto a considerar. Osoro y Carrulla (1993) mencionan que se pueden valorar desde dos perspectivas o puntos de vista. Una perspectiva extrínseca donde los resultados responden a las demandas sociales y tienen

valor para la sociedad. La dificultad de considerarlo de esta manera es la pluralidad de las expectativas del complejo mosaico social. Por el contrario, bajo una perspectiva intrínseca, los productos tienen valor en sí mismos de acuerdo a la propia organización. Ambas propuestas son complementarias y pueden ser enriquecedoras pues mantienen un equilibrio entre lo que la sociedad demanda y lo que la propia organización educativa considera importante.

La calidad educativa es un elemento indiscutible y aceptable como sinónimo de una buena escuela. Las acepciones que se dan al concepto de calidad son varias. De ahí la dificultad para determinar los indicadores de una escuela de calidad. Para empezar, habría que definir ¿qué es calidad en educación? De acuerdo a De la Orden, Asensio, Carballo, Fernández, Fuentes, García y Guardia (1997), existen una gran cantidad de definiciones de calidad. Se entiende como un fenómeno excepcional que tiene tintes elitistas con superación de altos estándares y controles de calidad. Tiene que ver también con el lema de “cero deficiencias” y con el cumplimiento de las expectativas del fin para el cual fue concebido. Otra forma de ver la calidad sería en función del costo-valor a través de la justificación de costos. Otros la consideran como la capacidad que tiene una escuela de transformar al estudiante y hacerlo capaz de autotransformarse.

Otra forma de concebir la calidad es desde una visión sistémica, en la que lejos de separar los distintos componentes de la institución, se busca integrarlos. Es decir, en la medida en que los distintos elementos encuentren relaciones de coherencia, entonces podremos hablar de calidad. Se habla de tres niveles de coherencia. La funcional es la coherencia entre las entradas, procesos, productos y metas, con las expectativas sociales. La eficacia o efectividad, es la coherencia entre el producto con los objetivos.

La eficiencia es la coherencia entre la entrada y los procesos con los productos. Estos tres elementos permiten tener una perspectiva de las relaciones que hay hacia el interior y hacia el exterior de la institución (De la Orden et al, 1997).

Indicadores

Para estudiar la calidad educativa es necesario definir las unidades de análisis. Éstas pueden ser macro unidades o micro unidades. Por ejemplo, estudiar los elementos de un sistema educativo o los del aula de clase. La importancia de la unidad de análisis radica en que cada una contiene sus propios aspectos importantes. Su estudio conjunto ayuda a tener un panorama general del todo. Las unidades de análisis se estudian por medio de indicadores.

La palabra indicador significa que indica, sirve para demostrar algo con indicios y señales (Diccionario de la Lengua Española, 22 ed.). Los indicadores se encuentran en todas partes. Se usan en la vida diaria. Hablando de salud, la fiebre es un indicador de que la persona padece alguna afección. Los gobiernos utilizan indicadores para determinar el nivel de desarrollo de una nación. En educación, existen indicadores de cobertura, deserción, aprobación, etc. Es decir, los indicadores muestran de manera clara una parte de la realidad. El conjunto de indicadores describen de manera más completa la realidad de todo el sistema.

De forma simple, Casassus (1999) menciona que un indicador es un tipo de información o conjunto de mediciones que caracterizan e informan acerca del estado de un sistema educativo. Para Segers et al (1989, citado por Osoro, 1993, p.50) un indicador es “un dato empírico, ya sea cuantitativo o cualitativo que indica la realización de las metas de la institución”. Entonces, podemos decir que los indicadores son valores numéricos que se usan para medir los alcances cualitativos y

cuantitativos. Los indicadores tienen dos funciones básicas. Son descriptivos al brindar información sobre el estado actual de un sistema, su evolución o coyuntura. Son descriptivos porque determinan los efectos de las acciones. Los indicadores no deben ser confundidos con los índices. Estos últimos resultan de la combinación de varios indicadores o variables. Se podría decir que los índices son indicadores refinados que resumen una gran cantidad de información relacionados con un valor determinado. Existen datos de la realidad que no han sido procesados. Luego, se trabajan estadísticamente al ser analizados y procesados. Después, las estadísticas se transforman en indicadores que al ser refinados y conjuntados, se convierten en índices (De Ríos, Guerra, Lino, y Pineda, 2007)

Como podemos observar, existe una gran cantidad de intentos para definir el término indicador y no siempre son del todo coincidentes. Los distintos autores los conceptualizan desde distintos enfoques. Para Martínez (2005), los indicadores pueden ser definidos desde la perspectiva metodológica de Paul Lazarfeld en la que intervienen variables, dimensiones e indicadores. Las variables son aspectos de la realidad que pueden ser aisladas analíticamente y sus valores pueden variar. Las variables pueden ser conceptualizadas de manera sencilla, de tal forma que se explican por sí mismas. En cambio, existen situaciones en las que las variables son menos claras y más complejas. Entonces es necesario recurrir a conceptos particulares y precisos que en conjunto equivalgan a una descripción de la realidad compleja. Así por ejemplo, hablar de pobreza extrema es un concepto que puede ser altamente controvertido por su extensión. La solución sería descomponerlo en términos de ingresos mensuales y condiciones de satisfacciones de necesidades básicas como la vivienda, acceso a la educación, servicios médicos, etc. Desde la década de los sesenta

se ha realizado un esfuerzo por definir conceptos particulares precisos que posibiliten la valoración de otros más amplios e imprecisos, por ejemplo, el bienestar social. Entonces, un indicador es una estadística sintética de la realidad del servicio que ofrece el sistema educativo.

Los indicadores se elaboran de acuerdo a los objetivos del sistema o de la institución. Por lo tanto, es necesario primeramente revisar los fines del sistema o escuela para luego verificar el grado de logro que se tiene, recordando que no son los mismos en el caso de un sistema educativo y los de una escuela.

Según Oakes (1986, citado por Martínez, 2005), los indicadores deben ofrecer los siguientes tipos de información:

1. Logros del sistema educativo en término de resultados.
2. Permitir la predictibilidad pues su modificación conlleva otros cambios.
3. Presentar rasgos centrales y críticos para la comprensión del funcionamiento del sistema educativo.
4. Presentar aspectos relevantes para la toma de decisiones.

Existe controversia entre los diversos autores para determinar cuáles son las dimensiones que comprende la calidad educativa a nivel de sistema educativo o de escuela. Casassus (1999) menciona las siguientes seis áreas de estudio que engloban el todo:

1. Objetivos y metas de la escuela o sistema. Son el producto que buscan las escuelas. Estos se encuentran en los proyectos educativos de las escuelas o entidades administrativas de los sistemas.
2. Estilos de planificación, de gestión y de evaluación y su relación con las expectativas de resultados. La forma como se llega a los fines son los procesos.

El nivel de logro son los resultados. En una escuela de calidad, importante será verificar el estilo liderazgo que facilite el logro.

3. Facilidades de acceso al aprendizaje. Los alumnos aprenden si se logra una buena combinación de currículo, espacio físico, tiempo y cantidad y calidad de materiales.
4. Actividad docente. El salario, el clima laboral, la capacitación, la toma de decisiones, el grado de autonomía, la capacidad de innovación y el reconocimiento que reciben, son temas que sientan indirectamente las bases propicias para la obtención de buenos resultados.
5. Ambiente emocional. Se refiere a la importancia de las relaciones interpersonales sanas entre todos los actores de la educación y las expectativas de logro que se tiene del aprendizaje de los alumnos.
6. Relación con los padres o tutores de los niños. La investigación ha demostrado que el grado de comunicación con los padres es un factor detonante de alto rendimiento de los alumnos.

De acuerdo con Osoro y Carrulla (1993), los indicadores que se diseñen para la medición de realidades deberán ser parciales. Requieren de su calibración para su fiabilidad y comprobar su validez, ya que no siempre tienen una correlación con el criterio de calidad que se quiere evaluar.

Características de los Indicadores

Los indicadores, por su naturaleza, deben reunir ciertas características. De acuerdo a De Ríos et al (2007), los indicadores son:

1. Directamente medibles.
2. Elementos de control a posteriori o a priori.

3. Factibles. Existe la información estadística para calcularlos y permiten actuar sobre el sistema que se estudia.
4. Agregables y desagregables al sistema que se estudia.
5. Fiables y comparables. Basados en estadísticas confiables.
6. Interpretables. De fácil comprensión.
7. Carácter dinámico. Varían de acuerdo a las condiciones del sistema que se analiza.
8. Adecuación. Mide los estados en que se encuentra el sistema y refleja los cambios en el comportamiento a lo largo del tiempo.
9. Coordinados. Los datos deben facilitar la visión de conjunto del proceso o sistema.
10. Capacidad de comunicar lo que interesa.

Por su parte, Wyatt (1994, citado por Martínez, 2005) agrega que los indicadores deben tener las siguientes características:

1. Permitir la comparabilidad al encontrarse en todos los ámbitos del sistema.
2. Permitir el análisis de las tendencias en el tiempo midiendo aspectos duraderos.
3. Ser de fácil comprensión.
4. Ser factibles en su indagación teniendo como referencia el costo y la capacidad técnica para su obtención.
5. Ser técnicamente validos y confiables.

Martínez (2005) agrega una serie de características de calidad aplicables a los indicadores. Ellas son:

1. Validez. Miden aquello que se desea que midan.
2. Confiabilidad. Los resultados son consistentes cuando se sometan a aplicaciones sucesivas dentro del sistema.
3. Comparabilidad. Esto es posible cuando el indicador puede ser aplicado en contextos educativos diferentes.
4. Estabilidad temporal. Permite realizar comparaciones significativas a lo largo del tiempo.
5. Actualidad de la información.
6. Sensibilidad. Los indicadores son consistentes pues arrojan valores distintos al haber diferencias en los sistemas educativos.
7. Factibilidad. La información se puede obtener.
8. Importancia. Los datos tienen peso en relación con otra dimensión.
9. Utilidad. Sirven para la toma de decisiones.
10. Claridad. Su interpretación es sencilla.

Existen dos características mencionadas que es importante profundizar porque son esenciales en la construcción de indicadores: la validez y la fiabilidad. La validez de un indicador se constata cuando miden aquello para lo que fue diseñado. Dado que en las ciencias sociales existen muchas formas de definir las cosas, es necesario construir el concepto para definir claramente lo que se desea medir. La validez se puede constatar determinando el grado en que la asociación que tiene con otros indicadores predice realmente dichas asociaciones. Por otra parte, la fiabilidad de un

indicador indica la consistencia con que se mide lo deseado. El indicador es fiable si el instrumento mide con precisión los conceptos (De Ríos et al., 2007).

La clasificación de los indicadores

El diseño de la evaluación impactará de manera directa en los indicadores que se establecerán para recoger la información. Un modelo de evaluación simple, posiblemente mida únicamente la dimensión académica. En cambio, un modelo complejo, tomará en cuenta múltiples variables que intervienen tanto en la vida escolar como en el contexto sociocultural, los recursos con los que se cuenta, los procesos en el aula, los resultados académicos y las valoraciones que los profesores, alumnos y padres hacen del centro (Lukas y Santiago, 2004).

En general, existen cuatro grandes procesos a verificar. Los que se refieren a la entrada o *input*, los procesos o *process*, el producto o *output*, y el contexto de la institución. El proceso de entrada se refiere a los resultados de los alumnos que ingresan a la institución. Su importancia radica en la posibilidad de determinación de la mejora alcanzada al término de su estancia en la institución. Los procesos se pueden revisar desde el aula de clase y desde la organización del centro. El aula implica la planificación de la enseñanza, las innovaciones, la evaluación, la disciplina, etc. La organización del centro se refiere al funcionamiento, el clima de trabajo, el equipo directivo, trabajo de departamentos, condiciones de trabajo y expectativas que se tienen de la institución. Los productos valoran el nivel de logro de los alumnos y los puntos de vista de los maestros y padres de familia. El contexto se refiere al nivel socioeconómico y cultural de los alumnos, ayudando a comparar instituciones con características similares, el nivel de impacto del centro educativo y a la capacidad de

romper las tendencias esperadas de alumnos en situaciones culturales y económicas en desventaja.

Tal forma de evaluar la calidad de una institución educativa puede ser constatada en la investigación realizada por Micceri (2005) en el que se llevo a cabo un estudio que partió de la alta movilidad en el *ranking* de universidades en Estados Unidos publicadas en revistas. En el análisis de resultados, se determinó que la causa de la movilidad se debía a que cada año se modificaban los criterios de evaluación. El estudio afirma que la calidad usualmente se asocia a la entrada (estudiantes, recursos), al proceso (alumnos por maestro, tamaño de las clases, entre otros) y a la salida (graduados, premios a investigaciones, etc.).

Tipos de indicadores

Valenzuela (2004) define un indicador como “un valor que se emplea para describir algunas características de un conjunto de datos numéricos en relación a otro” (p.106), y los clasifica y define de la siguiente manera:

1. Porcentaje. Relación entre una de las partes respecto al total, multiplicando la relación por 100.
2. Proporción. Relación entre una de las partes respecto del total o la unidad.
3. Razón. Relación que hay entre dos subconjuntos del gran total.
4. Coeficientes, tasas e índices. El numerador indica el número de veces que un evento ocurre durante un lapso específico y el denominador indica el número de veces que es posible que el evento está propenso a ocurrir. Ejemplo de ellos son la tasa de natalidad, el índice de reprobación o la tasa de letalidad.
5. Incremento porcentual. Se obtiene de la diferencia del valor del último dato y el valor del dato base, dividido entre el valor del dato base, todo ello multiplicado

por 100. Esto arroja como resultado el incremento o decremento de dos valores en términos de porcentaje.

Martínez (2005) menciona que la Comisión Europea (1999) proporciona una tipología de indicadores de acuerdo a seis dimensiones:

1. Primera. De acuerdo al grado del proceso de la información pueden ser elementales, derivados (combinan dos elementales) o compuestos (combinación de los anteriores. Además, pueden desagregarse en otras categorías (p. ejemplo, inscripción por zonas) o descomponerse en otras categorías: por género.
2. Segunda. Según la comparabilidad de la información. Son específicos cuando responden a una realidad particular y no permiten la comparabilidad. Son genéricos cuando son usados en diversos programas y permiten la comparabilidad.
3. Tercero. De acuerdo al alcance de la información proporcionada. Son de programa cuando refieren elementos internos únicamente. Son de contexto cuando refieren a otros elementos.
4. Cuarto. Según la fase del programa que estudien. Pueden ser de insumos, de salidas o productos inmediatos, de resultados o productos a mediano plazo, o de impacto, es decir, productos a largo plazo.
5. Quinta. De acuerdo al concepto de calidad, pueden ser de relevancia, eficacia, eficiencia o desempeño.
6. Sexta. Según el momento de su obtención, los indicadores pueden ser de uso inmediato por medio del monitoreo, o de evaluación cuando se usan al final del proceso.

Existe controversia entre la cantidad de indicadores ideal para representar la realidad. Por una parte, existe la recomendación de utilizar el mínimo de indicadores posibles. Determinar qué elementos son críticos y esenciales en un sistema, luego determinar los indicadores indispensables para medirlo. Por otra parte, el *Special Study Panel on Education Indicators* (1991) recomienda la utilización de cuantos indicadores sean necesarios, pues una realidad tan compleja como lo es la educación no se puede limitar a reduccionismos. Más aún, la reducción del número de indicadores puede prestarse a ejercer una agenda educativa. Los indicadores tienen la gran fortaleza de focalizar la atención en aspectos críticos. Sin embargo, esa cualidad tiene el riesgo de que, en caso de que se focalicen temas equívocos, se creen más problemas de los que se les dé solución (Martínez, 2005).

Construcción de Indicadores

La construcción de indicadores que proporcionen información para la evaluación de la eficacia de los sistemas educativos y la posibilidad de su comparabilidad a nivel nacional o internacional es un reto actual. Corvalán (2000) menciona que existen iniciativas como el Programa de Educación para Todos en Jomtiem en 1990 y el Proyecto Mundial UNESCO/OECD en 1997. Dichos encuentros han impulsado el desarrollo de indicadores con el afán de determinar qué indicadores son críticos para evaluar la eficacia de la gestión de los sistemas educativos y poder establecer cuáles de ellos son adecuados para poder ser comparados entre los países (Corvalán, 2000). El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en México también es ejemplo de ello. Este organismo no sólo se propone aplicar modelos de evaluación, sino también la construcción de indicadores que vayan ampliando el radio de atención de todas las dimensiones de la calidad educativa. A su vez, monitorea la

calidad de la información proporcionada por los indicadores, certificando la consistencia metodológica y los procedimientos de construcción de los indicadores para elevar su credibilidad. Todo ello con la finalidad de elaborar informes periódicos sobre la situación educativa del país en base al conjunto de indicadores (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, s.f.).

Corvalán (2000), menciona que el Proyecto Regional de Indicadores Educativos celebrado en Chile en agosto del año 2000, después de analizar las áreas críticas que se deben considerar para la elaboración de los indicadores, determina que los indicadores deben desprenderse de los objetivos que todo sistema educativo debe tener. A saber, las personas deben:

1. Desarrollar habilidades para la vida.
2. Acceder a mejores oportunidades de bienestar participando competitivamente en el mercado laboral globalizado.
3. Mejorar la equidad social.
4. Participar activamente en la sociedad.

Adicionalmente, los indicadores deben estar contruidos en base a un marco conceptual. De acuerdo a la II Cumbre de las Américas (1988, citado por Corvalán, 2000), los indicadores para evaluar la eficacia de los sistemas educativos se desprenden de cinco categorías.

1. La contextualización demográfica, social y económica así como la descripción del sistema educativo. Esto con la finalidad de determinar el contexto que condiciona y afecta a la educación.
2. Recursos en educación. Descripción general de los recursos humanos, materiales y financieros del sistema educativo. Los primeros considerados

como factores básicos para la calidad. Con ello se busca determinar la relación que existe entre los recursos que se destinan a la educación y los resultados obtenidos posibilitando el análisis de la efectividad de la educación en relación al costo y calidad de los recursos para prestar el servicio educativo.

3. Desempeño de los sistemas educativos en las dimensiones de equidad de quienes atienden al servicio educativo y en cuanto a la eficiencia de los procesos educativos como son la aprobación y repetición.
4. Calidad de la educación. En este momento, la medición de la calidad educativa se trata de medir por el logro académico por medio de evaluaciones estandarizadas y comparables. Sin embargo, mucho camino queda por andar pues se trata de atender la calidad y la equidad concebidas de manera amplia y diversa.
5. Impacto social de la educación. La educación debe impactar los sectores laborales y de bienestar social. Mucho queda por hacer para poder desarrollar indicadores que midan la correlación existente entre el quehacer educativo y los resultados en la calidad de vida de la persona y las sociedades a mediano y largo plazo.

Los indicadores requieren de rigor científico para ser medidos. Los ítems a evaluar deben pasar por un proceso de determinación del nivel de dificultad y calidad técnica. Ejemplo de ellos son las pruebas que evalúan un dominio educativo. En ellas, se toma en cuenta la precisión con la que se mide un dominio educativo comprobando su unidimensionalidad. Otro elemento es la fiabilidad de cada ítem a través del pilotaje y análisis de distractores, así como el corroborar posibles sesgos en las pruebas.

Así como existen esfuerzos por desarrollar indicadores a nivel regional e internacional, también existen experiencias a nivel local. Tal es el caso de la investigación realizada en la Universidad de Guadalajara. Dicho estudio partió de la necesidad de mejorar el sistema de evaluación de la institución. Se necesitaba un proceso evaluativo que proporcionara una visión más integrada de los datos arrojados por los indicadores. Su antiguo sistema de evaluación proporcionaba visiones aisladas, incompletas y sesgadas del funcionamiento universitario. La estrategia metodológica pasó por cuatro etapas: se definió la situación a evaluar, se recopiló la información, se sistematizaron e interpretaron los datos, y finalmente, se emitieron juicios por parte de los evaluadores dando sus recomendaciones. Se estableció que los criterios de análisis de cada indicador serían los siguientes. La efectividad entendida como el impacto social. La eficacia es la coherencia entre las actividades desarrolladas por los departamentos para cumplir con los objetivos de los programas. La eficiencia es la coherencia entre los recursos utilizados, los esfuerzos y el tiempo dedicado al logro de los objetivos. La suficiencia se refiere a la cobertura de necesidades para la operación de la universidad. La actualización es la actualidad y vigencia de los conocimientos disciplinares. Se estudiaron tres departamentos y se concluyó que el estudio entrelazado de indicadores permite establecer comparaciones y correlaciones con una panorámica distinta. La evaluación permitió el estudio en el área de investigación, extensión y docencia y de interacción de indicadores. Los instrumentos resultaron muy adecuados puesto que integran variables importantes de la actividad académica (Martínez y Coronado, 2003).

De Ríos et al (2007) realizan una propuesta para la construcción de indicadores como herramientas poderosas para alcanzar objetivos. Mencionan que primeramente se

debe definir conceptualmente lo que se desea medir. Esta conceptualización deberá ser operacionalizada para poderse medir, es decir, tiene que transformarse en un concepto operativo. Para ello, es necesario dar significado al concepto, identificar sus dimensiones y entonces crear los indicadores.

Las variables, los indicadores y los índices son conceptos que suelen confundirse. Se entenderá por variable a aquel valor que puede presentar variación y que se puede medir. Tal medición se lleva a cabo mediante indicadores que se definen por el valor que adquieren. Se podría decir que los indicadores permiten medir conceptos. Es decir, son los conceptos transformados al ámbito operativo.

A continuación se presenta la metodología que propone Martínez (2005) para la construcción de indicadores. Esta consta de cuatro etapas. Del rigor con el que se siga la propuesta, será la importancia de los indicadores generados.

Primera etapa: Elaboración del listado de indicadores.

Los indicadores deben estar integrados lógicamente. No se trata de elaborar listas de elementos a considerar a discreción. Más bien, se debe acudir a criterios precisos basados en la teoría de sistemas en el que se consideren insumos, procesos, productos, recursos y necesidades del contexto. Para ello, ayuda distinguir los objetos empíricos de los objetos teóricos. El sistema educativo está integrado por un sinnúmero de objetos empíricos. Personas, planteles, equipos, currículo, normatividad, etc. son sólo algunos de los objetos teóricos. Sería desgastante e irrelevante considerarlos todos, pues su totalidad es innecesaria si se ha definido en un proceso propio el propósito de la indagación. Una vez realizado el proceso, entonces sí se puede seleccionar lo pertinente al propósito. Esto es, no todo debe interesar si se tiene claridad de la meta. Los fines de los indicadores en educación son la evaluación de la

calidad del sistema educativo. Entonces es cuando se pasa del objeto empírico al teórico. Es decir, es necesario definir qué se entiende por calidad. En este sentido, existen parámetros mínimos que son los que se describen. Relevancia, los objetivos curriculares responden a la realidad social. Eficacia interna y externa al permitir el acceso y permanencia en la escuela alcanzando los objetivos curriculares al terminar. Impacto al conseguir que los aprendizajes se traduzcan en acciones para bien de la sociedad. Eficiencia para usar los recursos de manera óptima. Equidad para que el sistema educativo brinde los recursos necesarios a los que se encuentran en situación de desventaja.

Segunda etapa: Desarrollo de cada indicador.

Cada indicador debe desarrollarse indicando su nombre, definiéndolo con precisión, explicándolo dentro de un marco teórico, ubicándolo en el conjunto del sistema, y describiendo los elementos de calidad que contiene. Determinar las fuentes de información, su fórmula de cálculo para su estimación. Describir sus desagregaciones posibles y los elementos para poder interpretar los resultados.

Tercera etapa: Jueceo inicial.

El jueceo consiste en poner a consideración el sistema de indicadores para verificar que cumplen con criterios de cobertura, balance y parsimonia. Para ello, se inicia con un proceso previo que consiste en la determinación de jueces expertos en el tema que implica al sistema. Se invitan a usuarios especializados que son los responsables del sistema educativo, autoridades educativas. También se integran los usuarios base. Estos son directores, maestros y padres de familia. El proceso de jueceo consta de tres ejercicios. Primero, se presenta la información que arrojó la segunda etapa y se expresan opiniones. Segundo, se pide que vuelvan a opinar tomando en

cuenta las opiniones de la primera ronda. Se pide que se expresen los argumentos aquellos que difieran mucho en las tendencias del grupo. Tercero, se vuelve a pedir la opinión de los participantes tomando en cuenta las opiniones discordantes extremas. Para decidir y elegir el indicador, la opinión del grupo de expertos tendrá mayor peso cuando se trate el tema del cumplimiento de los criterios y características de calidad de los indicadores (validez, confiabilidad, comparabilidad, estabilidad temporal, actualidad y sensibilidad). Los usuarios especializados habrán de ser escuchados sobre todo al opinar sobre la factibilidad, importancia y utilidad de los indicadores. Los usuarios de base serán tomados en cuenta sobre todo en su opinión con respecto a la claridad.

Cuarta etapa: Prueba piloto o primera aplicación.

Se realiza una primera aplicación para poner a prueba los indicadores construidos. En esta etapa se depuran, se obtienen los primeros valores de los indicadores, se revisa la consistencia de la información y se valora su utilidad como insumo para la mejora.

El proceso de elaboración de indicadores es un proceso permanente que lleva tiempo. Los procesos educativos son lentos. En una escuela los resultados se pueden apreciar anualmente. En un sistema educativo en el que intervienen un número mayor de factores, el proceso de cambio y la generación de indicadores son más lentos.

Mucho queda por hacer para la construcción de indicadores que permitan la comparabilidad entre naciones. Existen discrepancias significativas en las formas de recabar información en los distintos países, cuando esto se realiza. A esto se suma que no todas las estadísticas son confiables. Pero más que ver este proceso con pesimismo, vale la pena iniciar desde la carencia con el firme propósito de aprender de la

experiencia. Finalmente, la capacidad de diseñar indicadores que proporcionen información crítica en relación a la calidad educativa es clave para el mejoramiento del bienestar de la humanidad. La pregunta obligada sería, ¿para qué construir indicadores? ¿qué sentido tiene medir por medir?

Los Estándares

La construcción de indicadores permite diseñar un proceso de evaluación. Se mide para compararse con un parámetro preestablecido para luego emitir un juicio de valor: vale la pena, es de calidad, no es bueno, deja que desear, etc. Teniendo claro el objeto de la evaluación, entonces es posible determinar los parámetros con los cuales se establecerá la comparación.

En el caso de tratarse de una evaluación normativa, es decir, que permita conocer la posición de la organización dentro de un grupo mayor de instituciones, habrá que establecer estándares que permitan determinar la aptitud o no aptitud de un determinado logro. En caso de hacer más aguda y justa la comparación, habrá que agregar la variable de contexto sociocultural. De esta manera se pueden establecer estándares diferenciados correspondientes a cada contexto (Lukas y Santiago, 2004).

Casassus (1997) define los estándares como constructos teóricos de referencia que permiten llevar a cabo acciones en determinado ámbito. Los estándares tienen vinculación directa con la acción y, para que funcionen, se debe otorgar autoridad a las personas que los definen y elaboran. Los estándares dan una sensación de seguridad pues dan confianza. Es decir, a mayor seguridad de saber que se hace lo correcto enfocado a la meta correcta, entonces se tiene mayor eficacia en el actuar.

Los productos que superan los estándares de calidad dan confianza de ser productos en los que se puede creer. Los estándares, al garantizar una mayor calidad,

deben ser del conocimiento público, pues permiten formular juicios de satisfacción sustentada en el compromiso público del mecanismo sostenedor y del productor por garantizar los servicios. Por lo tanto, los estándares son conocidos por el público, delimitan responsabilidades y permiten la rendición de cuentas.

Continúa el autor observando que los estándares en educación son un mecanismo que permite superar la sensación de insatisfacción de los usuarios del servicio educativo. En educación, se puede hablar de cuatro estándares:

1. Lo prescrito. Son los aprendizajes mínimos que debe adquirir un alumno y que el maestro debe enseñar. Se puede hablar de estándares básicos.
2. Lo deseable. Son los estándares que impulsan a enfrentar los retos del futuro, a elevar los niveles de exigencia. Se puede hablar de estándares de excelencia.
3. Lo observable. Los estándares deben ser expresados de tal forma que permitan ser observados, medidos y evaluados. Su medición permite verificar el nivel de logro con relación a los estándares acordados.
4. Lo factible. Alcanzar estándares deseables requiere de insumos materiales y de gestión de calidad. Si bien, es posible optimizar recursos con escasos recursos materiales y una gestión efectiva, su calidad facilita elevar la calidad.

Lo prescrito y lo deseable no tiene sentido si no pueden ser medidos. De la misma forma, tampoco tiene sentido medir lo observable si no se dan las condiciones para lograrlo (lo factible).

Existen muchos motivos para pensar que los estándares son convenientes en educación. Si bien, éste concepto nace en el mundo empresarial, las tendencias muestran que la educación debe garantizar mínimos requeridos para posibilitar a la población su desarrollo en el mundo globalizado. Los estándares hacen posible la

delimitación de aquello que incumbe al sistema educativo y de lo que es responsable y de aquello que no lo es. Así, en lo que respecta a los aprendizajes de los alumnos, Cassasus (1997) hace la diferencia entre las aptitudes, las capacidades, las competencias y las destrezas. Las aptitudes son aquellas disposiciones innatas que se relacionan con el rendimiento al ejecutar una tarea. Las capacidades son la posibilidad de realizar una tarea cuando se requiera y las condiciones contextuales lo permitan. Las competencias son aquella preparación para actuar eficazmente en un proceso involucrando la actuación, los conocimientos y los valores de las personas. Finalmente, la destreza es la realización con maestría y eficacia de una tarea. Dado lo anterior, se puede notar como las dos primeras son dadas a los individuos como algo innato y potencialmente posible, independientemente de la asistencia a la escuela. Las dos últimas se deben a los procesos de aprendizaje administrados en las instituciones educativas. Esto deslinda la responsabilidad de la escuela y lo que se espera de ella. También responsabiliza a la educación en la rendición de cuentas de aquello que le compete, pudiendo ser observado, medido y evaluado.

