



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**Características de los Indicadores de Evaluación Institucional en
Instituciones Educativas de Nivel Medio Básico**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

presenta:

Sonia Estela Chávez Pérez

Asesor tutor:

Gloria Perla Morales Martínez

Asesor titular:

Jaime Ricardo Valenzuela González

Chihuahua, Chih., México

Diciembre, 2011

Hoja Electrónica de Firmas

El trabajo que se presenta fue aprobado por el comité formado por los siguientes académicos:

Mtra. Gloria Perla Morales Martínez (asesora principal)

Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual, Escuela de Graduados en Educación
gloria.morales@itesm.mx

Dra. Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga (lectora)

Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual
fsalaiza@itesm.mx

Mtra. Idalí Calderón Salas (lectora)

Tecnológico de Monterrey, Campus Chihuahua
idalı.calderon@tecmilenio.mx

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la Dirección de Servicios Escolares del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, como lo requiere la legislación respectiva en México.

Dedicatorias

- Agradezco primeramente a Dios por su bondad e infinita misericordia.
- Dedico este trabajo a mi esposo Santiago, el amor de mi vida, por su paciencia y comprensión, que han sido un aliento para salir adelante.
- A mis muñequitas Edith y Paulina, a quienes amo profundamente y son fuente de mi inspiración.
- A mis padres por enseñarme a cumplir metas.
- A mis maestros por su guía, paciencia y constancia.

Agradecimientos

- Agradezco primeramente a mi familia por brindarme tantas horas de su tiempo para que pudiera hacer mi mayor esfuerzo y finalizar esta meta.
- Mi reconocimiento al trabajo tan detallado de la maestra tutora Gloria Morales. Sus observaciones y su retroalimentación fueron cada día un estímulo para superar mis temores.
- Agradezco también al Dr. Jaime Ricardo Valenzuela por darme a conocer el fascinante tema de la evaluación institucional. Su orientación fue fundamental para tomar la decisión de elaborar mi tesis en esta área.
- Agradezco a Emma Tinoco directora de la institución donde llevé a cabo mi investigación por las facilidades otorgadas para desarrollar mi trabajo.

Características de los Indicadores de Evaluación Institucional en el Nivel de Secundaria

Resumen

En la presente tesis se muestran los hallazgos de la investigación realizada acerca de los indicadores de evaluación institucional aplicados en la gestión y administración de las instituciones educativas de nivel medio básico. Se empleó el modelo sistémico de Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009) para identificar la cultura de evaluación existente y conocer las características de dichos indicadores de evaluación en el nivel de secundaria. El estudio fue llevado a cabo en una escuela de la ciudad de Chihuahua. Como metodología de la investigación se empleó el método de casos y se analizó la información mediante técnicas cualitativas y cuantitativas. Para recolectar la información se realizaron encuestas y entrevistas al personal directivo. La investigación consideró los diez componentes del modelo de evaluación institucional y sus 54 indicadores; la mayoría de ellos son empleados de manera sistemática para tomar decisiones asertivas, sin embargo, algunos componentes no se consideran de importancia y algunos indicadores del modelo no se calculan. Los resultados de este estudio muestran una valiosa información que puede ser empleada para brindar elementos de utilidad a los administradores educativos de instituciones de nivel medio básico que se encargan de dirigir y mejorar los procesos de gestión y calidad educativa del centro escolar donde laboran. Se concluye mencionando que en la institución educativa bajo estudio se calculan de manera recurrente ocho de los componentes del modelo de Valenzuela et al. (2009), por lo que se visualizan aspectos que generan mejoras sustanciales en sus procesos de gestión; con lo anterior, se puede realizar una comparación con otras instituciones de nivel medio básico de nuestro país.

Tabla de Contenidos

Hoja electrónica de firmas.....	2
Dedicatorias.....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Introducción.....	17
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	20
Antecedentes.....	21
Definición del Problema.....	22
Contexto.....	24
Preguntas y Objetivos de Investigación.....	29
Justificación	31
Beneficios Esperados	33
Delimitación y Limitaciones de la Investigación.....	34
Capítulo 2. Revisión de la literatura.....	36
Marco Teórico	36
Evaluación Institucional Vinculada con la Gestión y la Mejora Educativa.....	37
Concepto de evaluación.....	37
Evaluación educativa.....	38
Momentos de la evaluación educativa.....	40
La evaluación diagnóstica.....	40
La evaluación formativa.....	40
La evaluación sumaria.....	40

Instrumentos de evaluación.....	41
Evaluación institucional.....	42
Modelos de Evaluación Institucional Usados en Escuelas de Nivel Básico.....	44
Modelo de evaluación de calidad para instituciones educativas.....	45
Otros modelos de evaluación.....	49
Entorno.....	49
Organización.....	49
Individuo.....	50
Grupo.....	50
Autoridad.....	50
Motivación.....	51
Modelo Sistémico de evaluación institucional.....	51
Componentes e Indicadores del Modelo de Evaluación Institucional.....	53
Formación integral y calidad.....	54
Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio.....	55
Proporciones relativas de materias destinadas a las distintas dimensiones de formación del estudiante.....	55
Grado de cumplimiento de lo establecido en el currículo, en términos del número de temas que se abordaron y que se debieron haber abordado	55
Grado de cumplimiento de lo establecido en el currículo, en términos del número de clases que se impartieron y que se debieron haber impartido	55
Resultados del sistema de evaluación de profesores.....	55
Resultados de la evaluación de los programas.....	56
Resultados de exámenes departamentales.....	56

Índice de deserción de los alumnos.....	56
Número promedio de alumnos en cada grupo escolar.....	56
Estadísticas de calificaciones de los alumnos.....	57
Proporción de alumnos egresados que se encuentran trabajando en su área profesional	57
Ingresos anuales promedio de los alumnos que egresaron hace cinco y diez años.....	57
Resultados de sistemas de evaluación de los egresados aplicados a empleadores.....	57
Capital humano.....	58
Número de horas de capacitación ofrecidas a los profesores anualmente.....	58
Número de horas de capacitación per cápita tomadas por los profesores anualmente	58
Proporción relativa de cada área de capacitación ofrecida por la institución anualmente	59
Proporción relativa de cada área de capacitación tomada por los profesores anualmente	59
Número de profesores perteneciente a los distintos escalafones o sistemas de clasificación.....	59
Número de profesores de planta versus de cátedra.....	59
Número de profesores pertenecientes al SNI.....	60
Índice de mejora del nivel de calidad de vida de los trabajadores en función de su retribución económica	60

Resultados de la evaluación del clima laboral.....	60
Índice de rotación interna.....	60
Índice de rotación externa.....	61
Capital social.....	61
Número de redes internas bien identificadas en las que participa el personal de la institución	61
Número de redes externas bien identificadas en las que participa el personal de la institución	62
Número de personas involucradas en redes internas.....	62
Número de personas involucradas en redes externas.....	62
Resultados de la evaluación del trabajo en redes.....	62
Investigación.....	62
Número de proyectos de investigación de distintas áreas en los que participan los profesores.....	63
Montos de los proyectos de investigación que entran al presupuesto de la institución.....	63
Proporción de proyectos que están vinculados a las líneas de investigación definidas por la institución.....	63
Número de artículos publicados por los profesores en revistas especializadas, arbitradas y no arbitrada.....	63
Número de participaciones en congresos nacionales e internacionales, por parte de los profesores.....	63
Consultoría.....	63

Número de proyectos de consultoría de distintas áreas en los que participan los profesores.....	63
Montos de los proyectos de consultoría que entran al presupuesto de la institución.....	64
Proporción de proyectos que están vinculados a las líneas de consultoría definidas por la institución.....	64
Servicio social.....	64
Número de programas de servicios social.....	64
Número de personas involucradas en los programas de servicio social.....	64
Resultados del sistema de evaluación del servicio social.....	64
Porcentaje de alumnos con beca	64
Promoción cultural.....	65
Número de eventos de difusión cultural organizados por la institución	65
Proporción relativa del número de eventos de difusión cultural realizados en las distintas áreas de manifestación artística	65
Patrimonio físico.....	65
Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo.....	65
Inventario de recursos materiales de la institución educativa.....	66
Prestigio social.....	66
Resultados de los alumnos en exámenes nacionales estandarizados...	66
Número de programas acreditados	66
Posición de la institución educativa en <i>rankings</i>	66

Sustentabilidad económica.....	67
Registro de ingresos en función del tiempo	67
Registro de egresos en función del tiempo	67
Discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido.....	68
Estados contables de flujo de efectivo.....	68
Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto gubernamental e ingresos conseguidos por la misma institución.....	68
Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión.....	68
Conclusión.....	69
Capítulo 3. Metodología.....	71
Enfoque Metodológico.....	75
Participantes.....	77
Instrumentos.....	78
Procedimientos.....	80
Estrategias de Análisis de Datos.....	81
Capítulo 4. Análisis de Resultados.....	84
Formación integral y calidad.....	84
Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio.....	84
Proporciones relativas de materias destinadas a las distintas dimensiones de formación del estudiante.....	85
Grado de cumplimiento de lo establecido en el currículo, en términos del número de temas que se abordaron y que se debieron haber abordado.....	85

Grado de cumplimiento de lo establecido en el currículo, en términos del número de clases que se impartieron y que se debieron haber impartido.....	86
Resultados del sistema de evaluación de profesores.....	86
Resultados de la evaluación de los programas.....	88
Resultados de exámenes departamentales.....	88
Índice de deserción de los alumnos.....	89
Número promedio de alumnos en cada grupo escolar.....	90
Estadísticas de calificaciones de los alumnos.....	91
Proporción de alumnos egresados que se encuentran trabajando en su área profesional	92
Ingresos anuales promedio de los alumnos que egresaron hace cinco y diez años.....	92
Resultados de sistemas de evaluación de los egresados aplicados a empleadores.....	92
Capital humano.....	94
Número de horas de capacitación ofrecidas a los profesores anualmente.....	94
Número de horas de capacitación per cápita tomadas por los profesores anualmente	97
Proporción relativa de cada área de capacitación ofrecida por la institución anualmente	97
Proporción relativa de cada área de capacitación tomada por los profesores anualmente.....	97
Número de profesores perteneciente a los distintos escalafones o sistemas de clasificación.....	97

Número de profesores de planta versus de cátedra.....	98
Número de profesores pertenecientes al SNI.....	97
Índice de mejora del nivel de calidad de vida de los trabajadores en función de su retribución económica	97
Resultados de la evaluación del clima laboral	98
Índice de rotación interna.....	102
Índice de rotación externa.....	102
Capital social.....	104
Número de redes internas bien identificadas en las que participa el personal de la institución	104
Número de redes externas bien identificadas en las que participa el personal de la institución	104
Número de personas involucradas en redes internas	104
Número de personas involucradas en redes externas	105
Resultados de la evaluación del trabajo en redes	105
Investigación y Consultoría.....	106
Servicio social.....	106
Número de programas de servicios social	106
Número de personas involucradas en los programas de servicio social.....	106
Resultados del sistema de evaluación del servicio social.....	106
Porcentaje de alumnos con beca	107
Promoción cultural.....	108
Número de eventos de difusión cultural organizados por la institución.....	108

Proporción relativa del número de eventos de difusión cultural realizados en las distintas áreas de manifestación artística	109
Patrimonio físico.....	110
Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo.....	110
Inventario de recursos materiales de la institución educativa.....	111
Prestigio social.....	112
Resultados de los alumnos en exámenes nacionales estandarizados.....	112
Número de programas acreditados	113
Posición de la institución educativa en <i>rankings</i>	113
Sustentabilidad económica.....	114
Registro de ingresos en función del tiempo	114
Registro de egresos en función del tiempo	114
Discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido.....	115
Estados contables de flujo de efectivo.....	115
Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto gubernamental e ingresos conseguidos por la misma institución.....	115
Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión.....	115
Capítulo 5. Conclusiones.....	117
Discusión de los resultados	117
Resultados del primer objetivo de investigación.....	117
Resultados del segundo objetivo de investigación.....	122
Resultados del tercer objetivo de investigación.....	123
Validez Interna y Externa.....	125

Alcances y Limitaciones.....	126
Sugerencias Para Estudios Futuros.....	126
Conclusión	127
Referencias	129
Apéndices	134
Apéndice A: Formato de Carta Consentimiento.....	134
Apéndice B: Formato de Encuesta.....	135
Apéndice C: Evidencia Fotográfica de Trabajo de Campo.....	137
Currículum Vitae.....	140

Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución de la población estudiantil.....	27
Tabla 2: Distribución del personal laboral.....	27
Tabla 3: Componentes del metamodelo de evaluación institucional.....	54
Tabla 4: Componentes e indicadores del metamodelo de evaluación institucional.....	72
Tabla 5: Encuesta para evaluación de docentes.....	87
Tabla 6: Índice de deserción de tres ciclos escolares en ESBIN.....	90
Tabla 7: Número de alumnos ESBIN durante el ciclo escolar en 2010.....	91
Tabla 8: Cursos ofrecidos en la ESBIN durante 2010.....	96
Tabla 9: Evaluación para el personal de apoyo.....	99
Tabla 10: Evaluación para los coordinadores académicos.....	100
Tabla 11: Evaluación a directivos.....	101
Tabla 12: Porcentaje promedio de utilización de los indicadores por componente de la ESBIN.....	118

Introducción

Al hablar de educación, una de las principales inquietudes que surge se enfoca en la preocupación general por la calidad del sistema educativo. Cualquier institución escolar, sin importar el nivel educativo, enfrenta la complejidad de formar y capacitar personas. Así, los sistemas educativos son responsables de coordinar las labores de las escuelas y responder a las necesidades de la sociedad.

Existen infinidad de propuestas educativas que evalúan permanentemente la calidad educativa; las instancias gubernamentales cuentan con organismos que se encargan de la educación y realizan esfuerzos para implementar mecanismos de valoración y resultados, aunque esto no es una actividad sencilla. La oferta educativa debe dar oportunidades y encontrarse al alcance de la población, es decir, se debe contar con escuela para todos.

La calidad educativa es mucho más que la existencia de meros edificios, docentes y personal de apoyo; hay factores críticos en los procesos educativos que determinan el nivel de logro académico. Los sistemas educativos pueden mostrar la realidad en que un país se encuentra.

El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar las fortalezas y debilidades observadas al momento de aplicar un modelo de evaluación institucional. Para esto, se aplicaron un conjunto de componentes e indicadores que brindaron información útil para mejorar la toma de decisiones.

Hay que mencionar que esta investigación no se enfocó a realizar una evaluación institucional, más bien se emplearon instrumentos para analizar las actividades de evaluación realizadas en una escuela de nivel secundaria en referencia a un modelo, de

modo que los hallazgos permitieran brindar información útil para mejorar la evaluación realizada en la misma escuela y en otras escuelas similares del país.

Este trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos. En el capítulo primero se presenta el planteamiento del problema, se exponen los antecedentes del tema de la educación en México, se define el problema, el contexto, se plantean las preguntas de investigación, la justificación, los límites, los alcances y los beneficios esperados.

En el segundo capítulo se presenta la revisión de la literatura, tratando el tema de la evaluación institucional vinculada con la gestión y la mejora educativa. Se proporcionan los conceptos de evaluación, evaluación educativa, se habla de los momentos de la evaluación educativa, el tipo de instrumentos de evaluación y la evaluación institucional. Asimismo, se enumeran algunos modelos de evaluación institucional usados en escuelas de nivel básico, entre los que se encuentra el modelo de evaluación de calidad para instituciones educativas y otros modelos de evaluación, para terminar con el modelo sistémico de evaluación institucional.

En este último se enumeran sus diez componentes con sus 54 indicadores, y se describe brevemente cuáles son sus funciones. El capítulo finaliza con una conclusión.

En el tercer capítulo se presenta la metodología empleada en la investigación, y se explica el enfoque metodológico utilizado; se habla de los participantes, los instrumentos empleados y se describe la forma como estos se utilizan; también se proponen los procedimientos de la investigación y se concluye con las estrategias de análisis.

En el capítulo cuarto se reportan los resultados a través de un análisis de las encuestas y entrevistas aplicadas. Los resultados se presentan haciendo una síntesis de cada componente y sus indicadores. En cada componente se da respuesta a las preguntas de investigación.

El capítulo cinco expone los hallazgos y las conclusiones de la investigación, se discuten los resultados obtenidos, el grado de confiabilidad, la validez interna y externa, se revisan los alcances y limitaciones de la investigación, los problemas que surgieron al realizarla y algunas sugerencias para estudios futuros.

La relevancia de esta investigación radica en el hecho que al identificar las características de los indicadores utilizados en el nivel de secundaria, se pueden establecer elementos que ayuden a realizar mediciones más fiables y se puede evidenciar el desempeño excelente en caso de encontrarse. Esto brindará información útil que ayudará a la superación de estándares en la gestión escolar de este nivel, tanto de manera individual y como grupal.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

En este capítulo se mencionan algunos antecedentes en el sector educativo y la preocupación por una mejora continua de sus procesos, se define el problema actual en el que se encuentran, se identifica el contexto educativo de la institución en el cual se realizó la presente investigación, se plantean preguntas y objetivos de investigación. Se presenta también la justificación para elaborar el estudio, los beneficios esperados y finalmente la delimitación y las limitaciones de la investigación.