Evaluar por evaluar no es suficiente, es necesario expresar un juicio de valor que considerará adecuado o no adecuado un resultado con respecto a un referente. Tal parámetro es a lo que se llama estándar, y los clasifica como óptimos, promedio y mínimos. Los óptimos son aquellos resultados de los sistemas educativos más elevados. Esto equivale a establecer un *benchmarking* o las mejores prácticas. Los referentes promedios son los que permiten comparar con la media de los sistemas educativos, escuelas o alumnos. Los estándares mínimos permiten establecer el valor menor aceptable. Tal es el caso de las calificaciones mínimas aprobatorias. Cada uno de los estándares tiene su importancia. El estándar óptimo es un modelo a alcanzar. Sin

embargo, sería injusto comparar dos escuelas con diferencias significativas en los insumos materiales que poseen. El estándar promedio permite comparar por ejemplo, países de desarrollo similar. Los referentes mínimos pueden establecerse a partir del momento pasado en el que se inició la evaluación (Martínez, 2005).

Componentes del Modelo

De acuerdo a Valenzuela et al. (2009) el modelo de evaluación que se ha diseñado cuenta con 10 componentes que expresan una dimensión clave de la calidad educativa. El sistema de componentes ha sido pensado de tal forma que el mismo sentido común determina la importancia que tiene cada uno en el desarrollo de la labor educativa. Si bien, no todos los componentes aplican para cualquier nivel educativo, queda a discreción de los directivos el determinar cuáles de ellos son útiles para su realidad escolar. Por ejemplo, el componente de investigación no tendrá que ver mucho con el nivel educativo básico, pero sí con el nivel superior. Los componentes obedecen a 10 metas axiomáticas que se consideran guía para las acciones de una institución educativa. No son exhaustivas, pero sí son importantes. Cada componente se conforma por indicadores que proveen de información a los directivos para la toma de decisiones y futuras planeaciones. El total de indicadores es de 54.

Valenzuela et al. (2009), definen los componentes de la siguiente manera:

1. Formación integral y calidad. Es el proceso educativo que permite el desarrollo de los estudiantes en todas sus dimensiones (física, psicológica, sociocultural, ecológica, profesional), con miras de asegurar que los egresados de un programa educativo cumplen con estándares definidos por el currículo de la institución educativa. Cuenta con 13 indicadores.

2. Capital humano. Es el potencial del personal que tiene una institución educativa, dado por el nivel de competencias y experiencia que poseen los trabajadores y que se puede traducir en valor para la institución. Cuenta con once indicadores. Adicionalmente se puede decir que la capacidad que tienen los individuos para realizar un trabajo puede tener un origen innato o adquirido. Las aptitudes físicas e intelectuales con las que se nacen pueden ser modificadas según las condiciones de alimentación y salud a las que se exponga el individuo. El capital humano adquirido se construye a lo largo de la vida por medio de la educación formal, informal y la experiencia. La instrucción laboral serán los conocimientos generales o específicos que posibilitarán el desempeño en el trabajo. El sistema de valores de los individuos es también adquirido e impactarán en la motivación y actitud de la persona hacia su trabajo (Gaudioso, 2003).
3. Capital social. Es el potencial que tienen las redes internas y externas de los trabajadores y que se traducen en valor para la institución. Cuenta con cinco indicadores. Se puede decir que el capital social está condicionado por la existencia de redes sociales basadas en las relaciones de confianza y en principios de reciprocidad mutua. Si la interdependencia de las personas aumenta, entonces la densidad de las redes se incrementa, dando como resultado mayor cohesión de grupo y controlando los comportamientos oportunistas mediante reglas y sanciones. Esto permite inicialmente la creación de redes internas y unión grupal. Sin embargo, existen agujeros estructurales entre los grupos. El mayor capital social se obtiene cuando los individuos logran atravesar los agujeros estructurales construyendo puentes

interpersonales para establecer relaciones con individuos de otros grupos (Burt, 2000, citado por Forni, Siles, y Barreiro, 2004).

4. Investigación. Es el proceso por medio del cual se contribuye a la generación de conocimiento científico para beneficio de la sociedad. El componente cuenta con cinco indicadores y es más característico de las instituciones de nivel superior.
5. Consultoría. Es el proceso por medio del cual personal experto de la institución educativa contribuye a dar soluciones al sector productivo que las solicita. Cuenta con tres indicadores. La Pontificia Universidad Javeriana (2004) define la consultoría como la prestación de un servicio de forma organizada predeterminada en términos de productos o resultados. Se aplican conocimientos en un ambiente empresarial y exige altos niveles de eficiencia. La universidad los clasifica en estudios, diseño y desarrollo de productos, asistencia técnica, y mixtos.
6. Servicio Social. Es la contribución que la institución educativa ofrece a su entorno social a través del trabajo de sus estudiantes. Cuenta con cuatro indicadores.
7. Promoción cultural. Es la preservación, difusión, creación y recreación de los valores culturales y de las distintas manifestaciones artísticas propias de un entorno social y de la humanidad en general. Cuenta con dos indicadores.
8. Patrimonio físico. Es el conjunto de recursos materiales que permiten a la institución educativa cumplir sus funciones para la presente y futuras generaciones. Cuenta con dos indicadores.

9. Prestigio social. Es el reconocimiento que la sociedad otorga a la institución educativa por el servicio que presta en la formación de los estudiantes, así como por su impacto social. Cuenta con tres indicadores.
10. Sustentabilidad económica. Es aquello que asegura que una institución educativa pueda operar manteniendo un equilibrio entre sus ingresos y egresos. Cuenta con seis indicadores. La sustentabilidad económica es una preocupación mundial por el equilibrio del uso de recursos, su justa distribución y el respeto a la naturaleza. La Oficina Regional de Ciencia de la UNESCO para América Latina y el Caribe (2002, cap. 2 p.16) define la sustentabilidad de la siguiente manera:

La definición más común sobre sustentabilidad está relacionada con la posibilidad de obtener continuamente condiciones iguales o superiores de vida para un grupo de personas y sus sucesores en un ecosistema dado. Sustentar significaría, por lo tanto, prolongar la productividad del uso de los recursos naturales a lo largo del tiempo, al mismo tiempo que se mantiene la integridad en base a esos recursos, viabilizando la continuidad de su utilización.

De ello deriva el concepto de sustentabilidad económica que no es otra cosa que la producción de riqueza evitando la disminución de la riqueza inicial. Es decir, el capital que se puede consumir durante un tiempo garantizando que el capital inicial quede intacto. De esta manera, se entiende que cuando se habla de sustentabilidad económica en una institución educativa, se pretende que el patrimonio físico, humano, cultural y económico pueda ser utilizado para generar recursos evitando el detrimento de los mismos.

Los componentes presentados pretenden ser un instrumento para ser utilizado cotidianamente. Es decir, existen evaluaciones cuyo carácter es meramente para fines

de certificación. En este caso, la propuesta va encaminada a que el equipo de directivos cuente con un sistema de monitoreo del funcionamiento de la escuela permanente.

Capítulo 3. Metodología

Descripción General del Método

La presente investigación se trata de un estudio de caso múltiple bajo un enfoque cualitativo, apoyado en técnicas cuantitativas para conocer lo que sucede en torno al uso de indicadores de calidad educativa. Esto es, se abordará de manera cualitativa las respuestas que se dieron a las entrevistas de campo y se utilizó la estadística descriptiva para explicar la composición de la muestra.

La elección de varias entidades como un objeto de estudio es a lo que Stake (1998) denomina *estudio colectivo de casos*. Esto es, elegir a varias escuelas como objeto de estudio y no únicamente a una, partiendo del principio de que debió haber una buena coordinación entre cada uno de los estudios realizados de manera individual.

La selección del caso cumple el criterio que Stake (1998) sugiere: ofrece una *máxima rentabilidad*. Las encuestas ya fueron aplicadas y la base de datos de los resultados es accesible, es decir, existe un buen informador.

Otro elemento importante que se ha considerado al momento de elegir la metodología, es el referente a la estructura y sistematización de la información. La investigación parte de temas de estudio bien identificados. El diseño sistemático basado en Strauss y Corbin (1990 y 1998, citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2006), permite emplear pasos para el análisis de la información mediante su comparación constante, formando categorías iniciales, hasta llegar a una visualización teórica. Esto permitirá que aquellos temas de estudio sean abordados de manera sistemática para dar continuidad a la propuesta de indicadores de calidad educativa.

La confiabilidad cualitativa denominada dependencia o consistencia lógica en investigaciones de esta índole será cuidada mediante diversas estrategias.

Primeramente, será revisada por la asesora de esta tesis. Segundo, la información será recabada y analizada de manera sistemática. Según Stake (1998), la validación de la investigación cualitativa ha de ser realizada por una acertada interpretación del significado de los hallazgos. Tal ejercicio lo llama triangulación. En otras palabras, de haber estudiado otro investigador el caso, hubiera registrado en buena medida aquello que realizó el primer investigador. De ahí la importancia de ser riguroso en la implementación de las dos estrategias.

Las estrategias de triangulación propuestas también cumplen con dos de las observaciones que realiza Denzin (1984, citado por Stake, 1998):

1. Triangulación de fuentes de datos. Lo que se informará tendrá el mismo significado cuando es estudiado en otras circunstancias, ya que la muestra tuvo lugar en distintas escuelas.
2. Triangulación del investigador. Las observaciones de la asesora de tesis ayudarán no sólo a corroborar o refutar los hallazgos, sino también podrán aportar ideas adicionales al estudio.

Participantes

La investigación está adscrita a una de las cuatro líneas de investigación de la Escuela de Graduados en Educación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, esta es, la línea de Modelos Innovadores de la Gestión Educativa. Para ello, han participado en la recolección de la información un grupo de 43 alumnos de estudios de maestría: 38 de México, cuatro de Colombia, y uno cuya nacionalidad no aparece en la base de datos. Para responder a la pregunta de investigación, se han

seleccionado aquellos estudios en los cuales participaron escuelas en las que se imparte educación básica. Esto es, 42 instituciones educativas de primaria con sus respectivos encuestadores.

Los criterios para seleccionar las muestras fueron los siguientes:

1. Las escuelas participantes tendrían que prestar servicios educativos de nivel de primaria.
2. La muestra debería ser diversa. Esto es, que representase los distintos usos que se den a los indicadores de evaluación institucional a nivel nacional y con una pequeña muestra a nivel internacional.
3. La información analizada sería la suficiente para llegar a una saturación de datos.

Los participantes en el estudio fueron personas que se entrevistaron por los investigadores. Para ello, solicitaron la firma de la carta de consentimiento de la máxima autoridad de la institución. En ella, se explicaba la naturaleza del estudio, el manejo de la información, así como los beneficios que podría generar en la educación el poder realizar la investigación. En el Apéndice A se muestra la carta de consentimiento para mayor detalle.

Las escuelas primarias encuestadas fueron instituciones de muy diversa índole. La Tabla 4 es presenta las principales características de las escuelas.

Tabla 4
Escuelas primarias muestra

Escuelas Privadas			
Año de fundación	Número de Alumnos	Número de Maestros	Número de Aulas
1948	488	40	18
1950	490	27	38
1956	*	187***	79*****
1956	*	187***	24
1956	*	187***	24
1956	*	187***	24
1963	*	65	**
1963	*	106***	13
1972	500	37	24
1973	467	38	19
1985	115	15	8
1989	445	28	17
1989	120	15	6
1990	*	27	12
1991	305	34	17
1992	375	34	15
1992	375	34	15
1992	250	19	11
1993	290	35	18
1994	165	17	10
1994	165	17	10
1996	111	16	11
1997	111	14	10

Escuelas Públicas			
Año de fundación	Número de Alumnos	Número de Maestros	Número de Aulas
1950	546	24	19
1952	356	15	12
1954	494	19	15
1957	437	18	15
1969	396	19	13
1970	590	18	13
1970	360	14	10
1978	200	11	7
1978	200	11	7
1981	154	6	6

Tabla 4
Escuelas primarias muestra
 Continuación

1983	210	16	12
1984	386	14	13
1985	587	28	22
1987	165	9	6
1990	177	13	6
1995	438	18	12
1996	274	14	11
1998	378	17	12
	496	23	13
Promedio	332	40	16

* No existe el total de alumnos pues en la base de datos se encontró el total de alumnos de una escuela que integraba a más de un nivel educativo.

** No se registró el número de aulas al realizar la investigación.

*** El elevado total de maestros se debe a que están incluidos los docentes de los diversos niveles educativos que ofrece la institución.

**** El número de aulas corresponde al de todos los niveles educativos que ofrece la institución.

Realizando un análisis del contenido de la tabla, se puede apreciar que se han seleccionado escuelas de origen privado y público. La antigüedad de cada una de ellas es muy variable. Así como existen escuelas consolidadas, las hay de reciente fundación. Las primeras fundadas desde 1948 y las últimas hacia 1998. El promedio de alumnos por escuela es de 332, siendo de 111 la más pequeña, hasta 590 la de mayor número de estudiantes. Sin embargo, se puede hablar de escuelas cuya población es lo suficientemente grande como para requerir de una organización académica y administrativa eficiente.

En lo que se refiere al número de maestros, el promedio es de 40 por institución. Habría que aclarar que este dato disminuirá si se eliminan aquellas escuelas en las que se han incluido el total de maestros de todos los niveles educativos que ofrece la escuela. Dado lo anterior, las primarias estudiadas cuentan con un número de maestros que oscila entre seis y 40.

El número de aulas promedio es de 16. Sin embargo, existe una gran diferencia entre las escuelas, pues algunas cuentan con seis, mientras que la más grande, sin contar aquella que cuenta con 79, es de 38 salones de clase. De cualquier forma, se está ante una muestra en la que las instituciones tienen el número suficiente de aulas para requerir de una atención puntual en sus procesos educativos. Mayor es el caso de aquellas que cuentan con más de 12 aulas.

Instrumentos

Los instrumentos que se proponen tienen como fin ayudar al directivo a recopilar información necesaria y pertinente para la toma de decisiones. No se trata de realizar evaluaciones institucionales esporádicas, sino de proporcionar información en el diario quehacer de la institución que facilite la gestión escolar.

La construcción de los instrumentos obedece al proyecto *Modelo sistémico de evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa*, auspiciado por el Fondo Mixto de Fomento a la Investigación Científica y Tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y del Gobierno del Estado de Guanajuato, en México en el año 2006. El proyecto determinó primeramente las prácticas evaluativas de las instituciones públicas de educación media-superior y superior del Estado de Guanajuato, se detectaron aspectos que no se evaluaban o podrían mejorarse, la vinculación entre la evaluación, la toma de decisiones y la mejora continua, así como identificar aquello que estorba la vinculación entre la evaluación y la gestión. En esta primera etapa, también se entrevistaron a autoridades educativas del Estado de Guanajuato, así como a directivos de instituciones educativas, personas de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), también se aprovechó la asistencia a un seminario internacional de evaluación de instituciones educativas el 19 de enero del 2007. Ahí se encuestaron a los participantes y a un grupo focal de siete expertos de distintos países (Valenzuela, 2009).

Una vez analizada la información, se pasó a validar el modelo de evaluación institucional. Los investigadores se dieron a la tarea de verificar qué tanto servía para los fines para los que fue diseñado. Para ello, entrevistaron a los directivos interesados en participar en el proyecto durante el seminario internacional de evaluación de instituciones educativas. Participaron seis instituciones de Guanajuato, los estudiantes de tres cursos relacionados con el proyecto, entre ellos, el curso liderazgo educativo impartido por la Dra. Ramírez en el Estado de Sonora. También lo hicieron los alumnos del curso de Sistematización de la información para la toma de decisiones de

la Maestría en Administración de Instituciones Educativas del Tecnológico de Monterrey impartido por el Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González. Además, se dispusieron varios foros para que los alumnos comentaran las implicaciones, experiencias y puntos de vista que tenía la aplicación del modelo (Valenzuela et al., 2009).

El instrumento utilizado solicita primeramente llenar los datos de la persona que entrevista. Posteriormente, se requieren los datos de la institución educativa que se está evaluando, del indicador a estudiar y del informante clave. Luego, se procede a realizar la entrevista pidiendo la información acerca del indicador de evaluación institucional. Esto es, su valor otorgado, la forma de calcularlo, otras formas de obtenerlo, departamento que lo realiza, procedimiento para generar el indicador, periodicidad de cálculo, cómo y quién lo usa, así como comentarios específicos acerca del indicador. En el Apéndice B se podrá leer el instrumento completo para mayor detalle.

Procedimientos

El procedimiento de la investigación inició en el momento de la recolección de datos. Los encuestadores realizaron las entrevistas en las instituciones educativas. Posteriormente, mediante la plataforma de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, cada alumno de la maestría en administración educativa, capturó la información en una base de datos diseñada para concentrar la información. Esto permitió contar con una base de datos a través de una herramienta virtual y permitió que la muestra se pudiera estudiar desde distintas ciudades de manera coordinada.

El estudio de caso múltiple se realizó en varias etapas. En los siguientes párrafos se explican.

Inmersión inicial. Se contó con una base de datos en la que fue recolectada información a partir de entrevistas a personas clave de las instituciones educativas. La inmersión inicial consistió en una lectura detallada de todas las respuestas que fueron dadas a las preguntas de la investigación. Esto es, se leyó cada indicador con las respectivas respuestas para crear una idea general de aquellas ideas centrales que se expresaron.

Codificación inicial. Los datos fueron analizados realizando una comparación constante. Cada indicador de evaluación institucional fue considerado una categoría inicial. Las subcategorías fueron definidas por las preguntas que se realizaron para investigar cada indicador. Los resultados de las categorías y subcategorías fueron comparados para verificar las relaciones que tienen entre sí.

Teoría emergente. Una vez realizado el análisis de los resultados y el establecimiento de relaciones entre categorías, entonces se redactó la teoría que emerge y se describió de manera detallada la forma como se utilizan los indicadores de evaluación institucional en las escuelas

La Figura 1 explica de manera gráfica el procedimiento que se siguió.

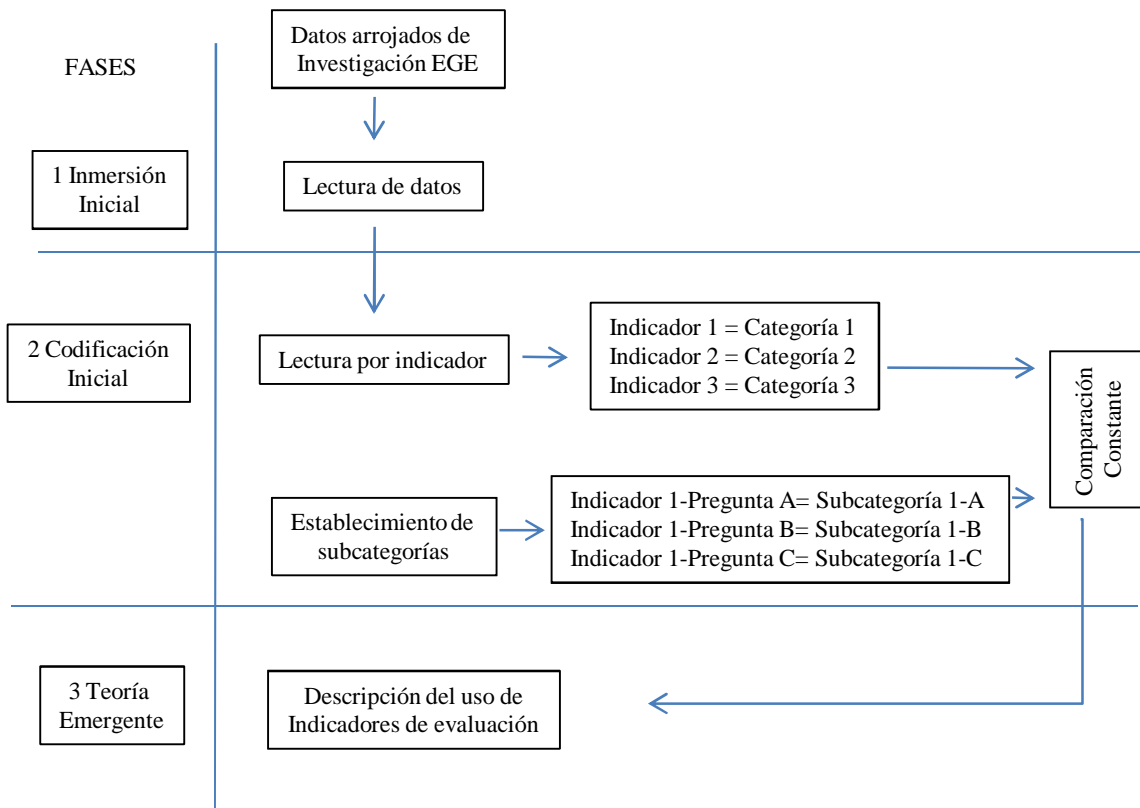


Figura 1. Fases del procedimiento de análisis de datos.

El procedimiento de análisis de la información, permitió la comparación de la información para la obtención de conclusiones. Durante el proceso, se realizaron algunas adecuaciones en situaciones en las que las respuestas encontradas en la base de datos no eran pertinentes con el tema de la pregunta. En el siguiente capítulo se presentan los resultados del análisis en el que se describe el uso de los indicadores de evaluación institucional.

Capítulo 4. Análisis de resultados

El análisis de la información en una investigación cualitativa es un trabajo arduo que implica la inmersión del investigador en el campo de estudio. La base de datos que contiene las respuestas que se daban a las entrevistas usadas en este estudio es amplia y los criterios y parámetros con los que se mide cada indicador discrepaban en su mayoría entre una escuela y otra. Adicionalmente, las respuestas que daban los entrevistados eran interpretadas de diversas maneras.

La realidad estudiada es compleja. De ahí que la manera de presentar el análisis tienda a ser muy sintético. Se hablará de 10 componentes con sus respectivos indicadores en una muestra de varias decenas de escuelas. Analizar cada indicador es tan exhaustivo que para los límites del presente trabajo no es posible. En el Apéndice C podrán encontrar la síntesis del análisis de cada indicador de cada componente. La Figura 2 presenta lo que realizaremos en este capítulo.

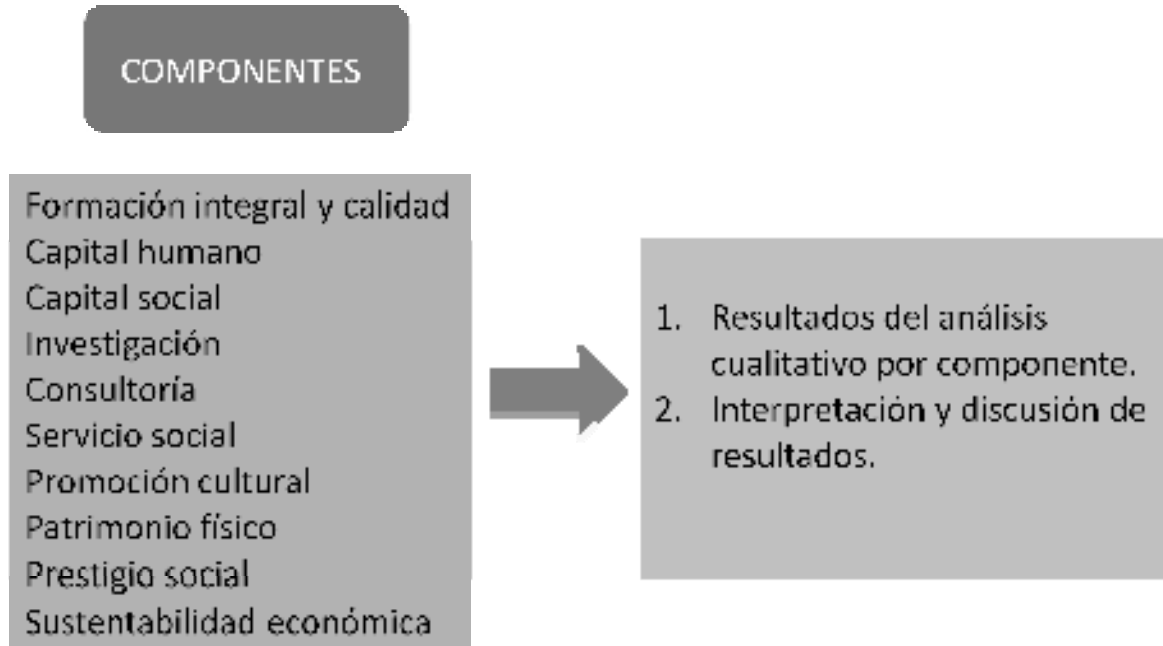


Figura 2. Análisis de resultados.

Las instituciones educativas utilizan por lo menos algún indicador de cada componente. No todas las escuelas hacen uso de todos los componentes. Esto es natural puesto que existen algunos que están más enfocados a nivel superior. Sin embargo, componentes como el de investigación, sí está presente en más de una escuela de nivel básico. Las razones por las que no se utilizan algunos indicadores no se logran vislumbrar, pues en las entrevistas, los entrevistados no indican las razones de ello.

Componente 1. Formación integral y calidad.

La formación integral y calidad en las escuelas investigadas es uno de los aspectos más desarrollados por los entrevistados. La coherencia entre resultados y fines institucionales son un marco referencial para determinar la calidad educativa (Osoro y Carrulla, 1993). Los indicadores que la componen son definidos más operacionalmente que conceptualmente. Se consideran datos importantes. Las escuelas actualizan constantemente los planes y programas adecuando los contenidos curriculares según las necesidades del grupo. Las materias son agrupadas de tal forma que se busca proporcionar una educación integral. El grado de cumplimiento de los temas es obligatorio, sin embargo, se ve mermado por días inhábiles por diversos motivos. En general se observa interés por cumplir con el número de clases que se deben impartir. El desempeño de los maestros es evaluado de manera más cuidadosa en el sistema oficial que en las escuelas particulares por el programa de carrera magisterial y los resultados de ENLACE. La evaluación de los programas es regida principalmente por el sistema educativo, ahora con la Reforma Educativa. El examen ENLACE es una evaluación aceptada por su estandarización pero preocupante por sus resultados. Los estándares dan sensación de confianza y es importante aceptarlos como

un marco de referencia (Casassus, 1997). Las escuelas, en especial las particulares, se preocupan por la permanencia del alumnado, En general, coinciden que los grupos debieran constituirse por 25 hasta 30 alumnos. El monitoreo de las calificaciones es prioridad y es exigido por el sistema educativo.

Las escuelas calculan los indicadores de maneras diversas. Algunos no se pueden revisar matemáticamente. Son cálculos cualitativos. Así lo expresa una directora:

“El colectivo docente, en las reuniones de evaluación, comentan los planes y programas, la manera en que se están abordando los contenidos y los logros y dificultades; se escuchan opiniones, sugerencias y se plantean nuevas estrategias según se requiera; si bien nunca se cuantifica”.

El departamento responsable de calcular con regularidad estos indicadores es generalmente algún directivo: director académico o coordinador. Los procedimientos son muy detallados. Dado que se trata de indicadores que en su mayoría tienen que ver con lo académico, se encuentra normado por el sistema educativo. El control de calificaciones, los resultados de exámenes departamentales, la evaluación del maestro, el cumplimiento de los programas, entre otros, son continuamente monitoreados por las respectivas supervisiones con una periodicidad bimestral y anual.

Los indicadores del componente se utilizan para evaluar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Se toman decisiones en colegiado. Es información cuyos destinatarios son principalmente los maestros y directivos. Los padres de familia y los alumnos deben ser informados de los resultados, y de aquella información pueda ayudar a los alumnos a superarse.

Componente 2. Capital humano.

El capital humano de las escuelas es clave. De la calidad del personal será la calidad de la escuela. De ahí la importancia de los indicadores del componente. Cabe decir que los indicadores son muy claros y en general, el tipo de respuestas era muy similar en cuanto a la definición se refiere.

Hecho el análisis de la información, se encontró que la capacitación es una prioridad aunque no toda era vista con los mismos fines. Su principal motivación es el aumento de sueldos o ascenso en la carrera magisterial. Llama la atención que no se considere al personal administrativo y al de intendencia en el proceso formativo como miembros de la escuela. La capacitación que reciben los maestros es muy variada, así como la orientación que tiene. Cada director la clasifica según crea conveniente en el caso de las escuelas particulares. Las escuelas oficiales se atienen a lo que el sistema ofrece. Sin embargo, hay una clara tendencia a capacitar en la Reforma Educativa y en las tecnologías de la información y comunicación. En general, por tratarse de primarias, el personal es de tiempo completo.

El nivel de vida de los maestros es desconocido. Existe la carrera magisterial que ofrece la posibilidad de obtener mejores sueldos, mas no se sabe si mejor calidad de vida. Habría que definir con precisión qué se entiende por calidad de vida, pues la validez de un indicador radica en la precisión de medición para aquello que fue diseñado (De Ríos et al., 2007) .En general, las escuelas expresan tener un buen clima laboral. La rotación interna es común, pues es una estrategia para evitar el acomodarse y no crecer profesionalmente. La rotación externa es poca. Esto tranquiliza a los directivos pues es signo de estabilidad y buen trato en la institución.

Los indicadores son calculados de manera sencilla. Todos ellos pueden verificarse en contratos, documentos que avalan cursos, simples conteos. Algunas maneras alternativas de calcularlos son posibles, haciendo clasificación de los tipos de capacitaciones o en base a porcentajes de maestros estudiando, por ejemplo. Se habla que el departamento responsable de calcular los indicadores son los directivos o administrativos. Aunque en no todos los casos se calculan todos los indicadores, el procedimiento que se sigue es muy sencillo por su forma de verificar. La periodicidad de cálculo es considerada oportuna si se realiza anualmente.

El componente de capital humano tiene diversos usos. Al tratarse de indicadores que debieran hacer progresar profesionalmente a los maestros, el fin último de su realización es la educación de calidad. Sin embargo, es preocupante que cuestiones tan importantes como la capacitación sean vistas únicamente con miras a la consecución de mayores ingresos. Por ello, no es raro constatar que existan directivos o maestros que no les interese invertir tiempo en su preparación académica. Los indicadores son usados también como fuente de información para la recontractación en el caso de las escuelas particulares. El desempeño laboral, la capacitación, la disponibilidad para el trabajo, son cuestiones que cuentan a la hora de recontractar al personal. La importancia de la capacitación radica en que las aptitudes intelectuales pueden ser modificadas por medio de la educación formal (Gaudioso, 2003). Contraria es la situación en las escuelas públicas donde el despido de un maestro es poco probable.

Los destinatarios del indicador son los maestros y directivos. En algún caso se considera importante al padre de familia. Las políticas para dar a conocer los valores de los indicadores no fueron expresadas en las entrevistas.

Componente 3. Capital social.

El capital social facilita el intercambio de información en la institución. Las redes internas y externas permiten el trabajo colaborativo. Es interesante ver que se valoran de manera muy positiva, pues se considera que dinamizan la vida escolar y aportan conocimiento a la institución. Existen muchos tipos de redes ya que son creadas según las necesidades que se van presentando. La participación en ellas crea sinergias y cuando se participa hacia el exterior, puede ser signo del compromiso que tiene la escuela de mejorar el entorno en el que se encuentra. Dichas redes favorecen la creación de una *visión compartida* en torno a temas de común importancia para implementar cambios gradualmente (Senge, 2005).

La forma de calcular el número de redes y sus miembros es diversa. No existe un consenso pues puede realizarse desde un conteo simple, hasta una clasificación de las mismas o evaluar su existencia por su efectividad. En general, se cree que es conveniente que los directivos o departamentos administrativos deban ser los encargados de calcular el indicador de manera anual, semestral, o según convenga por el tipo de red, ya que muchas de ellas son temporales y obedecen a proyectos específicos de duración determinada.

Los procedimientos de cálculo del indicador son muy similares. Inician por detectar una necesidad y se crea la red. Posteriormente, el trabajo es realizado y se emiten reportes de resultados que son revisados por las autoridades de la institución. El número de miembros se puede verificar por conteo simple y por verificación de su asistencia a las reuniones.

El uso que se da al indicador es variado. El invitar a un miembro del colectivo es signo de promoción, crea sentido de corresponsabilidad y es una forma de delegar.

Motiva al participante a rendir informes ante sus compañeros. Este indicador es una forma de verificar el grado de participación que hay entre los integrantes de la escuela. Los destinatarios de esta información son principalmente los directivos, administrativos y maestros. La Figura 3 nos muestra de manera gráfica la importancia que se otorga a las redes.



Figura 3. Importancia de las redes.

Componente 4. Investigación

La investigación es un componente poco atendido en las primarias estudiadas. Podría decirse que no entra dentro de las prioridades institucionales. Los proyectos de investigación que se realizan son escasos y los realizan los maestros que estudian algún posgrado. Solamente una escuela contempla en su presupuesto recursos para proyectos de investigación. No hay una sola escuela que tenga líneas de investigación propias. Los artículos publicados son escasos. Sólo dos escuelas lo han realizado esporádicamente. La participación en congresos nacionales e internacionales es bien apreciada, sin embargo, son pocos los maestros que asisten a ellos.

Siendo tan poca la participación en este componente, las formas de cálculo se realizan por simple conteo. Se considera que los directivos y administrativos son los responsables de calcular los indicadores así como los destinatarios de la información. La periodicidad de su cálculo es muy variada: anualmente o según se presente la ocasión. No existe un uso claro del indicador.

Es interesante constatar que siendo la primaria la estancia más prolongada de la educación básica, y habiendo material en abundancia para realizar investigación, no se haga. No es prioridad para los directivos y maestros. Mucho menos se hace uso de los pocos conocimientos que se generan en la investigación. Bien cabe observar que la planeación y los datos que arroja la investigación debieran ser un binomio inseparable. La investigación puede ser fuente de información para la planeación (Middaugh, 2009).

Componente 5. Consultoría

El componente de consultoría no es posible responderlo en la presente investigación. Sólo tres escuelas primarias estudiadas participan en servicios de consultoría externa y aunque dos escuelas hablan de montos de proyectos de consultoría que entran al presupuesto de la institución, el indicador lo entienden como servicios de capacitación que se contratan para el personal.

La escasa información que se obtuvo es la siguiente. Existen dos proyectos de consultoría de distintas áreas en los que participan los profesores. El dato se obtuvo por conteo simple. Los directivos son los encargados de calcular el indicador y la forma de realizarlo es por seguimiento de resultados de la consultoría. El cálculo se realiza anual y bimestralmente. No hay claridad en el uso que se da a esta información y se considera que los destinatarios del valor debieran ser los directivos, administrativos y padres de familia.

La práctica diaria y la cantidad de cursos que imparten para actualizar a los maestros debiera ser una fuente de formación importante para los docentes. Es de llamar la atención que no se capitalice el conocimiento que se adquiere de la práctica para asesoría de instituciones del mismo nivel educativo.

Componente 6. Servicio Social.

Las instituciones educativas realizan una labor eminentemente social. La educación en sí misma es un servicio social. No obstante lo anterior, es de llamar la atención la preocupación y el interés por prestar servicio social a la comunidad por parte de las escuelas. Descubren en su identidad una vocación al servicio a la comunidad, en especial hacia aquellos niños más desfavorecidos. Algunas ofrecen

algún tipo de servicio y otras reciben el beneficio de alguna organización que favorece las posibilidades de los alumnos por continuar su formación. En este caso, las escuelas se convierten en gestoras de programas de becas para ayudar al alumnado.

El número de personas que participa en el servicio social es muy variable. Además, hay quien lo hace directamente en la atención a personas necesitadas, y hay quien realiza una labor enfocada más a la gestión que da soporte a la anterior. Las escuelas cuentan con becas que en algunos casos son reguladas por el sistema educativo en el que, por ejemplo, las escuelas particulares tienen más de un 10% de alumnos becados.

Las formas de calcular el indicador son muy variadas. En las entrevistas se entremezclan las formas como se calcula el indicador así como las maneras alternativas de calcularlo. Se habla de listas de asistencia de participantes, bitácoras de participación, porcentajes a alumnos que son beneficiados con ayudas directas, alumnos que participan en determinado tipo de servicio, instancias que ofrecen un servicio a las escuelas, porcentaje de la población que participan en cada programa, revisión de bases de datos y registros. Se propone verificar el número de niños vs el número de niñas becadas. Esto para constatar la equidad de género.

En general, se considera que las áreas responsables de calcular el indicador son los directivos, equipos que organizan el servicio social, instancias que ofrecen su servicio para beneficios de las escuelas y autoridades educativas. También se indica la importancia de dar a conocer el indicador a la comunidad en general.

El procedimiento para calcular el indicador pasa por un proceso de planeación interno. Las instituciones realizan su programación en la que incluyen el servicio social. Luego, realizan el trabajo de gestión interno o externo para operar la

planeación. Finalmente, evalúan el trabajo. El indicador es calculado con una periodicidad anual, aunque existan situaciones en las que su cálculo depende del tipo de servicio que se presta.

El indicador es usado de diversas formas. En esencia, se considera como una evidencia de que la escuela cumple con su función social, se asocia con la razón de ser de la institución. Así lo expresa una maestra:

“La escuela primaria, a través de los programas de servicio social que tiene implementados, pretende contribuir al servicio de la comunidad en la cual está inmersa; por lo tanto, los resultados que estos programas arrojan son de vital importancia para la toma de decisiones de la escuela”.

Sería interesante poder hacer una estandarización que permita delimitar aquello que incumbe y es responsabilidad de las escuelas en lo que a servicio social se refiere y aquello de lo que no es responsable (Casassus, 1997).

De igual manera, hay testimonios del beneficio que significa el contar con programas de apoyo social a los alumnos propios de la institución. Así lo expresa otra maestra:

“Se pretende cumplir de manera efectiva ya que somos enlace entre padres y autoridades y depende de nuestro trabajo que el beneficio llegue a la parte necesitada; ya sea de manera monetaria, en especie o de información... Esto es apoyarnos a nosotros mismos ya que el que nuestros alumnos y padres de familia estén bien significa tranquilidad para todos pues esto facilita el trabajo del maestro en el grupo; ya que un alumno rinde más si en su casa hay sustento y tranquilidad emocional; que es lo que proporcionan estos programas de servicio social que mucha falta hacen en este medio en que se encuentra la escuela.”

Las escuelas prestan su servicio social tratando de involucrar a un gran número de personas. Pretenden crear una conciencia comunitaria de la relevancia de la sensibilización social y la opción por la solidaridad. Interesante será cuando todos los maestros tengan conciencia de que la labor que realizan es un servicio social en si

mismo, y la formación que logren en sus alumnos es la mejor herramienta para combatir la pobreza que se atiende por medio de este tipo de servicios.

Componente 7. Promoción cultural

La escuela es en sí misma una promotora de la cultura. Los eventos culturales son comunes en las escuelas. Hay una gran diversidad. Algunos se organizan internamente, otros son realizados por instancias como la Secretaría de Educación Pública y se participa en ellos. Las escuelas los consideran como una oportunidad de presentar una muestra del trabajo educativo a las familias. Algunos eventos tienen que ver directamente con materias académicas, otros, con desarrollo de habilidades artísticas. Más específicamente, los eventos en los que el teatro, la danza, el canto y la poesía entre otros, están presentes.

La forma de calcular el indicador es relativamente sencilla. Hay quien lo realiza por conteo simple. Otros, lo hacen de manera más profunda. Por ejemplo, algunas escuelas consideran que debieran separarse las actividades propiamente culturales de las académicas, contando el número de eventos calendarizados vs los planeados, número de eventos organizados internamente y externamente, y número de veces en las que participa cada grupo escolar. Las escuelas consideran que el indicador debiera ser calculado por la dirección de la escuela, por las autoridades educativas, o por los equipos organizadores de tales presentaciones.

El indicador se evalúa una vez que se revisan los resultados del plan anual de trabajo. Existe una confusión entre las personas entrevistadas al hablar del procedimiento de cálculo del indicador. Hay quienes lo entienden como el proceso de conteo del número de eventos y otros como la logística que se realiza para calcular los

eventos. Es deseable conceptualizar lo que se desea medir para convertirse en un concepto operativo al identificarse sus dimensiones (De Ríos et al., 2007). En lo que todos coinciden es que la periodicidad de cálculo del indicador debiera ser anual y según se vayan presentando los eventos.

El uso que las escuelas dan al indicador es variado e importante. Lo consideran una forma de publicidad y de promoción de cultura y valores. A través de ellos, acercan a los papás a la institución y se puede verificar la evolución en el desarrollo de ciertas artes sin descuidar otras. Dado lo anterior, los destinatarios del indicador son los maestros, papás, alumnos, directivos, autoridades educativas y la comunidad en general.

Una vez revisados los componentes de servicio social y difusión cultural, se descubre la congruencia que hay en ambos. La Figura 4, nos muestra de manera gráfica la importancia que se descubre en la actividad social y artística en la escuela.

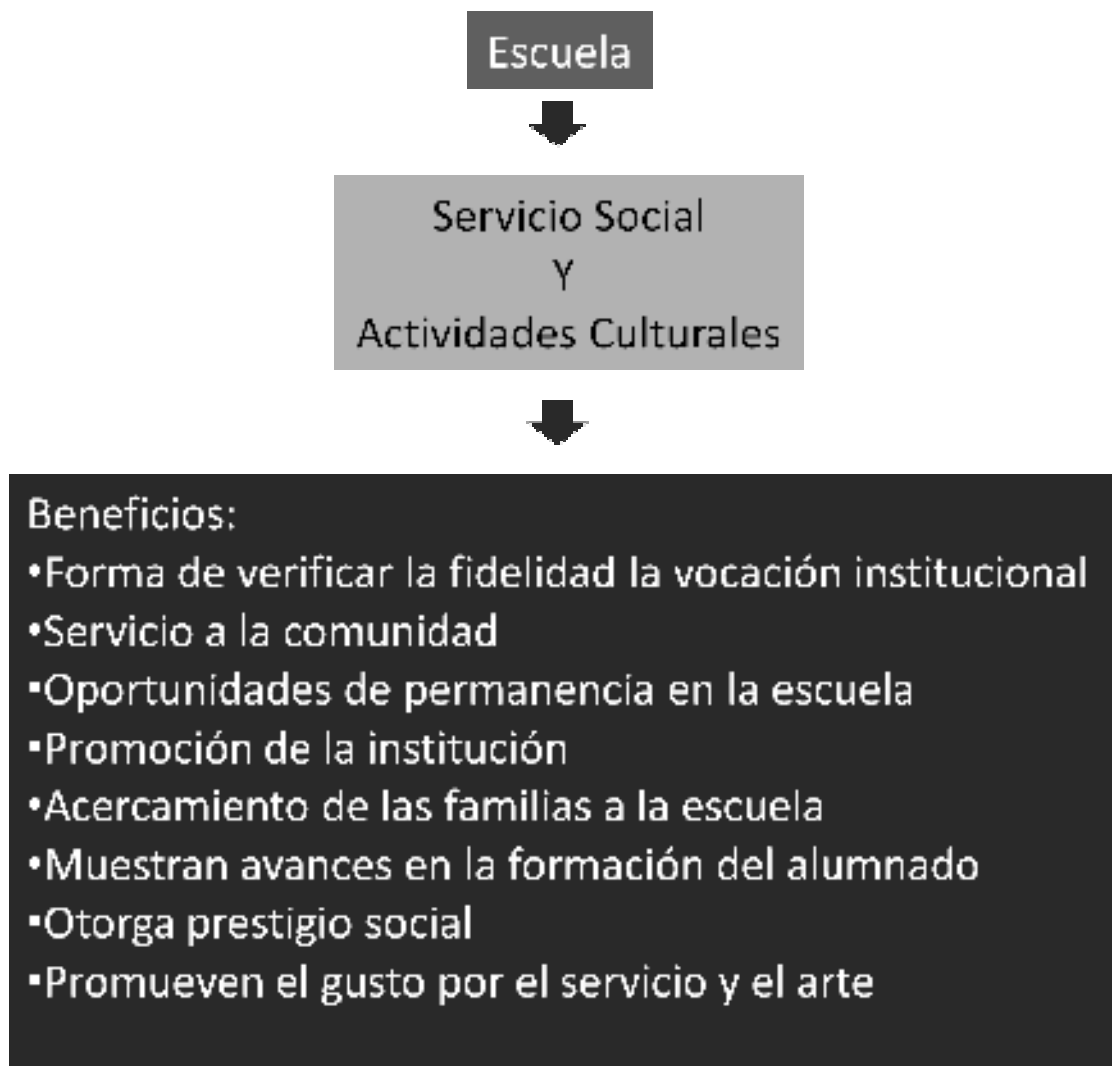


Figura 4. Importancia de las actividades de servicio social y cultura en la escuela.

Si bien es cierto que el servicio social y la promoción de la cultura son aspectos diferentes en las instituciones educativas, su efecto es muy semejante. Ambas actividades tienen un impacto social. Son formas en las que las escuelas se dan a conocer y brindan un servicio a la comunidad. El servicio y el arte engrandecen al hombre. De ahí que tengan congruencia con los fines últimos de la educación. A decir de Corvalán (2000), entre los objetivos de todo sistema educativo deberán, entre otros, ser la mejora de la equidad social y la participación activa en la sociedad.

Componente 8. Patrimonio físico.

El patrimonio físico es importante para la realización del quehacer educativo de calidad. Y no sólo eso, el mantenimiento tiene que ver con la salud y seguridad de los estudiantes. La transparencia en el uso de recursos da confianza a los usuarios. Especialmente si se trata de recursos públicos.

Las escuelas consideran que el mantenimiento y el inventario de recursos materiales son esenciales para el trabajo educativo. Le dan importancia al indicador. Al hablar de su valor, describen los beneficios que reciben con ello. Por ejemplo, los programas como el de Escuelas de Calidad. Se nota claramente que hay una disparidad entre los recursos que reciben unas escuelas y otras. Los destinos de los recursos son invertidos de manera muy variable. En mantenimiento, hay quien invierte las inscripciones, otros las colegiaturas, otros las aportaciones de las sociedades de padres de familia, y otros los ingresos de las cooperativas escolares.

La forma de calcular el indicador básicamente consiste en la revisión de libros contables, ya sea actual o histórico. También se pueden establecer relaciones obteniendo el porcentaje del gasto en relación al total de ingresos. En las escuelas oficiales, los encargados de hacer las aportaciones para mantenimiento son las

sociedades de padres de familia. En este caso, habría que revisar los libros contables de los eventos y de la tiendita escolar.

Los encargados de calcular el valor del indicador son los administradores, directores, y en su caso, las sociedades de padres de familia. Las autoridades educativas pueden llevar el control si hacen entrega de recursos económicos, como son las escuelas que se encuentran en el Programa de Escuelas de Calidad.

El procedimiento para calcular el indicador se realiza de manera semejante en las escuelas. Primeramente se hace un inventario de lo que se tiene y lo que falta. Luego, se realiza la gestión para la adquisición de los recursos. Finalmente, se integran las adquisiciones al inventario para llevar control de ellas. Las escuelas generalmente realizan este cálculo anualmente, en el momento de elaborar el presupuesto para el curso escolar.

Llevar control del gasto en mantenimiento permite constatar que los egresos no superen a lo presupuestado. El inventario posibilita llevar control de los materiales con los que se cuenta y programar los gastos para el siguiente ciclo escolar. Los destinatarios del valor del indicador son los directores, administradores, la Secretaría de Hacienda en caso de solicitarlo, las dependencias que liberan recursos para bien de la escuela, y las asociaciones de padre de familia.

Los recursos económicos y materiales son clave para la sustentabilidad de la escuela. También pueden ser motivo de problemas cuando no hay transparencia en su manejo. De ahí que su uso ha de ser claro para el buen funcionamiento de la organización. Esta información puede ser un insumo para realizar análisis de efectividad estableciendo una relación entre el costo y la calidad de los servicios educativos prestados (Corvalán, 2000)

Componente 9. Prestigio social.

El prestigio social de una institución educativa se logra por la calidad en el servicio que ofrece. Al tratarse de una escuela, la calidad tiene relación directa con el aprendizaje que se refleja en los resultados en exámenes estandarizados, programas a los que pertenece que ofrecen mayor calidad en el aprendizaje de los alumnos y el posicionamiento que ocupa dentro de las escuelas con las que se encuentran compitiendo en el mercado. Si bien, a las escuelas oficiales no les afecta la competencia, sí existen programas como el de Escuelas de Calidad que pretende mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos.

El valor que se le otorga al indicador es fuerte. Los resultados de exámenes estandarizados a nivel nacional como ENLACE, forman una imagen institucional a nivel social. Los directivos se preocupan cuando se obtienen puntajes bajos a pesar de los esfuerzos. Algunas escuelas buscan incorporarse a programas acreditados nacionales que ofrece el sistema educativo y algunas otras a programas de carácter internacional. Lo anterior se consolida cuando la escuela logra subir en su posicionamiento respecto a las demás escuelas en base a sus resultados.

La manera de calcular el indicador es relativamente sencilla. Se cuenta con información accesible: los resultados de ENLACE pueden ser vistos en internet, los de la Olimpiada del Conocimiento son proporcionados por las inspecciones y se pueden contar el número de programas a los que pertenece la institución. Otra forma de calcularlo podría ser estableciendo comparaciones con otras escuelas. Los responsables en calcular el indicador son diversos. En el caso de evaluaciones estandarizadas, son los mismos organismos que las aplican los que calculan los valores. Las escuelas sólo proporcionan el espacio para realizar la evaluación.

El procedimiento para calcular el indicador de evaluaciones estandarizadas, corresponde a la instancia que lo elabora. Si se quisiera analizar todo el macro proceso, entonces se puede hablar del organismo que aplica la evaluación, luego del procesamiento de la información, después, la entrega de resultados a las escuelas, y finalmente, el análisis que realizan las escuelas de los resultados. El indicador de programas acreditados, se puede calcular simplemente verificando los documentos que avalan la pertenencia a cierto programa.

El uso que tiene la información que arroja el componente de prestigio social es diverso. Sirve como insumo de evaluación de las escuelas, ya que se muestran las fortalezas y debilidades. De ese análisis, se pueden derivar proyectos de mejora continua. Los resultados sirven para promocionar beneficios extras a los padres de familia y determinar la forma de proceder de los maestros dentro del aula. En los casos en que se tiene que acreditar la pertenencia a un organismo internacional, ayuda a mantener los estándares internacionales requeridos. Los destinatarios de esta información son todos los miembros que se involucran en la educación de los alumnos. Papás, directivos, maestros, alumnos y autoridades educativas, deben ser los directamente interesados en los resultados.

Si bien, este componente es tomado en cuenta por las escuelas, es necesario colocarlo en su justa dimensión. No debe ser causa para siempre aspirar a los primeros lugares. Su finalidad es la mejora continua y la superación constante. Esto se reflejará en algún momento en un buen posicionamiento. La estandarización y establecimiento de *benchmarking*, referentes promedios y estándares mínimos es una realidad en el sistema educativo mexicano. Sin embargo, será injusto comparar escuelas con

diferencias materiales significativas (Martínez, 2005). También es necesario considerar lo que un directivo expresaba al respecto:

“El prestigio social de una escuela se determina en gran medida por su nivel académico. El padre de familia busca una institución en la que su hijo o hija aprenda lo necesario para acceder a otros niveles educativos. Sin embargo, la escuela es más que aprendizaje de contenidos académicos. Existen áreas como la deportiva, la formación humana y artística, y la capacidad de influencia de la escuela en el medio, entre otras, que también influyen en el reconocimiento social que tenga.”

La pertenencia a algunos programas educativos en ocasiones exige erogaciones económicas. Muchas escuelas no cuentan con los recursos pues se destinan a necesidades más apremiantes. Sin embargo, siempre existe la opción de programas valiosos que ofrece el sistema educativo por medio de los cuales se puede enriquecer la labor educativa sin costos económicos.

Componente 10. Sustentabilidad económica.

Semejante al patrimonio físico, la sustentabilidad económica es el elemento que le da soporte a la actividad académica. Sin recursos económicos y sin una buena administración, el proceso educativo difícilmente puede llevarse a cabo. Las instituciones educativas necesitan recursos económicos para continuar e innovar. De ahí que se le otorgue tanto valor en las escuelas. Las instituciones cuyos ingresos provienen del gobierno, enfocan sus energías en la consecución de recursos para inversión y mantenimiento, pues los sueldos de los maestros son proporcionados por el gobierno. Las escuelas privadas tienen la necesidad de recabar la totalidad de los recursos.

Las escuelas valoran los recursos económicos y se constata que les provienen de diversas índoles. Para las escuelas particulares, su fuente de ingresos principal son

las colegiaturas, para las oficiales, son los recursos que proporciona el gobierno. Los recursos son registrados todo el tiempo. La administración de los fondos en ocasiones se convierte en un problema, ya que no hay la disciplina para realizar los gastos paulatinamente y se terminan el presupuesto antes de lo previsto. Los estados contables son la herramienta más precisa para verificar el flujo de efectivo.

El componente de sustentabilidad económica se pueda calcular de muchas maneras. Los ingresos se clasifican por su procedencia, o multiplicando los ingresos fijos por el número de alumnos, descontando las becas. Los egresos se calculan verificando en los libros contables los gastos con los debidos comprobantes de gastos. El control del gasto se puede realizar restando el presupuesto programado del ejercido para obtener el porcentaje de gasto. Otro elemento que permite llevar control son los estados de cuenta bancarios. Formas adicionales para calcular el indicador en las escuelas oficiales sería considerando los ingresos que se tienen por medio de la nómina. Aunque no es un gasto que erogue la escuela, sí es un costo del servicio educativo. Se considera que los indicadores del componente han de ser calculados por los directivos, departamentos administrativos o sociedades de padres de familia en el caso de las escuelas oficiales.

El procedimiento para calcular la sustentabilidad económica se basa en el ejercicio contable. Las personas encargadas de administrar los recursos asientan en libros contables y hojas de cálculo los ingresos y egresos para luego obtener el balance general. Luego, se reporta a las autoridades los resultados. Esto se realiza continuamente. Aunque exista un balance anual, la periodicidad del control y registro es diaria.

El componente tiene gran utilidad. Por medio de sus indicadores se verifica la fortaleza económica de la escuela, se tienen elementos para planear el uso de recursos del siguiente ciclo escolar, se evalúa el uso de los recursos en función del tiempo programado. La buena administración permite la transparencia y generan confianza. Ayudan a concientizar en las escuelas oficiales de la necesidad del involucramiento de los papás en las mejoras de la escuela. También es una forma de verificar el uso de los recursos para beneficio del servicio educativo que se ofrece.

Los destinatarios del valor de los indicadores dependen del tipo de escuela del que se trate. En las escuelas particulares, los directivos son los principales destinatarios. En el caso de las escuelas oficiales, los directivos, la sociedad de padres de familia y las autoridades educativas son las principales interesadas.

El tema económico es como un cuerpo geométrico con muchas aristas. Puede ser revisado desde muchos ángulos. Existen variables complejas por lo que es conveniente recurrir a conceptos particulares para describir una realidad compleja (Martínez, 2005). Entre ellos se encuentran los siguientes temas. Las escuelas particulares tienen como fuente principal las colegiaturas. Sin embargo, hay una sensibilidad social en la que se busca ayudar al padre de familia para que su hijo continúe con el servicio educativo realizando convenio con deudores. El orden en la contabilidad permite la confiabilidad y transparencia. Los recursos económicos son clave en el sustento de la escuela y para garantizar gastos fijos como el pago de la nómina. La intervención de los padres de familia en la consecución de recursos en las escuelas oficiales ha sido benéfica, sin embargo, se han presentado problemas en el momento en que han querido intervenir en asuntos académicos. Finalmente, es importante que las escuelas busquen más fuentes de recursos para inversión.

En el siguiente capítulo, se presentarán las conclusiones derivadas del análisis de resultados realizado.

Capítulo 5. Conclusiones

El análisis de una organización como la escuela difícilmente podrá ser comprendido bajo un esquema de investigación cuantitativa. Las instituciones educativas están formadas por personas y el hecho educativo se realiza en la interacción entre ellas. Esta realidad hace de la escuela un lugar complejo.

Si bien es cierto que los datos duros que nos arroja la investigación cuantitativa pueden ser elementos que nos muestren pinceladas de la realidad que se vive, es necesario hacer uso de otras herramientas que permitan una inmersión más profunda en este contexto. De ahí que se haya considerado la opción de un análisis cualitativo como el más acertado para este tipo de trabajo.

La evaluación externa de una institución educativa es un paso para su conocimiento. Sin embargo, la vida misma del docente, del directivo y del personal en general, aporta elementos sustanciosos para la comprensión de la realidad. Tal fue el caso de la evaluación de centros escolares en el País Vasco (Lucas y Santiago, 2004). Este es otro argumento para optar por una aproximación cualitativa al estudio del uso de los indicadores de evaluación institucional para la toma de decisiones.

Discusión de resultados

Las escuelas son organizaciones que requieren de procesos de evaluación y planeación constante. La vida académica funda su quehacer en estos procesos. Es por ello que la evaluación y la planeación forman un binomio inseparable. Para planear, es necesario contar con información confiable. Es decir, el diálogo continuo entre estos dos elementos permite realizar una planeación más efectiva. (Middaugh, 2009). La planeación se realiza a nivel de la clase y a nivel institucional. De ahí que sea una

preocupación continua el mejorar los procesos de planeación. La evaluación, por su parte, es considerada como un aspecto clave para conocer la realidad educativa y tomar decisiones que lleven a la mejora continua.

La evaluación ha cobrado fuerza pues se ha descubierto su necesidad en aras de mejorar los sistemas educativos. Existen esfuerzos constantes por parte de organismos como la UNESCO para poder hacer comparativos los logros educativos entre países. Las escuelas también tienen conciencia de la importancia de la evaluación y la planeación para lograr un servicio de calidad. Por ello se habla de crear una cultura de evaluación para que la toma de decisiones sea fundada en hechos, investigación y análisis (Lukos y Phipps, 2004, citados por Ndoye y Parker, 2010). En otras palabras, el conocimiento de la realidad escolar no debiera partir de aquello que se dice que se hace, sino de indagar evidencias que demuestren qué se hace.

Existen esfuerzos constantes por mejorar la calidad educativa en las escuelas. Las instituciones educativas generan un gran número de datos diariamente. El problema es su correcto procesamiento. No es raro encontrar escuelas en las que si bien, se asume la trascendencia de contar con información necesaria para la toma de decisiones, también se habla de la falta de un sistema que ayude a su procesamiento. La vida escolar absorbe a maestros, directivos y personal administrativo. Las tareas ordinarias requieren de focalizar las energías en la atención de los alumnos, la preparación de clases, la atención a los padres de familia, el cuidado de la administración de los recursos, entre otros. El trabajo en la atención de seres humanos con necesidades inmediatas a resolver, no permite de manera sencilla crear espacios de evaluación y reflexión para la toma de decisiones. Sin embargo, existe conciencia de la prioridad que esto significa. De ahí que para crear una cultura de evaluación sea

necesario un liderazgo que suministre recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, y tiempo para su realización (Ndoye y Parker, 2010).

Validez interna y externa.

En torno a la validez interna y externa de la investigación se pueden hacer algunas observaciones. Primero, es pertinente decir que la muestra que se ocupó para el análisis fue extensa. Esta situación tiene la bondad de presentar una gran cantidad de datos que son valiosos para su estudio. Entre más escuelas participen, mayor la representatividad de la realidad. Sin embargo, la misma extensión puede ser una dificultad para la integración de los resultados. Si bien, mucha información coincidía, algunas entrevistas eran únicas pero profundas. Esto dio pie a pensar que no por ser una respuesta única, deja de ser importante o representativa.

Formar a las personas que entrevistarán es importante. Aunque la entrevista podría considerarse semiestructurada, pues no eran preguntas cerradas, permitía que el entrevistado tuviese la libertad de ampliar la información según deseara, pero también provocaba que no hubiera unidad en las respuestas. Es ahí precisamente donde la capacidad del entrevistador se hace notar. Aquellos que fueron habilidosos obtenían respuestas centradas en el tema y con una unidad de valores. Hubo también entrevistas en las que los entrevistados hablaban de temas que no tenían que ver exactamente con la pregunta o que abiertamente se negaron a contestar emitiendo respuestas que dejan ver una dejadez en el esfuerzo por reflexionar. Un entrevistador capaz puede motivar a participar y orientar las respuestas en una dirección. Para ello, según Segers et al. (1989, citado por Osoro, 1993, p.50) es de gran utilidad la construcción de indicadores precisos que informen acerca de datos cualitativos o cuantitativos.