La educación es uno de los principales motores que mueve a la sociedad, es por ello que debe preocuparse por diseñar nuevas políticas y estrategias de enseñanza que aumenten la calidad y enfrenten nuevos retos educativos que guíen hacia una mejora continua en los procesos de desarrollo y en la calidad de vida.

Se considera a la educación media básica como un proceso integral, dinámico, flexible y como el último eslabón de una educación básica obligatoria en México. Por otra parte, existen distintas modalidades en su forma de operar, puede ser secundaria general, secundaria técnica, telesecundaria o para trabajadores. Debe visualizarse como una meta el cubrir las necesidades básicas de los alumnos y el empleo de estrategias de enseñanza con un aprendizaje multidisciplinario en la vida cotidiana.

Actualmente es de particular importancia determinar la efectividad y la eficiencia de un centro educativo por la implicación de su labor: como centro que se dedica a brindar servicios a la sociedad y como centro de trabajo para muchas personas. Esto se puede realizar a través de modelos de evaluación que estudien bajo una visión integral los elementos del sistema institucional, y presten una mayor atención a los factores que

conforman su operación, a la ubicación de fortalezas y debilidades dentro del mismo y de amenazas y oportunidades fuera de él, todo orientado a la finalidad de mejorarlo.

El presente trabajo de investigación se realizó en una institución de nivel medio básico en la ciudad de Chihuahua, Chih., donde se estudió la aplicación de un modelo de evaluación institucional y finalmente, con base en ello, se diagnosticaron las posibles necesidades de evaluación de las instituciones de nivel medio básico, como primer paso para la validación de un modelo sistémico de evaluación que sea útil a estos centros.

Es importante señalar que un sistema de evaluación tiene como reto realizar una evaluación institucional para reflejar resultados que posteriormente deben ser empleados para la mejora de la calidad educativa.

Antecedentes

En el sector educativo en México, la supervisión escolar ha tenido una función relevante como vínculo entre la política educativa del gobierno y el desempeño cotidiano de los profesores y directores de cada escuela (Valenzuela, 2003).

Toda institución educativa forma parte de una sociedad y está integrada en un contexto cambiante. Tharp (2002, p.44) menciona que "sin duda, este nuevo milenio requiere una nueva educación con nuevas actitudes para el pensamiento, la creatividad y la resolución de problemas, con nuevos valores que tengan en cuenta nuestro poblado, diverso, comunicado y vertiginoso planeta". Concuerta con las propuestas de Hargreaves (1998), en las que hace patente la necesidad de construir instituciones acordes a la posmodernidad, que respondan a las necesidades de este siglo.

La preocupación por incrementar la calidad educativa ha generado la organización de distintos procesos de evaluación que finalmente conducen a una necesidad por mejorar

los procesos de gestión y administración, por aprovechar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, por ejercer la autonomía con responsabilidad social y buscar nuevas formas de vinculación con los sectores sociales y gubernamentales.

La educación inculca cultura y aporta conocimientos a las personas, por ello debe estar a la vanguardia y adaptarse al cambio, debe contribuir a la igualdad de oportunidades, ser protagonista de los cambios, enfocarse hacia la calidad y brindar soluciones a los problemas actuales.

Todo cambio involucra procedimientos administrativos y requiere personas capaces de participar creativamente en la innovación de nuevas políticas educativas y de toma de decisiones para satisfacer nuevas demandas sociales. Por tal motivo, es preciso comenzar a adoptar programas de evaluación y mejora que sean útiles para una adecuada toma de decisiones y que permitan responder a la necesidad de rendición de cuentas a la sociedad reconociendo el papel que tiene la educación para la formación de personas y para la generación, la transmisión y la difusión del conocimiento.

Definición del Problema

Hoy en día se sabe que el papel de la educación es un factor clave para el desarrollo, por tanto, se exigen acciones dirigidas a interpretar, cambiar y mejorar las escuelas. Los proyectos de evaluación institucional son una herramienta básica y un fiel reflejo de las demandas sociales. Existe la necesidad de que en las instituciones educativas se implemente la evaluación institucional para contribuir al desarrollo permanente de una cultura para la evaluación.

Existen procesos a través de los cuales se puede ofrecer una visión global de lo que acontece en los centros escolares y que permiten ubicar fortalezas y debilidades en la

organización y gestión educativa, con la finalidad de hacer sugerencias de mejora en el proceso evaluativo y en los procesos de organización escolar.

Por lo anterior, resulta sumamente importante identificar los puntos fuertes y las áreas de oportunidad del contexto escolar, además las funciones alrededor de una evaluación institucional ya que ésta juega un papel fundamental para proveer información completa, fidedigna y oportuna a quienes toman decisiones y están a cargo de la gestión en la institución.

Es importante señalar que un proceso de evaluación institucional involucra componentes e indicadores. Una correcta delimitación y aplicación de los mismos dentro de un contexto educativo, proveerá de información a los cuadros directivos y ayudará a una mejor toma de decisiones en pro de mejorar la administración y la calidad. De este modo, el obtener información de forma sistemática por medio de indicadores permitirá obtener resultados precisos, confiables y oportunos.

Los indicadores son formas de concretar un criterio de evaluación que proporcionan datos relevantes acerca de algún aspecto significativo de la situación educativa. Una vez establecidos los indicadores de evaluación, y que éstos sean calculados, obtenidos y manejados de una forma correcta, profesional y pertinente, se podrá garantizar que el proceso de evaluación tenga precisión, utilidad, factibilidad y propiedad, Valenzuela et al. (2009).

Es muy conveniente que cada institución educativa cuente con un sistema de evaluación adecuado a su contexto. Éste debe estructurarse de manera tal que permita evaluar cada uno de los componentes institucionales desde su infraestructura, sus planes y programas, la proyección social que se tiene, la formación de los docentes, la investigación, las consultorías, los componentes económicos, etc.

En esta investigación se aplicará el modelo sistémico de evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa de Valenzuela et al. (2009) y se estudiará la viabilidad del mismo en el nivel secundaria. Para Valenzuela et al. (p.75) el modelo de evaluación “con sus 10 componentes y sus 54 indicadores, ciertamente no es aplicable en forma completa para toda institución educativa”. También señalan que su análisis puede servir para determinar cuáles son las características que debe tener un modelo de evaluación que brinde información a los directivos de la institución para mejorar los procesos de toma de decisiones, la gestión de la institución e incluso la calidad del servicio ofrecido.

El modelo anterior comprende diez grandes componentes como son: Formación integral y calidad, capital humano, capital social, investigación, consultoría, servicio social, promoción cultural, patrimonio físico, prestigio social y sustentabilidad económica; se pretende vincular cada indicador con posibles estrategias de gestión que puedan ser encaminadas a lograr ciertas metas institucionales.

Contexto

El presente proyecto de investigación, se llevó a cabo en la Escuela Secundaria Bilingüe Isaac Newton del Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua (ESBIN), la cual fue fundada en julio de 1978, las clases iniciaron en septiembre del mismo año con un total de 79 alumnos en primer grado.

Desde el año de su fundación hasta la fecha, la ESBIN ha ocupado las mismas instalaciones y ha tenido un crecimiento continuo durante sus más de 30 años de operación, actualmente la población estudiantil es de 609 alumnos.

Para una mayor comprensión del proyecto, se muestran varios datos que describen el plantel, datos generales y su ámbito social:

La ESBIN es una institución particular de nivel educativo medio básico, cuyo nivel socioeconómico es medio-alto; se ubica en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, en la Av. Heroico Colegio Militar #4700. Col. Nombre de Dios.

La misión establecida por la institución es “Contribuir a la formación integral de jóvenes adolescentes, comprometidos con el entorno, con el carácter necesario para enfrentar retos y alcanzar metas; así como prepararlos con un alto nivel académico que les permita continuar exitosamente su vida estudiantil”.

Dentro de la misión está el formar hombres y mujeres que utilicen su inteligencia, sus talentos, sus habilidades y capacidades en beneficio tanto de sí mismos como de los demás, ciudadanos capaces de construir un mundo mejor.

A continuación se muestra el organigrama de la institución (ver Figura 1):



Figura 1. Organigrama de la Escuela Secundaria Bilingüe Isaac Newton.

Las instalaciones de la institución se dividen de la siguiente manera:

El edificio donde se localizan los salones es de dos pisos, todas las aulas disponen de computadora con internet y proyector. Existen dos centros de cómputo equipados para que se impartan clases y cada alumno trabaje con una computadora.

Hay una sala de usos múltiples con capacidad para 200 personas, empleada para diversos eventos escolares, como son las juntas con los padres de familia, pláticas a los alumnos y/o cursos de capacitación.

Se cuenta con dos laboratorios de ciencias, uno para las materias de Física y Ciencia Ambiental, y otro para las materias de Biología y Química.

Hay dos cafeterías, una cancha de voleibol playero, dos de basquetbol / voleibol y una cancha de futbol soccer con pasto artificial.

Cada ciclo escolar se realizan actividades denominadas Semana de expresión artística y El día de Ciencias. Dentro de las áreas extraacadémicas o de valores, se tienen: El día de ayuda comunitaria, el día del estudiante y torneos intramuros, entre otros.

Para apoyar a la formación integral de los estudiantes se cuenta con un programa de valores llamado Programa de Educación del Carácter que surge en la Cd. de Cortland, N.Y., y cuyo fundador es el Dr. Thomas Lickona. El principio básico se refiere a que el carácter tiene que ver con lo que se piensa, se dice y se hace, incluso cuando nadie está observando. El propósito de este programa es el de formar hombres y mujeres que utilicen su inteligencia, sus talentos, sus habilidades y capacidades en beneficio tanto de sí mismos como de los demás, ciudadanos capaces de construir un mundo mejor.

La población estudiantil es mixta, oscila entre 11 y 15 años de edad. Los grupos se encuentran distribuidos como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Distribución de la población estudiantil.

Grado	No. De Grupos	No. de Alumnos
1°	8	205
2°	7	186
3°	7	188
Total	22	579

Como centro de trabajo la ESBIN ofrece contrato a 92 personas distribuidas en distintos departamentos, desde directivos, docentes, prefectos, personal administrativo y de servicios. En la Tabla 2 se indica la distribución de los mismos.

Tabla 2

Distribución del personal laboral

Puesto	No. De Personas
Directivos	8
Docentes	42
Personal Administrativo y de Servicios	42
Total	92

Como en toda institución educativa, una parte de los padres de familia coopera y se encuentra al pendiente de sus hijos, de sus problemas, así como de sus necesidades y están conformes por la educación que éstos reciben; también existe otra parte que por distintos motivos no apoya mucho a sus hijos. La institución, preocupada por este problema, ha implementado, a través del departamento de orientación psicológica, cursos o talleres, denominados “Miércoles de café” y “Noches de diálogo” que tratan temas relacionados con la adolescencia.

También se busca desarrollar y promover una cultura organizacional que fomente el orden, el respeto y la disciplina de todos los integrantes de la comunidad de la secundaria del Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua, tanto dentro como fuera del instituto, necesarios para el cumplimiento de la misión.

Uno de los principales intereses de la institución es proporcionar a sus alumnos las herramientas necesarias para desarrollarse en el mundo de la investigación. Anualmente se realizan programas culturales y científicos, donde el alumno realiza investigaciones tanto en el área de las ciencias naturales como en el ámbito social.

Para obtener éxito en cualquier institución educativa es importante establecer objetivos y determinar las estrategias de mejora o áreas de oportunidad.

La ESBIN además de establecer objetivos académicos, tiene definidas 11 intenciones educativas que dirigen su tarea en cuanto a la formación del carácter, desarrollo de habilidades y actitudes, que son definidas a continuación:

- **Curiosidad:** Busca que los alumnos usen la curiosidad a favor de su crecimiento físico, emocional e intelectual.
- **Creatividad:** Busca crear las condiciones que permitan que la creatividad se manifieste en todos sus aspectos.
- **Responsabilidad:** Busca que el alumno sea capaz de responder por su propio aprendizaje, por sus acciones, por sus palabras y por sus actitudes.
- **Comunicación efectiva:** Como medio para desarrollar en los alumnos la capacidad de escuchar, el uso del lenguaje no verbal y escrito, tanto en español como en inglés.

- Autonomía: Se trabaja por desarrollar la autodisciplina, la honestidad, la integridad y el autoaprendizaje.
- Cultura de trabajo y de calidad: Busca fomentar en los alumnos la participación activa, el orden y la limpieza, el trabajo en equipo y la habilidad de tomar apuntes.
- Habilidades del pensamiento: Busca desarrollar el pensamiento crítico y la capacidad de análisis, de síntesis de evaluación.
- Aprecio y respeto por la diversidad de culturas: Busca acrecentar en los alumnos el conocimiento global del mundo físico y social.
- Compromiso de actuar como agente de cambio: Busca ayudar a establecer primero el compromiso con su familia, en segundo lugar con su escuela, y por último, con su comunidad; integrándolos así, a la sociedad y al medio natural que los rodea.
- Salud física y emocional: Busca formar en los alumnos una alta autoestima, y conciencia de la necesidad de mantenerse en equilibrio físico y emocional.
- Amor: Busca desarrollar a los alumnos como personas cooperativas y solidarias, generosas y sencillas, respetuosas y con un claro sentido de justicia.

Preguntas y Objetivos de Investigación

Como pregunta general de investigación se establece: ¿Qué es lo que caracteriza el uso de indicadores de evaluación institucional en centros educativos de nivel medio básico?

Como objetivo general se define:

Analizar la evaluación institucional realizada en la Escuela Secundaria Bilingüe Isaac Newton a través de la aplicación de un modelo de evaluación, con la finalidad de

identificar las características principales de los indicadores que son de utilidad para este nivel.

Del objetivo y pregunta anteriores se derivan las siguientes preguntas particulares.

Estas a su vez se han agrupado en tres objetivos específicos:

Primer objetivo: Diagnosticar las necesidades de evaluación y sus indicadores

- ¿Cuáles indicadores institucionales se determinan en las instituciones educativas?
¿Cuáles indicadores no se determinan y se deben determinar? ¿Por qué no se determinan?
- ¿Cómo se definen conceptual y operacionalmente esos indicadores?
- ¿Cuáles son los valores concretos de cada indicador para la institución que se ha elegido como caso de estudio?
- ¿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?

Segundo objetivo: Determinar las características de los indicadores del modelo de evaluación institucional

- ¿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?
- ¿Cuál es el procedimiento que se sigue en la institución educativa para generar cada indicador? ¿Es un procedimiento eficiente?

- ¿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?)
- ¿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?

Tercer objetivo: Identificar la cultura de evaluación existente

- ¿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?
- ¿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?

Justificación

En la actualidad existe un creciente interés por la eficiencia y la efectividad de los servicios que brindan las instituciones educativas. Debido a esto, Valenzuela (2004)

menciona que este interés surge de la necesidad por saber que tan rentable es la institución, como funciona o que opinión tienen los alumnos y padres de familia. A través de una evaluación institucional, las escuelas pueden mejorar sus proyectos y convertirse en un medio de perfeccionamiento y mejora constante de la tarea educativa. Esto puede apoyar a que conserven su competitividad ante la oferta en los distintos centros escolares de la comunidad.

La evaluación de una institución educativa surge de la necesidad por evaluar los sistemas académicos de la escuela, los recursos materiales y financieros, las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, para distinguir los aspectos positivos y negativos de una institución que pretende alcanzar su misión (Valenzuela, 2004). En la medida en la cual se delimiten los objetivos del estudio, serán más claras las preguntas por responder y los métodos y técnicas por emplear serán mejor seleccionados.

En la búsqueda de una constante mejora en su tarea educativa, las instituciones se someten a diferentes medios de evaluación para retroalimentar las acciones que planean y que realizan. Para lograrlo, cada una puede emplear diversos modelos de evaluación que pueden ser diseñados al interior de la organización, o adoptar esquemas que retroalimentan y dan testimonio de transparencia y confiabilidad para las personas que los usan. La educación necesita hoy en día mejorar su calidad; enseñar requiere de flexibilidad, creatividad y una actitud de búsqueda.

Para sobrevivir y mantenerse en el entorno competitivo de cualquier tipo de organización, es necesario definir estrategias e implementarlas. Según menciona David (2005), las estrategias son los medios para lograr los objetivos de largo término, la visión y la misión de la organización; son acciones en potencia que requieren tanto de toma de

decisiones como de la asignación de recursos, incluyendo la participación de los grupos de interés de la institución.

Un diagnóstico organizacional es al análisis que se hace para evaluar la situación de una organización, sus potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Rodríguez (2005) argumenta que es necesario conocer la situación por la que atraviesa cualquier empresa para poder planificar un proceso de cambio y posteriormente evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados.

Por todo lo anterior, la importancia de esta investigación radica en establecer las características de los indicadores pertinentes de aplicar en las secundarias del país tomando como ejemplo a una institución privada de la ciudad de Chihuahua. A través del estudio de un caso particular se podrá proporcionar información que sea de utilidad para mejorar la evaluación que se practica en este nivel. Se requiere encontrar los indicadores que mejor se adecúen a las necesidades de cada escuela y al momento de realizar una evaluación o una autoevaluación, encontrar hallazgos que dejen al descubierto las condiciones en que se encuentra la institución, para así encaminar el proceso de evaluación y buscar instrumentos que conduzcan hacia una mejora continua en la calidad educativa y en la gestión escolar.