Los componentes del modelo en su definición son claros. Sin embargo, los indicadores en algunos casos pueden ser interpretados de diversas maneras. Cuando se pregunta sobre el valor del indicador, las respuestas suelen ser variadas. Hubo quien se dedicó a investigar numéricamente los valores. Hubo otros que expresaban su opinión sobre la importancia que se le daba al indicador. Algunos emitieron una escala arbitraria y sobre ella otorgaron un valor. Por ejemplo, se realizaron encuestas usando la escala de Likert para investigar la importancia de un tema. La consecuencia de ello fue que al momento de realizar un análisis que sintetizara las respuestas, había que dar unidad a los diversos criterios con los que se valoró al indicador. Sería conveniente que en futuras entrevistas se pudieran establecer criterios claros para valorar un indicador. Ser específicos en las unidades de medición: porcentaje, proporción, razón, coeficientes, incrementos porcentuales, etc. (Valenzuela, 2004).

Dado lo anterior, será necesario implementar mecanismos que ayuden a que los indicadores realmente sean validos y fiables. Es decir, serán válidos si para todos, es claro lo que se pretende medir. Más aún, cómo se medirá y en qué términos se expresarán los resultados. De lograrse la validez de esta manera, entonces el instrumento tendrá mayor consistencia y medirá con mayor precisión los conceptos aumentando su fiabilidad.

Alcances y limitaciones.

Como todo trabajo de investigación, los alcances y limitaciones son evidentes. Se puede hablar de alcances en tanto se realizó una investigación minuciosa. La base de datos que reúne las entrevistas es completa. Sin embargo, la extensión de la información y la diversidad de interpretaciones de las preguntas dificultan su análisis.

Los resultados son generalizables en elementos que reflejan la normatividad oficial. Por ejemplo, no podemos generalizar una situación de conflicto expresada por un director entre el personal. Pero elementos como los contenidos en componentes como la calidad académica, obedecen a una normatividad oficial. Las escuelas están sujetas a ellas. Por lo tanto, todas están regidas bajo el mismo patrón. En este sentido, la información puede ser generalizable. Igualmente aquellos aspectos en los que las escuelas coincidieron. Por ejemplo, los indicadores son importantes en la vida de la escuela. Se reconoce lo estratégico de la información que pueden arrojar para la toma de decisiones. Igualmente, las escuelas tienen conciencia clara de la proyección social, la atención a los recursos económicos y el desarrollo académico.

Sugerencias para estudios futuros

De desarrollarse nuevas investigación en torno al mismo tema, hay algunas recomendaciones que pueden ayudar a mejorar y facilitar el proceso:

1. Es necesaria una capacitación más rigurosa para los entrevistadores. De ellos depende que la información responda a la intención de la pregunta. Su capacidad para orientar la respuesta es crucial.
2. Si se desea realizar un análisis comparativo entre la información recabada en diversas instituciones educativas, es necesario especificar las unidades en las que se requieren las respuestas: números, apreciaciones, juicios, etc. De no hacerlo, se corre el riesgo de no poder obtener semejanzas y diferencias pues se estarán comparando unidades diferentes.
3. Complementar la investigación cualitativa con información cuantitativa. La combinación de información cualitativa con datos cuantitativos es interesante.

Permite tener una visión más completa del contexto y los resultados. Esto reitera la importancia de lo mencionado en el punto número dos.

4. Separar la muestra para el análisis. Hay aspectos de las escuelas oficiales que no pueden ser tratados de igual manera en las particulares. De analizar información cuya normatividad implique de la misma forma a las dos, entonces no habría problema en tratarlas igual. La escuela particular y la oficial son realidades diferentes. Si bien es cierto que ambas se rigen por los planes y programas oficiales, así como por la Ley General de Educación, la realidad que afrontan es distinta. Los recursos para la operación de las escuelas oficiales provienen mayoritariamente del gobierno. La nómina y algunos recursos para mantenimiento es posible obtenerlos de fondos gubernamentales. Las escuelas particulares, por el contrario, cuidan mucho de su administración. Reconocen que el mantener un nivel mínimo de alumnado es indispensable para solventar los gastos. Nómina, inversión, infraestructura, mejoras, etc., todo se obtiene de los ingresos de las colegiaturas y demás servicios escolares. En cambio, las escuelas de gobierno se tienen que preocupar únicamente por la organización de eventos con fines de recaudar fondos para las mejoras. Bajo esta perspectiva, es recomendable que para fines de análisis, la muestra sea acotada no sólo a un nivel educativo, sino también a un sector de la educación: pública o privada. Ambas realidades difícilmente se pueden tratar como un sólo universo. De otra manera, se puede prestar la evaluación para llamar la atención en aspectos que no son tan críticos y ejercer una agenda educativa (Martínez, 2005).

5. Por último, valdría la pena contemplar en futuras investigaciones el ambiente en el que se desarrolla la escuela. Existen datos que facilitan o dificultan el uso de los indicadores: nivel socioeconómico, políticas internas entre el personal, misión institucional, estilo de liderazgo. ¿Qué relación tienen dichos factores en la toma de decisiones?

El tema de la evaluación institucional es complejo. Las oportunidades de indagación son muchas. Partiendo de la presente investigación, se podrían recomendar las siguientes dos áreas para estudios futuros.

Primero. Dado que el proceso de cálculo de los valores de los indicadores es un material que usa principalmente el directivo y a ellos les ha sido depositada la responsabilidad, sería conveniente indagar en experiencias exitosas de directivos cuyos procedimientos faciliten la obtención de la información. La evaluación institucional debe ser un proceso que facilite el trabajo y no que lo complique.

Segundo. Otro tema a investigar son los procesos que realizan las instituciones que utilizan los valores de los indicadores de manera efectiva. No es lo mismo el cálculo de los valores que el uso que se les da. El tipo de liderazgo y de gestión que lleva a cabo el directivo puede ser la diferencia entre usar la información para la mejora continua o simplemente no utilizarla.

Un aspecto importante que es necesario anotar por su aportación al contenido de las entrevistas es aquel que se refiere a la opción de comentarios finales que se otorgaba al final de la entrevista. Se podría decir que es la síntesis de aquello en lo que se reflexionó. Los entrevistados expresaban lo dicho anteriormente de forma sintética. En ocasiones trataban temas importantes relacionados con el indicador. Esto ayuda a contextualizar las respuestas o constatar la forma de interpretar una situación dada. De

no existir los comentarios finales, se podría comparar a un esqueleto sin articulaciones. Los comentarios, opiniones y en algunos casos desahogos, le dieron sentido al indicador en el contexto escolar. Las actitudes de los maestros, la situación del directivo, las problemáticas en la conjunción de fuerzas, todo ello toma forma al momento de abrir la entrevista y poder expresar lo que se desee.

Conclusiones

Al margen de lo anteriormente expuesto, se pueden señalar diversas aportaciones al conocimiento de la realidad de las escuelas mexicanas en relación al uso de los indicadores del modelo de evaluación institucional.

La investigación de tipo cualitativo permitió observar el espíritu de trabajo de las escuelas mexicanas. Las instituciones educativas se saben portadoras de una vocación al servicio de la comunidad. El espíritu de trabajo es evidente al menos en las personas entrevistadas.

Las respuestas denotan un compromiso por elevar el aprendizaje de los alumnos, mejorar la infraestructura en la que se lleva a cabo el proceso educativo, y claridad en el servicio social que se presta a la comunidad.

Hay evidencia de la responsabilidad que tienen los directivos de llevar control de los indicadores. Pero también queda clara la dificultad que tienen para llevar control de ellos. No es raro encontrar situaciones en la que el indicador no se calcula, sin embargo, se acepta la importancia de realizarlo. ¿De dónde nace esta contrariedad? El directivo tiene que lidiar con una gran cantidad de situaciones diariamente. Negociaciones con maestros y sindicatos, atención a las autoridades educativas, desarrollo de los planes y programas, formulación de estrategias de manera colegiada para mejorar en los resultados de las pruebas estandarizadas como ENLACE,

coordinación del trabajo para la consecución de recursos económicos adicionales para mejoramiento de la infraestructura, son sólo algunos de los pendientes que atiende en el día a día. El directivo se convierte en una persona cuya función fluctúa entre lo pedagógico, lo administrativo y el mantenimiento de relaciones interpersonales sanas.

Dado lo anterior, será necesario repensar la forma de desempeño del directivo. Su actuar deberá estar centrado en aspectos estratégicos y en ellos invertir el 70% de su tiempo. El establecimiento de los indicadores no es complicado si se crean mecanismos para ello: controles y personas que los administren. Será necesario invertir tiempo en su diseño para luego simplemente monitorear su desempeño. La administración de la información puede ser delegada de tal forma que exista mayor transparencia e involucramiento del personal, creando una conciencia de participación y pertenencia (Ndoye y Parker, 2010).

El estudio tiene implicaciones para la práctica educativa. Podemos mencionar:

1. Es necesario crear mecanismos “amigables” y sencillos para que los directivos cuenten con la información para mejorar la calidad educativa. Esto se puede lograr mediante un proceso de metaevaluación en el que se evalúe la efectividad del modelo utilizado (Escudero, 1997). Sólo en la reflexión de la pertinencia de un modelo de evaluación se podrá afinar el proceso para hacerlo factible.
2. La sencillez de los mecanismos deberá ahorrar tiempo y ayudar en la toma de decisiones acertada. La evaluación que complica y no arroja información importante tenderá a verse como una propuesta burocrática que poco tenga que ver con la mejora de los resultados. El personal de la escuela tiene que atender

muchas situaciones como para invertir tiempo en procesos que no le retribuyan en hacer más sencillo y efectivo su trabajo.

3. El directivo requiere de administrar su tiempo de tal forma que pueda atender lo estratégico.
4. El no uso de indicadores, mantiene a la escuela en un estado de inconsciencia. La escuela no se conoce y no será capaz de resolver sus problemas. No porque no pueda, sino porque no es capaz de identificarlos. Pareciera que existe la posibilidad de desarrollar una ceguera o en el mejor de los casos, una miopía institucional.
5. Las escuelas necesitan de información valiosa para la toma de decisiones. La mejora continua de una institución depende de ello. No es posible elevar la calidad educativa sin proyectos concretos a los cuales se les dé seguimiento. La rendición de cuentas está condicionada por el tratamiento de la información. No se pueden realizar informes si no hay datos duros que los respalden. Es necesario crear una cultura de evaluación en las escuelas. Esto facilitaría la mejora continua. La coherencia entre el producto y los objetivos es esencial para la calidad educativa (Osoro y Carrylla, 1993).

El cambio en las organizaciones es un proceso complejo que hay que entenderlo para poder atenderlo (Fullan, 1997). Implementar evaluaciones institucionales sin tener claridad en el por qué de su importancia, de su trascendencia y de su utilidad, es invertir tiempo en proyectos condenados al fracaso. La calidad educativa que es posible lograr mediante la evaluación institucional es el tema de muchas naciones. Hay esfuerzos conjuntos a nivel global muy valiosos que respaldan

la trascendencia de la evaluación. Las escuelas de México no pueden ser ajenas a tal realidad.

El trabajo de diseño de evaluación educativa se está desarrollando. Mucho falta por aprender. Comprender en profundidad qué es lo importante en una organización tan compleja como lo es la escuela no es sencillo. Los trabajos de investigación de evaluaciones educativas demuestran la diversidad de enfoques que ésta puede tener. Hay quién enfatiza los procesos, otros los productos (De Miguel, 1994 citado por Escudero, 1997), algunos buscan determinar la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, hay coincidencia en la importancia de la propia autogestión de procesos institucionales de evaluación. No hay una línea única en la que claramente se note una homogeneidad. Tal pareciera que lo que se considera importante para los evaluadores y para las instituciones no es lo mismo.

Una posibilidad sería hablar de un modelo que ayude a determinar qué es lo importante para una escuela en particular. Partiendo de ahí, entonces los directivos pudiesen calcular los indicadores a estudiar. La educación involucra a toda la persona. La forma de ver al ser humano puede ser abordada desde distintos enfoques. Claramente se puede constatar en las entrevistas. Una posibilidad es la propuesta que realiza el sistema educativo nacional, y otra la que aportan las escuelas privadas, especialmente las confesionales. Su cosmovisión no se contraponen pero sí amplía la manera de concebir la educación del hombre. El riesgo de esta propuesta sería el no permitir la unidad educativa nacional. No sería posible un proyecto educativo de nación.

Por el contrario, querer ver la educación como un hecho homogéneo en el que todos los miembros de un país debieran pensar y desarrollar exactamente las mismas

habilidades es deshumanizante. Sería coartar la libertad de pensamiento y la cosmovisión de la diversidad cultural de nuestra nación.

Los directivos de las escuelas tienen un gran trabajo. Crear espacios de reflexión en los que se determine lo importante para el país así como para la localidad. Buscar los mecanismos para determinar si el trabajo realizado atiende esos fines. Diseñar mecanismos para monitorear los avances que se tienen. Realizar un trabajo de gestión que facilite el uso de la información para la toma de decisiones y la mejora continua. El mismo diseño de evaluación deberá considerar la propia metaevaluación del proceso educativo para irlo mejorando (Valenzuela, 2004).

Mucho queda por hacer. Pero más que ver en ello un desafío abrumador, se debe asumir como un reto esperanzador. Es decir, la convicción de que se puede construir una nación donde todos tengan las mismas oportunidades de crecer como personas y saber los caminos para ello.

Referencias

- Arancibia, V. (s.f.). 2 Los sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. *Documentos Laboratorio de Evaluación de la calidad de la educación*. UNESCO.
- Boyett, J. H. y Boyett, J.T. (2006). *Hablan los gurus*. Distrito Federal, México: Norma.
- Cantú, H. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Casassus, J. (1997). 3 Estándares en educación: conceptos fundamentales. *Documentos: Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la calidad de la educación*. UNESCO.
- Casassus, J. (1999). Lenguaje, poder y calidad de la educación. *Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe. Boletín 50*. Santiago, Chile: OREALC.
- Corvalán, A. (2000). Desarrollo de indicadores en educación en América Latina y el Caribe. *Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: UNESCO.
- De la Orden, A., Asensio, I., Carballo, R., Fernández, J., Fuentes, A., García, J.M. y Guardia, S. (1997). Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 3(1_1). Consultada realizada el 26 de enero en http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_2.htm
- De Ríos, A., Guerra, C., Lino, P. y Pineda, S. (2007). Fundamentación teórica del proceso de formación de indicadores de gestión para entidades gubernamentales [Versión electrónica]. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 3(5), 158-175. Consultado el 21 de febrero del 2010 en: http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/10_-_No.5.pdf
- Diccionario de la Lengua Española (s.f.) (22ª ed.). Recuperado el 17 de febrero del 2010 en <http://buscon.rae.es/draeI/>
- Escudero, T. (1997). Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 3(1). Consulta realizada el 26 de enero del 2010, en http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm.
- Forni, P., Siles, M. y Barreiro, L. (2004). ¿Qué es el capital social y cómo analizarlos en contextos de exclusión social y pobreza? Estudio de caso en Buenos Aires,

Argentina. *Julian Samor Research Institute. Reseach Report No. 35.* Michigan State University.

- Fullan, M. y Steigelbauer, S. (1997). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros.* Distrito Federal, México: Trillas.
- Gaudioso, G. (2003). *Concepto y medición del capital humano e interrelación con los factores de crecimiento.* Tesis. Departamento de Estructura e Historia Económica y Economía Pública. Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2002). *Metodología de las ciencias humanas. La investigación en acción.* Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación.* (4ª Ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (s.f.). *Hacia un nuevo paradigma para la evaluación educativa. La perspectiva del INEE.* Consultado el 4 de marzo del 2010 en http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Documentos_oficiales/2005/paradigma/paradigma.pdf
- Lukas, J. F. y Santiago, K. M. (2004). Evaluación de centros escolares de educación secundaria del País Vasco. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6(2), 1-23. Consultado el 2 de febrero del 2010 en <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-lukas.html>
- Martínez, F. (2005). El diseño de sistemas de indicadores educativos: Consideraciones teórico-metodológicas. *Colección de Cuadernos de Investigación. Cuaderno No. 14.* México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
- Martínez, E. y Coronado G. (2003). Indicadores para la evaluación integral de la productividad académica en la educación superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9(1), 1-23. Consultado el 15 de febrero del 2010 de http://www.uv.es/RELIEVE/v9n1/RELIEVEv9n1_2.htm
- Micceri, T. (2005). Can we really trust anyone who profits from ranking higher education institutions, or how would one evaluate institutional quality?. *Office of Intuitional Effectiveness. Office of the Provost. University of South Florida.* Recuperado el 2 de febrero del 2010 en: <http://0-tpdweb.umi.com.millennium.itesm.mx/tpweb?Did=ED497448&Fmt=1&Mtd=1&Idx=6&Sid=1&RQT=877&EricUrl=http://www.eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED497448&TS=1272064766>
- Middaugh, M. (2009). Closing the Loop: Linking Planning and Assessment [Versión electrónica], *Planning for Higher Education*, 37(3), 5-14.

- Ndoye, A. y Parker, M. (2010). Creating and Sustaining a Culture of Assessment [Versión electrónica], *Planning for Higher Education*, 38(2), 28-39.
- Pontificia Universidad Javeriana, Vicerrectoría Académica (2004). Directrices para la actividad académica de consultoría en la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Bogotá, Colombia.
- Proyecto Regional de Indicadores Educativos (Agosto, 2000). II Cumbre de las Américas. Con cooperación de UNESCO/OREALC. Santiago, Chile.
- Oficina Regional de Ciencia de la UNESCO para América Latina y el Caribe (2002). *Notas de clases dictadas en el II Curso de Aspectos Geológicos de Protección Ambiental*. Repetto, F. y Karez, C. (Eds.). Campinas, SP, Brasil.
- Osoro, J. y Carulla, L. (1993). Criterios e indicadores de calidad en evaluación institucional [Versión electrónica], *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 16, 45-57.
- Secretaría de Educación Pública (s.f.). Estadística histórica del sistema educativo nacional. Recuperado el 27 de marzo del 2010 de:
<http://www.dgpp.sep.gob.mx/Estadi/NACIONAL/index.htm>
- Secretaría de Educación Pública (s.f.) Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares. Recuperado el 17 de marzo del 2010 de:
<http://enlace.sep.gob.mx/ba/>.
- Secretaría de Educación Pública (s.f.) Programa de Escuelas de Calidad. Recuperado el 17 de marzo del 2010 de: <http://basica.sep.gob.mx/pec/start.php?act=programa>.
- Senge, P. (2005). *Escuelas que Aprenden*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Special Study Pannel on Education Indicators (1991). *Education counts. An indicator system to monitor the nation's educational health*. National Center for Educational Statistics. Washington, USA: Department of Education.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: MORATA.
- UNESCO (2000). La EPT Evaluación 2000: Informes de Países. México. Recuperada el 18 de marzo del 2010 de:
http://www.unesco.org/education/wef/countryreports/mexico/rapport_2.html.
- Valenzuela, R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Valenzuela, J. R., Ramírez, M. S. y Alfaro, J. A. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *Revista*

Iberoamericana de Evaluación Educativa, 2(2), 59-81. Disponible en:
<http://www.rinace.net/riee/numeros/vol2-num2/art4.pdf>

Apéndice A

Formato de Carta de Consentimiento

[TÍTULO DEL ESTUDIO]

[Nombre de la máxima autoridad de la institución]

[Cargo que tiene]

P r e s e n t e .

Estimado(a) [Nombre de la máxima autoridad de la institución]:

Por medio de la presente, quiero solicitar su autorización para realizar un estudio de evaluación en [escribe el nombre completo de la institución] que usted dirige. Mi nombre es [escribe tu nombre completo y el de tus compañeros, en caso de que sean varios en un mismo equipo] y soy alumno del programa de [escribe el nombre del programa en el que estás inscrito] de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio está siendo realizado por mí como parte de un proyecto para la materia de *Sistematización de la información para la toma de decisiones*, que imparte el Dr. Ricardo Valenzuela González en dicho programa.

El proyecto que quiero realizar está orientado a realizar una evaluación integral de [escribe el nombre completo de la institución]. Dicho proyecto involucrará recabar datos sobre la institución por medio de entrevistas y encuestas a diversos miembros de la comunidad, aplicar instrumentos de evaluación y realizar observaciones varias. En lo personal, creo que este proyecto puede contribuir a [describe los beneficios potenciales del estudio]. Por otra parte, aprecio como posibles riesgos de este estudio

[describe los posibles riesgos o malestares que pueden ser causados al realizar el estudio].

Toda información dada por cada individuo será estrictamente confidencial. [En el caso de que pienses rendir un informe a ciertos destinatarios de los resultados de la evaluación, señala quiénes serán estos, qué información les darás y cómo les darás dichos informes, pero siempre asegurando salvaguardar el anonimato de tus informantes]. Es conveniente señalar también [indica la forma en que protegerás la información que recabes, de tal forma que no permitas su acceso a personas ajenas al proyecto]. Aunque es un tanto evidente, hay que hacer notar que mi profesor y su equipo docente serán otras de las personas que tendrán acceso a la información que yo recabe, para fines de evaluar mi desempeño en la materia. Por último, si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

Su autorización para que yo realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tenga yo con la institución, ni [indica cualquier otro aspecto que la autoridad pudiera ver como amenaza o riesgo al no aceptar voluntariamente la realización del estudio]. Si usted da su autorización ahora, pero más tarde desea revocar el permiso, lo podrá hacer cuando así lo desee sin que exista problema alguno.

Si usted tiene alguna pregunta, por favor hágala. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme en [proporciona tu dirección, número telefónico y dirección de correo electrónico]. Asimismo, si cree conveniente contactar a mi profesor, él estará gustoso de explicar el propósito de este proyecto en el contexto de la materia que él

imparte. Él estará disponible en la siguiente dirección de correo electrónico:

jrv@itesm.mx . Si desea conservar una copia de esta carta, solicítemela y se la daré.

Si usted da su autorización para realizar este estudio, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a lo aquí estipulado. Recuerde que usted podrá revocar esta autorización en cualquier momento que lo desee, aun cuando haya firmado esta carta.

_____	_____	_____
Nombre del alumno/evaluador	Firma del alumno/evaluador	Fecha

_____	_____	_____
Nombre de la persona que autoriza	Firma de la autoridad que autoriza el estudio	Fecha

Apéndice B

Formato de Trabajo de Campo

Sistematización de la información para la toma de decisiones (Ed-5066)

Instrucciones:

1. El presente formato tiene como objetivo sistematizar los procesos de registro de información colectada por los estudiantes (en su papel de *evaluadores*) acerca de distintos indicadores de la institución educativa que estén evaluando.
2. Este formato se usará para las Actividades 04, 07, 08, 11 y 12 del curso de *Sistematización de la información para la toma de decisiones*. El estudiante deberá, previamente al llenado de este formato, leer las instrucciones correspondientes a dichas actividades, y llevarlas a cabo en las fechas en que están programadas en el *Calendario* del curso.
3. Este formato estará disponible en un archivo de Word así como en una página Web. El archivo de Word (.doc) servirá para que los estudiantes puedan llenarlo conforme van haciendo las entrevistas a los informantes clave, procurando hacer un trabajo de síntesis para responder a cada pregunta del formato procurando limitar las respuestas al número máximo de palabras que se indican en cada caso. La página Web servirá para que los estudiantes envíen a sus profesores esta información de manera electrónica, antes de la fecha en que concluye cada actividad. Una vez que se abra la página Web con el formato, el estudiante vaciará las respuestas del formato en Word al formato en Web mediante acciones de copiar/pegar (*copy/paste*). Una vez que se registren todas las respuestas de un indicador determinado, el alumno presionará el botón "enviar".
4. Es preciso llenar un formato por cada uno de los indicadores que se esté determinando. Aunque no es necesario registrar todos los indicadores de una actividad de aprendizaje en un solo día, sí es indispensable que una vez que se vaya a reportar la información de un indicador, se reporten todas las respuestas de ese indicador.
5. No se aceptarán envíos, vía correo electrónico, de los archivos en Word. Sólo se revisará la información que se colecte vía Web antes de la fecha límite de cada actividad indicada en el calendario.

Datos del alumno (del *evaluador* que está realizando el estudio):

1. Número de matrícula
(utiliza el formato
A0##### o A00#####)

--

2. Apellido paterno
3. Apellido materno
4. Nombre(s)

Datos de la institución educativa que se está evaluando:

5. Número o clave de la institución educativa (es muy importante que siempre se use el mismo número de la institución cada vez que se llene la información de un indicador)
6. Nombre completo de la institución educativa
7. Ubicación de la institución educativa (indicar ciudad, estado o provincia y país)

Datos del indicador:

8. Componente (elegir una del menú)
9. Indicador (elegir uno del menú)

Datos del informante clave:

10. Persona(s) entrevistada(s) (nombre completo)

11. Cargo(s) dentro de la institución educativa

12. Fecha en que se concluyó la colección de datos de este indicador
(utiliza el formato dd/mm/aaaa)

Información acerca del indicador de evaluación institucional:

13. ¿Cuál es el valor del indicador?
(procurar que la respuesta a esta pregunta tenga no menos de 50 ni más de 200 palabras)

14. ¿Cómo se calculó este indicador?
(procurar que la respuesta a esta pregunta tenga no menos de 50 ni más de 200 palabras)

15. ¿De qué otras formas se puede calcular este indicador?
(procurar que la respuesta a esta pregunta tenga no menos de 50 ni más de 200 palabras)

16. ¿Cuál es el departamento o entidad responsable dentro de la institución educativa para calcular este indicador de manera frecuente?
(procurar que la respuesta a esta pregunta tenga no menos de 50 ni más de 200 palabras)

17. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue en la institución educativa para generar dicho indicador?
(procurar que la respuesta a esta pregunta tenga no menos de 50 ni más de 200 palabras)

18. ¿Con qué periodicidad se calcula este indicador?
(procurar que la respuesta a esta pregunta tenga no menos de 50 ni más de 200 palabras)

19. ¿Qué tanto este indicador es usado dentro de la institución educativa? ¿Qué han hecho con él?
(procurar que la respuesta a esta pregunta tenga no menos de 50 ni más de 200 palabras)

20. ¿Quién debe conocer el valor del indicador?
(procurar que la respuesta a esta pregunta tenga no menos de 50 ni más de 200 palabras)

21. Comentarios específicos acerca de este indicador (procurar que la respuesta a esta pregunta tenga no menos de 50 ni más de 200 palabras)

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the user to provide specific comments on the indicator. The box is currently blank.

Apéndice C

Análisis de Respuestas por Indicador

Componente: Formación integral y calidad.

1.01 Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio.

Valor del indicador

Las instituciones educativas otorgan importancia a la actualización de planes y programas de estudio. La adaptación puede ser a nivel de sistema educativo o a nivel institucional. Los cambios a nivel de sistema educativo son poco frecuentes. Las grandes reformas son lentas, como se ejemplifica a continuación: “Poco Frecuente. En 1993 se realizó la última actualización de planes y programas de educación primaria por la SEP (Secretaría de Educación Pública). Posteriormente; se actualizó el programa de español y en este ciclo escolar se realizó una actualización adicionando la materia de civismo. Todas estas modificaciones dependen del organismo federal por lo que no pueden hacerse actualizaciones a los planes y programas oficiales. Aunque al decir de la directora; ella también considera que una actualización de los programas de estudio; es el trabajo que hacen los maestros al revisar los programas de las materias del grado escolar al momento que hacen su planeación didáctica o plan de clase; a esto le llaman planeación y adecuación curricular.”

Al margen de las actualizaciones que pueda realizar el sistema educativo nacional, las instituciones educativas suelen revisar sus programas en dos momentos. Algunas lo realizan al iniciar el curso escolar y otras durante el curso escolar. Uno de los beneficios de ello, es usarlo como herramienta que sirva para evitar repetir contenidos. Los maestros adecúan los contenidos curriculares según consideren la necesidad de adecuar los programas a las necesidades del grupo.

La actualización que realizan las instituciones es importante para ser congruentes con la filosofía, misión y visión de la institución. Al mismo tiempo, la adecuación de los planes permite que el maestro se pueda enfocar en las necesidades y características de los alumnos.

Forma de calcular el indicador

A nivel del sistema educativo nacional, se revisan los planes y programas existentes contra las actualizaciones por parte del sistema educativo. Las actualizaciones se realizan de acuerdo a los resultados de evaluaciones en el desempeño escolar, sugerencias en procesos de consulta de parte de especialistas, científicos, representantes de padres de familia y el sindicato de maestros. Las instituciones educativas pueden calcular la periodicidad de la actualización de los planes y programas mediante la revisión de la planeación y portafolio o diario del maestro. Sin embargo, no existe una fórmula matemática en las instituciones que permita el cálculo matemático del indicador.

Formas alternativas de calcular el indicador

En una institución educativa, una forma de cálculo del indicador podría ser a través de

juntas con maestras y coordinadoras. Así lo expresa una maestra:

“Considera que se podría calcular la frecuencia de adecuaciones curriculares que realizan los maestros de su escuela; tanto las adecuaciones curriculares; dosificación y programación que los maestros hacen al inicio del ciclo escolar; así como la planeación de clase que hacen cada uno de los maestros como una adecuación curricular o una actualización de los programas de estudio. De tal forma que cada periodo en el que los maestros presentan su planeación de clase; se pueda revisar y registrar el número de adecuaciones o actualizaciones que estos hagan.”

Los cálculos a nivel del sistema educativo se podrían realizar revisando las publicaciones oficiales de la Secretaría de Educación Pública. El siguiente podría ser un ejemplo:

“Primera forma: Utilizando la evaluación formativa que propone la Secretaría de Educación Pública que consiste en lo siguiente: el maestro hace una evaluación por alumno en base a criterios académicos, físicos y sociales tres veces al año. Al iniciar el curso: diagnostica el grupo y hace las actualizaciones curriculares para responder a la realidad de los alumnos. A la mitad del año: vuelve a diagnosticar y vuelve a hacer las actualizaciones a los contenidos que sean pertinentes. Al finalizar: evalúa el resultado de su trabajo. Segunda forma: haciendo análisis de los resultados de exámenes parciales o bimestrales y de los resultados de los alumnos focalizados.”