Beneficios Esperados

Al realizar esta investigación referente a la evaluación institucional en los centros escolares de nivel secundaria, se espera:

- Establecer estrategias para el desarrollo de una cultura de la evaluación institucional en el nivel de secundaria, que vea a ésta no como una forma de fiscalización, sino como una herramienta útil, fundamental, para los procesos de mejora continua en la calidad de los servicios.

- Ayudar a crear una cultura de calidad en las instituciones educativas, como forma de control a través de la evaluación institucional, que sea punto de partida para detectar puntos débiles y diseñar planes de acción para mejorar la calidad y para contribuir al logro de la misión a través de la organización completa.
- Explorar formas de vincular el modelo de evaluación institucional con políticas que permitan reforzar a las instituciones mejoras en la calidad de sus servicios y establecer medidas preventivas y/o correctivas.
- Resaltar la importancia de la evaluación institucional en los centros educativos, su contribución y su función, ya que al presentar el resultado de una evaluación institucional a las instancias gubernamentales, podrán conocer la problemática a la que se enfrentan y considerar la posibilidad de otorgar mayores apoyos.

Delimitación y Limitaciones de la Investigación

La investigación que se realiza tiene un carácter exploratorio. A partir de la información presentada, cada institución educativa de nivel medio básico, podrá partir de ésta para adecuar un sistema de evaluación y determinar un conjunto de indicadores que estén de acuerdo a sus necesidades. La finalidad es aplicar instrumentos y obtener resultados que guíen a las escuelas hacia una mejora continua en la gestión institucional, en la calidad de sus servicios y en sus programas académicos. Por lo anterior, esta investigación se limitó a analizar la forma en la cual evalúa la Secundaria Bilingüe Isaac Newton, para contrastar los resultados obtenidos con información relevante de la literatura.

Es importante señalar que:

- La evaluación es un proceso complejo que en algunas ocasiones genera descontento y malestar. Al aplicarse, pueden aparecer muestras de inconformidad, aunque la investigación sea guiada con todo cuidado. En toda institución hay una gran diversidad de pensamientos, formas de enseñanza y diferentes tipos de relaciones que se producen tanto entre el personal laboral, los docentes y los alumnos.
- La necesidad de obtener información, determinar los métodos para recuperarla y conocer los sistemas de accesos a la misma con los que cuenta la institución educativa puede verse limitada por la falta de disposición de las personas a proporcionarla.
- La coordinación de horarios y la disponibilidad de las personas que puedan apoyar en la aplicación de los instrumentos de evaluación puede ser una limitante para llevar a cabo un proceso fluido y confiable.
- El tiempo para realizar el análisis de los datos obtenidos puede ser un factor limitante para procesar y analizar toda la información, a pesar de los datos obtenidos al aplicar el instrumento de evaluación y efectuar comparaciones entre los resultados.

En este capítulo se ha presentado la información relativa al planteamiento del problema de investigación de esta tesis. Una evaluación es sin dudarla una estrategia para iniciar un proceso que conduzca hacia la mejora continua de los procesos educativos. Además, la intervención de instancias gubernamentales en la problemática es de suma importancia, pues la compatibilidad social de ambas permitirá un desarrollo en las escuelas de nivel medio básico en todo el país.

Capítulo 2

Revisión de literatura

En el presente capítulo se establecen las bases teóricas de lo que es y de lo que representa una evaluación institucional, se menciona el tema de la evaluación y de la evaluación educativa bajo parámetros previamente establecidos a un estudio de evaluación; se enumeran los momentos de la evaluación educativa y los instrumentos empleados para obtener la información necesaria. Además se plantea la forma de distinguir los niveles en la evaluación institucional, y se explica por qué es necesario realizarla.

También se mencionan algunos modelos de evaluación institucional usados en las escuelas de nivel medio básico, se describe el significado del modelo de evaluación de calidad para instituciones educativas, se mencionan otros modelos de evaluación, además de información general del modelo sistémico de evaluación institucional.

Finalmente se aborda el tema de los componentes e indicadores del modelo de evaluación institucional, para concluir con una breve reflexión.

Marco Teórico

La evaluación se encuentra presente desde el momento de realizar una planeación, es una parte esencial de cualquier proceso administrativo (Valenzuela, 2004); con ella es posible diagnosticar el estado en que se encuentra una institución, es una forma de autorregulación, una rendición de cuentas que pretende dar apoyo a una mejora continua en los servicios educativos.

El principal interés al realizar una evaluación institucional es aplicar métodos y técnicas para retroalimentar los procesos de gestión de calidad, de reflexión, de desarrollo y

generar nuevos valores que la mantengan en una mejora continua de los servicios que se ofrecen a los alumnos y a la sociedad en general.

El fin de la educación está supeditado a los fines de las personas, y la evaluación de un proceso educativo cuestiona sobre el grado en el que ese proceso puede ayudar a lograr las metas como institución y como personas, como si se tratara de una comparación entre lo que se propuso y lo que se ha logrado.

Una evaluación puede llevarse a cabo por distintos motivos como pueden ser: Para tener un diagnóstico, para la toma de decisiones, para buscar diferentes líneas posibles de acción, para coordinar acciones entre las personas o simplemente para anticipar consecuencias o reacciones motivadas por la elección.

Evaluación Institucional Vinculada con la Gestión y la Mejora Educativa

En este apartado se define el concepto de evaluación, los momentos, instrumentos y la relación con la toma de decisiones con un procedimiento establecido; considerando indicadores y criterios así como un diagnóstico en la construcción de un estudio de evaluación institucional.

Concepto de evaluación

Es un proceso que cualquier institución educativa necesita para determinar cuáles son sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, busca mejorar la calidad educativa. En términos de calidad, suele afirmarse que lo que no se mide no se conoce, lo que no se conoce no se estandariza y lo que no se estandariza no se mejora, (Berry, 1991, citado por Duncan, 2000); por lo tanto, la evaluación es un factor indispensable para aspirar a conocer una visión general de la institución y recomendar cursos de acción que lleven a la mejora.

Más que un diagnóstico, la evaluación permite identificar las buenas y malas prácticas académicas y administrativas para orientar el logro de las metas institucionales (Valenzuela, 2004).

Puede decirse también que la evaluación es una exigencia interna del proceso enseñanza–aprendizaje y se realiza para tener un diagnóstico, tomar decisiones y buscar distintas líneas de acción que sirvan para coordinar acciones entre las personas. Toma un sentido totalizador al contemplar el funcionamiento global de la institución, se convierte en un medio de perfeccionamiento y mejora constante de la tarea educativa.

Evaluación educativa

Se define como la recopilación sistemática de información referente a la naturaleza y a la calidad de los objetos educativos (Nevo, 1994), permite estimar en qué grado un proceso educativo favorece el logro de las metas para el que fue creado. De acuerdo con Valenzuela (2004), la evaluación educativa en función a su propósito adopta un rol protagónico para la toma de decisiones o la investigación.

La finalidad educativa se vuelve fundamental cuando se relacionan los conceptos de evaluación y educación, es un proceso de reflexión orientado a mejorar la calidad de las acciones de las personas, de las intervenciones de los profesionales, del funcionamiento institucional o de las aplicaciones a la realidad educativa (Mateo, 2000). Una reflexión crítica sobre los momentos y factores que intervienen en el proceso educativo a fin de determinar cuáles pueden ser, están siendo o han sido los resultados del mismo (Rosales, 1988).

La evaluación educativa incluye distintos objetos de estudio como son:

- la evaluación del aprendizaje

- la evaluación del proceso de enseñanza–aprendizaje
- la evaluación curricular
- la evaluación de instituciones educativas.

La evaluación del aprendizaje debe ser continua, se enfoca en observar, tomar datos, dar un valor e informar hasta donde se han alcanzado los objetivos de aprendizaje establecidos para hacer los cambios pertinentes en caso de ser necesario. De esa manera se puede formular un juicio de valor sobre una realidad educativa en términos de proceso y de acreditación.

La evaluación del proceso de enseñanza permite detectar los factores relacionados con la coordinación las relaciones personales, con el ambiente de trabajo y con los aspectos organizativos entre otros, que son muy significativos en el funcionamiento de los centros educativos.

Además, es importante reflexionar sobre por qué y para que evaluar desde una óptica pedagógica en beneficio del proceso de enseñanza–aprendizaje. Cuando el docente interpreta por medio de la reflexión el método de enseñanza, así como el método de evaluación utilizado, le dará sentido y permitirá tomar rumbo con una postura coherente frente a las adversidades que presenta el contexto educativo (Díaz Barriga y Hernández, 2002).

La evaluación curricular determina el grado en que un programa educativo cumple con las finalidades para las que fue creado (Valenzuela, 2004). Dicho de otra forma, evalúa la efectividad de un curso, una carrera o programas de capacitación docente.

Valenzuela (2004) sugiere que la evaluación de instituciones educativas es aquella en la que puede determinarse la efectividad y la eficiencia de la institución que actúa como centro de trabajo y, a la vez, presta servicios a la comunidad.

Momentos de la evaluación educativa

La evaluación educativa cuenta con tres momentos o etapas en su proceso: diagnóstica, formativa y sumaria.

La evaluación diagnóstica. Es la que se realiza previamente al desarrollo de un proceso educativo para poder determinar la situación inicial de dicho proceso. Debe obtener información sobre las competencias antes de comenzar un curso.

La evaluación formativa. Tiene un carácter regulador y de consulta, puesto que se realiza a lo largo del proceso educativo. Se centra en aspectos pedagógicos para ajustar las condiciones de enseñanza para el aprendizaje. Es una actividad continua que permite la revisión y reestructuración de las estrategias didácticas de los docentes.

La evaluación sumaria. Es la que se orienta a fines de efectividad y eficiencia, verificando el grado en que se han alcanzado las intenciones educativas. En esta evaluación se establece un balance general de los resultados conseguidos al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje e incluye el empleo de instrumentos formales (Jorba y Sanmartí citados por Díaz Barriga y Hernández, 2002).

De acuerdo a Valenzuela (2004), para distinguir los aspectos positivos y negativos de una institución que pretende alcanzar su misión, se elige evaluar los sistemas académicos de la escuela, los recursos materiales y financieros, las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.

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

La evaluación es vista como un elemento necesario para mejorar programas, es un instrumento que ayuda en la toma de decisiones sobre programas educativos (Solabarrieta citado por Rodríguez, 2001). Por su carácter diagnóstico, la evaluación permite reconocer las políticas educativas en curso y aporta información útil que mejora el sistema educativo. Para que el instrumento se valide, es imprescindible que exista comunicación entre los evaluadores y los evaluados, informar los hallazgos encontrados, con la finalidad de encaminar hacia la mejora de la calidad de la educación.

Por lo tanto, si se desea tener calidad educativa, es indispensable encontrar áreas de oportunidad en la orientación pedagógica de los maestros e integrar sus intereses, sus necesidades, sus valores y sus habilidades, de tal forma que éstos se actualicen en la disciplina de lo que enseñan. El primer paso para mejorar es reconocer que existe un problema. La reflexión parte de la premisa de la investigación de lo que ocurre en el aula para que el propio profesor encuentre soluciones de forma consciente (Díaz Barriga y Hernández, 2002).

Instrumentos de evaluación

Los instrumentos de evaluación son diseños teóricos que pueden ser aplicados a la realidad educativa y que permiten obtener información necesaria para producir juicios a partir del procesamiento de datos. Existen distintos criterios para clasificar los instrumentos

de evaluación y su efectividad depende de la manera en que sean utilizados. Por tal motivo es indispensable fijar previamente los objetivos a elaborar en una evaluación y realizar de esta manera una correcta planeación.

Todo instrumento de evaluación debe reunir elementos de validez, confiabilidad, tipificación y objetividad. Según McDonald, Boud, Francis y Gonczi (1995), los instrumentos son válidos cuando se ha realizado una buena planeación, cuando los evaluadores están conscientes de lo que debe de evaluarse, si la evidencia se relaciona claramente con lo que está siendo evaluado y si el muestreo es suficiente. Para Valenzuela (2004), el objetivismo parte del supuesto de que los fenómenos estudiados tienen características reales que son públicas para todos. Y la evaluación es confiable cuando está libre de errores.

Los resultados emitidos por un sistema de evaluación que cuenta indicadores bien definidos, estructurados y sistematizados, brindan información trascendental y oportuna para profundizar y contextualizar lo que ocurre en una realidad en particular y de este modo poder generar decisiones acertadas que fortalezcan la institución que los aplica.

Evaluación institucional

La definición que propone Ruiz (2004, p. 262) acerca de la evaluación institucional es: “La evaluación institucional como tal es la concreción de una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa, que propicia la mejora de la práctica además de aportar conocimientos al proceso de organización y puesta en práctica de la enseñanza”.

Al desarrollar una evaluación institucional debidamente estructurada y sistemática se fortalecen todos los procesos educativos ya que están en constante actualización, aunado a esto, se crea una cultura de calidad y de mejora continua. En la evaluación de las

instituciones educativas, se resalta la importancia de estructurar los objetivos y metas de los componentes de la organización para reflejar resultados, los cuales deben encaminarse a mejorar la calidad educativa que vaya acorde con la misión, visión y objetos institucionales.

Una evaluación institucional puede llevarse a cabo a través de procesos internos o externos, pero en cualquiera de ellos ayuda a tomar decisiones para la mejora continua y el desarrollo de un centro educativo. Ahora bien como mencionan Escudero, González y Del Cerro (citados por González, 2003, p. 265-266):

La evaluación, como una actividad de reflexión, comprensión, valoración y toma de decisiones, es concebida como un proceso transversal a todas y cada una de las actuaciones que ocurren en la educación, así como al conjunto de factores, procesos y agentes que participan en la misma.

Asimismo según Valenzuela (2009, p. 76), un sistema de evaluación institucional debe lograr “vincular a cada indicador con posibles estrategias de gestión y éstas a su vez encaminadas a lograr ciertas metas institucionales”.

La evaluación institucional propone evaluar centros educativos con el fin de mejorar el aprendizaje y competir ante las demandas de innovación y modernización, de tal forma que se desarrolle una cultura de evaluación. También es una pieza clave imprescindible para profesionalizar al personal docente, para lograr una certificación y rendir cuentas como parte de los sistemas de evaluación institucional.

Entre los rubros que se evalúan institucionalmente destacan los mencionados por Rodríguez (2001):

1. Visión y dirección de la institución
2. Gestión de la institución
3. Profesorado y personal
4. Programas y actividades educativas

5. Recursos materiales para determinar logros de la institución y la calidad de la enseñanza escolar.

También se debe tomar en cuenta que es indispensable brindar capacitación a los evaluadores para desarrollar en ellos competencias, de tal forma que ejerzan con propiedad sus funciones como evaluadores institucionales. De esta manera los resultados serán fieles a la realidad y las mejoras podrán ser adoptadas demostrando crecimiento institucional en los diferentes aspectos.

Los resultados de las evaluaciones institucionales son útiles para identificar áreas problemáticas que requieren mejoras, aunque no proporcionan orientación sobre el tipo de mejora. La clave consiste en comprender la naturaleza y la causa de los problemas (Nevo, 1994). Para esta comprensión es importante la reflexión sobre el por qué y para qué evaluar instituciones educativas, de cómo visualizan su futuro, cómo emprenden un camino estructurado de mejora continua y cómo implantan un sistema para revisar adecuadamente lo que ya se hace (Rodríguez, 2001).

Modelos de Evaluación Institucional Usados en Escuelas de Nivel Básico

De Miguel (1994, citado por Escudero, 1997) clasifica los modelos de evaluaciones a instituciones educativas en dos grandes grupos, los que observan los resultados y los que se enfocan en los procesos internos. Los modelos de evaluación centrados en resultados buscan encontrar la relación que hay entre los objetivos de una institución educativa y el nivel de logro. En cambio, los modelos que enfocados en los procesos internos de 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 et al, citados por Escudero, 1997).

El desarrollo de los modelos de evaluación ha puesto en claro que la autoevaluación institucional o evaluación interna es el elemento central para la mejora continua. La capacidad de realizar procesos evaluativos al interior de la organización, permite comprender la práctica educativa y por tanto conducirla hacia una mejora.

Una evaluación externa es la que realizan personas ajenas a la institución bajo estudio, y es sólo un primer paso del conocimiento de la escuela. Ésta muestra una visión general de la institución, es por ello la importancia de complementarla con una evaluación interna, de esta manera, los hallazgos encontrados serán más específicos.

Los directivos y el personal realizan aportaciones para interpretar la realidad en el proceso de evaluación aplicado en la institución, esto hace que exista una mayor comprensión y aporta un conocimiento más profundo de la misma. Adicionalmente, habrán de realizarse proyectos que promuevan procesos de cambio, y después de un determinado tiempo, habrá que volver a evaluar. Posteriormente, los centros escolares deben someterse a un proceso de evaluación que retroalimente el trabajo para la mejora continua.

Un recurso de aprendizaje para el perfeccionamiento de los modelos de evaluación institucional es la meta-evaluación 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).

Modelo de evaluación de calidad para instituciones educativas

Para iniciar el estudio de los diferentes modelos que sirven de orientación para la evaluación de instituciones educativas, según Valenzuela (2004), es importante ubicar la evaluación institucional como una parte de la evaluación educativa y conocer las partes del proceso de evaluación. También menciona que los modelos de evaluación institucional son

guías de la forma en que puede realizarse; puede ser a través de varios elementos que la conforman como son: la eficiencia del aprendizaje de los alumnos, el desempeño de los profesores, directivos y personal administrativo, la evaluación del currículo, la efectividad y eficiencia de los programas especiales de las instituciones y la forma como aprovechan los recursos materiales y financieros.

La toma de decisiones se basa en reconocer los alcances y limitaciones de la evaluación. La forma de presentar los resultados de un estudio de evaluación permite realizar cambios de manera sensata y ética y la retroalimentación se incorpora como un elemento formativo en los procesos identificados como claves tanto educativos como de gestión (Valenzuela, 2004).

La evaluación involucra un proceso de cambio hacia un modelo de calidad, ya que se vuelven evidentes las áreas de oportunidad. Los modelos educativos de calidad promueven el cambio de cultura de la escuela y al ser renovados continuamente, buscan el involucramiento de la comunidad escolar en los proyectos de mejora, la participación de los directivos en la toma de decisiones a partir de los datos obtenidos y orientan las actividades escolares hacia el alumnado, los profesores y su formación. Además la evaluación es un valioso instrumento que identifica puntos fuertes y las áreas a mejorar (De Vicente, 2001).

Así mismo, un proyecto de calidad puede emplearse en el ámbito educativo a través de una evaluación externa que se enfoque en el cambio de su cultura y conseguir una mejora cualitativa en sus procesos académicos y de gestión. El modelo que propone De Vicente (2001) se basa en los principios de la reflexión personal, la implicación en los grupos de trabajo, el debate y la negociación (ver Figura 2).

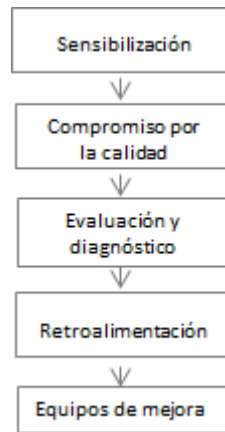


Figura 2. Modelo de mejora educativa (De Vicente, 2001)

El proyecto de calidad incluye cinco fases para la mejora educativa: La primera etapa es la de sensibilización donde se estudia el contexto del centro educativo. La segunda fase consiste en identificar los indicadores de calidad y la definición de la misión y visión. En la tercera fase se determinan puntos fuertes y áreas de mejora, diseñando instrumentos y priorizando datos, es una autoevaluación. La cuarta fase es la retroalimentación, para finalmente, en la quinta etapa constituir los equipos, elegir y asignar áreas de mejora definiendo técnicas y estrategias de trabajo para su ejecución y seguimiento.

Se puede decir que la evaluación de proyectos adquiere un nuevo sentido, es como un ciclo de mejora que sigue un procedimiento establecido, además es una pieza clave que busca resultados, donde la retroalimentación da pie al inicio de un nuevo ciclo.

En el campo educativo, la calidad total se manifiesta como un sistema, donde se involucran padres de familia, directivos, docentes y alumnos, éstos últimos deben desarrollar conocimientos, habilidades y valores a través del proceso de enseñanza-aprendizaje (Millán, Rivera y Ramírez, 2001). De esa manera la calidad total busca obtener objetivos organizacionales, a través de la satisfacción de los clientes y maximizar los resultados en un ciclo de mejora continua del sistema educativo.

Las personas involucradas en el proceso educativo deben encontrarse satisfechas con los servicios académicos brindados por la institución, eso asegura una calidad aceptable. Quienes determinan el grado de calidad son los alumnos, los docentes, padres de familia, administrativos, el mercado laboral y la sociedad en general.

Para conocer la manera en que aprenden los estudiantes se necesita verificar la planeación que los docentes realizan, la forma en que diseña su clase, que tipo de herramientas emplean además del tipo de exámenes y proyectos que aplican; esto es lo que en la calidad total se analiza y reflexiona. De acuerdo a Milán et al. (2001) la visión es sistémica ya que proceso y producto forman una unión importante para la mejora, en la búsqueda de conocer el problema es indispensable medirlo y conocer las causas más que los efectos.

Si un centro educativo promueve su propia autoevaluación, revisa sus documentos y sus procesos a través de entrevistas y observaciones, está elaborando un diagnóstico situacional encaminado a determinar metas de mejora alcanzables dentro de su contexto. Esto genera un beneficio inmediato al identificar sus áreas críticas en busca de un mejoramiento en la calidad de sus procesos educativos.

Finalmente, los atributos de un servicio educativo pueden evaluarse a través de sus resultados, pueden medirse en las etapas intermedias o al final del proceso, por áreas de desempeño o por el prestigio social que tiene en la comunidad. El grado de la calidad de cada institución proviene de una cultura donde se reflexiona sobre las áreas de oportunidad en el proceso y se admiten los errores sobre el desempeño. Las instituciones educativas aspiran a contar con alumnos más preparados y a que sus procesos de enseñanza–aprendizaje sean efectivos y cada vez mejores.

Otros modelos de evaluación

Para realizar la evaluación de instituciones educativas existen diversos modelos que pueden emplearse. Valenzuela (2003) manifiesta que “si bien un modelo puede verse como una descripción de las cosas que ocurren en la realidad, también puede verse como la forma deseable en que dichas cosas deben ocurrir” (p.101).

En algunas evaluaciones, el modelo que diseña el evaluador para una institución educativa, puede involucrar varios elementos que conforman la organización. Es posible combinar la evaluación del contexto, entrada, proceso y producto en los diferentes elementos como lo son el entorno, la organización, individuo, grupo, autoridad y motivación.

Entorno. Resulta más sencillo entender una organización al enfocarse en su entorno. Según Rodríguez (1999) “las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional; en las formas que pueden adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación; en la relación que la organización establece con sus miembros” (p.61). Por tal motivo, es fundamental comprender las conductas de los alumnos y del personal laboral en el análisis del entorno encontrado en la organización bajo estudio. Cuando se reconoce que los individuos, grupos y organizaciones tienen necesidades por satisfacer, la atención se dirige al hecho de que dependen de un amplio entorno (Morgan, 1991). Las escuelas pueden contribuir a que los alumnos desarrollen conductas y valores en donde se incluyan experiencias pasadas, presentes y futuras en el contexto familiar, social, económico y cultural.

Organización. Es una descripción de la operación de la institución para que a partir de un diagnóstico se puedan implementar procesos de cambio organizacional en los aspectos que lo requieran. Según Rodríguez (1999), cuando se observa una organización es

posible detectar sus miembros, subgrupos internos, subsistemas y la forma en que se relacionan, se pueden analizar los distintos procesos de la organización y distinguir así, la autoridad, la comunicación, la toma de decisiones, conductas y relaciones entre otras.

Individuo. Según Fullan y Stiegelbauer (2000) el cambio educativo es un fenómeno que se relaciona con todos y cada uno de los individuos; un alumno de cualquier edad también es considerado como una persona. La falta de comunicación entre alumnos y maestros, frecuentemente se da porque los primeros piensan que sus maestros no los entienden. Es conveniente analizar las conductas y los hábitos de los alumnos, y que realizan de forma automática, ya que por lo regular no se dan cuenta de lo que hacen.

Grupo. Según Fullan (1999) en la cultura de los grupos de trabajo se descubren muchos aspectos de la vida de la escuela: en los gestos, en las miradas, en el esfuerzo y el interés personal manifestado, en la aceptación e interacción entre vida personal, familiar y profesional, en el elogio, reconocimiento o gratitud. En las escuelas se requiere practicar una amplia labor con los valores educativos, ya que al igual que en todo tipo de organización, se da la integración de grupos por intereses y afinidades personales. Morgan (1991) menciona que los individuos y los grupos trabajan más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas.

Autoridad: La autoridad es la facultad que tienen algunas personas que permite el manejo de conductas y disciplina dentro de una institución educativa. Según Rodríguez (1999) el poder formal y el poder emergente son complementarios y pueden generar conflictos, además son procesos importantes dentro de toda organización. Por lo tanto en una evaluación se analiza que tanto compromiso existe por parte de los directivos, docentes y alumnos con los objetivos de la institución. En una escuela debe existir una estrecha

colaboración entre el cuerpo docente y la dirección, una gran capacidad para ejercer la normatividad firmemente en la guía del proceso educativo.

Motivación. De acuerdo a Ramírez (2000) la motivación proviene del compromiso que manifiesten los docentes y empleados de una institución, de las capacidades para trabajar en equipo y/o la forma en que se guía la organización escolar, todo esto involucra la profesionalidad y actitud de las personas, el sentido de unidad, de pertenencia a un equipo y el liderazgo de su dirigente. Según Fullan (2000) la motivación y el entendimiento del estudiante ante un cambio, se relacionan directamente con su participación y la manera en que la realiza. Morgan (1991) considera que las personas trabajan bien cuando están motivadas por las actividades que realizan en el día a día; también menciona que les importa conseguir recompensas que satisfacen algunas de sus necesidades personales.

Modelo sistémico de evaluación institucional

Existen varios modelos de evaluación institucional que sirven de apoyo a la gestión educativa, en este trabajo de investigación se estudiará el “Modelo sistémico de evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa” creado por los maestros Jaime Ricardo Valenzuela González, María Soledad Ramírez Montoya del Tecnológico de Monterrey y el maestro Jorge Antonio Alfaro Rivera de la Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato.

Valenzuela y Ramírez (2008), presentan los resultados de un proyecto de investigación dirigido a generar un modelo de evaluación de instituciones educativas de nivel medio superior y superior. Dicho proyecto tiene como propósito poder generar información referente a los distintos componentes de una institución educativa; surge como una forma de satisfacer la necesidad de contar con un conjunto de indicadores

institucionales orientados al desarrollo de un modelo de evaluación institucional para brindar información a los cuadros directivos hacia una mejor toma de decisiones en pro de mejorar la gestión educativa, y por consecuencia, la calidad de instituciones educativas.

La investigación fue realizada como un proceso. El resultado es el diseño de un modelo de evaluación compuesto por un conjunto de 54 indicadores institucionales.

Este modelo educativo ha sido configurado por Valenzuela et al. (2009) en diez componentes: (1) formación integral y calidad, (2) capital humano, (3) capital social, (4) investigación, (5) consultoría, (6) servicio social, (7) promoción cultural, (8) patrimonio físico, (9) prestigio social y (10) sustentabilidad económica. Así mismo afines a los componentes se establecieron con ellos 54 indicadores de evaluación educativa.

Para validar el modelo propuesto se puso a prueba y se estimó el grado en el que cumple con las funciones para las que fue creado. Valenzuela y Ramírez (2008, p. 4), señalan que:

El modelo, así pensado, no debe ser visto como una forma de recopilar información puntual, en ciertos períodos específicos de tiempo, como ocurre en procesos de acreditación de instituciones educativas. En su lugar, la idea de los autores es generar un modelo que estuviera integrado a los procesos de gestión; no algo “extra” que los cuadros directivos de la institución tuvieran que hacer en forma adicional a sus otras responsabilidades, sino como una tarea que debiera ser parte sustancial de esas responsabilidades.

Los indicadores educativos pueden analizarse de manera bastante amplia. La importancia de ellos radica en orientarlos hacia la mejora de la gestión educativa. Aquí se presentan varios conjuntos de indicadores en donde se resaltan coincidencias y diferencias entre cada uno de ellos, sin embargo, todos destacan la importancia de contribuir a la mejora de los procesos escolares.

Aunque existe gran variedad de modelos de evaluación y conjuntos de indicadores, sus diferencias se orientan a la forma en que cada evaluador o institución que los genera, los aplica y los agrupa, sin embargo, todos buscan contribuir al mejoramiento de la educación. Se sugiere que cada institución educativa reflexione en la importancia de los beneficios que genera la elaboración de una autoevaluación o una evaluación institucional.

Componentes e Indicadores del Modelo de Evaluación

Institucional de Valenzuela et al. (2009)

De acuerdo a Valenzuela et al. (2009) el modelo de evaluación diseñado cuenta con diez componentes que expresan una dimensión clave de la calidad educativa. El sistema de componentes se muestra en la Tabla 3 y 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.

Tabla 3.
Componentes del metamodelo de evaluación institucional

Componente	Cantidad de indicadores	Metas
1. Formación integral y calidad	13	Formación integral de sus estudiantes y asegurar la calidad de los egresados
2. Capital humano	11	Promoción del desarrollo del personal, mejora de la productividad
3. Capital social	5	Promoción del desarrollo de redes a través del trabajo colaborativo
4. Investigación	5	Contribución y fomento de la investigación
5. Consultoría	3	Promoción de los servicios de consultoría
6. Servicio social	4	Contribución al desarrollo de la comunidad
7. Promoción cultural	2	Difusión de los valores culturales
8. Patrimonio físico	2	Preservación de su patrimonio físico
9. Prestigio social	3	Reconocimiento como institución de excelencia académica
10. Sustentabilidad económica	6	Mantener una operación equilibrada

Fuente: Valenzuela et al. (2009) p.72-74

Los componentes obedecen a diez 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 mencionados a continuación:

1.1. Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio. Hace referencia a la frecuencia con la que se calculan o actualizan los planes de estudio. Para las instituciones de educación básica o media superior existen reglamentos de carácter normativo que regulan la carga de horas para cada grado escolar y por lo general son de carácter obligatorio y permiten poca flexibilidad.

1.2. Proporciones relativas de materias destinadas a las distintas dimensiones de formación del estudiante. Hace referencia a la misión y visión que tiene la institución educativa. Cada día es más importante que las instituciones cuenten con este documento y ver cómo se refleja éste en sus diferentes dimensiones como pueden ser la intelectual, física, afectiva, social y el desarrollo de los estudiantes.

1.3. Grado de cumplimiento de lo establecido en el currículo en términos del número de temas que se abordaron y que se debieron haber abordado. Al finalizar un ciclo escolar o un periodo determinado hay que determinar si se cumplió con lo establecido en los currícula para ese tiempo específico.

1.4. Grado de cumplimiento de lo establecido en el currículo, en términos del número de clases que se impartieron y que se debieron haber impartido. De manera similar a lo establecido en el indicador 1.1, los centros educativos de nivel básico están muy normados y deben cumplir con un mínimo de días de clase y con ello completar lo establecido en el currículo.

1.5. Resultados del sistema de evaluación de profesores. Se espera de quienes evalúan a los maestros que justifiquen la calidad de la enseñanza y la efectividad de maestros y escuelas, por lo tanto, eso obliga a buscar diferentes fuentes de información

acerca del papel de los docentes para realizar las mejores decisiones sobre el recurso humano, así como el resultado final de los alumnos, observaciones externas, opinión de sus colegas y encuestas de la clientela (Kyriakides, 2005).

1.6. Resultados de la evaluación de los programas. Se refiere a la confrontación que el evaluador hace sobre la forma en que la escuela lleva a cabo los procesos formativos (planes de estudio, programas, situaciones de aprendizaje, etc.), acordes con las competencias y actitudes que se busca desarrollar en los estudiantes. Dicho en otras palabras, se refiere a la forma en que hacen revisiones curriculares, la actualización de planes de estudio, el ajuste de contenidos de los mismos, y los mecanismos que se utilizan en estos procesos.

1.7. Resultados de exámenes departamentales. Una manera adecuada de comparar los resultados entre diferentes grupos de alumnos de un mismo nivel escolar son los exámenes departamentales. Aun cuando se tienen planes de estudio uniformes dentro de una institución, cada maestro imprime su toque personal. Por tanto, los exámenes departamentales son una forma de poder comparar también el trabajo de los profesores que imparten la misma materia y del cumplimiento de los planes de estudio.

1.8. Índice de deserción de los alumnos. Las instituciones educativas deben tener como una de sus metas el desarrollar y retener a la mayoría de sus estudiantes.

1.9. Número promedio de alumnos en cada grupo escolar. Este indicador es un cálculo fácil ya que implica el número promedio de alumnos que se tienen en cada grupo escolar. Si bien el indicador depende de muchos factores como lo es la capacidad de las instalaciones, los resultados varían también entre grados escolares, tipo de institución (pública o privada), oferta educativa, métodos de enseñanza, etc.

1.10. Estadísticas de calificaciones de los alumnos. Unos de los indicadores que se encuentran de manera lógica y natural en toda institución educativa, pero que se le puede sacar mayor provecho al tener los procesos de análisis mejor sistematizados, son las estadísticas sobre el rendimiento de los alumnos. En ellos se despliega no solo la información individual e histórica de un alumno, sino también la información de todos los alumnos por grupo, las materias que llevan, sus calificaciones y según sea el caso, los promedios de cada alumno, los promedios por materia de todo el grupo, un promedio de promedios, promedios de pase, etc.