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

En el supuesto de existir un área responsable del cálculo del indicador, las escuelas tienen visiones diversas. Hay quienes ubican la responsabilidad a nivel institucional, otras a nivel de sistema educativo y algunas, en todos los niveles. Esto es, la instancia responsable del cálculo va desde el maestro, el coordinador académico, el director académico, el director general, el consejo técnico pedagógico, la inspección escolar, el departamento de planeación y estadística del sistema educativo, la dirección general de materiales educativos, la coordinación nacional de Enciclomedia, y la comisión nacional para la elaboración de libros de texto. Sin embargo, es evidente que no existe una instancia responsable de contabilizar el indicador, como se expresa a continuación:

“El colectivo docente, en las reuniones de evaluación; se comentan los planes y programas; la manera en que se están abordando los contenidos y los logros y dificultades; se escuchan opiniones; sugerencias y se planean nuevas estrategias; según se requiera; si bien nunca se cuantifica”

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Los procedimientos para las adecuaciones a los programas son diversos. He aquí algunos de los que se sugieren por las instituciones educativas:

El directivo pide a cada maestro la planeación anual. Se revisan las carpetas y portafolios del año anterior y se actualizan según las necesidades.

El directivo solicita al maestro la programación de varias semanas. El producto es revisado por la coordinación y la dirección para luego ser aprobada por el Consejo Educativo. Las sugerencias son dadas a conocer al maestro.

Utilización de lisas de cotejo con estadísticas para llevar registro de los maestros que presentan planeación revisada y actualizada.

Como se puede observar, las adecuaciones a los programas son una actividad cotidiana. El registro de las adecuación de manera estadística, no.

Periodicidad con que se calcula el indicador

La periodicidad de cálculo del indicador es variable. Algunas instituciones la realizan analmente, al iniciar el ciclo escolar. Otras lo hacen bimestralmente, quincenalmente o semanalmente. En los casos de escuelas que son sometidas a instituciones externas de acreditación y calidad educativa, se realiza un cálculo según la frecuencia de la acreditación.

Uso del indicador

El uso del indicador es muy variado. Entre los múltiples usos se encuentra la búsqueda de nuevas estrategias, subir en el puntaje de carrera magisterial y escalafón, tener conciencia y entender los cambios como la reforma en competencias. El indicador es una forma para realizar un autoanálisis.

Destinatarios del valor del indicador

Las distintas instituciones consideran que los destinatarios del indicador deberán ser todos los que intervienen en el proceso educativo: director, coordinadora académico, maestros, directores de distintos niveles, consejo educativo, zona escolar, departamento de control de calidad, alumnos, padres de familia y el sistema educativo como encargado de elaborar los planes y programas.

Comentarios específicos acerca del indicador

En definitiva, el indicador permite conocer las fortalezas y debilidades de la currícula. También es una evidencia de reflexión que denota compromiso y cumplimiento de parte de los maestros. Es un dato de adecuaciones basado en la experiencia.

Componente: Formación integral y calidad

1.02 Proporciones relativas de materias destinadas a las distintas dimensiones de formación del estudiante.

Valor del indicador

Los valores que se otorgan son variables. Cada escuela agrupa las materias según considera. En general se deja ver una preocupación por proporcionar una educación integral. Existen tiempos que deben ser cubiertos por la normatividad de los planes y programas y otros que son más flexibles. En general, existen tiempos que se dedican a materias extracurriculares en las escuelas particulares.

Forma de calcular el indicador

Consultando las horas previstas para cada una de las asignaturas de los planes y programas. Consultando los horarios de los grupos. Sacando porcentajes sumando las horas de cada materia entre el número total de horas a la semana por 100.

Formas alternativas de calcular el indicador

Calcular las horas efectivas que se dan en cada materia en el salón y no por los horarios o la normatividad.

Sacando el porcentaje del tiempo que se dedica a cada materia según el área de formación.

Se calcula de acuerdo a la congruencia que tienen los tiempo dedicados a cada materia según la filosofía de la escuela.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos de las escuelas.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Se designan horarios generales de los maestros por asignatura y luego cada maestro genera su horario particular.

De acuerdo a las necesidades de la escuela se asignan horas.

Hay quienes no son flexibles y consideran que el procedimiento es simplemente consultar las especificaciones de tiempo que marcan los planes y programas.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se realiza semanalmente con al planeación de clase. Los horarios también son establecidos cada cambio de programas oficiales.

Uso del indicador

Obliga al maestro a ser ordenado y es una forma de garantizar que se tocarán todas las materias en el aula. Da un indicativo de la proporción de habilidades desarrolladas en los alumnos.

Sirve para adecuar los contenidos a las demandas sociales.

Destinatarios del valor del indicador

Autoridades educativas, directivos, maestros, padres de familia y alumnos.

Comentarios específicos acerca del indicador

Es un indicador que da una perspectiva de la formación que recibe el alumno. También es restringido por los planes y programas. Algunas escuelas se toman la libertad de manejarlo flexiblemente.

Componente: Formación integral y calidad

1.03 Grado de cumplimiento de lo establecido en los currículos; en términos del número de temas que se abordaron y que se debieron haber abordado.

Valor del indicador

El grado de cumplimiento de los contenidos curriculares es importante pues su obligatoriedad es una disposición del sistema educativo nacional. Igualmente, su cumplimiento es un indicador para evaluar el logro mínimo de aprendizaje de los alumnos. Su importancia es tal que se deben contemplar las horas que marca el sistema educativo para cada materia, revisando mensualmente los avances que se tienen. Así lo afirma una directora:

“En el ciclo escolar 2008-2009 para el diseño curricular se tomó en cuenta el número de lecciones que contemplan cada materia y el número de horas que deben cubrir de la misma y los maestros hacen una planeación anual general; que es como pretenden cubrir todo el año escolar; es decir; en un listado mensual anotarán en el día que corresponde a la clase; el tema que se revisará; además semanalmente tienen que elaborar una planeación más detallada con respecto a lo que se va a ver por clase y mensualmente se cotejan avances y concordancias entre los planes anual y semanal y se hacen observaciones y modificaciones en caso de ser necesario.”

Sin embargo, existe una limitante. Los 200 días del ciclo escolar se ven truncados por actividades propias de la escuela: capacitaciones, juntas con padres de familia, juntas de Consejo Técnico Escolar, concursos, entre otras. Esto limita la posibilidad de cumplir con el 100% de lo programado. Otro elemento que impide su cumplimiento son la cantidad de contenidos de enseñanza que marcan los programas. Las escuelas primarias coinciden en la importancia del cumplimiento de la impartición de los planes y programas. Aceptan también la imposibilidad de realizarlo en su totalidad.

Forma de calcular el indicador

Para calcular el valor del indicador, las escuelas utilizan distintas formas. A continuación se sintetizan.

Revisión de la planeación anual analizando el número de contenidos que se impartieron en el ciclo escolar.

Obteniendo el porcentaje de cumplimiento: número de lecciones revisadas por 100, entre el número de lecciones que marcan los planes y programas.

Preguntando al maestro el porcentaje de contenidos impartidos, luego simplemente se obtiene un promedio de lo expresado.

Obteniendo la diferencia entre el número de temas en los planes y programas, menos los temas que se planearon.

Realizando encuestas de opinión de opción múltiple en las que los maestros marcan el porcentaje visto.

De ahí que la manera de calcular el indicador se realice de una forma cuantitativa y cualitativa.

Formas alternativas de calcular el indicador

Realizando concursos o ferias de conocimientos.

Dividiendo la planeación anual realizada por materia entre el número de temas

realmente evaluados.

Aplicación de exámenes para verificar la impartición del tema, así como su profundidad.

Considerando que hay lecciones más amplias que otras, se podría ponderar su peso. Así lo expresa un maestro:

“Podría ser por prioridad y contenido de las lecciones; ya que hay lecciones más largas que otras; y a éstas se les debería de dar más tiempo; en este caso la lección larga se podría multiplicar por 2 (para darle el doble de tiempo de una lección sencilla) y se repetiría la ecuación anterior. El número de horas/clase x semana x el número de semanas que abarque el ciclo escolar entre el número de lecciones que contiene la materia (considerando que las largas valen x 2). Y esto podría permitir que en la revisión mensual hubiera menos discrepancia entre lo planeado y lo realizado. Y puede ser calculado por el número de lecciones vistas.”

Revisar los libros y libretas de los alumnos contra la planeación anual del maestro o los libros del sistema educativo.

El análisis de los resultados de los exámenes de ENLACE o de la Olimpiada del Conocimiento.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Las escuelas reportan resultados variados en los que cada entrevistado mostraba su opinión. La responsabilidad de calcular el indicador era otorgada a la dirección general, a la dirección académica a la coordinación, a las maestras de cada grado, al Consejo Educativo. Se opinó que el Consejo Técnico Pedagógico Escolar determina quién lo realiza, aunque los maestros no lo deseen. Hubo quien indicó que la supervisión escolar y la jefatura de sector debían hacerse responsables de esta tarea.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Preguntando a los docentes los temas que no fueron vistos de acuerdo a su planeación.

El maestro reporta los temas vistos a la coordinación, luego se pasa el reporte a la dirección general para discusión en el Consejo Educativo una vez al mes.

Precisar la cantidad de contenidos, luego el maestro los incluye en su programación, posteriormente, se revisa su cumplimiento en clase y finalmente, se verifica a través de los exámenes nacionales como ENLCE.

Revisar avance del bloque por materia, luego, investigar los avances que debieron realizarse, finalmente, aplicar la fórmula para obtener el porcentaje de cumplimiento.

Revisión directa de la autoridad para contrastar el avance con el alumno y el plan programado.

El maestro entrega planeación, luego, realiza los ajustes necesarios según se avanza en el proceso, finalmente, reporta a su autoridad los adelantos y ajustes.

Periodicidad con que se calcula el indicador

El indicador se calcula de manera diversa. De acuerdo a las entrevistas, se debiera calcular en distintos momentos del ciclo escolar. Regularmente se realiza semanalmente, pues ordinariamente, los maestros realizan su planeación de clase cada semana. Sin embargo, también se consideran otros periodos como propicios para ello: quincenalmente, bimestralmente, semestralmente y anualmente. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas. El beneficio de todos radica en la posibilidad de

calcular el avance desde momentos muy particulares hasta llevar a visiones generales de avance. Por otra parte, las revisiones a corto plazo tienen el beneficio de poder realizar los ajustes pertinentes sin esperar a que no haya posibilidad de ello.

Uso del indicador

El indicador es importante ya que por medio de él se verifica el desempeño de los maestros, se conoce el avance que se tiene en cada asignatura, sirve para realizar ajustes a los programas, es una forma de monitoreo y de conocer el grado de aprovechamiento del tiempo en el salón de clase. Como un directivo lo expresa:

“Mucho; ya que además de ser un indicador en el que hay una constancia escrita de qué; cuanto; cuando y como se ha hecho; sirve para asegurarse de que se cubren los temas curriculares y obliga al maestro a ser ordenado. Por supuesto que en el caso de que los reportes indiquen fallas en la obligación de abordar todos los temas; se hace llamada de atención al maestro; se le apoya para realizar una buena programación y su desenvolvimiento y llegado el caso de no corregir errores y mejorar su cumplimiento; se le retira de clase.”

Destinatarios del valor del indicador

Los resultados indican que deben ser destinatarios el director, los coordinadores académicos, los docentes para hacer adecuaciones, los padres de familia para poder apoyar al maestro. Si bien, las opiniones son diversas, queda claro que los principales destinatarios debieran ser los directivos y los docentes. La importancia de ello radica en dos sentidos. Primero, el directivo debe estar enterado de los avances para cuidar la calidad académica de su institución. En caso de haber algún atraso, dará indicaciones y acompañamiento al maestro para realizar los ajustes necesarios. Segundo, el maestro puede llevar un control de su avance, ya que es necesario cubrir los temas para alcanzar los aprendizajes esperados para cada ciclo escolar y que los alumnos estén preparados para el aprendizaje futuro.

Comentarios específicos acerca del indicador

El indicador tiene que ver con la misión de la escuela. Los contenidos y los aprendizajes esperados son parte de la misión de la institución. Los perfiles de egreso se verán reflejados en la calidad de los aprendizajes. Si no se alcanzan todos los aprendizajes, la misión de la escuela no se realiza. Su importancia radica en la posibilidad de implementar mejoras institucionales para brindar un mejor servicio. Sin embargo, es importante considerar que los planes y programas son flexibles. Existe un margen de tolerancia de acuerdo a las características de los grupos de alumnos. En el indicador se juega el prestigio de la escuela. El padre de familia busca en la institución un lugar de aprendizaje que permita a su hijo acceder a niveles superiores de educación. Para ello, el alumno debe dominar contenidos en tiempos determinados.

Componente: Formación integral y calidad

1.04 Grado de cumplimiento de lo establecido en los currícula en términos del número de clases que se impartieron y que se debieron haber impartido.

Valor del indicador

Existen instituciones que no cuentan con dato alguno. Se tiene conciencia de su importancia, mas no se calcula. En general, las escuelas reportan un valor por arriba del 98%. Sin embargo, en otras escuelas su valor es bajo pues hay reuniones sindicales, talleres de capacitación, ausentismo de los docentes, etc. Es decir, causas ajenas a la institución en las que no hay opción y se tiene que llevar a cabo alguna suspensión de clases. La importancia del indicador es grande pues lo marcan los planes y programas oficiales. También es muy cuidado por los directivos pues de él depende el logro de los objetivos. En algunos lugares se deja a discreción del propio maestro, pues cada docente tiene la facultad de ir administrando el tiempo según sea necesario.

Forma de calcular el indicador

Las escuelas primarias reportan diversas formas de calcular el indicador. A continuación se explican:

Para obtener el porcentaje, se dividen los días efectivos de clase entre días efectivos que marca el calendario escolar, multiplicado por 100.

Revisión de la planeación semanal verificando el número de clases que se debieron haber impartido contra el número de frecuencias que debe impartirse cada materia.

Se lleva registro de las asistencias de los maestros.

Formas alternativas de calcular el indicador

Apuntes de los niños

Número de temas impartidos entre la cantidad de los temas o contenidos curriculares que debieron verse en el ciclo escolar.

Cotejar temas vistos contra los temas del examen.

Los maestros deberán llevar en una bitácora las clases efectivas que imparten.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

No existe una instancia en la cual coincidan los entrevistados. Se habla de diversos responsables de cálculo del indicador: desde directivos hasta el personal docente.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Tomando nota de los eventos y suspensiones. Control de asistencia del maestro SE contrasta el plan de clase con las horas destinadas a cada materia por los planes y programas. También se sugiere la verificación de la impartición del tema en el salón de clase. El sistema educativo debiera tener control de las actividades que obstaculizan el cumplimiento y administrar las actividades dando prioridad a la clase.

Periodicidad con que se calcula el indicador

La periodicidad de cálculo se sugiere sea desde semanal hasta anual. Esta última podría realizarse haciendo un pronóstico de los días que por algún motivo no se impartirán clases debido a actividades extracurriculares. Al final del ciclo escolar para realizar un balance. Hubo quien presentó un procedimiento que permite calcularlo durante y al final del ciclo escolar:

“De considerarse conveniente el manejo de este indicador; se llevaría del registro de la siguiente manera: cada docente hace su registro diario y personal según el número de clases dictadas o perdidas. Mensualmente los docentes comunicarían a sus jefes inmediatos; coordinadores de nivel o de área; los datos personales obtenidos al totalizar el mes; es decir; cuantas horas se habían planeado; cuántas se cumplieron y cuántas se dejaron de desarrollar. Con estos datos cada coordinador; utilizando Excel; podrían sacar una tabla estadística por porcentajes que se reportaría de manera mensual al director de primaria. Luego; el Primary Management Team; podría realizar el análisis estadístico del indicador y presentar el mismo en forma mensual durante las reuniones de nivel. Finalmente; y terminando el año; se podrían sacar datos cuantitativos de todo el año para poder realizar el análisis correspondiente a las causas e implicaciones que este indicador tiene sobre el componente establecido.”

Uso del indicador

El indicador sirve para realizar reconocimientos al final del curso escolar a los maestros. También sirve para verificar que las clases se estén impartiendo de acuerdo a las frecuencias señaladas. Otros lo usan con fines financieros. Al llevar control de asistencia del docente, se hacen descuentos en la nómina en caso de ausentarse. También sirve como parámetro para usarlo como meta a superar el siguiente curso escolar. Otras veces sirve para hacer ajustes a la planeación y los tiempos disponibles para revisar los temas que se verán.

Destinatarios del valor del indicador

Unos de los destinatarios principales son los maestros, ya que les permite hacer ajustes. También los directivos, los departamentos de contabilidad para hacer ajustes en nómina en caso de atraso debido a ausentismos, los padres de familia, el Consejo Técnico de la Escuela y la supervisión escolar,

Comentarios específicos acerca del indicador

El indicador es una muestra de responsabilidad y cumplimiento. Se conoce la efectividad de la escuela. Permite tener elementos para despedir a un maestro. Hace posible tener datos duros para verificar el equilibrio entre la impartición de materias evitando dar la clase que más le gusta al maestro mayoritariamente. El indicador permite garantizar el aprendizaje que se espera del alumno y los propósitos educativos. Ayuda a tomar conciencia de la importancia de dar prioridad a los días laborables con clases.

Componente: Formación integral y calidad

1.05 Resultados del sistema de evaluación de profesores.

Valor del indicador

En el sistema oficial, existe la carrera magisterial y los resultados de exámenes como ENLACE. Esto permite tomar decisiones en cuanto a la permanencia o no permanencia de algún docente. Ayudar a determinar la posibilidad de un ascenso. Algunas escuelas cuentan con un proceso de evaluación. Otras manifiestan que carecen de ello. El buen desempeño se refleja en la nómina. Es importante como evaluación formativa, permitiendo generar procesos de mejora continua. Se realiza por medio de carrera magisterial, enlace y escalafón. La satisfacción del padres de familia también es importante.

Forma de calcular el indicador

Calificaciones de los niños, asistencia, cumplimiento de programaciones, puntualidad. A través de encuestas a padres de familia. Hay evaluaciones que son más cualitativas para conocer las actitudes y habilidades que desarrollan los niños. Asistencia a capacitaciones, aprovechamiento del grupo, a través de los exámenes Nacionales para la Actualización de los Maestros en Servicio. Los resultados de los concursos en diferentes áreas, así como el de la Olimpiada del Conocimiento. Se utiliza también la coevaluación.

Formas alternativas de calcular el indicador

Por observación directa en el salón de clases. La dirección evalúa mediante un formato de evaluación del desempeño dentro y fuera del aula. Retroalimentar al maestro semestralmente. Encuestas a padres de familia. Hay quien opina que se podrían aplicar pruebas psicológicas para identificar problemas psicológicos y pruebas psicométricas para diagnosticar aptitudes.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

La dirección y departamento de Recursos Humanos. En el sector oficial se encarga el departamento de Carrera Magisterial, las jefaturas de sector y la supervisión escolar. El mismo profesor realiza su autoevaluación. Dirección general y consejos directivos. Empresas privadas externas para mantener la imparcialidad de la información.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Mediante entrevistas con maestros. Los directivos llenan formatos. Utilización de rúbricas de desempeño. Analizando resultados de carrera magisterial y exámenes ENLACE.

Cada maestro se autoevalúa, luego se contrasta con el puntaje asignado por la dirección dividido entre dos. Existen procedimientos como el de carrera magisterial como el siguiente:

En la escuela no existe un procedimiento. El procedimiento que realiza Carrera Magisterial; se da dentro y fuera de la institución: en la institución se realiza una autoevaluación inicial; posterior a ello se realiza un examen nacional; luego se debe asistir a unos cursos estatales. Después se realiza el examen a los alumnos donde se evalúa el aprovechamiento escolar; e inmediatamente se aplica otro examen al docente denominado desempeño profesional. De acuerdo a los resultados y criterios de estos

indicadores se le da un valor cuantitativo correspondiente que le permite promoverse o no al docente y; por ende; recibir un estímulo económico.

El formato de evaluación de profesores consta de varios apartados que son diligenciados durante el proceso. Inicia con una auto-evaluación que le permite al docente hacer una reflexión general de sus estándares de desempeño. Posteriormente el evaluado se reúne con el evaluador; discuten los aspectos anteriores y se establecen unos acuerdos específicos para una observación formal de una clase. Estos acuerdos corresponden a: objetivos propuestos para la clase. Actividades significativas de aprendizaje que se pretenden desarrollar. Identificación de los atributos o actitudes del perfil que se espera evidenciar. Actividades de evaluación o cierre de la clase. Posteriormente el evaluador asiste a la observación de la clase planeada en la fecha y hora acordadas. Posteriormente se realiza una segunda reunión entre el evaluador y el evaluado para hacer la retroalimentación del proceso. Se identifican las fortalezas y debilidades observadas y se establece el plan de acción para el siguiente año.

Existen otras formas de coevaluación en las que el jefe y el evaluado establecen un plan de acción de visita de observación, luego una segunda entrevista se retroalimenta y se establece un plan de acción para mejorar.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Existe una gran diversidad de experiencias. Hay quien lo hacer semanalmente, hasta anualmente.

Uso del indicador

Recontratación, motivar procesos de mejora continua, tiene una función formativa para el maestro, no para controlar. Puede servir para planear la capacitación. Otorga estatus e incentivos económicos. Ayuda a establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se usa para promoción vertical con carrera magisterial como en forma horizontal con el escalafón.

Destinatarios del valor del indicador

Se habla de todos los participantes en el hecho educativo. Sin embargo, hay una inclinación a manejarlo como herramienta de los directivos para tomar decisiones de tipo formativo o de control, así como de los maestros para llevar a cabo planes de mejora.

Comentarios específicos acerca del indicador

Es información delicada que debe ser manejada con discreción. Para ello, debe haber buena comunicación y buen ambiente de trabajo. Es necesario realizar seguimiento

Componente: Formación integral y calidad
1.06 Resultado de evaluación de los programas

Valor del indicador

Es interesante que sólo una escuela hable de la Reforma Educativa. Se habla de proyectos internos, sin embargo, la reforma tiene grandes implicaciones y es el resultado de haber hecho una evaluación de programas a nivel nacional que ahora impacta a todo el sistema educativo.

Forma de calcular el indicador

No existe realmente una manera clara. Se indica que se realiza a partir de resultados parciales o anuales, pero no hay una evaluación global de los programas.

Formas alternativas de calcular el indicador

No se expresa ninguna forma concreta.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente
Maestros, directivos.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Análisis de resultados vs las metas preestablecidas al inicio del ciclo. El sistema educativo realiza evaluación de los programas en base a los resultados en las escuelas piloto. En escuelas acreditadas por el IBO, siguen las recomendaciones según las recomendaciones de la instancia acreditadora.

Periodicidad con que se calcula el indicador

En el caso de la RIEB, cada mes recogen información para capacitar, despejar dudas e inquietudes. En el caso de instancias acreditadoras, cada vez que se realice esto.

Uso del indicador

En el caso de la RIEB, es especialmente útil para las autoridades, ya que les permite ir haciendo ajustes a la reforma educativa. Responder mejor a las necesidades.

Destinatarios del valor del indicador

Todos, especialmente las autoridades educativas.

Comentarios específicos acerca del indicador

La revisión de programas es buena a pesar que la SEP no considere las sugerencias. Las escuelas deben tomar en cuenta esta revisión.

Componente: Formación integral y calidad
1.07 Resultados de exámenes departamentales.

Valor del indicador

Es importante pues entra en juego el aprendizaje. El examen ENLACE es una buena referencia al poder compararse contra ellos mismos y contra otras escuelas estatales y nacionales.

Forma de calcular el indicador

Se apoyan en los indicadores de ENLACE: excelente, bueno, elemental, insuficiente. Internamente se obtienen resultados en base a promediar calificaciones.

Formas alternativas de calcular el indicador

No hay sugerencias. Todas son variantes de promedios internos.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Hay quien opina que el maestro de grupo, directivos y hasta organismos oficiales, con la ventaja de obtener imparcialidad en los resultados.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

En el mes de abril; la SEP manda a la escuela un coordinador de aplicación de los exámenes que lleva consigo los lineamientos y los instrumentos que se aplican. La directora solo apoya para que se cumplan las disposiciones que le da el coordinador de la aplicación. Posteriormente; en el mes de agosto del siguiente ciclo escolar; la SEP a través de la Secretaría de Educación en el estado; hace llegar con el supervisor escolar los resultados de cada uno de los alumnos de tercero a sexto que fueron evaluados en el ciclo escolar pasado; llega junto un poster para la escuela con los datos comparativos con las aplicaciones de ciclos escolares pasados. La Secretaría les pide que se reúnan en colegiado de maestros para que analicen los resultados; haciendo énfasis en los alumnos que obtuvieron un resultado insuficiente a fin de que se mejore el desempeño de estos alumnos.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Según la necesidad de cada escuela.

Uso del indicador

Los resultados tienen impacto en los recursos que recibe la escuela. Sirven para ver coincidencia de resultados entre los exámenes que elaboran el maestro y los obtenidos en pruebas estandarizadas. Ayudan a tomar decisiones en cuanto a la focalización de alumnos. Ayudan a tomar medidas de acuerdo a las deficiencias encontradas. También sirven para verificar el rendimiento académico y la efectividad de cada maestro.

Destinatarios del valor del indicador

Los destinatarios son toda la comunidad educativa. El valor en los padres de familia es verificar la eficacia de la escuela, para los maestros es una autoevaluación de su desempeño, para los directivos sirve para tomar decisiones de mejora continua

Comentarios específicos acerca del indicador

El indicador es considerado importante. Sean internos o externos, los resultados sirven

como parámetros para verificar el grado de eficacia de la escuela. En este indicador se basa el prestigio de la institución. Los exámenes internos son requisitos para aprobar materias y continuar los estudios. A todos les interesa: maestros, directivos, alumnos y padres de familia.

Componente: Formación integral y calidad

1.08 Índice de deserción de alumnos.

Valor del indicador

Este indicador se relaciona con la opinión y satisfacción que los padres de familia pueden tener respecto de los servicios de la escuela; pero en estos tiempos también tiene mucho que ver con la situación económica y de inseguridad que vive el país. Resulta importante para la escuela por tres razones diferentes. La primera porque es un indicador de la satisfacción del cliente con la calidad de los servicios de la escuela. La segunda porque es un indicador respecto de la relación adecuada de costo-servicio y la tercera porque en una ciudad fronteriza como lo es en la que se ubica la escuela es indicador de las consecuencias de la inseguridad que tiene como efecto no solo la deserción del alumno sino hasta la migración de toda una familia al extranjero.

Las escuelas tienen buena permanencia de alumnado. Es un dato importante sobre todo en las escuelas particulares.

Forma de calcular el indicador

El indicador se calcula llevando registros. Se busca la causa de las deserciones para que no se repitan. La secretaría de educación requiere de estadísticas bimestrales en las que se concentran índices de deserción y retención. Obteniendo el porcentaje de alumnos que continúan en la escuela.

Formas alternativas de calcular el indicador

Es importante conocer las causas de la deserción al fin del curso para conocer los motivos y dar solución. Pueden ser factores económicos, de aprendizaje, de cambio de domicilio y problemas familiares.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

El cálculo del indicador lo realiza normalmente el maestro con toma de lista, luego, control escolar reporta a las supervisiones.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

El procedimiento obedece a las indicaciones que recibe control escolar de parte del sistema. El hecho de contar con un control externo, hace que este indicador sea un dato fácil de encontrar en las escuelas

Periodicidad con que se calcula el indicador

. La periodicidad es variable. Para fines oficiales, normalmente se realiza bimestralmente, Sin embargo, existen instituciones que lo realizan mensual, semestral o anualmente.

Uso del indicador

El indicador permite tomar acciones en la calidad de la escuela, adecuación de colegiaturas, servicios que se ofrecen al invertir en infraestructura. Existen escuelas a las que no les interesa su uso. Otras escuelas lo usan para tener idea del presupuesto de la institución. Pone en marcha proyectos para mejorar la permanencia como lo son cursos, consejería académica y psicológica.

Destinatarios del valor del indicador

El indicador debe ser conocido principalmente al interno de la escuela. Los directivos para tomar decisiones y los maestros para mejorar el servicio que se brinda.

Comentarios específicos acerca del indicador

El indicador se puede relacionar con otros indicadores para verificar causas de deserción.

La deserción escolar se puede deber a varios motivos. En nuestro medio existen cuatro principalmente: 1. El padre de familia pasa por una situación económica que no le permite solventar los gastos que educarse en nuestra escuela significa. 2. El alumno(a) no logra responder a los requerimientos mínimos académicos o de conducta que la escuela demanda. 3. El padre de familia o el alumno(a) no se siente conforme con el servicio que se ofrece. 4. Cambio de lugar de residencia por cuestiones diversas. La más común: la fuente de trabajo. De las doce bajas que tuvimos; solamente 2 se debieron a una insatisfacción por el servicio que ofrecemos. Las demás; se debieron a la falta de empleo o cambio de residencia por cuestiones de inseguridad en la ciudad.

Componente: Formación integral y calidad

1.09 Número promedio de alumnos en cada grupo escolar.

Valor del indicador

Los entrevistados mencionan en reiteradas ocasiones que la calidad de la enseñanza tiene relación con la cantidad de alumnos por maestro. En general, coinciden que 25 a 30 alumnos por grupo es un número ideal.

Forma de calcular el indicador

Se calcula haciendo conteo directo de las listas o sacando porcentajes de alumnado. Las escuelas oficiales tienen procedimientos muy claros. Las particulares también pues el sistema lo requiere. El requerimiento oficial ayuda a llevar un control.

Formas alternativas de calcular el indicador

Número de niños y niñas. Porcentaje según género.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Por conteo simple.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Según lo requiere la inspección escolar.

Uso del indicador

El uso puede quedar ejemplificado como a continuación.

Mucho; porque permite que las autoridades escolares internas tengan elementos para realizar las acciones que permitan mantener la calidad educativa y el rendimiento económico del grupo con el fin de preservar la preferencia del padre de familia y dar cumplimiento al principal objetivo de la escuela; la educación integral del alumno.