1.11. Proporción de alumnos egresados que se encuentran trabajando en su área profesional. A primera vista uno pensaría que este indicador solo reviste de importancia para el sector educativo de enseñanza superior. Sin embargo, cada día un mayor número de instituciones de educación media superior quieren saber qué tan bien están preparando a sus alumnos y si éstos no solo logran estudiar la carrera profesional que se propusieron, sino si también son exitosos en el mercado profesional.

1.12. Ingresos anuales promedio de los alumnos que egresaron hace cinco y diez años. Un indicador que a primera vista también pudiera ser sólo de interés para instituciones de educación superior, resulta un interesante marco de referencia para las escuelas de educación media superior, al poder ver qué tan bien se desenvuelven sus egresados varios años después de haber finalizado con sus estudios.

1.13. Resultados de sistemas de evaluación de los egresados aplicados a empleadores. Preguntarle a los empleadores qué opinan de los egresados de las diferentes instituciones educativas es un excelente parámetro para medir parte de la efectividad de los programas y planes educativos.

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).

Los indicadores que integran este componente son los siguientes:

2.1. Número de horas de capacitación ofrecidas a los profesores anualmente. Toda escuela destina algunos días o tardes del año a la capacitación de sus maestros. Pero muchos de estos esfuerzos tienen como resultado un efecto temporal. Las escuelas o centros educativos constantemente deben capacitar y seguir formando a su planta docente; además la aplicación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) obligan a una constante actualización. Por otra parte, las metodologías y las herramientas que promueven el trabajo colaborativo exigen que las instituciones destinen parte de sus recursos y tiempo al desarrollo y fomento de grupos de trabajo.

2.2. Número de horas de capacitación per cápita tomadas por los profesores anualmente. Este indicador considera la oferta de horas de capacitación que ofrece la institución educativa de manera global, y por otro lado, a cuántas horas equivale cuando se

dividen entre toda la población docente que participa o está obligada a participar en la capacitaciones.

2.3. Proporción relativa de cada área de capacitación ofrecida por la institución anualmente. Capacitación es un término muy general y en una institución educativa confluyen docentes con diferentes grados de conocimiento, materias, intereses, etcétera, de allí que sea de sumo interés conocer la proporción que se ofrece para cada una de las diferentes áreas de capacitación (técnicas didácticas, talleres de formación docente, capacitación tecnológica, metodologías educativas, etc.). Resulta interesante poder identificar si se enfatiza más en una determinada área o no, o qué oferta se aprovecha mejor.

2.4. Proporción relativa de cada área de capacitación tomada por los profesores anualmente. Conociendo cuál es el peso específico que tiene cada una de las áreas de capacitación, con este indicador se mide lo que realmente toman y aprovechan los docentes. Debe de existir un balance adecuado entre las diferentes áreas y grupos de docentes con el objeto de tener una buena oferta de capacitación.

2.5. Número de profesores perteneciente a los distintos escalafones o sistemas de clasificación. Esto se refiere a qué tanto los profesores han avanzado dentro de un sistema de clasificación o de escalafón. Los profesores de escuelas públicas por ejemplo en México, están dentro de un programa que se denomina carrera magisterial que consta de cinco niveles. Muchas escuelas particulares tienen sus propios sistemas.

2.6. Número de profesores de planta versus de cátedra. Es la distinción entre los docentes que tienen su plaza de tiempo completo o de base y los que son docentes por asignatura o materia. Hay otras formas de diferenciar entre quienes trabajan para el centro educativo de tiempo completo y quienes lo hacen por clase, materia o por horas.

2.7. Número de profesores pertenecientes al SNI. El Sistema Nacional de Investigadores o SNI por sus siglas, es la asociación en México que tiene por objeto promover y fortalecer, a través de la evaluación, la calidad de la investigación científica y tecnológica, y la innovación producida en el país (CONACYT, 2011). Dicho sistema contribuye a la formación y consolidación de investigadores científicos y tecnológicos del más alto nivel en México, con la finalidad de incrementar la cultura, productividad, competitividad y el bienestar social.

2.8. Índice de mejora del nivel de calidad de vida de los trabajadores en función de su retribución económica. Este índice tiene que ver con la manera de poder establecer el nivel de calidad de vida de los trabajadores, en especial los docentes, en un punto específico y poder compararlo a lo largo del tiempo (por ejemplo de manera anual). Para ello se requiere de cálculos estadísticos para poder comparar el nivel de calidad de vida de los trabajadores educativos con respecto a la población de una comunidad, ciudad, región, país, o con respecto a sí mismos.

2.9. Resultados de la evaluación del clima laboral. Uno de los indicadores que provee información importante sobre los trabajadores de una institución educativa, es el clima laboral existente en ella. Entre otros factores indica el estado de ánimo de los trabajadores, qué tan satisfechos están con su lugar de trabajo, el grado de cohesión existente entre los equipos de trabajo, por mencionar algunos (Valenzuela, 2004; Valenzuela et al., 2009).

2.10. Índice de rotación interna. Se refiere a los cambios de departamento, de puesto, de nombramiento, de academia, de nivel escolar, de materia, etcétera, que el personal realiza dentro del organigrama de la misma institución. Indica la movilidad horizontal o vertical de las personas dentro de la misma.

2.11. Índice de rotación externa. Toda una serie de condiciones hacen que sea difícil contratar y retener a buenos maestros, de allí la necesidad de contar con indicadores adecuados que faciliten un mejor entendimiento sobre el desarrollo del capital humano en los centros educativos. Este indicador se refiere al cambio de maestros que hay en la institución debido a la salida de algunos de ellos y a la contratación de otros. Es la movilidad que hay en la planta docente año con año. A veces se calcula también a la mitad del ciclo escolar.

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).

3.1. Número de redes internas bien identificadas en las que participa el personal de la institución. Es un indicador en donde se ve reflejado en parte el trabajo colaborativo de los docentes y administrativos que laboran dentro de una institución. Las redes internas son las que existen al interior de la institución educativa, y se refieren a grupos de personas

identificadas con fines o intereses bien establecidos y que se reúnen con un propósito definido.

3.2. Número de redes externas bien identificadas en las que participa el personal de la institución. Las redes externas al igual que las internas, sirven de apoyo para el intercambio de experiencias entre los docentes o los profesionales. Al ser externas involucran o incorporan a personas de distintas organizaciones e instituciones educativas. Una institución sin sus redes de apoyo y consulta no tiene el apoyo externo necesario para mantenerse al día o para fortalecer su presencia en la comunidad.

3.3. Número de personas involucradas en redes internas. Se busca identificar cuántas personas en la institución están directamente involucradas en las redes internas y que están muy ligadas al trabajo colaborativo.

3.4. Número de personas involucradas en redes externas. Ídem al 3.3, pero en referencia al número de personas o docentes que forman parte de redes de intercambio profesional y que son parte de diversas instituciones educativas.

3.5. Resultados de la evaluación del trabajo en redes. Contar con personal docente involucrado en los trabajos colaborativos hacia dentro y fuera de la institución, implica también la necesidad de medir qué tan efectivas están siendo esas relaciones entre los diferentes grupos.

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.

Sus indicadores están compuestos por:

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

4.2. Montos de los proyectos de investigación que entran al presupuesto de la institución.

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

4.4. Número de artículos publicados por los profesores en revistas especializadas, arbitradas y no arbitradas.

4.5. Número de participaciones en congresos nacionales e internacionales, por parte de los profesores.

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. Por lo general este componente no es evaluado en el nivel medio básico.

Sus indicadores son:

5.1 Número de proyectos de consultoría de distintas áreas en los que participan los profesores.

5.2. Montos de los proyectos de consultoría que entran al presupuesto de la institución.

5.3. Proporción de proyectos que están vinculados a las líneas de consultoría definidas por la institución.

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.

6.1. Número de programas de servicio social. Una institución educativa no puede estar alejada o separada del entorno social de la comunidad, ciudad, región o país en donde está ubicada. Parte de la formación integral de los estudiantes está en la participación de programas de apoyo social.

6.2. Número de personas involucradas en los programas de servicio social. Este indicador muestra resultados más positivos entre mayor es el número de personas, en su mayoría alumnos y los docentes que los coordinan, que participan en los programas de acción social que la institución ha definido como meta.

6.3. Resultados del sistema de evaluación del servicio social. Este indicador cobra relevancia porque es importante dar seguimiento y medir los efectos que los programas tienen en un entorno social determinado, pero también en la población escolar.

6.4. Porcentaje de alumnos con beca. Uno de los mayores beneficios que puede proporcionar cualquier institución educativa está en el otorgamiento de becas que pueden apoyar tanto a familias con pocos recursos económicos o a alumnos con un excelente rendimiento académico. En entornos como el sistema educativo mexicano las escuelas particulares están obligadas a otorgamiento de becas a un porcentaje (5%) determinado de

alumnos, pero independientemente de ello, las instituciones deben ver cómo benefician a un mayor número de individuos.

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.

7.1. Número de eventos de difusión cultural organizados por la institución. Para poder ofrecer una educación integral, hay que buscar un equilibrio entre las ciencias, las humanidades, las artes y el deporte.

7.2. Proporción relativa del número de eventos de difusión cultural realizados en las distintas áreas de manifestación artística. Aunque hay instituciones que se caracterizan por favorecer o promover en especial una disciplina artística, este indicador ayuda a identificar si dentro del centro educativo hay un adecuado balance entre la música, el arte, el teatro, etcétera, y si los espacios están abiertos a todo tipo de expresiones culturales.

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.

8.1. Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo. Un buen mantenimiento y preservación del patrimonio físico es fundamental para poder mantener no solo la buena imagen y una adecuada operación del centro educativo, sino para garantizar el funcionamiento del mismo por varios años. Además este indicador

permite diferenciar qué proporción del presupuesto se destina al mantenimiento preventivo (antes de que ocurra un incidente) y qué parte va a parar al mantenimiento correctivo.

8.2. *Inventario de recursos materiales de la institución educativa.* Como en cualquier empresa, en las escuelas se requiere de la verificación periódica de las existencias de materiales, equipo, muebles e inmuebles que forman parte del patrimonio de la institución.

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.

9.1. *Resultados de los alumnos en exámenes nacionales estandarizados.* Los exámenes nacionales estandarizados se han convertido en un tema de suma importancia para los centros educativos y sus alumnos.

9.2. *Número de programas acreditados.* Se refiere a la acreditación de programas de una institución, como lo pueden ser las carreras o facultades en una institución de educación superior, o a la acreditación de un determinado nivel o de toda la organización.

9.3. *Posición de la institución educativa en rankings.* Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (2001), *ranking* “es una clasificación de mayor a menor, útil para establecer criterios de valoración”. La clasificación entre las instituciones de educación superior es un concepto mucho más conocido y existen diversas organizaciones que emiten sus listados.

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, 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.

10.1. Registro de ingresos en función del tiempo. Llevar un adecuado monitoreo de los ingresos a largo de cada uno de los periodos o ciclos es muy importante para poder actuar con oportunidad si se detecta que no se están alcanzando las metas de ingresos propuestas.

10.2. Registro de egresos en función del tiempo. Al igual que el indicador anterior un adecuado seguimiento de los egresos permite saber si se está gastando conforme a lo que se tenía programado o detectar variaciones entre un periodo y otro.

10.3. Discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido. Un presupuesto supone una programación y cálculo de los ingresos y los egresos de una empresa. Entender las causas de las diferencias que se presentan entre lo programado y lo ejercido ayuda a detectar cuando se está presentado una disminución en los ingresos o se está gastando por encima de lo que se tenía previsto.

10.4. Estados contables de flujo de efectivo. Poder determinar el flujo de efectivo es sumamente útil porque permite conocer la capacidad que tiene la institución para generar efectivo, así como sus necesidades de liquidez. El flujo de efectivo refleja cuánto dinero queda disponible después de los gastos, los intereses y el pago al capital.

10.5. Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto gubernamental e ingresos conseguidos por la misma institución. Dependiendo de la naturaleza de cada institución (oficial o privada), este indicador señala la dependencia o necesidad por recibir una partida presupuestal por parte de una entidad gubernamental, o apoyo económico o subsidio de algún otro organismo y qué tantos ingresos propios puede generar para completar sus necesidades de recursos.

10.6. Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión. Una parte de los ingresos deben de ser destinados a nuevas inversiones por lo que los gastos de inversión deben de diferenciarse de los gastos de operación. Las instituciones educativas pueden realizar comparativos con lo presupuestado en años anteriores y ver si la relación de los gastos de operación y de inversión guarda una proporción. De esa manera se puede establecer políticas que permitan una planeación de los montos que se pueden destinar año con año a inversiones.

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

finés 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.

Conclusión

Para realizar una evaluación institucional en un centro educativo es necesario organizar y tener muy claros los propósitos de la evaluación, determinar cuál es el motivo de realizarla, conocer el tipo de beneficios que se obtendrán, sus alcances, limitantes, es decir, conocer el tipo de actividades que se deriven de un ejercicio de evaluación institucional que encaminen a localizar las variables que influyen en los resultados para provecho de la institución.

La educación debe buscar prácticas regulares de control y la evaluación del funcionamiento adecuado de las instituciones educativas, y encontrar la forma de cómo puede mejorar el proceso y los resultados de la educación. Casanova (1999) señala que los docentes son factor clave para el rendimiento escolar de los alumnos, desde todos los enfoques posibles; también argumenta que la evaluación institucional puede llevarse a cabo de manera interna o externa. La evaluación interna se realiza por las personas capacitadas que trabajan en el centro escolar y son ellos quienes preparan el programa y deciden qué y cómo evaluar. La evaluación externa es llevada a cabo por profesionales expertos ajenos al funcionamiento de la escuela.

Al realizar una evaluación interna, se tiene la facilidad de acceder rápidamente a la información acerca del funcionamiento institucional, esto permite tomar decisiones para mejorar la gestión educativa y resolver problemas planteados, incluso también la evaluación interna puede reforzar los hallazgos positivos.

La evaluación externa, es realizada por evaluadores de otras instituciones, es realizada en un momento determinado, y su visión se enfoca a determinados elementos del funcionamiento que evalúa (Gago, 2002; citado por Valenzuela et al., 2009). Es por ello que ambos tipos de evaluación se complementan.

El objetivo principal de la autoevaluación es ayudar a identificar medidas para implementar un plan de mejoramiento institucional. La experiencia recomienda que las medidas identificadas sean pocas y las más adecuadas en términos de generación de un cambio positivo en la gestión y en los resultados.

En resumen, para que el cambio se dé, debe existir una presión interna para mejorar, autonomía para la operación, una visión compartida de los objetivos, disposición para el aprendizaje, liderazgo hacia el cambio, conciencia de la necesidad de mejorar y el compromiso y la motivación hacia la mejora (Zorrilla y Pérez, 2006).

Capítulo 3

Metodología

En el presente capítulo se presenta la metodología de la investigación con las fases y etapas que se siguieron en una institución educativa de nivel medio básico en relación con el estudio de la evaluación institucional que se lleva a cabo. Se trabajó con el modelo de enfoque sistémico propuesto por Valenzuela et al. (2009) con sus diez componentes básicos y los 54 indicadores que lo conforman. Resulta indispensable investigar cuáles son los indicadores más relevantes en una institución educativa de nivel medio básico que permitan mejorar la gestión de la calidad educativa.

La aplicación del modelo de Valenzuela et al. (2009) brinda información útil que puede permitir diagnosticar aquellas áreas que necesitan algún cambio y obtener criterios generales para predecir programas académicos exitosos; esto repercute en la mejora continua de los servicios ofrecidos y aumenta el nivel de satisfacción tanto de padres de familia y alumnos como en los empleados de la organización.

Los componentes del modelo sistémico junto con sus 54 indicadores se presentan en la Tabla 4. La presente investigación contempló la aplicación de encuestas y entrevistas para cada uno de los indicadores.

Tabla 4

Componentes e indicadores del metamodelo de evaluación institucional de Valenzuela et al. (2009)

<i>Componente</i>	<i>Indicadores (a nivel institucional y/o entidad específica de la institución)</i>
1. Formación integral y calidad	1.1. Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio. 1.2. Proporciones relativas de materias destinadas a las distintas dimensiones de formación del estudiante. 1.3. Grado de cumplimiento de lo establecido en el currículo, en términos del número de temas que se abordaron y que se debieron haber abordado. 1.4. Grado de cumplimiento de lo establecido en el currículo, en términos del número de clases que se impartieron y que se debieron haber impartido. 1.5. Resultados del sistema de evaluación de profesores. 1.6. Resultados de la evaluación de los programas. 1.7. Resultados de exámenes departamentales. 1.8. Índice de deserción de los alumnos. 1.9. Número promedio de alumnos en cada grupo escolar. 1.10. Estadísticas de calificaciones de los alumnos. 1.11. Proporción de alumnos egresados que se encuentran trabajando en su área profesional. 1.12. Ingresos anuales promedio de los alumnos que egresaron hace cinco y diez años. 1.13. Resultados de sistemas de evaluación de los egresados aplicados a empleadores.
2. Capital humano	2.1. Número de horas de capacitación ofrecidas a los profesores anualmente. 2.2. Número de horas de capacitación per cápita tomadas por los profesores anualmente. 2.3. Proporción relativa de cada área de capacitación ofrecida por la institución anualmente. 2.4. Proporción relativa de cada área de capacitación tomada por los profesores anualmente. 2.5. Número de profesores perteneciente a los distintos escalafones o sistemas de clasificación. 2.6. Número de profesores de planta versus de cátedra. 2.7. Número de profesores pertenecientes al SNI. 2.8. Índice de mejora del nivel de calidad de vida de los trabajadores en función de su retribución económica. 2.9. Resultados de la evaluación del clima laboral. 2.10. Índice de rotación interna. 2.11. Índice de rotación externa.
3. Capital social	3.1. Número de redes internas bien identificadas en las que participa el personal de la institución. 3.2. Número de redes externas bien identificadas en las que participa el personal de la institución. 3.3. Número de personas involucradas en redes internas. 3.4. Número de personas involucradas en redes externas. 3.5. Resultados de la evaluación del trabajo en redes.

<i>Componente</i>	<i>Indicadores (a nivel institucional y/o entidad específica de la institución)</i>
4. Investigación*	4.1. Número de proyectos de investigación de distintas áreas en los que participan los profesores. 4.2. Montos de los proyectos de investigación que entran al presupuesto de la institución. 4.3. Proporción de proyectos que están vinculados a las líneas de investigación definidas por la institución. 4.4. Número de artículos publicados por los profesores en revistas especializadas, arbitradas y no arbitradas. 4.5. Número de participaciones en congresos nacionales e internacionales, por parte de los profesores.
5. Consultoría*	5.1. Número de proyectos de consultoría de distintas áreas en los que participan los profesores. 5.2. Montos de los proyectos de consultoría que entran al presupuesto de la institución. 5.3. Proporción de proyectos que están vinculados a las líneas de consultoría definidas por la institución.
6. Servicio social	6.1. Número de programas de servicios social. 6.2. Número de personas involucradas en los programas de servicio social. 6.3. Resultados del sistema de evaluación del servicio social. 6.4. Porcentaje de alumnos con beca.
7. Promoción cultural	7.1. Número de eventos de difusión cultural organizados por la institución. 7.2. Proporción relativa del número de eventos de difusión cultural realizados en las distintas áreas de manifestación artística.
8. Patrimonio físico	8.1. Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo. 8.2. Inventario de recursos materiales de la institución educativa.
9. Prestigio social	9.1. Resultados de los alumnos en exámenes nacionales estandarizados. 9.2. Número de programas acreditados. 9.3. Posición de la institución educativa en <i>rankings</i> .
10. Sustentabilidad económica	10.1. Registro de ingresos en función del tiempo. 10.2. Registro de egresos en función del tiempo. 10.3. Discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido. 10.4. Estados contables de flujo de efectivo. 10.5. Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto gubernamental e ingresos conseguidos por la misma institución. 10.6. Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión.

* No aplican para instituciones de educación básica y media superior.

Fuente: Valenzuela et al. (2009) pp. 72-74

En la presente investigación, el modelo de Valenzuela et al. (2009) se orientó a la administración, en busca de aplicaciones y beneficios encaminados al mejoramiento de la calidad hacia el interior del centro educativo. Es bien sabido que la formación de recursos humanos con una buena planeación, permite que los procesos de evaluación institucional se ejecuten, analicen e interpreten para generar información relevante en cada área evaluada.

Cuando la información obtenida se trata adecuadamente y se analiza con detenimiento, se podrán generar conclusiones que permitan a los directivos escolares considerar la gestión que están realizando, a los profesores, retomar la calidad de sus clases, al personal administrativo y de servicios, verificar el manejo de recursos materiales más efectivo y, en general, todos los involucrados en el proceso educativo podrán observar las áreas de oportunidad y las fortalezas de la institución, todo esto encaminado a elevar la calidad educativa en el nivel medio básico.

La evaluación institucional es un sistema considerado como todo un proceso, además del contexto en el que se desarrolla; el énfasis metodológico consiste en generar información sobre los procesos existentes para una mejor toma de decisiones.

En primer término se presenta el enfoque metodológico del proyecto de Tesis, seguido por la mención de las personas involucradas y principales elementos relacionados. Posteriormente se describen los instrumentos empleados para recolectar los datos, y por último, los procedimientos que se siguieron para coleccionar los datos y las estrategias de análisis de los mismos. Algunas fotografías de la evidencia del trabajo de campo se muestran en el Apéndice C.

Enfoque Metodológico

La metodología empleada en este trabajo se pretende enfocar en el análisis del mismo a través del principio del método de casos, siguiendo un diseño de investigación cualitativa principalmente con estudio de casos instrumental. De acuerdo con Stake (1999), un caso es algo específico, algo complejo en funcionamiento.

Un método de casos instrumental busca narrar una situación específica; es una investigación cualitativa que se refiere al análisis de casos especiales en los cuales se busca la comprensión general. Cuando se pretende generalizar a través de uno o varios casos, a esto se le llama estudio colectivo (Stake, 1999). Las ventajas que este método representa es que a través de él se puede profundizar acerca de situaciones determinadas para descubrir hechos importantes que muy probablemente empleando otro método se pudieran pasar por alto.

El estudio de casos, permite llegar a conclusiones tomando en cuenta un caso en particular. En esta investigación se tomó como caso de estudio una institución educativa de nivel medio básico denominada ESBIN para ser analizada. Con los resultados obtenidos se busca brindar un juicio de valor en los fenómenos que se deseen estudiar. Stake (1999, p.16) menciona que en estos casos “nos encontramos con una cuestión que se debe investigar, una situación paradójica, una necesidad de comprensión general, y consideramos que podemos entender la cuestión mediante el estudio de un caso particular”.

Esta investigación se realizó en una institución educativa y está encaminada a valorar los procedimientos internos de evaluación y los resultados obtenidos para comprender la problemática y encontrar las respuestas que conlleven a una mejor gestión escolar.

El aprendizaje obtenido del marco teórico mencionado del capítulo anterior, ayudó a comprender la importancia de una evaluación institucional, además del valor y el impacto generado cuando se realiza adecuadamente; también apoyó al entendimiento de la gestión escolar para la aplicación correcta de los componentes o elementos elegidos en la institución educativa.

Cabe señalar que Valenzuela (2003) argumenta que una evaluación puede tener un enfoque cuantitativo o cualitativo de acuerdo al tipo de datos manejados. El enfoque cuantitativo maneja datos numéricos, define que los números son fríos y no pueden expresar lo complejo de la realidad que un evaluador desea estudiar, en tanto que el enfoque cualitativo se caracteriza por describir una situación determinada.

En la metodología cualitativa, la investigación regularmente se considera subjetiva en relación a la investigación cuantitativa, ya que esta última se califica como objetiva (Patton, 1990). Sin embargo, es importante tomar en cuenta en las metodologías cualitativas la validez y confiabilidad de la misma realizando una investigación rigurosa.

Para el caso de esta investigación, se recolectó y analizó información relevante a la pregunta de investigación “¿Qué es lo que caracteriza al uso de indicadores de evaluación institucional en instituciones educativas en nivel secundaria? a través del empleo de técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas.

Las principales actividades se enfocaron en la selección de informantes clave entre los grupos interesados que se involucran en el proceso de evaluación institucional desde su formulación hasta su implementación, pasando por la aplicación de determinados instrumentos cualitativos como son las entrevistas y la observación de los distintos procesos.

Otra etapa se refirió a integrar, analizar e interpretar los datos; su objetivo primordial fue la descripción e interpretación de lo acontecido en la institución bajo estudio. Se integraron todos los datos obtenidos de la segunda etapa, se describieron para posteriormente validarlos por medio de una triangulación de fuentes de datos. Hecho esto “se observa si el fenómeno sigue siendo el mismo en otros momentos, espacios o cuando interactúan distintas personas” (Stake 1999, p. 98).

Finalmente se buscó establecer una relación entre los hallazgos contra lo que la teoría establece, de tal manera que ayudara en la comprensión de la relación entre las estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional.

Los datos se analizaron en función de varios elementos y en varias etapas. Los elementos analizados fueron: participantes, instrumentos, procedimientos y estrategias de análisis de datos.

Participantes

La comunidad escolar de la Escuela Secundaria Bilingüe Isaac Newton, se compone por una serie de grupos con diferentes roles y necesidades. Existen dos grupos protagónicos cuyas opiniones fueron consideradas al momento de utilizar las herramientas de la evaluación institucional, ya que tienen el potencial de enriquecer la información brindada por el instrumento, el proceso y a la organización con sus aportaciones. Estos grupos son: coordinadores académicos y directivos escolares, quienes son personas con gran jerarquía dentro de la institución.

Primeramente fue necesario solicitar autorización a la directora de la institución para tener acceso a la información, a las instalaciones escolares, y el permiso para realizar

entrevistas a directivos, maestros y coordinadores académicos; esto se dio a través de una carta que ampara dicha autorización (Ver Apéndice A).

El resto de los miembros del centro educativo, también tienen una opinión importante que se puede convertir en aportación, pero como meta inicial se incluyeron por lo menos a los tres grupos anteriores. Yin (2003, p. 13) define el estudio de caso como “una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes”.

Instrumentos

El instrumento propuesto por Valenzuela et al. (2009) denominado “Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y calidad educativa” fue empleado para realizar el análisis de la evaluación en la secundaria ESBIN. Su aplicación se enfocó en dar respuesta a los tres objetivos de investigación: diagnosticar las necesidades de evaluación y sus indicadores, determinar las características de los indicadores del modelo de evaluación institucional e identificar la cultura de evaluación existente.

En el instrumento mencionado se solicita primeramente llenar los datos de la persona que se entrevista. Posteriormente, se requieren los datos 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 encuentra el instrumento completo para mayor información.

Este formato se aplicó para cada uno de los 54 indicadores descritos en el modelo de evaluación de Valenzuela et al. (2009).

A fin de coleccionar la información necesaria para esta investigación, la institución estuvo dispuesta a proporcionar los datos necesarios para llevar a cabo el estudio, por lo que permitió la revisión de documentos y la realización de entrevistas, así como la observación cuando fue necesario. Toda la información recabada se almacenó en registros a fin de hacer una mejor descripción del caso.

Se obtuvieron datos cuantitativos, cualitativos y documentales. Según Stake (1999) el método cuantitativo requiere del uso de medidas estandarizadas y del análisis de los datos en forma estadística. El método cualitativo utiliza instrumentos que permiten observar el fenómeno a profundidad.

En el caso de la investigación cualitativa el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio en una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad lo que genera que se enfatice en casos que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio, así como responder a las preguntas de la investigación. Sampieri (2006).

Es conveniente señalar que el sistema de evaluación no constituye un producto acabado, debe continuar perfeccionándose en función al desarrollo alcanzado. Las nuevas demandas y experiencias obtenidas en su implementación deben hacer posible cumplir con su principal objetivo, que es el mejoramiento continuo de la calidad.

Cardona (2001) menciona que casi todos los modelos de evaluación prestan una mayor atención a los elementos que conforman la operatividad de los programas educativos y a la infraestructura que sustenta el trabajo académico. Esto es, a los planes y programas

de estudio, alumnos, profesores, aulas, equipos, etc. sin dejar de reconocer que dichos elementos resultan relevantes en la formación de los estudiantes. El tener claridad de intenciones expresadas en documentos consensuados por los distintos actores del quehacer educativo, permite avanzar con pasos mucho más firmes hacia una mejor calidad, a la vez de optimizar los recursos humanos y materiales que se dispongan para ello.

Procedimientos

El procedimiento de la investigación de la evaluación inició con una planeación, se levantaron datos, se registraron los resultados y se realizó un reporte, encaminado a formar una cultura hacia la mejora educativa. El encuestador, realizó las entrevistas en la ESBIN a las personas designadas.

Posteriormente, se dio lectura detallada de las respuestas a cada pregunta de investigación en cada indicador para concentrar todos los datos y crear una idea general de las ideas centrales que se expresaron.

Los datos se analizaron realizando una comparación constante. Cada indicador de evaluación institucional fue considerado una categoría inicial. Las subcategorías se definieron de acuerdo a las preguntas por investigar en cada indicador. Los resultados de las categorías y subcategorías se compararon para verificar las relaciones que tienen entre sí. En la Figura 3 se muestran los pasos que se siguieron:



Figura 3. Procedimiento para el estudio del modelo sistémico de evaluación institucional.

Otro de los instrumentos que se utilizó para obtener mayor información que complementó la investigación en la escuela bajo estudio fue la entrevista. Una entrevista se refiere al momento cuando un evaluador interactúa con un informante designado, por medio de lo que se denomina conversación (Valenzuela, 2004). La entrevista se realizó basándose en una serie de preguntas previamente elaboradas que constituyeron un instrumento de medición y que eran de interés en la investigación para recolectar más información; además fue flexible ya que el inicio y fin de la misma no estuvo predeterminado ni se definió con claridad, debido a que las preguntas se plantearon de acuerdo a las necesidades del momento.

Estrategias de Análisis de Datos

Una vez que se realizó el análisis de los resultados y el establecimiento de relaciones entre categorías, se describió de manera detallada la forma como se utilizaron los indicadores de evaluación institucional en la escuela motivo de estudio de investigación.

El procedimiento de análisis de la información, permitió comparar los datos recabados y obtener conclusiones. Durante el proceso, se realizaron algunas adecuaciones cuando las respuestas encontradas no fueron pertinentes con el tema de la pregunta.

En el momento de analizar datos, fue necesario determinar la manera en que debían transformarse en información que permitiera responder a las preguntas de investigación. De acuerdo a Valenzuela (2004) existen diversas técnicas estadísticas para analizar datos; en este caso los propósitos fueron: describir las características del lenguaje, descubrir regularidades o patrones de comportamiento y comprender el significado del comportamiento

La interpretación de la información se realizó en base a los tres objetivos planteados en el Capítulo 1: se buscó diagnosticar las necesidades de evaluación y sus indicadores, determinar las características de los indicadores del modelo de evaluación institucional e identificar la cultura de evaluación existente. Se determinaron frecuencias y porcentajes de acuerdo a los resultados de cada indicador.

Para llevar a cabo la investigación se planeó con antelación el proceso a seguir, se buscó que los participantes en las entrevistas fueran directivos de departamento. Se utilizaron entrevistas estructuradas, alineadas con el modelo sistémico de Valenzuela et al. (2009). El procedimiento se especificó claramente a través de una figura y el análisis de datos permitió que se realizara la comparación de la información para obtener conclusiones. Durante el proceso de investigación, se realizaron múltiples visitas a la escuela así como diversas entrevistas y aplicación de encuestas.

La información recolectada a través de la metodología empleada permitió comprobar si la institución cuenta con indicadores que verdaderamente le permitan establecer objetivos, identificar sus áreas de oportunidad, realizar una toma asertiva de

decisiones estratégicas, efectuar la planeación en base a los resultados evaluativos obtenidos y mantener la visión de una mejora continua.

En el siguiente capítulo se realiza la presentación de los resultados del análisis de cada uno de los indicadores de evaluación institucional en forma simplificada.

Capítulo 4

Análisis de Resultados

El presente capítulo integra el análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada; se aplicaron los diez componentes del modelo sistémico de Valenzuela et al. (2009). En el objetivo principal se planteó la aplicación de dicho modelo con la finalidad de identificar las características principales de los indicadores para el nivel medio básico y presentar los resultados más sobresalientes de cada uno de ellos.

Durante la investigación se pudo constatar que en la evaluación de cualquier proceso se expresan opiniones sobre aspectos referidos a la calidad académica, a la tecnología, al prestigio social y a los valores que se predicen, entre otros. Los resultados que se presentan a continuación reflejan los juicios de las personas entrevistadas en cuanto a los procedimientos.

Componente #1 Formación Integral y Calidad

Indicador 1.1. Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio

Este indicador no es cuantificable, ya que las instituciones educativas de nivel medio básico deben cumplir con el plan de estudios establecido por la SEP que es aplicado desde el año de 1993 y al cual se le hizo una propuesta de reforma en 2006 (SEP, 2006). Es complicado realizar una transformación de la educación secundaria como reforma integral, ya que es un proceso complejo que se puede llevar a cabo en muy largo plazo.

Los planes de estudio en la ESBIN cumplen con los requisitos estipulados por las autoridades gubernamentales; adicional a estos se reglamentaron materias extras enfocadas

en el cuidado de la salud y el medio ambiente impartidas en idioma inglés debido a que los programas académicos son bilingües.

Indicador 1.2. Proporciones relativas de materias destinadas a las distintas dimensiones de formación del estudiante

La institución educativa destina 40 horas clase por semana, de las cuales un 53% se imparten en idioma inglés, el 47% restante son clases impartidas en español. La formación de los estudiantes en las distintas áreas académicas se distribuye de la siguiente forma, en el área de idiomas tanto inglés como español destinan un 27%, en ciencias naturales corresponde un 20%, al igual que en el área de matemáticas y tecnología, en ciencias sociales ocupan un 23% del total del programa, mientras que un 10% se encamina a la enseñanza de artes y deportes.

Este indicador 1.2 se toma muy en cuenta y tiene mucha relevancia porque a consideración de los directivos, hace la diferencia con otras instituciones de la ciudad. La subdirección escolar es el departamento que lleva a cabo la tarea de verificar que las clases se ofrezcan de la manera anteriormente mencionada durante todo el ciclo escolar. Su importancia va acorde a la misión escolar de formar personas.