Para los cuadros directivos les permite tomar decisiones de tipo administrativo.

1.- En base para la fijación de políticas operativas y se ha determinado que los grupos no deben ser mayores a 25 alumnos. 2.- Con frecuencia y se toma en cuenta ya que es importante que el alumno trabaje en un ambiente agradable y el profesor trabaje muy bien. 3.- Constantemente para ir mejorando la calidad educativa en cada aula.

Destinatarios del valor del indicador

Los destinatarios pueden ser los directivos y la autoridades para la repartición de material oficial como libros de texto. Los padres de familia que quieran ingresar a la institución.

Comentarios específicos acerca del indicador

El indicador permite programar mínimo de instalaciones, saturación, beneficios económicos,

El promedio de inscripción de alumnos por grupo es básico; pues un grupo numeroso tiene muchas desventajas. Una de ellas es que no se logran desarrollar competencias en los alumnos; y ese es el propósito del Plan y programas de estudio. El trabajo para el maestro aumenta; se vuelven difíciles las adecuaciones curriculares y se dificulta la

revisión de trabajo; así como la atención personalizada a un alumno cuando es necesario. Si se requiere lograr una educación con logros cualitativos se debe tomar en cuenta el valor cuantitativo de los grupos. A menor matrícula; mayor calidad; pues se personaliza el proceso de enseñanza.

La inspección escolar requiere a la escuela de información estadística periódica para actualizar las bases de datos. Dentro de esta información; nos solicitan el número de alumnos y alumnas por grado; número de alumnos por salón; bajas y altas de alumnos inscritos; etc. Aunque esta estadística se hace rutinariamente para fines de papeleo oficial; es de suma importancia. Se podría decir que es uno de los termómetros administrativos que nos indica el posicionamiento y la preferencia social que la escuela tiene en la localidad. Nuestra escuela se sostiene de las colegiaturas principalmente; por lo que mantener la matrícula es de suma importancia. De no mantenerse el promedio de alumnos necesario por grupo; el presupuesto se podría ver seriamente afectado. Hasta el momento; la cantidad de alumnos nos ha permitido manejar finanzas sanas.

Componente: Formación integral y calidad
1.10 Estadísticas de calificaciones de los alumnos.

Valor del indicador

Es prioridad y lo exige el sistema educativo.

Forma de calcular el indicador

Se calcula usando sistemas de control por internet. Permite calcular el aprovechamiento por grupo, porcentaje de reprobación y aprobación. Se utiliza para comparar promedios por grado. Se busca mejorar los niveles de aprendizaje.

El indicador se calcula llenando formatos. Se obtienen estadísticas varias según la necesidad de la escuela pero la que predomina son promedios sencillos.

Formas alternativas de calcular el indicador

Otras formas de calcular podría ser por medio de un kardex que muestre el historial académico de un alumno. Se cuentan con bases de datos del sistema oficial en el que se obtienen estadísticas al instante. Se pueden contrastar porcentajes por años anteriores. Complementarlas con apreciaciones cualitativas para una visión holística. Se puede hacer uso de rúbricas sobre lo que se busca en el indicador. Analizar un cálculo del número de alumnos que están por debajo de un promedio determinado.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

El área responsable de calcular el indicador es semejante en las diversas escuelas. El maestro es el responsable de evaluar, control escolar realiza los concentrados y estadística. El área responsable de obtener el promedio son los directivos para realizar el análisis, las maestras y secretarías para hacer cálculos y realizar la estadística.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

El procedimiento es el siguiente: 1. El maestro concentra calificaciones. 2. El maestro entrega calificaciones a control escolar. 3. Control escolar hace los concentrados de calificaciones con los promedios por materia y se los regresa al maestro para su verificación. 4. Se publican los resultados en las boletas de calificaciones de los alumnos.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Los directivos realizan un trabajo de análisis para trabajarlo son los maestros. El cálculo se realiza en general bimestralmente pues así lo requiere el sistema educativo en México. Igualmente, se realiza un concentrado anual. En algún caso, se hace una revisión mensual si existen signos de baja en los niveles de aprendizaje. Se diagnostica y se toman decisiones.

Los maestros formulan los exámenes internos por bimestre y anualmente y ellos mismos se encargan de calificar y pasar un reporte a la Coordinadora de nivel. Luego esta lo entrega a la Directora de Nivel y esta se encarga de programar su análisis para la más próxima reunión del Consejo Educativo y es este el que se encarga de gestionar planear e implementar las acciones necesarias para mejorar los resultados durante el año. Anualmente se hace el estudio comparativo de resultados de los exámenes internos con el resultado obtenido en ENLACE y; habiendo o no coincidencias o diferencias entre estos; se procede a implementar mejoras al proceso de enseñanza aprendizaje con intención de mejorarlo constantemente.

Uso del indicador

El uso del indicador radica en que es un instrumento para verificar la calidad de la enseñanza y el logro del aprendizaje. Es información que se entrega al padre de familia para que se dé cuenta del aprendizaje de su hijo. Los directivos juegan un papel importante. Son los que las dan a conocer, promueven su análisis y la posibilidad de mejora. Es decir, depende del directivo el uso que se le dé para mejora de la institución. Otro uso es la detección de alumnos con problemas psicopedagógicos que necesiten atención psicológica. Su uso muestra el rendimiento académico, retroalimenta al maestro, permite dar seguimiento a alumnos focalizados, sirven para entregar estímulos académicos.

Destinatarios del valor del indicador

Los resultados debieran servir primeramente al alumno. Él debe ser el primer responsable de su formación. Posteriormente el maestro, para revisar los avances. Luego, los directivos para tomar decisiones institucionales y las autoridades educativas para tener un panorama general del avance de las escuelas en conjunto.

Comentarios específicos acerca del indicador

El indicador tiene sus limitantes pues no dejan de ser números fríos que no siempre reflejan la integralidad de la formación. Los perfiles de egreso de la educación básica son mucho más completos que una estadística.

Componente: Capital humano

2.01 Número de horas de capacitación ofrecidas a los profesores anualmente.

Valor del indicador

Cursos de actualización y capacitación son constantes en las instituciones. Son promovidos por las mismas instituciones o por el sistema educativo. La capacitación es ofrecida especialmente para el trabajo docente. Llama la atención que no se considere al personal administrativo o al directivo en su labor específica de director. La formación al personal de intendencia no es considerada. La capacitación va más enfocada a lo académico que a lo formativo.

Forma de calcular el indicador

Hay escuelas que lo calculan con un simple conteo de las horas que se imparten anualmente, otras lo realizan llevando asistencia para ver cuántos efectivamente toman los cursos, y otras instituciones verifican por medio de departamento de personal o recursos humanos. También con registros de inscripciones y constancias que avalan la asistencia de los maestros a los cursos.

Formas alternativas de calcular el indicador

Otra forma de calcularlo es sumando las horas a nivel individual. Se pueden sacar medianas o promedios de horas. Igualmente realizar gráficas con respecto a metas de la planeación estratégica.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

El área responsable de calcular este indicador es principalmente el director o en su caso, el departamento de recursos humanos. Los cursos asignados por el sistema educativo son controlados por ellos mismos.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

El procedimiento es muy variado. El sistema oficial ayuda con los registros de carrera magisterial. Los demás se las ingenian cada uno con procedimientos según considere cada escuela.

Periodicidad con que se calcula el indicador

El cálculo se realiza por lo general cada año.

Uso del indicador

Se usa para promoción, aumento de salarios, crea sensación de vanguardia, es indicador para realizar el foda, se revisa en el aula que se ponga en práctica lo aprendido. El uso del indicador es claro para algunos y no así para otros. Pareciera más una costumbre que un insumo para corroborar avances en la calidad de la enseñanza en el aula.

Destinatarios del valor del indicador

Los destinatarios son los maestros, directivos y autoridades educativas.

Comentarios específicos acerca del indicador

La capacitación es importante, mas no siempre se tiene evidencia del impacto en la calidad educativa.

Componente: Capital humano

2.02 Número de horas de capacitación per cápita tomadas por los profesores anualmente.

Valor del indicador

Las horas son muy variadas. Sin embargo las capacitaciones son en general extensas sobrepasan las 50 horas al año.

Forma de calcular el indicador

El número de horas se calcula haciendo conteos de asistencia, sacando promedios de capacitación general, comprobantes de asistencia, es muy variado.

Formas alternativas de calcular el indicador

Una forma alternativa de calcularlo es tomando en cuenta la capacitación alternativa, o comparando las horas tomadas con el año anterior. Sacar un índice de asistencia que diga la cantidad de cursos programados y a los que realmente se asiste, desglosando capacitación a distancia o presencial. Esto podría arrojar información para perfiles modalidades de capacitación futura.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

El área responsable de calcularlo recae primordialmente en la dirección y departamentos de recursos humanos. Por lo visto, son ellos los responsables de la formación de los maestros.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

El indicador se genera mediante actualización de currículum, haciendo conteo simple, encuestando a los maestros, solicitando constancias de asistencia, se realizan planes anuales de capacitación y se invita a asistir, ahí se verifica el indicador. En la escuela se llevan expedientes en los que se guardan las constancias y se puede sacar el índice.

Periodicidad con que se calcula el indicador

El cálculo debiera ser anual.

Uso del indicador

El uso de este indicador es variado. Sirve para verificar asistencia, llamar la atención en caso de no asistir, llevar una secuencia en la capacitación para no repetir temas, se usa para rediseño de la planeación operativa pues los cursos se piensan en base a los resultados, así como la realización del presupuesto anual.

Destinatarios del valor del indicador

Los destinatarios del indicador son principalmente los directivos y maestros.

Comentarios específicos acerca del indicador

El indicador es importante y preocupante. Existen maestros que no desean capacitarse. Incluso directivos que no la consideran de suma importancia. También existen posturas en las que la capacitación se pudiera dar al interior, aprovechando la capacidad de algunas de las personas que laboran y están más preparadas. Hay instituciones que contemplan en el presupuesto una cantidad para apoyo a la capacitación, otros, aprovechan únicamente la de la SEP, y otros no se preocupan.

Componente: Capital humano

2.03 Proporción relativa de cada área de capacitación ofrecida por la institución anualmente.

Valor del indicador

La capacitación se divide en pedagógica, tecnológica, investigación, desarrollo humano y didáctica, escritura, matemáticas, interpersonales, tecnología, administrativa, español, naturales, civismo y función directiva, conocimientos religiosos.

Forma de calcular el indicador

El indicador se calcula haciendo un porcentaje del área con respecto al total de capacitación o por simple conteo.

Formas alternativas de calcular el indicador

También se pueden hacer comparativos con los años anteriores, revisando certificaciones otorgadas, revisando los archivos de la SEP.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

El área responsable de calcular el indicador debieran ser los directores, consejos técnicos, departamentos de recursos humanos, la SEP.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

El procedimiento de cálculo es muy variado. Sin embargo, existen diversos casos en los que no se lleva a cabo.

Periodicidad con que se calcula el indicador

El indicador se calcula anualmente, aunque hay quien opina que debiera ser semestralmente.

Uso del indicador

El uso del indicador es variado, sin embargo, como dice:

Aunque no se había calculado; la directora considera que es importante porque de esta manera se puede observar qué tipo de cursos se están ofreciendo; de tal manera que se debería de cuidar un equilibrio entre las distintas áreas de formación y capacitación de los maestros; de igual manera para poder fortalecer las áreas que se detectan que son área de oportunidad. Comenta que se debe hacer un análisis de los resultados educativos para ver qué disciplinas requieren de más capacitación.

El indicador es usado como parámetro de calidad en sus profesores; como muestra de que se capacitan constantemente. Lo ha utilizado para dar a conocer a los padres de familia los esfuerzos que se hacen en esta área y también para gratificar de alguna forma a los profesores; quienes se sienten motivados a actualizarse porque la capacitación es gratuita y aunque es obligatoria se llega a acuerdos entre dirección y profesores para que ésta implique verdaderos aprendizajes entre ellos.

El indicador se usa para planear presupuestos y asignar grupos.

Destinatarios del valor del indicador

Los destinatarios son los directivos, y el colectivo docente mayoritariamente.

Comentarios específicos acerca del indicador

Se realizan distinciones al fin del ciclo escolar. Las escuelas públicas tienen mayor

dificultad para tener cursos distintos a los que ofrece el sistema, pues los recursos adicionales que se consiguen se dirigen a otras necesidades de mayor prioridad. La capacitación hace más eficiente el trabajo operativo y aumenta la productividad personal. Sería importante que la capacitación no vaya en el sentido cognitivo únicamente. Es necesario formar en lo motriz y emocional.

Componente: Capital humano

2.04 Proporción relativa de cada área de capacitación tomada por los profesores anualmente.

Valor del indicador

Es muy variable. Sobre todo se enfoca a la reforma educativa y tics.

Forma de calcular el indicador

El valor se calcula con encuestas o multiplicando el número de profesores que tomaron un área por cien, entre el total de profesores. También se obtiene por proporción, que es la relación que se establece entre una de las partes respecto al total, esto se puede hacer con el porcentaje que abarca cada área con respecto al total de capacitaciones.

Formas alternativas de calcular el indicador

Una forma alternativa puede ser dividiendo las áreas por curriculares y extracurriculares, o número de horas tomadas por área entre el total de horas tomadas de capacitación por cien. También se puede sacar un comparativo al excluir cursos internos de capacitación vs cursos externos.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

El indicador lo calcula el área de administrativos, consejos técnicos, recursos humanos.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

El indicador se calcula utilizando un formato para llenar con los maestros como encuesta, registros de asistencia, simples conteos, o de acuerdo a la capacitación en carrera magisterial.

Periodicidad con que se calcula el indicador

La periodicidad de cálculo coincide en que debiera ser cada fin de curso escolar, con la ventaja de verificar cuántos cursos fueron tomados efectivamente.

Uso del indicador

El uso que se da al indicador, en los casos en los que se genera, básicamente sirve para organizar los cursos futuros, asignar grupos según necesidades, para carrera magisterial.

Destinatarios del valor del indicador

El indicador lo deben conocer los maestros, directivos y autoridades educativas.

Comentarios específicos acerca del indicador

Nos indica que la capacitación que ofrecemos debe presentar un modelo que capte la atención de los profesores; poseer propiedades de motivación; enseñar a asimilar lo aprendido para aplicarlo después; brindar oportunidades de practicar las nuevas conductas; recompensar los logros y si la capacitación no ha ocurrido en el trabajo; conceder al empleado alguna posibilidad de aplicar en su área laboral lo que aprendió. Nos permite identificar cuál de las áreas es más solicitada y de interés para los profesores; donde participan más y en que otras faltaría mayor proyección o promover más en beneficio de ellos y de los alumnos.

Componente: Capital humano

2.05

Valor del indicador

Maestros de grupo y de materias especiales. Tienen que ver con la organización y las funciones: directora, educación especial, educación física, docente de grupo, hay contratados con base e interinos Hay contratos según carrera magisterial: nivel A hasta el E. Tienen que pasar los exámenes de PRONAP y otro de conocimientos. En las escuelas particulares tiene que ver más con el nivel de estudios.

Forma de calcular el indicador

Aplicando una encuesta. Observando las listas de escalafón. Sacando porcentaje de maestros perteneciente a cada categoría del escalafón. Preguntando directamente a los maestros. Otra forma es estableciendo puntos por estudios y multiplicando por factores económicos que hagan diferencial

Formas alternativas de calcular el indicador

Por medio de la antigüedad laborando en la institución. No hay más aportaciones que sean interesantes.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos, departamentos de recursos humanos, departamento de carrera magisterial.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Los maestros presentan constancias de la SEP y se les reconoce públicamente. La sep informa al director el nivel en carrera magisterial. Sale al principio del año una convocatoria para acceder a las evaluaciones de promoción.

“se les proporciona la convocatoria a los profesores; asisten al curso; presenta el examen; se realiza la evaluación de desempeño laboral y posteriormente les mandan la gaceta donde vienen publicados los nombres de los maestros que se incorporaron a carrera magisterial o si avanzaron al siguiente nivel.”

Periodicidad con que se calcula el indicador

Debería ser anual.

Uso del indicador

Pago de nóminas, informes a autoridades educativas, integración de equipos de trabajo,

Destinatarios del valor del indicador

Maestros, directivos, administración para presupuesto, recursos humanos, autoridades educativas.

Comentarios específicos acerca del indicador

Los comentarios no hacen referencia a la capacidad de mejorar los procesos de enseñanza. La motivación principal radica en el aumento de salario.

Componente: Capital humano

2.06 Número de profesores de planta vs de cátedra

Valor del indicador

Los maestros de grupo son los de tiempo completo. Se observa que los maestros en su mayoría son de tiempo completo. Esto es natural al tratarse de primarias.

Forma de calcular el indicador

Revisando los contratos de trabajo. Realizando la obtención del porcentaje respecto a los maestros que tienen planta vs los de cátedra. Mediante una encuesta directa y simple conteo de respuestas.

Formas alternativas de calcular el indicador

Obteniendo porcentajes por grado. En el sistema oficial puedes ser maestro de tiempo completo aunque estés en dos escuelas completando el total de horas. Obteniendo la proporción que sería la relación que se establece entre los dos tipos de maestros.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente.

En las escuelas particulares lo realizan los directivos o departamento de recursos humanos. En las oficiales lo realiza la secretaría de educación.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Es un indicador que en general no interesa pues es dado por el sistema educativo. Las escuelas reciben a los maestros que son asignados por el sistema. Si acaso se realiza una revisión de los papeles de autorización y se incorporan a trabajar.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se calcula anualmente o cada vez que hay movimientos en la planta docente.

Uso del indicador

Es referente para el pago de nóminas e impuestos. Integración de equipos de trabajo.

Saber disponibilidad de tiempo de trabajo para proyectos especiales.

Destinatarios del valor del indicador

Los directivos, la administración, el sistema educativo.

Comentarios específicos acerca del indicador

No hay comentarios significativos.

Componente: Capital humano

2.08 Índice de mejora del nivel de vida de los trabajadores en función de su retribución.

Valor del indicador

La carrera magisterial permite tener mejores sueldos. Las escuelas particulares sacrifican el sueldo cuando hay necesidad de proteger la economía de las familias que asisten. Para el directivo es valioso pues en carrera magisterial ellos también evalúan el desempeño.

Forma de calcular el indicador

Revisando la nómina. Difícil determinar pues entran situaciones de administración personal. Se puede revisar la cantidad que ganan, más no su calidad de vida. Existen también prestaciones que aumentan los sueldos como las becas a los hijos.

Formas alternativas de calcular el indicador

Comparando el sueldo con el salario mínimo. Aplicando encuestas en las que se les pregunte explícitamente su nivel de vida: propiedades, ingresos extras, etc. Haciendo un comparativo de niveles de vida entre maestros.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Hay quien calcule sueldos, más no quien calcule nivel de vida.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Comparando sueldos con otras escuelas y revisando la inflación para determinar aumentos. Por medio de pláticas informales con los maestros. Por medio de encuestas.

Periodicidad con que se calcula el indicador

No se calcula, y si se realizara, podría ser anualmente o en caso de crisis económica.

Uso del indicador

Su uso es con fines de sensibilización para aumento de sueldos y prestaciones.

Realmente no hay un uso exacto pues es algo que está fuera del alcance de las escuelas.

Destinatarios del valor del indicador

El docente, los directivos y autoridades educativas.

Comentarios específicos acerca del indicador

Hay directivos que creen que es un asunto que no les compete pues no tienen control sobre los salarios. Sin embargo, coinciden en considerar el sueldo un aspecto clave para elevar el nivel de vida. Ven con buenos ojos la carrera magisterial.

Componente: Capital humano

2.09 Resultados de la evaluación del clima laboral.

Valor del indicador

No se calculó en general. Se considera importante. Las escuelas que lo calcularon, en general muestran buen ambiente de trabajo.

Forma de calcular el indicador

Coinciden que se calcula por medio de encuestas. Los instrumentos ayudan a obtener el indicador.

Formas alternativas de calcular el indicador

Tomando en cuenta los reportes de conflictos entre el personal y las quejas contra los mandos medios y personal administrativo. Entrevistando personalmente a los maestros. Evaluadores externos. A través de estudios externos.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos, administrativos, la secretaría de educación realiza la evaluación de condiciones laborales en las que se tocan diversos aspectos de relación.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Se levantan actas cuando se producen hechos que indican disconformidad o enfrentamiento de intereses entre los integrantes de la planta laboral o se formulan extrañamientos cuando se comprueba la veracidad de algún reporte de comportamiento inadecuado por parte de un integrante de la planta laboral hacia otro; los cuales se anexan a su expediente.

Se aplican pruebas escritas luego se concentran los resultados. Observación informal.

Utilizando el instrumento que utiliza la sep. Se toman los temas de conflicto durante juntas mensuales o extraacadémicas.

El Departamento de Recursos Humanos; solicita la aprobación del Equipo Directivo del Colegio para contratar una empresa o compañía que desarrolle la encuesta para relacionada con el clima laboral del colegio. A partir de ahí se planean y realizan diversas reuniones por secciones o departamentos. Se tiene en cuenta al grupo de docentes; al personal de administración y al personal de servicios. En cada una de las reuniones se explica el objetivo(s) de la encuesta; el procedimiento para realizarla y la forma en la cual se tabularán los resultados. Después; la empresa de consultoría realiza la tabulación de la información y presenta los resultados obtenidos. Esta información se socializa toda la comunidad educativa; identificando las fortalezas y generando planes de acción que permitan superar los aspectos en los cuales se hayan encontrado falencias.

Se observa cuál es la situación de fricción y primero se habla por separado con las partes y se busca llegar a un arreglo de manera que no afecte al resto del grupo ni las relaciones de cordialidad del resto. Es importante fomentar los lazos de amistad para propiciar un ambiente agradable ya que la convivencia fuera del rango de trabajo nos une como equipo y nos consolida como empresa.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Hay quien opina que constantemente, cuando surgen problemas o anualmente.

Uso del indicador

Recontratación o despido. Ver estrategias para mejorar el clima laboral. Aclarar inconformidades y generar ambiente de respeto. Identificar fortalezas y debilidades.

Erradicar el aislamiento.

Destinatarios del valor del indicador

Todo el personal. Es asunto de todos.

Comentarios específicos acerca del indicador

El clima laboral impacta en la escuela. El director es pieza clave en fomentar un buen clima laboral. El clima favorece o entorpece los procesos escolares.

Componente: Capital humano

2.10 Índice de rotación interna.

Valor del indicador

Se observa una rotación constante en la mayoría de las escuelas. Los directivos buscan que los maestros tengan experiencia en los distintos grados escolares. Es una forma de evitar el estancamiento. Hay rotaciones que se hacen con fines de seguimiento a los alumnos.

Forma de calcular el indicador

Haciendo un conteo simple o sacando porcentajes de maestros rotados.

Formas alternativas de calcular el indicador

Obteniendo la proporción de maestros que han sido rotados o los maestros que han rotado por interinato.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Los directivos o departamentos de recursos humanos.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

La rotación interna obedece a varios factores: preferencias, preparación del docente, necesidades institucionales, evaluaciones de padres de familia, resultados académicos de los alumnos, carácter del docente, experiencia en cada grado, características del grupo.

Periodicidad con que se calcula el indicador

En general, se considera que debe ser anualmente. Esto obedece a que los maestros se contratan por ciclos escolares.

Uso del indicador

Evitar la rutina y el estancamiento del personal. Es una forma de llevar control en la renovación del personal. Ayuda en la asignación de maestros. Hay quienes no lo consideran útil.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos, administrativos y docentes. En algún caso se considera también al padre de familia.

Comentarios específicos acerca del indicador

La rotación permite una atención mejorada a los alumnos pues tiene al maestro más idóneo. Trata también de que el docente esté contento. Buscar el lugar idóneo para el desarrollo de cada maestro. Pronosticar situaciones positivas al mover a una persona a determinado grado.

Componente: Capital humano

2.11 Índice de rotación externa.

Valor del indicador

Se observa muy poca rotación. Los maestros tienden a permanecer en la institución. Salvo una excepción. Algunos comentan que no se calculó el indicador.

Forma de calcular el indicador

Obteniendo el porcentaje, simple conteo, según las bajas que haya en el personal.

Formas alternativas de calcular el indicador

Bajas de maestros por promoción en secciones diferentes, bajas por jubilación, bajas por despidos o renunciaciones, bajas de maestros auxiliares.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos, administrativos, recursos humanos.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

No existe un procedimiento común. Hay quien realiza la contratación de manera muy simple, en otras ocasiones es más minuciosa:

La Jefatura de Recursos humanos coloca una convocatoria en el periódico e Internet.

Las personas interesadas envían la hoja a la institución. La jefe de recursos humanos filtra las hojas de vida según el perfil de la vacante a cubrir. Se realizan dos entrevistas.

Una la realiza la Jefatura de Recursos Humanos y la otra la jefe del área que solicita la vacante. La jefatura de Recursos humano realiza la contratación

En otras, el sistema educativo es quien realiza la contratación.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Existe una coincidencia significativa de realizarlo cada año.

Uso del indicador

Conocer la movilidad del personal. Prever los maestros a contratar. Se procura atender las necesidades del maestro para que no se vaya. Otras escuelas no lo utilizan.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos, administrativos, maestros, autoridades del SNTE.

Comentarios específicos acerca del indicador

1. La rotación constante no permite dar continuidad a los proyectos internos y requiere de la escuela una capacitación del personal nuevo. 2. La rotación que se ha debido a situaciones de índole personal o familiar; como el cambio de ciudad por cuestiones varias; no hablan de una falla de la atención al personal. 3. La rotación debido a un despido; aunque fuere por causas documentadas; es motivo de una erogación económica para la institución. 4. La rotación acordada por una renuncia; deja las puertas abiertas para una recontractación en un futuro; si las condiciones fueran distintas.

Componente: Capital humano

3.01 Número de redes internas bien identificadas en las que participa el personal de la institución

Valor del indicador

Redes de creación de innovaciones y redes para identificar problemas de aprendizaje, consejo técnico, comité de guardias, actividades sociales y culturales, planeación, consejo educativo. En fin, existen muchos tipos de redes en todas las instituciones. Todas ellas tienen que fin la dinamización de la vida escolar.

Forma de calcular el indicador

Se suman las redes según las áreas que haya que atender. También se consideran las que realmente están funcionando por sus reuniones efectivas así como por su asistencia de sus miembros. Sin embargo, no hay un consenso de cómo debieran calcularse. Cada quién lo realiza de manera y con criterios diferentes.

Formas alternativas de calcular el indicador

No solo por su existencia sino por su excelencia. Habría que definir este indicador. Podría ser a través de informes que muestren la rendición de cuentas. Separando redes permanentes de redes temporales para atender alguna comisión especial. Haciendo un comparativo con respecto al año anterior.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Se concuerda que debe ser el directivo o administrativo.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

En algunos casos se hace por convocatoria voluntaria, en otros, se establecen las comisiones y los directivos nombran a algunos por su perfil. Algunas escuelas requieren actas para verificar el trabajo que realizan.

“Para generar el indicador de redes internas cada responsable de comisión o programa lleva su registro correspondiente sobre el cumplimiento en tiempo y forma de los trabajos solicitados por su comisión. En la comisión técnica; se registra en forma semanal; bimestral y anual la entrega de documentos de los docentes; los cuales se recogen y remiten a la dirección para ser revisados y aprobados. En la comisión de valores; se registra en forma mensual el cumplimiento de la entrega de los tres mejores textos de cada grupo sobre el valor que corresponde a cada mes. En la comisión de ecología; se recoge mensualmente el registro de los profesores sobre el acopio de PET y pilas; además la encargada elabora y entrega en forma mensual alguna actividad para los niños sobre el medio ambiente. En el programa de biblos; se realizan en forma semanal actividades para fomentar el hábito de la lectura en los niños y cada docente también lo hace con su biblioteca de aula. -Programa de umbral y el de edubuntu se registra diariamente en la bitácora las situaciones que se presentan y se analizan en forma bimestral. -Comité de participación social se toman algunas decisiones importantes para la institución y luego se informa a todos en la reunión bimestral.”

Periodicidad con que se calcula el indicador

Hay quien sugiere que sea anual, semestral o mensual. Sin embargo, en la práctica se menciona que lo más conveniente es que cada red reporte su trabajo según sus necesidades. Hay redes que son temporales, otras son permanentes. Dependiendo de su naturaleza, debiera ser el reporte de su trabajo y consecuentemente de su existencia.

Uso del indicador

Mucho; ya que proporciona a la institución elementos que le sirven para conocer si el personal ha asimilado y aceptado el trabajo por equipos como un nuevo paradigma educativo y absolutamente necesario en la educación del mundo actual. La institución educativa lo aprovecha enormemente porque puede evaluar constantemente si se está realizando una verdadera planeación para las actividades con las cuales se relacionan las redes mencionadas; lo cual le permite actuar a tiempo si encuentra que existe falta de participación; desvío o desfase en sus actividades.

Promoción del personal, es una forma de diagnosticar los problemas que están atendidos, es referencia del nivel de participación de la comunidad escolar, es una forma de delegar.

Este indicador es de los más usados en la institución; se analizan los resultados en forma bimestral en las reuniones de consejo técnico; o antes de ser necesario por alguna situación emergente; cada docente informa de los aciertos o dificultades presentados en su programa o comisión y da sugerencias que cree necesarias y oportunas para el mejoramiento del mismo; el colectivo analiza todas las sugerencias propuestas y toma acuerdos que llevan la intención de mejorar las actividades a realizar y poder así brindar un mejor servicio educativo a la comunidad escolar. Al fin de ciclo escolar se hace una valoración de cada uno de los programas llevados a cabo y se toman decisiones respecto a si se sigue llevando el mismo programa o se cambia por otro.

Destinatarios del valor del indicador

Las autoridades educativas, los maestros, los directivos y padres de familia. Todos los que estén implicados en la labor educativa son beneficiarios o partícipes de las redes.

Comentarios específicos acerca del indicador

Este indicador es para la escuela de suma importancia para mejorar constantemente sus servicios mediante la participación del personal en actividades de equipo; sobre todo si se toma en cuenta que los grupos formulan en conjunto su programa de acción educativa o complementaria y se hacen responsables de su aplicación; lo que genera fuerte compromiso de seguimiento efectivo y correcciones oportunas.