1.3. Grado de cumplimiento de lo establecido en los currícula en términos del número de temas que se abordaron y que se debieron haber abordado

Cumplir un indicador como este es básico en el proceso de enseñanza, ya que a través de él se pueden alcanzar los planes y programas de estudio establecidos.

No existe un valor cuantitativo para este indicador, sin embargo existen cinco áreas académicas encargadas de verificar el cumplimiento de los programas académicos entre las que se encuentran: idiomas, matemáticas y computación, ciencias naturales, ciencias sociales, español y el área deportiva. Los maestros de cada área realizan semanalmente una

reunión para llegar a acuerdos con el coordinador académico que les corresponde en relación con las planeaciones y los avances vistos en clases. La instancia departamental indicada para controlar este indicador es la subdirección académica y forma parte de sus obligaciones. Si el indicador fuera medido de manera cuantitativa sería útil para el registro de estadísticas que ya forman parte de una cultura en el Tecnológico de Monterrey.

1.4. Grado de cumplimiento de lo establecido en el currículo, en términos del número de clases que se impartieron y que se debieron haber impartido

No existe un valor específico para este indicador, sin embargo al inicio de cada ciclo escolar se realiza una planeación bimestral de actividades y exámenes tomando como referencia el Programa de Operación Integral (POI), emitido cada ciclo escolar por el Gobierno del Estado de Chihuahua, la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte, Servicios Educativos del Estado de Chihuahua y la Dirección de Educación Media y Terminal. El programa curricular se encuentra dividido en cinco bimestres; los coordinadores académicos y la subdirección escolar cuentan con reuniones semanales para verificar que se estén cumpliendo las actividades en las fechas correspondientes de acuerdo a la planeación.

1.5. Resultados del sistema de evaluación de profesores

El valor del indicador en el ciclo escolar 2010-2011 arrojó un resultado de 1.762. Existe un programa especial de evaluación llevado a cabo en una plataforma electrónica de la institución donde el valor máximo es 1 (el mejor) y el valor mínimo es 5 (el menor). Dicha evaluación es anónima y se aplica en dos ocasiones durante el ciclo escolar, durante los meses de noviembre y abril; los responsables de su control y manejo son los departamentos de sistemas, subdirección y recursos humanos; estos resultados se toman en cuenta para otorgar reconocimientos a los maestros mejor evaluados al finalizar el ciclo.

Los alumnos responder una encuesta en la plataforma web de la escuela, los resultados son inmediatos, se concentran en un archivo general y son enviados a la dirección escolar de la secundaria.

No se presentan dificultades para determinar el indicador, ya que es a través del sistema web y los cálculos de datos y resultados se facilitan. Actualmente no hay otra forma de obtener el indicador que no sea a través de una computadora empleando internet; años atrás se hacía en hojas de papel y los conteos manuales retrasaban mucho tiempo el análisis y la entrega de resultados.

El indicador es muy útil ya que cada maestro puede tomar como referencia sus resultados y seguir intentando una mejora continua al impartir sus clases. A continuación se presenta la Tabla 5 con las preguntas realizadas a los maestros y los resultados promedio del ciclo escolar anterior.

Tabla 5
Encuesta para evaluación de docentes

Preguntas para evaluación de los docentes

1. Asistió a las sesiones establecidas y fue puntual al entrar y salir de la clase.
2. Al inicio del curso, me dio a conocer y explicó las políticas a seguir relacionadas con la evaluación, tareas, exámenes, etc. del curso (Syllabus).
3. Diseñó actividades que aplicó en sus clases y que me permitieron comprender de mejor manera los conceptos vistos en clase.
4. Facilitó la comprensión de los temas mediante explicaciones claras.
5. El maestro motiva al trabajo ordenado y disciplinado.
6. Evaluó el trabajo correctamente, aplicando criterios claros y específicos que dio a conocer mediante rúbricas.
7. Trató a los estudiantes con respeto y propició un ambiente adecuado para el aprendizaje (Les habla en forma cortés, escucha con atención sus preguntas y comentarios, fomenta el respeto entre los alumnos).
8. Mi profesor me inspira confianza y por eso me animo a pedirle ayuda cuando la necesito.

PROMEDIO Abril 2011 = 1.762

1.6. Resultados de la evaluación de los programas

La formación integral de los estudiantes se enriquece al ofrecerles programas de formación social, educación física, difusión cultural y liderazgo estudiantil. Existen actividades de apoyo comunitario, talleres culturales como: teatro, violín, piano, guitarra, coro, *staff* de teatro, dibujo y pintura, ensamble musical, manualidades, fotografía y electrónica. Dentro del deporte se cuenta con las actividades de atletismo, basquetbol femenino y varonil, futbol femenino y varonil, futbol americano, jazz, voleibol femenino y ajedrez.

El indicador es cuantitativo en vista de que se mide el número de eventos o actividades realizadas por la escuela y sí es tomado en cuenta cada ciclo escolar. El departamento de asuntos estudiantiles es quien lleva a cabo la tarea de verificar que se realicen durante todo el ciclo escolar este tipo de actividades. Es muy importante darle continuidad, ya que va acorde a la misión escolar.

Aunado a esto, existe el programa de Educación del Carácter, cada grupo escolar tiene dos horas clase por semana en donde un maestro Titular, aplica actividades diseñadas para tratar distintos valores practicados, entre ellos ciudadanía, gratitud, responsabilidad, honestidad y respeto.

No existen dificultades para calcular el indicador ya que únicamente se toma en cuenta el número de actividades ofrecidas y el número de alumnos que se inscriben en ellas. El indicador es muy importante ya que la educación propuesta es integral.

1.7. Resultados de exámenes departamentales

Este indicador se relaciona con el número de departamentos que realizan exámenes o proyectos integradores. No hay un valor determinado que le sea otorgado. Se ha mencionado que son seis áreas académicas: matemáticas, español y artes, idiomas, ciencias

naturales, ciencias sociales y educación física. De esos departamentos, cinco son los que (en sus academias bimestrales y reuniones semanales) llegan a acuerdos para planear el desarrollo de los programas académicos, trabajar de una manera similar en cada materia y realizar proyectos o exámenes por grado.

Las dificultades a las que se enfrentan las coordinaciones académicas para la aplicación de exámenes departamentales son cuando algún maestro se atrasa en la impartición de los programas en los grupos o se desfasa de los demás. La elaboración de exámenes departamentales ha venido tomando auge durante cada ciclo escolar, de tal manera que se van homogenizando los programas académicos para asegurar el mismo ritmo en cada grupo y grado escolar.

Los coordinadores de cada departamento académicos reportan al subdirector escolar y éste a su vez rinde cuentas al director general de la ESBIN.

1.8. Índice de deserción de los alumnos

Las bajas durante cada ciclo escolar se registran en un documento de Excel. Los padres de familia deben acudir al departamento de control escolar para indicar su deseo de finalizar la estancia del alumno en el instituto y el motivo por el cual se retiran. El director del departamento de control escolar o la directora de la institución realizan una entrevista para dar de baja al alumno, se preparan los papeles oficiales del estudiante y se les entregan a los padres de familia cuando no se tiene ningún tipo de adeudo, con lo cual se da por terminado el proceso de baja. El índice de deserción de los últimos tres ciclos escolares se presenta a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6
Índice de deserción de tres ciclos escolares en ESBIN

CICLO ESCOLAR	1° Grado				2° Grado				<i>Promedio Deserción por Ciclo Escolar</i>
	<i>Al inicio</i>	<i>Al final</i>	<i>bajas al final del ciclo</i>	<i>%</i>	<i>Al inicio</i>	<i>Al final</i>	<i>bajas al final del ciclo</i>	<i>%</i>	
2008-09	200	196	11	6%	184	183	10	5%	5%
2009-10	187	186	7	4%	191	192	9	5%	4%
2010-11	205	200	11	5%	186	186	11	6%	6%

El indicador es medido anualmente por el departamento de control escolar, no se obtiene de otra forma, tampoco existe dificultad para calcularlo de manera periódica, puesto que se lleva una bitácora de registro. Los resultados de deserción son importantes para conocer los motivos por los cuales los alumnos abandonan la institución, es por ello que se realiza una entrevista de baja antes de entregar los documentos oficiales y se detectan las posibles fallas que la escuela pudo haber tenido para que los padres tomaran esa decisión.

Los motivos de deserción de los alumnos durante el último ciclo escolar principalmente se debieron a cambios de domicilio en un 78%, ya que la ciudad de Chihuahua en los últimos años ha sido presa de la violencia e inseguridad, por cuestiones económicas 12%, cambio de escuela, expulsiones y otros motivos 10%.

1.9. Número promedio de alumnos en cada grupo escolar

El valor del indicador es de 26 alumnos en promedio en cada grupo escolar; se calcula sumando el número de alumnos totales por grado y se divide entre el número de grupos en el ciclo escolar. Es la manera más sencilla y rápida de dar valor a este indicador. Los resultados se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7
Número de alumnos ESBIN durante el ciclo escolar en 2010.

1° Grado	# Alumnos	2°Grado	# Alumnos	3° Grado	# Alumnos
1-A	16	2-A	17	3-A	20
1-B	23	2-B	30	3-B	17
1-C	25	2-C	28	3-C	27
1-D	30	2-D	26	3-D	29
1-E	26	2-E	31	3-E	30
1-F	30	2-F	28	3-F	30
1-G	31	2-G	27	3-G	30
1-H	21				
TOTAL	202	TOTAL	187	TOTAL	183

Total alumnos ciclo escolar 2010-2011 = 572

Las dificultades que pudieran presentarse para el cálculo real del indicador sería cuando un alumno abandona la institución y no hay reporte de ello en el departamento de control escolar. El indicador es sumamente importante, no se debe exceder de 30 alumnos en cada grupo, ya que el diseño de las aulas fue realizado en base a esa capacidad, es por ello que se toma en cuenta cada inicio de ciclo escolar.

Las instancias departamentales indicadas para reportar este indicador son la coordinación del área de idiomas y la subdirección escolar, ya que forman parte de sus tareas habituales.

1.10. Estadísticas de calificaciones de los alumnos

El valor de este indicador al finalizar el ciclo escolar 2010-2011 fue de 8.57 y corresponde al promedio del alumnado. En primer grado el promedio fue de 8.75, en segundo grado 8.69 y en tercer grado de 8.57. El resultado se obtiene de una plataforma web donde se maneja un Sistema de Seguimiento Académico. Cada maestro es responsable de subir sus calificaciones al finalizar cada bimestre y automáticamente resulta el promedio general por grupo, por grado y el total de la escuela.

Otra manera de calcular este indicador, sería sumar manualmente los resultados de calificaciones de cada alumno, de cada grupo y de cada grado, para posteriormente obtener un promedio general.

Una de las dificultades que puede presentarse en el cálculo del indicador es debido a fallas en el Sistema de Seguimiento Académico y que los maestros no puedan reportar sus calificaciones; otra seria dificultad puede suceder en caso de que se borren los datos del sistema, ya que se perdería toda la información histórica de datos, nombres de alumnos, matrículas, calificaciones, etc.

Las calificaciones escolares son punto clave para el aseguramiento de la calidad académica de la institución, una de las principales ventajas con las que cuenta para atraer mayor cantidad de alumnos. El indicador se calcula bimestralmente, sin embargo el control general para estadísticas se lleva por ciclo escolar.

El manejo y soporte del sistema de seguimiento académico lo brinda el departamento de sistemas para cuestiones de operación técnica y programación. El departamento de control escolar es quien maneja la información para crear reportes que posteriormente serán entregados al director.

1.11. Proporción de alumnos egresados que se encuentran trabajando en su área profesional y 1.12. Ingresos anuales promedio de los alumnos que egresaron hace cinco y diez años.

Definitivamente no aplican en la institución bajo estudio, por lo cual no son calculables y no se obtuvo información por parte de la persona entrevistada.

1.13. Resultados de sistemas de evaluación de los egresados aplicados a empleadores

Hay dos tipos de exámenes estandarizados que se aplican en la institución:
ENLACE y EXANI-1:

ENLACE, es un examen diseñado por la Secretaría de Educación Pública y se aplica a todos los alumnos de la escuela. La institución se ha mantenido en el primer lugar estatal en Chihuahua durante los seis años de aplicación que inició en 2006, en el año 2011 los resultados globales del indicador arrojaron 640 puntos en español, 732 puntos en matemáticas y 640 puntos en el área de historia.

El examen es aplicado durante la semana nacional de evaluación que calendariza la SEP en el mes de abril; un maestro del Estado se asigna como responsable del proceso. Los maestros de la institución educativa se encargan de cuidar a los alumnos durante el examen y adicionalmente se cita dos padres de familia de cada grupo para que verifiquen que el proceso se lleve a cabo de forma transparente.

EXANI-1. Examen Nacional de Ingreso a la Educación Media Superior, elaborado y estandarizado por el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), se aplica a los alumnos de tercer grado de secundaria. Durante siete años la ESBIN ha obtenido el primer lugar de las siete secundarias del Sistema Tecnológico de Monterrey al aplicar el examen, el valor es de 1166 puntos en el ciclo escolar 2010-2011. La aplicación del examen se realiza cada mes de mayo. Una instancia educativa ajena a la secundaria es quien realiza la aplicación de exámenes a los alumnos; un mes después envía el reporte con los resultados. No hay otra opción para calcular este indicador.

El mecanismo para la aplicación del EXANI-1 es calendarizar una fecha y solicitar el número exacto de exámenes para cada alumno; al llegar el día de la aplicación una persona designada asiste a la escuela y se encarga del proceso. Dos semanas después se reciben resultados. Las dificultades que pueden presentarse son que no se hayan solicitado el número completos de exámenes para cada alumno, que un examen pudiera extraviarse o que exista confusión en la fecha de aplicación.

La aplicación de EXANI-1 se realiza anualmente y el departamento de control escolar es quien procesa los datos cuando se reciben los resultados y los envía directamente a dirección. Con los resultados del indicador se detectan las áreas académicas más débiles y se toman medidas correctivas, ya que en la gran mayoría de las instituciones los estándares dan sensación de confianza y es importante aceptarlos como un marco de referencia.

El componente de formación integral y calidad se enfoca hacia la calidad de la educación que cada institución educativa brinda, además en cualquier actividad para que el proceso educativo sea dado. Se pudo observar que la institución cuenta con un proceso de operación cuidadosamente elaborado que busca potencializar sus fortalezas, reforzar las actividades que así lo requieren y diseñar nuevas acciones estratégicas encaminadas al avance de sus objetivos en el esfuerzo diario de mejorar la calidad del servicio educativo.

Toda institución educativa debe responder a las necesidades educativas que la sociedad demanda, es por ello la importancia que se le da a este indicador, y se comprueba al determinar que es uno de los aspectos más desarrollados. De acuerdo a Osoro y Carrulla (1993) la coherencia entre resultados y fines institucionales sirve de marco referencial para determinar la calidad educativa.

Los indicadores de este componente se pueden definir como una manera operacional más que conceptual ya que la institución se actualiza constantemente de acuerdo a las necesidades que marca el entorno, buscando brindar una educación integral.

Componente #2 Capital humano

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

La capacitación para los profesores durante el año escolar 2010 fue de 1,029 horas; se calcula en base al número de cursos ofrecidos. Otra forma de calcular este indicador es

registrar los cursos con el número de horas de cada uno y multiplicarlo por el número de personas que asistieron. Para generar el indicador se lleva una bitácora de asistencia y al final del ciclo se hace el conteo de horas, cursos y personal que asistió.

Los cursos ofrecidos durante el ciclo escolar se indican en la Tabla 8.

Tabla 8
Cursos ofrecidos en la ESBIN durante 2010

Fecha	Curso Impartido	Personal Invitado	No. De Hrs.	No. De Personas	Interno	Externo	Total de Horas
21 ene. 2010	Taller de competencias educativas	Personal Docente	16	40		X	640
19 ene. 2010	Taller de disciplina inteligente en el aula	Personal Docente	6	58	X		348
15 sept. 2010	Yoga y vida empresarial	Personal Docente y administrativo	36	15			540
6 ago. 2010	Bullying	Personal Docente y administrativo	5	80		X	400
16 ago. 2010	Curso de inducción	Personal docente de nuevo ingres	5	7	X		35
28 y 29 ago. 2010	Microenseñanza	Personal docente de nuevo ingres	16	7	X		112
19 ago. 2010	Academias	Personal Docente	5	60	X	X	300
6-9 jul.2010	Congreso de educación del carácter	Coordinadores Académicos	40	9		X	360
19 ago. 2010	Taller de Disciplina Inteligente	Personal docente de nuevo ingres	5	7	X		35
16 ago. 2010	Taller de educación del Carácter	Titulares	6	21	X		126
8-10 oct. 2010	Primer congreso de Neurociencia, Coaching y aprendizaje	Coordinadores Académicos	24	5		X	120
29 sep-4 nov 2010	Cambio de Imagen	Personal Directivo	18	10		X	180
4 nov. 2010							
12 jul. 2010	Capacitación de diseño de Podcast	Personal de informática	8	2		X	16
Todo el año 2010	Maestría	Personal Docente y administrativo	624	7		X	4368
Todo el año 2010	Diplomado de competencias	Personal Docente	120	20		X	2400
26-17 ago. 2010	Congreso de Mercadotecnia	Personal de admisiones	8	4		X	32
28-30 oct. 2010	Critical Thinking community	Director de la institución	24	1		X	24
8 nov. 2010	Educación de hoy y mañana	Director de la institución	40	1		X	40
30 oct, 6 nov. 2010	ASESORE	Personal Docente	12	8	X		96
26 nov., 3 y 4 dic. 2010	Evaluación	Personal docente de nuevo ingres	11	7	X		77
			1,029	369			10,249

Una de las dificultades que se puede presentar es que no exista el registro del curso en los archivos del departamento de recursos humanos y se pierda la información. El indicador es un punto primordial para mantener actualizado a su personal docente y administrativo en pro de tener un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje. El indicador se calcula semestralmente, y esta frecuencia se considera óptima.