La creación de redes internas hace posible la creación de sinergias y aprendizajes. Anteriormente; la escuela funcionaba como si fuera un archipiélago: cada persona se ubicaba dentro de un contexto; pero no había interconexiones entre ellas. En especial el grupo de maestros; aunque fueran del mismo grado; trabajaban de manera aislada. A partir de 7 años a la fecha; se ha intensificado la creación de redes internas en la búsqueda de un trabajo más colaborativo. Estas redes se han establecido a nivel de la primaria o de toda la institución. La participación en las redes hace posible que haya mejores resultados; pero también incrementa las fricciones entre el personal; pues los puntos de vista; la tolerancia y la negociación tienen que ser puestos a prueba. Sin embargo; el establecimiento de redes internas sigue siendo una oportunidad de crecimiento pues permite la colaboración y el enriquecimiento del trabajo personal.

Componente: Capital humano

3.02 Número de redes externas bien identificadas.

Valor del indicador

Las escuelas que buscan participar en redes lo hacen en las que el sistema educativo solicita y algunas otras que buscan alcanzar un mejor nivel educativo. La diferencia de redes en las que se participa es grande. Hay quien está en más de 10 redes, otros en apenas una. Existen redes como consejos de participación social que son obligatorias. Otras como cursos de capacitación externa en las que son opcionales.

Forma de calcular el indicador

Tomando en cuenta las redes que son efectivas por su asistencia y trabajo. Haciendo un conteo simple. Encuestando la participación de maestros.

Formas alternativas de calcular el indicador

Encuestando a los maestros de la participación en otras redes que se desconozcan que puedan estar ayudando a la labora educativa. Evaluando la efectividad que tuvieron las redes y considerando solamente las que dieron resultados.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

En general coinciden que debiera ser el director general o académico, así como las coordinaciones. En algún caso se habló del control que realizan las instancias externas en las que se participa, pero eso no garantiza que se lleve el control interno y se pierda la información.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Revisando los convenios firmados con los organismos que promueven las redes.

Constancias de participación. Cuantificación de la aceptación de invitaciones a docentes para participar con otras instituciones. Se dieron a conocer las convocatorias, se inscribieron, se realizaron las actividades, y cada comisión dio a conocer los resultados.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se considera que puede ser anualmente. Sin embargo, hay redes que su vida es más corta y habría que contabilizarlas según requieran.

Uso del indicador

Asignar responsabilidades. Delegar el compartir con los demás la riqueza aprendida interviniendo con los compañeros maestros. Informar al consejo técnico consultivo o demás instancias.

Destinatarios del valor del indicador

Especialmente, directivos y docentes.

Comentarios específicos acerca del indicador

Las redes externas permiten conocer proyectos en los que puede participar la institución para su mejora. Es una forma de promoción del maestro, pues contará con información que le permitirá hacerla participe con sus colegas.

Componente: Capital humano

3.03 Número de personas involucradas en redes internas.

Valor del indicador

Los directivos descubren una gran participación en las redes. En general, la totalidad de los docentes trabajan en redes por lo menos académicas o de coordinación con los directivos.

Forma de calcular el indicador

Calculando el porcentaje de maestros que pertenecen a redes internas o haciendo un conteo simple del número de maestros. Calculando el porcentaje de maestros que participan en cada red por separado.

Formas alternativas de calcular el indicador

Obteniendo porcentajes de participación por materia curricular y extracurricular. A través de proyectos generados. Calculando número de personas que participan en redes no formales como algunas comisiones provisionales con un fin determinado.

Presentándolo como una proporción o una razón: tantos maestros que participan sobre tantos que no participan.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Se considera que la dirección de la escuela sería la responsable. En algunos casos se puede hacer ayudar de otras instancias como la administración, coordinaciones o recursos humanos.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Al inicio del ciclo escolar se asignan comisiones y luego se les da seguimiento.

Muchos no lo calculan. Otros, mediante el informe que entregan del trabajo realizado.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se considera que debe realizarse periódicamente y hasta anualmente. Todo depende del tipo de redes y el tipo de informes que se deba entregar.

Uso del indicador

El indicador no se usa en general. Sin embargo se considera puede servir para verificación del personal en actividades de beneficio común, una manera de motivar, también para saber qué informes habrán de esperarse.

Destinatarios del valor del indicador

Maestros, directivos y padres de familia. De esta manera, los papás podrían participar en actividades en los que puedan involucrarse.

Comentarios específicos acerca del indicador

Componente: Capital humano

3.04 Número de personas involucradas en redes externas.

Valor del indicador

Las redes externas tienen que ver con capacitación y formación. Son pocos los maestros que participan en ellas, sin embargo, son muy bien vistas por los entrevistados pues aportan beneficios a la institución.

Forma de calcular el indicador

Conteo simple, porcentaje de maestros del total que participa en redes. Porcentaje de maestros que participan en cada red. Calculando los maestros que efectivamente participan en redes externas con listas de asistencia. Sacando el porcentaje de propuestas planeadas contra el porcentaje realizado.

Formas alternativas de calcular el indicador

En general coinciden que las antes mencionadas son las formas que deben seguirse para calcular el indicador.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Los directivos de la escuela y los líderes de las redes.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Contando los docentes que les interesa la participación. Guardando las actas en las que firman comprometiéndose a participar. En algunos casos se toma la decisión de participar de manera colegiada. Las mismas comisiones proponen las redes externas.

Periodicidad con que se calcula el indicador

En general se realiza de forma anual. Sin embargo, los que lo realizan tienden a hacerlo cada vez que sea necesario.

Uso del indicador

Es un termómetro de participación de la escuela hacia el exterior, motivo de reconocimiento para el maestro, aumento de la visión, perspectiva y actitud de los docentes para mejorar la calidad de la escuela.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos. Varios consideran que debieran conocerlo toda la comunidad educativa.

Comentarios específicos acerca del indicador

Indica si la institución se está involucrando en la sociedad para mejoramiento de su entorno. Ayuda a generar ideas nuevas, pues los que participan aportan una visión diferente. Hay enriquecimiento al compartir experiencias.

Componente: Capital humano

3.05 Resultados de la evaluación del trabajo en redes.

Valor del indicador

Es difícil su cálculo porque no todas las redes se llegan a conformar como tales. Las escuelas que participan consideran sus evaluaciones positivas. Pocos utilizaron instrumentos para evaluarlas. Hay resistencia a trabajar por parte de los maestros antiguos.

Forma de calcular el indicador

Asignando porcentaje a cada red según sus logros. En base a dos datos: nivel de participación con asistencia y nivel de logro de objetivos. Ha traído buena participación al hacer el trabajo más colegiado. Muchas escuelas no lo evaluaron. Comparando acciones propuestas contra realizadas. Revisando avances de las redes.

Formas alternativas de calcular el indicador

Llevando instrumentos de evaluación que midan la calidad del trabajo de las redes. Constituyendo una red de evaluación. Número de metas realizadas entre número de metas planeadas. Mediante entrevistas cualitativas a los participantes en las que manifiesten cómo trabajaron en las redes.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos, maestros, las mismas redes que evalúan y luego pasan información a la dirección que concentra toda la información.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Existe una amplia gama de formas. Hay quien no evalúa y hay quien sigue un esquema muy lineal: la red evalúa, envía resultados a directivos, y los directivos concentran información. Hay quienes realizan desde la planeación hasta la evaluación con el consejo de la escuela.

Periodicidad con que se calcula el indicador

En general se realiza anualmente, sin embargo, se pueden realizar evaluaciones eventuales según se requiera.

Uso del indicador

Como insumo para la planeación del ciclo escolar siguiente. Se analiza qué redes funcionan y si es conveniente continuar. Conveniencia de liberar de tiempo a las personas para participar más en la red. Conveniencia de hacer partícipes a la comunidad educativa de los aprendizajes adquiridos en la red.

Destinatarios del valor del indicador

Toda la comunidad educativa, especialmente los directivos y maestros.

Comentarios específicos acerca del indicador

Es una oportunidad de mejorar la evaluación de redes. Sirve para retomar proyectos incompletos el siguiente curso escolar. Verificar el impacto que tienen en la institución. La evaluación justifica la inversión de tiempo en ellos.

Independientemente de los logros, el proceso de las redes es bien visto por los docentes.

Componente: Investigación

4.01 Número de proyectos de investigación de distintas áreas en los que participan los profesores.

Valor del indicador

En general, son escasos los proyectos de investigación. A nivel primaria la propia secretaría de educación no los exige. Hay iniciativas personales que son apoyadas por la escuela.

Forma de calcular el indicador

Por el número de publicaciones en congresos, revisiones personales con el equipo docente, y los maestros dan a conocer a la dirección los proyectos. Se podría comparar el número de proyectos en un año contra otro ciclo escolar.

Formas alternativas de calcular el indicador

No hay aportaciones alternativas que no se hayan contemplado en el ítem anterior.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos y consejo técnico.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

La coordinación recoge los trabajos para enviarlos a revisión. Son los mismos maestros que estudian posgrado los que atienden sus necesidades.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Varía según el proyecto de anual a mensual.

Uso del indicador

Hay quien no lo usa. Otros aplican los resultados en los procesos de enseñanza.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos y comunidad escolar.

Comentarios específicos acerca del indicador

Sería conveniente crear departamentos de investigación para el desarrollo de proyectos de investigación que ayudaran a mejorar los procesos de aprendizaje.

Componente: Investigación

4.02 Monto de los proyectos de investigación que entran al presupuesto. (1 escuela)

Valor del indicador

Una escuela aporta \$6000.00 pesos para el coordinador de las investigaciones.

Forma de calcular el indicador

Formas alternativas de calcular el indicador

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Coordinación

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Comparando con lo que ofrecen otras escuelas.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Mensual

Uso del indicador

Se realizan cálculos de utilidad y eficiencia.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos.

Comentarios específicos acerca del indicador

Se ofreció sueldo para motivar.

Componente: Investigación

4.03 Proporción de proyectos que están vinculados a las líneas de investigación definidas por la institución

Valor del indicador

No hay valor.

Forma de calcular el indicador

No la hay

Formas alternativas de calcular el indicador

No las hay

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos y consejo de la escuela.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

No lo hay

Periodicidad con que se calcula el indicador

No hay

Uso del indicador

No se usa.

Destinatarios del valor del indicador

Se sugiere el director y docentes. Padres de familia.

Comentarios específicos acerca del indicador

Componente: Investigación

4.04 Número de artículos publicados por los profesores en revistas especializadas; arbitradas y no arbitradas. (3 escuelas)

Valor del indicador

Es escaso. Una escuela publica 3 artículos por ciclo escolar y otra solamente lo ha hecho una vez.

Forma de calcular el indicador

Verificando los expedientes de registro del indicador.

Formas alternativas de calcular el indicador

Preguntando a los docentes o revisando las publicaciones impresas.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Coordinación o departamento de control de calidad.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Hay quien simplemente cuenta y otra escuela tiene todo un proceso de control de indicadores administrado por el órgano de calidad interno.

Periodicidad con que se calcula el indicador

En general no es prioridad.

Uso del indicador

Hay quien no lo usa y en otros casos se usa para la planeación estratégica.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos y personal de la escuela.

Comentarios específicos acerca del indicador

Componente: Investigación

4.05 Número de participaciones en congresos nacionales e internacionales por parte de los profesores. (9 escuelas)

Valor del indicador

Algunas escuelas buscan participar en ellos y lo consideran prioritario.

Forma de calcular el indicador

Simple conteo, análisis histórico de los expedientes del personal, obteniendo el porcentaje de participación del personal

Formas alternativas de calcular el indicador

Revisando la entrega de constancias de asistencia. Sacando la proporción de maestros que asisten. Obteniendo la media de asistencia.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Coinciden en general que debiera ser el director. También se menciona a algunas departamentos de educación y oficiales.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Se realiza la invitación a participar, luego se otorgan los permisos, finalmente se hacer un recuento de los participantes.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Según la escuela: anual, mensual, cada participación.

Uso del indicador

Compartir experiencias. Es un insumo para la planeación.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos, maestros, autoridades educativas.

Comentarios específicos acerca del indicador

Son pocos los maestros que asisten a congresos. Les cuesta invertir tiempo en su capacitación. Algunos lo hacen por intereses escalafonarios.

Componente: Consultoría

5.01 Número de proyectos de consultoría de distintas áreas en los que participan los profesores. (3 escuelas)

Valor del indicador

En dos proyectos.

Forma de calcular el indicador

Por conteo simple.

Formas alternativas de calcular el indicador

Por resultados de los proyectos y por censos o padrones.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos de la escuela.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Seguimientos de resultados.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Anual y bimestral.

Uso del indicador

Es una forma de verificar que se logra una educación de calidad.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos y administrativos. Padres de familia.

Comentarios específicos acerca del indicador

Es importante la participación como formadores.

Componente: Consultoría

5.02 Montos de los proyectos de consultoría que entran al presupuesto de la institución. (2 escuelas)

Valor del indicador

No se reporta ninguno.

Forma de calcular el indicador

Constantemente.

Formas alternativas de calcular el indicador

Por conteo o satisfacción de los padres de familia con la escuela.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos y organismos de apoyo como la sociedad de padres de familia.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Se realizan juntas con los padres de familia y se determina la ayuda para capacitación.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Anual y semestralmente.

Uso del indicador

Para mejora de plantel.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos, padres de familia, administración y usuarios de la consultoría.

Comentarios específicos acerca del indicador

Componente: Servicio social

6.01 Número de programas de servicio social.

Valor del indicador

Se observa un gran interés por procurar que la escuela tenga un impacto en beneficio de las familias que atiende, así como de la comunidad en la que se encuentra inserta. Al interior, se observan proyectos para beneficiar a familias de escasos recursos o actividades formativas ecológicas para los alumnos o conferencias para padres de familia. Al exterior existen formas de atención a comunidades pobres.

Forma de calcular el indicador

Por medio de listas de asistencia de las personas que son atendidas en comunidades. Se programan las visitas solidarias en el cronograma anual. Tomando en cuenta los programas vigentes en la escuela. Con bitácoras de la participación de diversos actores de la escuela. También se calcula por el porcentaje de alumnos que es beneficiado con ayudas directas de la escuela como SEDESOL.

Formas alternativas de calcular el indicador

Se puede calcular mediante porcentajes de la población que participan en cada programa. Sacando el costo económico que se destina a cada actividad. Que los beneficiados contesten evaluaciones de servicio recibido. Incorporando el conteo de servicios internos que ofrece la escuela como servicio social a sus alumnos. Elaborando gráficas que presenten los resultados del servicio que se presta. Tomando en cuenta los beneficios que obtiene la escuela al recibir ayuda de otras instancias gubernamentales.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos, maestros encargados de los proyectos. Supervisión escolar. Organismos que brindan sus beneficios a la escuela receptora.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Por lo general, existe un encargado del proyecto, sin embargo, la dirección general es la que hace los contactos y establece los horarios de visita. En las escuelas que prestan servicios gubernamentales, se siguen los procedimientos de protocolo que se indican por la institución. En otras, se realiza una planeación desde el inicio del curso nombrando responsables, tiempos, formas de evaluación.

Periodicidad con que se calcula el indicador

La periodicidad varía según la escuela y el proyecto. Las escuelas cuyos alumnos participan como requisito, lo calculan continuamente. Aquellas en las que se participa como comunidad, se realiza anualmente. Esto también depende del tipo de servicio que se presta.

Uso del indicador

Es una evidencia de que la escuela cumple con su función social de formar en el servicio a los alumnos. Es una prueba para saber si la gestión escolar rinde frutos en el mejoramiento de la comunidad. Verificar el cumplimiento de metas en la formación de valores. La evaluación de servicios como conferencias sirve para ir las perfeccionando.

“La escuela primaria a través de los programas de servicio social que tiene implementados; pretenden contribuir al servicio de la comunidad en la cual esta inmersa; por lo tanto los resultados que estos programas arrojan son de vital importancia para la toma de decisiones de la escuela. Al fin de ciclo escolar de acuerdo a los resultados obtenidos por los diferentes programas y tomando en cuenta también las opiniones de los alumnos; de los padres de familia y de la comunidad en

general; el colectivo toma la decisión de cancelar o reanudar los programas de este tipo; también se analiza la pertinencia de implementar otros programas nuevos. Para eso son utilizadas las evaluaciones de los indicadores de servicio social. En los últimos 4 años los programas implementados en la institución no han cambiado de nombre; pero si se les han realizado modificaciones a las diversas actividades con la finalidad de brindar un mejor servicio a la comunidad. Estos programas son una forma de proyectar a la institución escolar hacia la comunidad en general; le otorgan prestigio y le dan aceptación. “

En las escuelas que reciben la ayuda, en una de ellas se ven los beneficios al constatar un ambiente diferente al en el que se encuentre inmersa la escuela.

Destinatarios del valor del indicador

La sociedad en general.

“Aunque por el momento el indicador solo es conocido por la dirección general; este debe ser dado a conocer a la dirección académica; la coordinación académica; a todos los maestros; tanto los que están frente a grupo como los de clases especiales; a los padres de familia; y a los responsables de las instituciones en las que se lleva acabo los programas de servicio social. Para dar a conocer el indicador; el próximo ciclo escolar; se realizarán evaluaciones a todas las personas que intervienen en el programa pidiendo además; sugerencias para mejorarlo; el cuerpo directivo analizará y tomará decisiones sobre los datos recolectados y se hará llegar un informe a todos. También se entregará el programa del siguiente ciclo con los objetivos; fechas y actividades a cubrir; con la finalidad de que todos estén enterados y participen activamente en él.”

Comentarios específicos acerca del indicador

El servicio social es una proyección social de la escuela hacia la comunidad. Forma en los valores a los alumnos, brinda beneficios a la sociedad, la escuela tiene presencia en la comunidad. Es sembrar en los alumnos la inquietud del cambio.

Componente: Servicio social

6.02 Número de personas involucradas en los programas de servicio social.

Valor del indicador

El número de participantes depende de l servicio. Hay quien lo hace directamente, otros realizan una labor más de gestión: hay maestros, alumnos y padres de familia así como personal administrativo. En algún caso en que la familia de la escuela sea la beneficiada por alguna ayuda, se comprometen a realizar algún servicio social.

Forma de calcular el indicador

Contando el número de personas que participan. Sacando el porcentaje de personas (alumnos, papás, maestros) que participan.

Formas alternativas de calcular el indicador

Teniendo personas que se dedicaran expresamente e evaluar el indicador. Evaluando por actividad: planificación, participación, objetivos, culminación. Evaluando el trabajo de las comisiones en los proyectos.

“

El indicador se podría dividir en dos subindicadores: -Número de personas involucradas en el proyecto de servicio social cuyo campo de acción es directamente en la comunidad. -Número de personas involucradas en el proyecto de servicio social que preparan o a los niños para la acción directa en la comunidad. “

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos, control escolar, consejo escolar. Se piensa que pueden ser también equipos encargados del servicio social.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

“Para generar estos datos; el colegio tiene contempladas tres etapas importantes consensuadas con el Patronato y la Capilla de Guadalupe y dentro de ellas hay otras subetapas. 1.- Proyección anual: aquí se hace un cálculo con base en los resultados del año anterior y las nuevas metas por alcanzar que incluye los programas en los que se participará; las personas a quienes se beneficiará; las personas que participarán; los objetivos; metas y procedimientos que se pondrán a trabajar. 2.- Organización: en esta parte del proceso; se hace el trabajo propiamente; de acuerdo con las planeaciones que se realizaron al inicio y que tienen que ver con la proyección. Aquí se dice cuántas personas trabajarán en cada proceso; calculando cada dos meses. 3.- Revisión.- Se evalúan los procesos contando los casos atendidos con la proyección inicial. Ésta se hace cada dos meses y una vez de forma anual para hacer la siguiente proyección. Si los resultados no fueron los esperados; se revisa qué fue lo que pasó y se trata de remediar lo que haya sucedido o se anota en una hoja de observaciones para tomar en cuenta antes del siguiente ciclo. “

Revisando bases de datos establecidas de los organismos que apoyan con becas a la escuela. Se revisan en sesión de consejo escolar.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se calcula anualmente, semestralmente o bimestralmente según se requiera o pida el programa atendido.

Uso del indicador

Verificar que la misión institucional se cumpla.

“Este indicador arroja datos duros del número de personas que se involucran en el

proyecto de servicio social. La intención es que la mayor cantidad de gente pueda tener la experiencia de vivir la solidaridad con los niños. Entonces; si no hay suficiente asistencia; se invita a más gente.”

En el caso de ser la escuela beneficiada:

“Se pretende cumplir de manera efectiva ya que somos enlace entre padres y autoridades y depende de nuestro trabajo que el beneficio llegue a la parte necesitada; ya sea de manera monetaria; en especie o de información. Es prioritario el coordinar estas situaciones; la problemática en nuestro medio es grande y requiere de que todos pongamos nuestro granito de arena para obtener más beneficios; y aunque algunas veces nosotros no obtenemos nada con el agradecimiento de los padres y el bienestar de nuestros alumnos nos damos por satisfechos y tranquilos de haber cumplido con una de nuestras funciones. Esto es apoyarnos a nosotros mismos ya que el que nuestros alumnos y padres de familia estén bien significa tranquilidad para todos pues esto facilita el trabajo del maestro en el grupo; ya que un alumno rinde más si en su casa hay sustento y tranquilidad emocional; que es lo que proporcionan estos programas de servicio social que mucha falta hacen en este medio en que se encuentra la escuela. “

Destinatarios del valor del indicador

Es importante que la comunidad se entere de este hecho.

Comentarios específicos acerca del indicador

“El hacer participe a la comunidad escolar del uso continuo de este indicador permitirá hacer conciencia sobre la importancia de llevar a cabo acciones altruistas por el resto de sus vidas.”

“

La intención de involucrar al mayor número de personas en el proyecto de servicio social; es crear una conciencia comunitaria de la importancia de la sensibilización social y la opción por la solidaridad. No se busca que el alumno viva una experiencia de sensibilización solo; sino que en la medida en que un mayor número de padres de familia y personal se involucre; la opción por la solidaridad tendrá eco en todos los ámbitos de la escuela; incluyendo la familia.”

Componente: Servicio Social

6.03 Resultados del sistema de evaluación del servicio social.

Valor del indicador

Los resultados son positivos. Existen en escuelas formas de estimular a los alumnos que participan en la actividad social.

Forma de calcular el indicador

Obteniendo porcentaje de participación en los diversos proyectos. Mediante cálculos estadísticos de valores cuantitativos y cualitativos.

Formas alternativas de calcular el indicador

Poniendo a consideración del consejo escolar la evaluación de manera anual. Realizar encuestas a los que se ven beneficiados.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

La dirección general y las distintas comisiones que están encargadas de cada servicio.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

En general, se realiza una junta de evaluación al final del ciclo escolar, donde se ponen a consideración del consejo escolar los proyectos para su continuación.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Anualmente, ya que es cuando se toman decisiones de continuidad.

Uso del indicador

Sirve para tomar decisiones, detectar fortalezas y debilidades de los programas.

Destinatarios del valor del indicador

La evaluación permite tomar decisiones.

Comentarios específicos acerca del indicador

Componente: Servicio Social

6.04 Porcentaje de alumnos con beca

Valor del indicador

Los porcentajes de alumnos becados varían. Las escuelas particulares están obligadas a mantener un porcentaje determinado. Las oficiales son beneficiadas por las becas de programas como Oportunidades. En general, se puede hablar de más de un 10% de la población estudiantil becada. Se muestra una preocupación por hacer más accesible a la población su educación y que los niños con menores oportunidades se vean beneficiados con ayudas para prolongar su estancia en la escuela.

Forma de calcular el indicador

Realizando un conteo de los registros que se tienen de los programas de becas. Multiplicando el número de alumnos por el porcentaje de alumnos becados para obtener el total de becas. Se puede sacar el porcentaje de la población estudiantil becada. Consultando la base de datos de la institución que beneficia con becas a las escuela.

Formas alternativas de calcular el indicador

Se puede obtener el total de alumnos becados por cada organismo que apoya con becas. Otra forma es calcular porcentaje de niños vs niñas becadas, de esta forma se revisa que se otorguen becas con equidad de género. Obteniendo el porcentaje de becas que se otorgan por grado. Porcentaje de alumnos con beca que sí alcanzan los promedios de calificaciones requeridos por la escuela. Porcentaje de becas que se otorgan a los hijos de docentes. Sumando las becas que no son del 100% y sacando un porcentaje de becas completas que en realidad se están otorgando. Sacando la proporción de alumnos con beca.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Las direcciones y departamentos administrativos u organismos gubernamentales que apoyan con becas. Al tratarse del manejo y distribución de recursos, es importante que las autoridades estén bien enteradas del otorgamiento de las becas.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

“ Este indicador no se había calculado con anterioridad en la escuela. Por lo que se convino entre la directora de la institución y el alumno evaluador la manera como se calcularía. Se buscó los registros tanto impresos como en la página web de los distintos programas de becas que se promueven en la institución; se contabilizó la cantidad de alumnos que participan en cada uno de los programas y se hizo un cuadro de cálculo en el que se registró las cantidades por programa y se dividió cada cantidad entre el total de la población escolar. De igual forma se sumó la cantidad total de alumnos becados y se dividió entre la cantidad de alumnado; obteniendo así los porcentajes correspondientes.”

Las becas se otorgan tomando en cuenta uno, alguno o todos los criterios siguientes: calificaciones, hijos de maestros en escuelas particulares, solicitudes, condición socioeconómica. El indicador se genera a partir de la selección de los alumnos siguiendo los procesos que se indiquen por la escuela o la organización que otorgue la beca.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se considera conveniente que sea anualmente, ya que las becas cubren un ciclo escolar. Sin embargo, es necesario realizar revisiones periódicas para verificar que los alumnos beneficiados cumplan durante todo el año con los requisitos académicos,

conductuales o socioeconómicos para tener acceso a la beca. De esto dependerá que continúen o no con la beca.

Uso del indicador

Solicitud de mayor número de becas a las dependencias que las otorgan. Los maestros reciben la información para motivar al alumno a no bajar su promedio académico.

Sirve para realizar el presupuesto anual de la escuela. Motivar a los alumnos a mantener buen promedio académico. Es una forma de mantener a algún alumno que ha tenido una trayectoria prolongada en una escuela y pasa por una situación económica grave actualmente.

Destinatarios del valor del indicador

En los casos oficiales las becas son del dominio público. Por tratarse de datos personales, algunos sólo lo manejan en control escolar y dirección. En las juntas de inspección debería usarse para comparar escuelas y ser referente para determinar las becas que se deberían otorgar. Directores, comités de becas, administradores. La secretaría de educación obliga que se lo den a conocer.

“Toda la comunidad escolar y la comunidad en general. Primeramente nuestros gobiernos ya que son ellos quienes destinan el presupuesto para becas; deben saber que este presupuesto es; muy pero muy pobre y deja mucho que desear; no en cuanto al apoyo que representa sino al número total de beneficiados. Los trabajadores de la educación deben conocer que tipo de becas existen; para poder orientar a los padres de familia y a sus alumnos sobre el tema cuando así lo soliciten. Los padres de familia; para que estén enterados sobre que posibilidades de ayuda y estímulo existen para sus hijos en edad escolar. Los alumnos deben saber que si se esfuerzan y logran buenas notas tienen probabilidades de que se les reconozca además de con diplomas y menciones honoríficas; con un apoyo económico llamado beca. Claro que los padres de familia y alumnos también deben tener bien claro que para acceder a estos apoyos se deben cubrir ciertos requisitos y que en caso de no cubrirlos no se le podrá asignar el recurso; tal vez ni siquiera solicitarlo.”

Comentarios específicos acerca del indicador

Es importante que la asignación de becas sea transparente. En los casos de las escuelas particulares, es necesario establecer políticas claras de becas para hijos de maestros, pues inciden en el presupuesto. Las becas son un beneficio clave para la educación de los niños con muy escasos recursos.

Componente: Promoción cultural 7.01 Número de eventos de difusión cultural organizados por la institución.

Valor del indicador

Existe gran diversidad de eventos culturales. Algunos de ellos se organizan internamente. Otros los organiza la sep. Las escuelas participan activamente en ellos. Son muestras en las que se presentan los productos a las familias. Algunos tienen que ver con las materias directamente como en inglés. Otros son más de tipo cultural como los festivales y bailables y cantos. Los eventos son variados: teatro, canto, danza, poesía, etc.

Forma de calcular el indicador

Se realiza un conteo de los eventos realizados. Hay quien separa los que son propiamente culturales. Comparación de número de eventos vs los de los años anteriores. Se encuentran calendarizadas en las actividades del ciclo escolar.

Formas alternativas de calcular el indicador

Obteniendo conteos o porcentajes de eventos por materias, por tipo de disciplina artística, por número de eventos calendarizados realizados efectivamente. Separando eventos organizados internamente y externamente.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Se habla de directores, coordinadores, en coordinación con los organizadores: maestros de arte o maestros de grupo.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Se realiza la planeación anual, luego el encargado de llevar el récord de actividades lo contabiliza. La dirección puede ir realizando el conteo de las actividades. Realizando una análisis y evaluación del Plan Anual de Trabajo.

Se confunde el proceso para contar el número de eventos con la logística para realizar los eventos.

Periodicidad con que se calcula el indicador

En general se realiza de forma anual, al evaluar las actividades del ciclo escolar. Sin embargo, hay quien lo realiza de forma periódica según las necesidades del evento.

Uso del indicador

Forma de publicidad. Promover cultura y valores. Revisar el dominio del inglés en los festivales en inglés. Para aprender de la experiencia y mejorar las actividades para el siguiente ciclo escolar. Es una forma de acercar a los padres de familia a la escuela y a los alumnos.

Destinatarios del valor del indicador

Los papás, alumnos, maestros, directivos, administrativo y la comunidad en general. Es una forma de impacto de la escuela hacia la comunidad. Puede ser hasta la posibilidad de desarrollar una forma de vida para algún niño.

Comentarios específicos acerca del indicador

Son actividades que promueven el trabajo colaborativo, ayudan a descubrir el talento de los niños. Promueve el gusto por el arte y el prestigio social.

“La difusión cultural de dichos eventos es importante porque nos acerca más como escuela a la familia de cada uno de nuestros alumnos ya que son espacios en los que se presta para la convivencia de la familia que asiste a dichos eventos. Es importante fomentar estos eventos porque así los niños van sintiéndose más seguros al presentarse a un público adulto.”

Es una forma de fomentar la transversalidad.

Componente: Promoción cultural

7.02 Proporción relativa del número de eventos de difusión cultural realizados en las distintas áreas de manifestación artística.

Valor del indicador

Las proporciones son muy variadas. Cada escuela desarrolla habilidades diferentes. Sin embargo, se ven presentes constantemente la música y la danza.

Forma de calcular el indicador

Por conteo simple de las actividades de cada arte desarrollada. Por porcentaje de actividades de cada arte desarrollada.

Formas alternativas de calcular el indicador

Número de eventos del presente año vs los ciclos anteriores. Número de eventos realizados vs eventos planeados. Número de eventos en los que participa cada grupo escolar. En base a la eficiencia y efectividad.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Maestro responsable de la organización de los eventos. Directivos. Maestros de artísticas, consejo técnico.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Al evaluar el Plan Anual de Trabajo. Existen instituciones que no lo realizan.

Verificando los registros de las actividades programadas.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se considera que necesario realizarlo anualmente. Sin embargo, es necesario verificar en juntas de consejo la realización de los eventos e irlos contabilizando.

Uso del indicador

Entrega de reconocimientos para motivar a los alumnos. En muchos casos no se utiliza, es un mero requisito. Otros piensan en la importancia de verificar que la escuela atienda a cada una de la artes sin descuidar ninguna.

Destinatarios del valor del indicador

Toda la comunidad educativa.

Comentarios específicos acerca del indicador

Las actividades artísticas absorben tiempo y recursos económicos.

Componente: Patrimonio Físico

8.0 Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo

Valor del indicador

Se destinan recursos de eventos a ambos. Los recursos invertidos son muy variables. Hay recursos que provienen de las inscripciones, otros de colegiaturas, sociedad de padres de familia y tiendita. De ahí que los porcentajes no correspondan al total de la escuela.

Forma de calcular el indicador

Revisando libros contables de los eventos para recaudación. Algunas escuelas no lo calculan. Obteniendo el porcentaje del gasto en relación al total de ingresos. Llevando control en la administración al clasificar los gastos que se tienen para mantenimiento. Se calcula en base al histórico del presupuesto y según las necesidades futuras. Las escuelas públicas realizan reportes al sistema oficial de los gastos.

Formas alternativas de calcular el indicador

La forma de realizarlo ha de ser transparente. Se ha de presupuestar de acuerdo al total de inscripciones del nuevo ciclo escolar. Utilizando gráficas que ayuden a percibir de una manera más sencilla la proporción del gasto. Incluir en los gastos las donaciones que hacen las sociedades de padres de familia. Considerando en el presupuesto el índice de inflación previsto.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directores y departamentos de administración. Existen escuelas en las que los responsables del mantenimiento son la asociación de padres de familia. En otros casos, las direcciones reportan directamente con el sistema municipal quien es el que provee de materiales.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Se realiza un análisis de necesidades, luego se presentan al departamento o instancia de proporcionar los recursos. Finalmente se revisan los libros contables para verificar la proporción de gastos.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Las escuelas realizan un presupuesto anual. Buscan tener un margen de gastos para cuestiones imprevistas. Los presupuestos se revisan mensualmente por la instancia que le corresponda.

Uso del indicador

Verificar en términos económicos la inversión en mantenimiento. Sirve de base para el presupuesto del siguiente ciclo escolar. Al calcularlo mensualmente, se tiene control del gasto y los recursos que quedan para el resto del año. Sirve para fines de informar y ser transparentes en la rendición de cuentas. Es una manera de tomar conciencia de la importancia del cuidado de los recursos y las instalaciones.

Destinatarios del valor del indicador

La secretaría de hacienda para el pago o devolución de impuestos. Las asociaciones de padres que ayudan al mantenimiento de las escuelas. Los directivos y consejos escolares. Las administraciones de las escuelas. Autoridades educativas cuando son ellas quienes proporcionan los servicios.

Comentarios específicos acerca del indicador

La transparencia es importante, aunque es posible que haya gente que nunca quede conforme. Es parte clave para sustentabilidad económica. El gasto en mantenimiento es necesario para ofrecer un servicio de calidad. El mantenimiento tiene que ver con la

salud y la seguridad de los estudiantes. Es necesario para desarrollar bien el trabajo de maestros y alumnos y obtener mejores resultados. Para calcular el gasto es necesario contar con una sistematización contable que permita obtenerlo.

Componente: Patrimonio Físico

8.02 Inventario de recursos materiales de la institución educativa.

Valor del indicador

Contar con un inventario permite saber si se cuenta con lo necesario para el trabajo educativo. Existen listados exhaustivos de recursos materiales. Algunas escuelas se han visto beneficiadas por proyectos como el de Escuelas de Calidad que proporcionan material por su mejora continua.

Forma de calcular el indicador

Se suman los bienes. Los directivos verifican que los bienes se encuentren donde deben. Se registran las compras en el libro contable. Se registran los materiales que hay que reemplazar. Los docentes informan de los materiales que hay en el aula.

Formas alternativas de calcular el indicador

Contratando un despacho de contadores. Se puede realizar capturando el costo por unidad.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Patronato de la escuela. Contadores. La administración. El director con la secretaria.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Se registra en el libro contable las altas y bajas del inventario según se vayan adquiriendo o desechando.

“El procedimiento para crear el indicador del inventario es el siguiente: primeramente se giran solicitudes de mobiliario a las diferentes dependencias de gobierno; cuando llegan los bienes inmuebles solicitados de parte del Gobierno del Estado de México se hace la entrega con tarjetas de resguardo firmando el director la copia de recibido; estas tarjetas contienen las características de cada inmueble; luego se registra en la hoja de inventario general y posteriormente se archiva en el archivo interno del plantel que lleva el registro de todos los bienes adquiridos por la institución.”

Las escuelas de calidad llevan registro de los materiales como requisito del sistema educativo.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Las actualizaciones se realizan constantemente. Se calculan mensualmente y anualmente.

Uso del indicador

Se usa para reposición, reparación, aumento o disminución de bienes. Es complemento para el presupuesto. Permite revisar en qué se usan los recursos durante el curso escolar. Valorar la necesidad de adquisición de materiales.

Destinatarios del valor del indicador

Padres de familia por políticas de transparencia en algunas escuelas. Hacienda y la SEP. Algunos opinan que sólo los directivos y administrativos. Los maestros para que tengan cuidado del material.

Comentarios específicos acerca del indicador

El inventario es importante que se maneje en Consejo. Esto da confianza a los usuarios. Sobre todo si se trata de recursos públicos. El inventario permite el cuidado de los bienes y la buena administración de los recursos.

Componente: Prestigio social

9.01 Resultados de los alumnos en exámenes nacionales estandarizados

Valor del indicador

Los resultados son importantes por imagen institucional y como indicador de progreso interno para los maestros. Se considera importante la prueba ENLACE como referencia, aunque se manifiesta en alguna ocasión su inconformidad con su estructura y las faltas de honestidad que hay en las escuelas. En general expresan su preocupación por puntajes bajos a pesar de los esfuerzos.

Forma de calcular el indicador

Revisando los resultados de las pruebas enlace. Haciendo comparativos del progreso en ENLACE de un año a otro. Verificando la cantidad de alumnos que ascienden al nivel bueno o excelente. Revisando los resultados que los organismos evaluadores realizan.

Formas alternativas de calcular el indicador

Por los resultados en calificaciones del nivel secundaria. Por resultados procesados que entregan las zonas escolares de los lugares que ocuparon las escuelas. Comparando los resultados de otras escuelas. Comparando resultados de pruebas estandarizadas diferentes. Estableciendo comparativos a nivel municipio y estado. La prueba ENLACE permite hacer muchos comparativos.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos y maestros. El examen ENLACE permite que toda persona interesada, incluyendo alumnos y maestros, puedan realizar cálculos de interpretación del indicador.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

La secretaría de educación aplica las evaluaciones, luego se recogen los exámenes y los lleva a las sedes en donde se revisan. Finalmente, se envían los resultados a las escuelas y se publican en internet. Hay quien considera el procedimiento del análisis de datos como sigue: se recibe la información, se analizan por los directivos, luego se discuten en colegiado y se toman decisiones.

Periodicidad con que se calcula el indicador

En exámenes estandarizados anuales, se realiza cada ciclo escolar.

Uso del indicador

Insumo para decidir sobre implementación de estrategias didácticas y diseño de exámenes. Es imagen hacia el exterior. Para involucrar a los papás en las actividades escolares. Ejercen presión para los maestros para estar al corriente en los libros. Implementar procesos de mejora continua. Las energías no se enfocan totalmente al indicador por algunos, pues hay aspectos más apremiantes que atender.

Destinatarios del valor del indicador

Dirección, padres de familia, maestros, alumnos y la comunidad. Autoridades educativas.

Comentarios específicos acerca del indicador

Los exámenes y sus resultados son publicidad para la escuela. Dependen del trabajo conjunto de la escuela y los papás. También son el producto de la preparación del maestro.

“El prestigio social de una escuela se determina en gran medida por su nivel académico. El padre de familia busca una institución en la que su hijo o hija aprenda lo necesario para acceder a otros niveles educativos. Sin embargo; la escuela es más que

aprendizaje de contenidos académicos. Existen áreas como la deportiva; formación humana y artística; y la capacidad de influencia de la escuela en el medio; entre otras; que también influyen en el reconocimiento social que tenga.”

Componente: Prestigio social

9.02 Número de programas acreditados.

Valor del indicador

En general, se observa una preocupación por enriquecer el trabajo y participar en programas que ayuden a mejorar la calidad escolar. Se pertenece a organismos que el mismo sistema oficial ofrece y algunos otros que son de carácter internacional. No en todos los casos hay que aprobar exámenes, pero si demostrar la participación de alguna manera.

Forma de calcular el indicador

Contando el número de programas a los que pertenece la escuela.

Formas alternativas de calcular el indicador

Comparando los programas a los que se pertenece con los del ciclo escolar pasado. En algunos casos no hay otra forma de calcularlo, ya que el programa mismo lo restringe.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Directivos y consejos escolares.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Acercarse a la información que avala los programas y su pertenencia.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se revisa mensualmente su avance pero se decide continuar o no cada año. En algún caso los programas son permanentes por ley.

Uso del indicador

Promocionar beneficios extras a los padres de familia. Determinan algunos procederes del maestro dentro del aula. En caso de pertenecer a organismos internacionales, ayuda a mantener estándares internacionales. Generan confianza en los usuarios.

Destinatarios del valor del indicador

Todos los que colaboran en la escuela y la comunidad y autoridades educativas.

Comentarios específicos acerca del indicador

Algunos programas exigen erogación de recursos económicos. Esto hace que no todas las escuelas puedan acceder a ellos. Tienen necesidades básicas que atender primero. Sin embargo, existen programas gratuitos que ofrece el sistema educativo oficial que no requiere de desembolso económico. Las acreditaciones internacionales ofrecen beneficios a las personas extranjeras para darles movilidad al trasladarse de un país a otro como el Bachillerato Internacional.

Componente: Prestigio social

9.03 Posición de la Institución educativa en rankings.

Valor del indicador

Las escuelas tienen conciencia del lugar que ocupan dentro de un determinado entorno. Les alegra ver como a través del tiempo logran subir su nivel académico y les preocupa cuando no se logran los lugares esperados.

Forma de calcular el indicador

Por sondeo de encuestas de satisfacción. En base a los resultados arrojados por ENLACE. Utilizando los resultados de la Olimpiada del Conocimiento. Por resultados que envía el sistema educativo estatal.

Formas alternativas de calcular el indicador

Presentando los resultados de manera gráfica. Utilizando pruebas varias estandarizadas. Comparando los resultados a nivel internacional en el caso de estar afiliados a algún organismo de esa índole.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

El indicador es generado por los organismos evaluadores. Aunque algunos directivos consideren que lo generan los maestros porque son los responsables del aprendizaje, el proceso de determinar los lugares ocupados lo realiza el organismo evaluador.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

En el caso de tratarse de encuestas internas, es la misma escuela quien las realiza y luego las analiza. En el caso de exámenes estandarizados como ENLACE, la escuela no interviene en el procedimiento; si acaso presta a los alumnos para que presenten el examen, no más.

Periodicidad con que se calcula el indicador

En general se calcula anualmente. Bimestralmente se realizan evaluaciones internas que en algún caso sí son comparadas con la zona escolar.

Uso del indicador

El indicador es usado como un insumo de evaluación de las escuelas. Les interesa saber sus fortalezas y debilidades. De ahí se derivan estrategias. Entre ellas, se puede encontrar la del involucramiento de los padres de familia. Hay escuelas que los citan y los invitan a comprometerse. El indicador también es fuente de motivación y referencia para ver los avances paulatinos pero seguros.

Destinatarios del valor del indicador

Toda la comunidad escolar y la sociedad, las autoridades educativas. Es interesante la siguiente reflexión:

“Las autoridades del país: para que lleven un parámetro de los avances en los diferentes niveles; estimulando su desempeño; favoreciendo la mejora de la infraestructura de las escuelas; proporcionando material didáctico; equipo tecnológico y propiciando el incremento de la calidad educativa. Los maestros: El que atendió el grupo para que evalúe objetivamente sus estrategias de enseñanza y detectar necesidades de capacitación y el que lo atiende actualmente para que establezca estrategias para alcanzar los contenidos que los alumnos aún no dominan; mantenga un ambiente de confianza en el grupo para que los alumnos que salieron insuficientes puedan superarse y todos los alumnos que atiende puedan ir construyendo nuevos conocimientos. El Director; para que analice junto con sus maestros los resultados por grupo y los globales de la escuela; niveles de logro; Posición de la escuela en el contexto; entidad y país; propiciar la reflexión entre el colectivo docente para que cada

uno evalúe sus estrategias de de aprendizaje y proponga estrategias Los supervisores de Zona; auxiliares técnico- pedagógico para que realicen un analicen de las escuelas a su cargo. Programar capacitaciones; intercambio de estrategias entre los maestros y realizar visitas de acompañamiento a las escuelas que más lo necesiten.”

Comentarios específicos acerca del indicador

El indicador no debe marcar presión en el sentido de querer estar siempre en los primeros lugares. Su finalidad principal es la mejora continua. La superación de la propia institución, en algún momento la posicionará entre las mejores.

Componente: Sustentabilidad económica.

10.01 Registro de ingresos en función del tiempo.

Valor del indicador

Se realiza todo el tiempo. Hay una escuela que tiene una cartera vencida del 25%. En general, las escuelas no descuidan este indicador. Los ingresos provienen de diversas índoles. La principal son las colegiaturas. Pero hay servicios adicionales como tareas, inscripciones, tiendita. Todos ellos se manejan internamente. En caso de ser escuelas oficiales, la tiendita tiene una normatividad en el uso de los recursos generados.

Consulta permanente de estados de cuenta bancario. En general se observa una ocupación por estar al pendiente del estado financiero de la institución.

Forma de calcular el indicador

Clasificando los ingresos por procedencia: inscripción, colegiatura, uniformes, libros, padres de familia, etc. Multiplicando los ingresos fijos por el número de alumnos que lo pagan, descontando las becas. Los ingresos se actualizan diariamente.

Formas alternativas de calcular el indicador

Para algunos que calculan sus ingresos mensualmente, proponen realizarlo de manera más periódica. Realizar predicciones de comportamiento de pagos según la dinámica económica, aunque esto no deja de ser meramente especulativo. Conteo manual de los recibos pago hechos al banco. Utilizando programas específicos contables que ayudan a realizar el cálculo. Sacando el porcentaje de la cartera vencida.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

En el caso de escuelas oficiales, son la dirección en coordinación con la sociedad de padres de familia. En escuelas particulares, lo realiza la administración e informa al director general.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Se concilian diariamente los pagos vía electrónica realizados en el banco. Se realiza una identificación del origen de los pagos en el block de contabilidad y luego se alimentan las hojas de cálculo electrónicas para hacer cierres periódicos.

Un ejemplo de procedimiento en escuela pública es el siguiente: “

Cada viernes las madres de familia responsables de la venta; rinden cuentas de las ventas de la semana y reportan las pérdidas en caso de haberlas. Entregan el dinero el cuál es anotado en un formato y estampan su firma de conformidad de lo que se registró; en caso de que le haya sobrado producto lo regresa a la directiva. El lunes temprano se reúne la tesorera con las madres que les toca la venta y les entrega contabilizados los productos que se van a vender y el monto a recabar. Este producto (dulces; jugos; yogurt; fruta; etc.) son adquiridos por la tesorera y la presidenta y si quedó producto comercializable; también se les da a venta. Las madres responsables de semana llevan el control y registran sus ingresos; egresos ganancias y pérdidas si las hubo de manera escrita.”

Los procedimientos son variados, pero todas las escuelas cuentan con procesos para llevar control de los ingresos.

Periodicidad con que se calcula el indicador

El indicador se calcula con una periodicidad muy variada. En general, todas realizan el cálculo anualmente y mensualmente, hay algunas que buscan la actualización semana o diaria. En parte, depende de los sistemas contables con los que cuentan. Hay quienes lo hacen manualmente, otros tienen sistemas conectados en línea al banco que permiten actualizaciones al momento que se requiera.

Uso del indicador

“Por ahora no se usa para evaluar la institución; pero si como fuerte indicador de fortaleza económica de la escuela; pues no cabe duda que son los ingresos de la escuela los que le permiten sustentar sus servicios; ya que dichos ingresos son la base para el pago de los maestros y empleados. Así si la escuela cuenta con suficientes ingresos entonces tiene suficiente dinero para pagar con puntualidad a sus maestros y empleados El resultado de este indicador es usado cada ciclo escolar porque el ingreso por inscripciones y colegiaturas del año que termina; sirve para presupuestar los ingresos y egresos del siguiente y las promociones que deben hacerse para lograr retener y captar alumnos; tomando siempre en cuenta las circunstancias socio económicas de los padres de familia. Sin duda el flujo de ingreso en tiempo y la calidad de la enseñanza aprendizaje podrían considerarse los elementos de mayor importancia para calificar a una empresa educativa como exitosa; pues el ingreso muestra la posibilidad de seguir sustentando económicamente la escuela y la calidad atrae los clientes que con sus pagos generan mayor sustentabilidad y oportunidad de mejora.”

Es un dato que sirve para implementar medidas correctivas. Sirve para programar el presupuesto del siguiente ciclo. De este dato depende el sostenimiento de la escuela y su mejora.

En el caso de escuelas oficiales, los ingresos sirven para la mejora de la escuela. Hay preocupación porque los ingresos son insuficientes. Entonces se pide ayuda al municipio.

Se utiliza para determinar la cartera morosa y tomar acciones para resolver el problema.

Destinatarios del valor del indicador

Los destinatarios varían dependiendo del tipo de escuela al que se refiera. En las escuelas oficiales, las cooperativas tienen que rendir cuentas a autoridades educativas y a la comunidad escolar en su totalidad. En el caso de las particulares, solamente están obligados a rendir cuentas a autoridades como Hacienda y primordialmente, el indicador lo deben conocer los directivos y los departamentos administrativos.

Comentarios específicos acerca del indicador

Las escuelas tienen fuentes de ingresos muy focalizados: colegiaturas, cooperativas, servicios escolares. Pocas escuelas buscan servicios alternativos que generen ingresos. Se nota que hay preocupación por negociar con los padres de familia morosos. No se actúa separando inmediatamente al alumno de la escuela.

Componente: Prestigio social

10.02 Registro de egresos en función del tiempo

Valor del indicador

Se realiza todo el tiempo. durante el ciclo escolar se registran en diferentes categorías: nómina, mantenimiento, servicios como agua, luz, teléfono, etc.

Forma de calcular el indicador

Se calcula considerando salarios, gastos fijos, revisando el presupuesto, calculando la suma de los gastos presupuestados para cubrir necesidades básicas de la escuela. Los egresos se registran en los libros contables u hojas de cálculo. Se registran guardando facturas.

Formas alternativas de calcular el indicador

Hay pocas alternativas. Una podría ser dividiendo el gasto no ejecutado contra el egreso presupuestado multiplicado por 100 y restado al 100%. También como una proporción que es la relación que se establece entre una de las partes respecto del total.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

El departamento contable o administrativo. En su caso, la asociación de padres de familia, o las personas que designen por normatividad las instancias gubernamentales o programas de apoyo para la supervisión de los recursos.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Se registran con facturas, notas, recibos, vales y formatos que se emplean para controlar los recursos que salen. En el caso de una escuela oficial lo hacen así:

“El registro de los egresos en un ciclo escolar se va generando de la siguiente forma: a lo largo del ciclo escolar se va dando seguimiento a los requerimientos y necesidades de la institución; como se tienen fondos de las aportaciones de los padres de familia al inicio del ciclo escolar; se va requiriendo de ese dinero y se va anotando en el resumen de ingresos y egresos cuanto se va gastando y cuanto queda aún. Con base en esos datos se hace un corte de caja al finalizar el ciclo escolar y se da un informe a los padres de familia; tanto bimestralmente como al finalizar el ciclo escolar.”

Se clasifican los gastos según su destino: nómina, mantenimiento, etc.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se calcula anualmente y semestralmente en general. Sin embargo, se lleva registro diario de los egresos y se pueden obtener sumatorias parciales.

Uso del indicador

Para verificar la sustentabilidad de la empresa. Sirve para planear el uso de recursos el siguiente ciclo escolar. Llevar control de los gastos para no sobrepasar el presupuesto. Ayuda a buscar alternativas de proveedores según los costos que representen actualmente.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos y administraciones. En su caso la sociedad de padres de familia o el patronato que aporta recursos.

Comentarios específicos acerca del indicador

Permite llevar un control de los recursos utilizados. El orden es importante para la confiabilidad y transparencia. Es información clave para el sustento de la escuela.

Denota solvencia y finanzas sanas. Los gastos fijos es necesario garantizarlos, como la nómina.

Componente: Sustentabilidad económica.

10.03 Discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido.

Valor del indicador

En general, hay discrepancias entre el presupuesto programado y el ejercido. Las escuelas tienen una tendencia a gastar más de lo que presupuestan y antes del término del ciclo escolar se han acabado los recursos. También existen escuelas que tienen gran capacidad de inversión, sus finanzas son sanas y pueden hacer gastos en infraestructura.

Forma de calcular el indicador

Confrontando el gasto del presente ciclo escolar con el del anterior. Sacando la diferencia al final del período escolar. Obteniendo el porcentaje restando el presupuesto programado y el ejercido, luego la diferencia se divide entre el presupuesto programado a la fecha multiplicado por 100.

Formas alternativas de calcular el indicador

Utilizando un software contable. Calculándolo como una proporción, una relación que se establece entre una de las partes respecto del total.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Administraciones, directivos o personas responsables de los recursos como padres de familia.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Es un proceso minucioso en el que se proyectan los resultados para recomponer o replantear lo necesario. Se cotejan egresos en los registros. El tesorero de la tiendita realiza un balance entre ingresos y egresos.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se calcula anualmente. Existen escuelas que lo realizan periódicamente según sus necesidades.

Uso del indicador

Para evaluar el funcionamiento de la escuela. Ayuda a tener control de la planeación financiera. Llevar control de los gastos y no excederse. Ayuda a realizar proyecciones presupuestales a futuro.

Destinatarios del valor del indicador

En las escuelas particulares lo deben conocer los administradores y directivos. En caso de escuelas oficiales, toda la comunidad pues se trata de recursos públicos.

Comentarios específicos acerca del indicador

El presupuesto de gastos debe ser monitoreado al igual que el de ingresos. En caso de haber una merma en los segundos, habría que reajustar los primeros.

Componente: sustentabilidad económica
10.04 Estados contables de flujo de efectivo.

Valor del indicador

Permite verificar la posibilidad de realizar gastos. El flujo es variable dependiendo de la época del año. Las escuelas oficiales tienen un flujo de efectivo muy pobre: tiendita y cuota de asociación de padres de familia.

Forma de calcular el indicador

Sacando un porcentaje de puntualidad en el pago de colegiatura. Por medio del ejercicio contable. Los estados de cuenta bancarios arrojan ingresos y egresos. Revisando los ingresos por conceptos internos y por aportaciones gubernamentales contra ingresos en escuelas oficiales.

Formas alternativas de calcular el indicador

Separando ingresos internos e ingresos del gobierno. Por medio de porcentajes.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Los departamentos administrativos. En caso de no haberlos, el director o los patronatos.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

En general se realiza el proceso de captura de ingresos y egresos. Se hace el balance y luego se reporta a la dirección o persona encargada en la institución de las finanzas.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Anual y según lo requiera la institución.

Uso del indicador

Al final del ciclo escolar para conocer si el flujo fue positivo o negativo. Al iniciar el ciclo sirve de base para la planeación del presupuesto. Son informes que las autoridades escolares requieren para hacer análisis de la situación financiera de la escuela.

Destinatarios del valor del indicador

En las escuelas particulares son los departamentos administrativos y directivos. En las oficiales lo conoce toda la comunidad pues son del dominio público.

Comentarios específicos acerca del indicador

La rentabilidad de una escuela es necesaria para su continuidad.

Componente: Sustentabilidad económica
10.05 Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto gubernamental e ingresos conseguidos por la misma institución.

Valor del indicador

En general, se podría hablar de que la mitad de los recursos provienen del gobierno y la otra mitad de actividades de la escuela. Aunque este estimado es variable.

Forma de calcular el indicador

Sumando los ingresos propios de la escuela y los del gobierno obteniendo el porcentaje de cada uno de ellos. Presupuesto interno y externo por separado entre presupuesto total por cien.

Formas alternativas de calcular el indicador

Calculando los ingresos sumándole los ingresos por sueldos en escuelas oficiales.

Integrando a los ingresos los materiales entregados como el Proyecto de Escuelas de calidad. Analizando el estado de resultados, el balance contable.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Director, patronato, personas responsables por nombramiento de los recursos o padres de familia.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Mediante proyectos económicos se calcula y se presupuestan los gastos de manera estimativa. Después se elabora documento de entradas y salidas.

Se revisan los documentos de registro.

Identificación de origen de ingresos se contraponen con el total y se calcula el porcentaje.

Se realiza corte de caja para informe anual de la sociedad de padres.

Se realizan planes, luego se solicita el recurso federal, luego si falta, entonces se ve la posibilidad de obtener recursos internos.

Periodicidad con que se calcula el indicador

Se calcula en general anualmente. Sin embargo, hay escuelas que lo realizan de manera más periódica.

Uso del indicador

Sirve para saber con qué recursos se tienen de parte del gobierno federal. Es un referente para saber las proporciones con las que se reciben los recursos. La rendición de cuentas debe ser clara para poder seguir disponiendo de fondos. Saber con qué recursos se cuenta para la mejora. Tomar conciencia de la escasez de los recursos federales y de la necesidad de comprometer a los padres de familia en las actividades pro escuela.

Destinatarios del valor del indicador

Todos los miembros de la comunidad educativa.

Comentarios específicos acerca del indicador

La intervención de padres de familia ha hecho que quieran intervenir en situaciones de índole pedagógico.

Componente: Sustentabilidad económica

10.06 Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión.

Valor del indicador

En alguna escuela los gastos de operación salen de la colegiatura, los de inversión de la inscripción. En escuela oficial los gastos de operación absorbidos por la escuela son menores que los de inversión, ya que la nómina la costea el gobierno.

Forma de calcular el indicador

Se predetermina el porcentaje de los ingresos que se destinarán a inversión.

Se clasifican los ingresos en inversión y gasto operativo. Luego se obtuvo el porcentaje que representaba de los ingresos.

Realizando una revisión de los estados contables.

Formas alternativas de calcular el indicador

En las escuelas en las que es complicada la clasificación de gastos, se debería tener un solo sistema de registro que incluya todos los tipos de ingresos. Utilizando software contable. Los gastos de operación e inversión se pueden calcular también pronosticando en base al presupuesto anterior.

Área responsable del cálculo del indicador de manera frecuente

Departamentos administrativos, directivos y sociedad de padres en escuelas oficiales.

Procedimiento que se sigue para generar dicho indicador.

Se realizan estudios de necesidades y se hacen las gestiones pertinentes para adquirir los recursos.

Un ejemplo de generación del indicador en escuela oficial es el siguiente:

“En la reunión que se convoca para rendir el informe final de la mesa directiva; también se aprovecha para por acuerdo de todos los padres de familia poner la cuota voluntaria para el siguiente ciclo escolar. Tanto la directora como la mesa directiva mencionan a los padres de familia las necesidades urgentes de la escuela; con la finalidad de que aporten una cantidad suficiente para cubrir las necesidades presentadas. En esta institución lo recabado nunca ha sido suficiente para cubrir las necesidades y por eso la mesa directiva se ve en la necesidad de implementar otras actividades para solventar todos los gastos. La sociedad de padres de familia recibe la cuota de los padres y les extiende un recibo por la cantidad aportada; y registra en un listado para control de este indicador; los nombres de los niños y el grado en que están. La mesa directiva trata de recuperar lo más posible en los primeros meses del ciclo escolar que es cuando los padres de familia están un poco más conscientes sobre sus responsabilidades para con la escuela.”

Periodicidad con que se calcula el indicador

En general se considera que debe ser anual. Esto sin dejar de hacer cálculos parciales cada mes.

Uso del indicador

Preocupante la situación de una directora al decir que no es necesario hacer el cálculo puesto que no hay recursos para hacer inversión.

Del gasto operativo y de inversión depende la confianza y la buena imagen que atrae a papás a la institución.

Ayuda a llevar un estricto control de la manera en que se usan los recursos y solventar las necesidades de la institución.

Los recursos disponibles han de ser utilizados para beneficio del servicio educativo

que se ofrece.

El uso de los recursos puede provocar discrepancia en las escuelas oficiales puesto que los padres de familia pueden considerar una petición académica no importante y querer destinar los recursos para otros fines.

Destinatarios del valor del indicador

Directivos, padres de familia, autoridades educativas.

Comentarios específicos acerca del indicador

Las escuelas deben buscar otras fuentes de ingresos para tener más recursos de inversión.