El departamento de recursos humanos lleva a cabo la tarea de ofrecer cursos y mantener informado al director escolar.

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

2.3. Proporción relativa de cada área de capacitación ofrecida por la institución

anualmente, 2.4. Proporción relativa de cada área de capacitación tomada por los

profesores anualmente, 2.7. Número de profesores pertenecientes al SNI y 2.8. Índice de

mejora del nivel de calidad de vida de los trabajadores en función de su retribución económica.

Los indicadores que se acaban de mencionar, excepto el 2.7 y 2.8, si pueden ser medidos en la institución bajo estudio; la persona entrevistada mencionó que serían muy útiles, sin embargo, el exceso de trabajo y la relevancia de otras áreas de desarrollo en su diario quehacer no le han permitido darles prioridad, por lo cual no se dedica tiempo a la medición de dichos indicadores.

2.5. Número de profesores perteneciente a los distintos escalafones o sistemas de clasificación

El total fue de 41 docentes frente a grupo en 2010, la diferencia entre ellos es que el 60 % de los maestros imparten sus clases en idioma español, mientras que el 40 por ciento impartieron sus clases en idioma inglés. Otra distinción entre maestros es la antigüedad que tienen dentro de la institución. La manera de presentar los resultados de este indicador es en

porcentaje; para calcularlo se cuenta el número de maestros que dan sus clases en español o inglés, se divide entre el número total de profesores, se multiplica por cien y se determina el porcentaje. No existen dificultades para calcular periódicamente el indicador.

También se observa que es un indicador indispensable, ya que se asignan las clases respecto al idioma en el cual se imparten. La instancia departamental que se encarga de contratar maestros es el departamento de recursos humanos; finalmente quien decide la contratación es el coordinador del área académica que requiere al docente.

2.6. Número de profesores de planta versus de cátedra

En su gran mayoría los docentes son de contrato de cátedra, representan un 71 % contra un 29 % de maestros contratados de planta. El cálculo se realiza con un conteo de los contratos que cada docente cuenta, recursos humanos es el departamento que se encarga de dicha información. Es un indicador que se ha venido llevando a cabo en los últimos años ya que se pretende contar en su mayor parte con personal docente de cátedra debido a indicaciones del Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua.

2.9. Resultados de la evaluación del clima laboral

El valor del indicador al finalizar el ciclo escolar es de 1.76, donde el valor aceptable considerado como el resultado más alto es 1.0 y el menos aceptable es 5.0.

Este indicador se calcula en cada una de las áreas o departamentos de la institución. Se considera que la definición de este indicador es la adecuada actualmente. La manera de medirlo es a través de una plataforma electrónica, el personal realiza la encuesta, posteriormente los gráficos y el reporte de resultados se proporciona a los directivos de la institución.

Las dificultades para calcular este indicador es cuando el personal no responde la encuesta o no es objetivo al momento de responder las preguntas, pudiera ser por motivos

de probables resentimientos hacia alguna persona o la institución. El valor del indicador es tomado en cuenta ya que se informa a los directivos, y se efectúa una reunión de análisis para encontrar puntos fuertes y débiles para realizar mejoras. La medición se realiza cada ciclo escolar y el departamento responsable de la aplicación es recursos humanos, quien tiene la obligación de reportar resultados al director.

Este indicador es muy útil para retroalimentar a los directores y/o jefes de departamento en pro de encontrar sus áreas de oportunidad. Además con su aplicación se visualiza el nivel de motivación, estado de ánimo, satisfacción, presencia de situaciones conflictivas y compromiso de todos los empleados en el logro de los objetivos y planes de la institución.

Los resultados de la evaluación de clima laboral se realizan en tres áreas: directivos, coordinadores académicos y personal de apoyo. En la Tabla 9 se presentan las preguntas y los resultados del indicador.

Tabla 9

Evaluación para el personal de apoyo

Preguntas para evaluación del personal de apoyo

1. La persona es accesible, amable y me dice cuándo tendrán una respuesta. (se le encuentra, es fácil hablar con ellos, da cita con prontitud, contestan los correos electrónicos, etc.)
2. La persona ofrece un servicio rápido, eficiente y rara vez me hacen esperar.
3. La persona es justa en su trato. (No actúan con favoritismos, trata por igual a personas de diferentes niveles jerárquicos, etc.)

PROMEDIO Junio 2011 = 1.18

Los resultados se considera muy buenos en vista de que 1.0 es el mejor resultado, se observa que el personal se encuentra muy conforme con la manera de actuar y de brindar servicios. Así mismo, en la Tabla 10 se presentan los resultados de la encuesta de evaluación que se realiza a los coordinadores académicos.

Tabla 10
Evaluación para los coordinadores académicos

Preguntas para evaluación de los coordinadores académicos
1. Tiene presencia en la secundaria (Se le ve, se reúne con profesores, etc.)
2. Es accesible (Se le encuentra, es fácil hablar con él, da citas con prontitud, contesta sus correos electrónicos, etc.).
3. Tiene capacidad para comunicarse (Sus mensajes orales y escritos son claros, sabe escuchar, etc.)
4. Su estilo de toma de decisiones es participativo (Convoca a juntas, pide opinión formal e informalmente a profesores y alumnos, etc.)
5. Responde efectivamente a los conflictos (Resuelve pronto los conflictos, da soluciones satisfactorias, etc.)
6. Es justo en su trato (No actúa con favoritismos, trata por igual a personas de diferentes niveles jerárquicos, etc.)
7. Es inspirador y motivador (Es buen líder, sus ideas mueven a las personas, crea un buen clima de trabajo, etc.)
8. Cuida su trato personal (En general es sincero, amable, respetuoso y muestra preocupación personal por sus subordinados, etc.)
9. Cuida su imagen externa. (Se expresa bien, da una buena impresión entre sus colaboradores, atrae gente a la ESBIN, etc.)
10. Mi coordinador académico es paradigma de los valores y actitudes establecidos por la misión.
11. Mi coordinador académico me da a conocer claramente mis responsabilidades, me da información sobre mi desempeño y, en general, apoya mi desarrollo personal y profesional.

PROMEDIO Junio 2011 = 1.203

Los resultados reflejan un resultado muy bueno respecto a las funciones que los coordinadores académicos desarrollan día a día; el valor obtenido se considera bastante aceptable ya que la opinión que tiene la población laboral acerca de su desempeño es bien

vista. En la Tabla 11 se reportan los resultados de la evaluación de los directivos de la escuela.

Tabla 11
Evaluación a los directivos

Preguntas para evaluación de los directivos
1. El directivo es inspirador y motivador (Es buen líder, sus ideas mueven a las personas, crea un buen clima de trabajo, etc.)
2. El directivo cuida su trato personal (En general es sincero, amable, respetuoso y muestra preocupación personal por sus subordinados, etc.)
3. El directivo cuida su imagen externa (Se expresa bien, da una buena impresión entre sus colaboradores, atrae gente a la ESBIN, etc.)
4. El directivo es paradigma de los valores y actitudes establecidos por la misión.
5. El directivo tiene presencia en la escuela (Se le ve, se reúne con profesores, etc.)
6. El directivo es accesible (Se le encuentra, es fácil hablar con él, da citas con prontitud, contesta sus correos electrónicos, etc.)
7. El directivo tiene capacidad para comunicarse (Sus mensajes orales y escritos son claros, sabe escuchar, etc.)
8. El directivo tiene un estilo de toma de decisiones participativo (Convoca a juntas, pide opinión formal e informalmente a profesores y alumnos, etc.)
9. El directivo responde efectivamente a los conflictos (Resuelve pronto los conflictos, da soluciones satisfactorias, etc.)
10. El directivo es justo en su trato (No actúa con favoritismos, trata por igual a personas de diferentes niveles jerárquicos, etc.)

PROMEDIO Junio 2011 = 1.278

Cualquier directivo debe saber administrar y planear y tener un sexto sentido para entender los requerimientos de su institución. Los resultados obtenidos muestran que las personas que se encargan de dirigir el centro escolar son bien vistas en sus labores por el personal administrativo, docente y de servicios, a quienes se les pide realizar dichas encuestas para determinar el clima laboral. En una definición de Parker (2005), ve a la administración como un arte para el logro de ciertas cosas por medio de las personas, se

centra en el hecho de que los líderes cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieren, no desempeñando ellos mismos esas tareas.

2.10. Índice de rotación interna

Durante el último ciclo escolar solamente una persona se movió horizontalmente dentro de la institución. Las personas entrevistadas comentaron que al paso de los años se ha ido consolidando la planta laboral, La opinión general fue que se sienten muy cómodos trabajando en esa escuela y que el ambiente entre compañeros es muy agradable, por eso no hay tanto movimiento horizontal.

El personal docente con contrato temporal o prefectura son las posiciones con mayor rotación en la institución cada ciclo escolar, ellos no sienten un compromiso tan arraigado ya que sus contratos son por horas.

Este indicador se calcula únicamente contando el número de personas que se mueven lateralmente de departamentos durante cada ciclo escolar. No existe dificultad para calcularlo ni alguna otra manera de determinarlo. El indicador se toma en cuenta cada vez que se presenta la necesidad del cambio de departamento de una persona. No hay frecuencia de cálculo y el departamento responsable de calcularlo es recursos humanos. Este indicador brinda confianza a las personas que laboran en el centro educativo, ya que se sienten tomados en cuenta para ocupar puestos distintos dentro de la misma institución, es por ello su importancia.

2.11. Índice de rotación externa. El valor del indicador al terminar el ciclo escolar fue un 14.6 % de rotación, ya que del total de la planta docente el 85.4 % continúa impartiendo sus clases. La manera de calcular el indicador es contando el número de maestros que finalizaron el ciclo escolar y se compara con las nuevas contrataciones de maestros para el siguiente curso, de tal manera que se divide el número de maestros nuevos

entre el número de maestros que finalizaron el ciclo escolar inmediato anterior y se multiplica por 100.

No hay dificultades para calcular el indicador, incluso cuando hay maestros que se van durante el ciclo también son contabilizados. El indicador se toma en cuenta desde años atrás; es importante contratar personal comprometido, con responsabilidad que cumpla un contrato. El departamento de recursos humanos es el responsable de las contrataciones. Es importante considerar este indicador porque un constante movimiento de personal puede ser indicio de un clima laboral incómodo.

El capital humano de toda institución es clave, si hay personas de calidad, entonces se verá reflejada en la calidad de la escuela. En el análisis de información de cada indicador se encontró que la capacitación en todos los sentidos es una prioridad.

Los entrevistados mencionaron que la capacitación y su orientación son muy variadas. Los docentes en su gran mayoría se encuentran satisfechos con este rubro, ya que se preparan en aspectos que aparte de enriquecer sus técnicas didácticas, inciden también en el aspecto interno, en su persona.

Los indicadores del capital humano se calculan de manera sencilla; pueden verificarse en los contratos o en las bitácoras de registro de personal que asisten a cursos; dichos registros han mejorado considerablemente año con año en la forma de documentarse, pero no existe un procedimiento estructurado, sencillamente ha mejorado al paso del tiempo con la experiencia.

Finalmente, se puede decir que cuando se desea transformar la cultura escolar se requiere de un esfuerzo decidido; uno de los pasos fundamentales es involucrar y hacer conciencia en el capital humano, que son alumnos, docentes, personal administrativo, etc., identificar elementos clave para que, convencidos de que una buena planeación se hace

necesaria para la construcción de una mejor escuela en todos los aspectos. Donald Schön, citado por Senge (2007), menciona que es indispensable buscar la competencia y la destreza profesional incorporadas en una buena práctica, obtener esa sabiduría implica asesoría y aprender haciendo.

Componente #3 Capital social

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

Este indicador si es medible, además existen diez grupos de personas identificadas con intereses bien establecidos, como lo son los directivos de la institución, las secretarias, los coordinadores académicos, el personal de asuntos estudiantiles, el área de deportes, el área cultural, los docentes en general, el personal administrativo, el personal de limpieza y personal de mantenimiento. Debido a esta definición del indicador la manera de calcularlo es solamente contando los grupos de personas; tampoco hay dificultades para calcularlo y si se ha tomado en cuenta anteriormente.

3.2. Número de redes externas bien identificadas en las que participa el personal de la institución

Se cuenta con diez redes externas, una de ellas se enfoca en llevar relación constante con escuelas de la comunidad que año tras año proveen de alumnos a la ESBIN. Otra red externa es representada por la inspección escolar por parte de la SEP, quien continuamente se mantiene en comunicación para brindar información respecto a los estatutos escolares.

3.3. Número de personas involucradas en redes internas

Son diez personas las directamente involucradas en las redes internas; ellos a su vez realizan la comunicación con sus colaboradores en cada departamento.

3.4. Número de personas involucradas en redes externas

No es posible cuantificar el número de personas que forman parte del intercambio profesional con las diversas instituciones educativas, ya que va desde la directora general, subdirectora, el director de control escolar, director administrativo, etc. Todas tienen comunicación con gente externa a la institución la cual puede brindar servicios, ser proveedor o tener algún contacto para actividades especiales.

3.5. Resultados de la evaluación del trabajo en redes

La existencia de redes entre personas, ya sean internas o externas permite un trabajo colaborativo; son valoradas positivamente porque crean una dinámica favorecedora y aportan conocimiento. Las redes pueden crearse de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando. Y cuando se participa hacia el exterior, las redes crean una visión compartida.

Hay varias formas de calcular el número de redes y sus miembros, puede ser desde un sencillo conteo, asistencia a las reuniones calendarizadas, clasificar cada red o determinar si continúan funcionando por su efectividad. Es conveniente que los directivos sean los responsables de calcular estos indicadores cada ciclo escolar de acuerdo a los tiempos en que sea más conveniente para cada tipo de red, algunas pueden ser temporales o bien siguen proyectos específicos con cierta duración.

Las relaciones entre los diferentes grupos pueden ser medidas cuantitativamente o cualitativamente. Cuando se detectan ciertas necesidades en la institución es muy factible crear una red para realizar el trabajo y emitir un reporte que posteriormente sea revisado por los directivos. Asimismo, la cantidad de miembros en una red se puede verificar.

El capital social de cualquier organización es un aspecto importante que si se maneja de forma adecuada puede ayudar a crear una visión compartida en temas de importancia común para implementar cambios gradualmente (Senge, 2005).

Se puede decir que la variedad, la diversidad, y el enriquecimiento profesional dentro o fuera de la escuela son incentivos y fuentes de satisfacción profesional, por tal motivo provocan desafíos y cambios en los ambientes seguros.

En últimos tiempos, es necesario buscar y obtener nuevas herramientas de trabajo, nuevas técnicas, nuevos métodos, nuevos contactos, nuevas aspiraciones encaminados a resolver los problemas educativos que se enfrentan día a día en las instituciones.

Componentes #4 y 5 Investigación y Consultoría

Estos componentes no son tomados en cuenta en la institución. La persona entrevistada mencionó que no se calculan debido a que lo primordial en la institución es el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, aunque se consideran importantes la investigación y la consultoría no forman parte prioritaria de los planes institucionales. Por tal motivo no se obtuvo mayor información al respecto.

Componente # 6 Servicio social

6.1. Número de programas de servicio social, 6.2. Número de personas involucradas en los programas de servicio social y 6.3. Resultados del sistema de evaluación del servicio social.

La secundaria lleva a cabo tres programas de apoyo social establecidos desde tiempo atrás; las personas involucradas son todas las que forman parte de la planta laboral y los estudiantes. Existen tres programas establecidos durante el ciclo escolar: el día de ayuda comunitaria, actividad de CEDAIN y la cooperación con la Cruz Roja; la descripción de cada uno se menciona a continuación:

El día de ayuda comunitaria: Se visitan instituciones como orfanatos, hospitales, comedores o asilos de ancianos; maestros y alumnos cooperan y se entrega la ayuda.

CEDAIN: Es una actividad de apoyo a los Tarahumaras de la Sierra de Chihuahua; los alumnos cooperan con frijol, latas, harina de maíz, harina, aceite, leche en polvo, etc., para realizar un trueque por los productos que los Tarahumaras fabrican.

Cooperación con la Cruz Roja: Cada ciclo escolar todos los alumnos y maestros de la institución realizan una cooperación económica para hacer un depósito en la Cruz Roja.

No existen otras maneras de calcular el indicador; solamente se cuantifican las tres actividades por ciclo escolar, las dificultades que pueden presentarse para realizarlo es que alguna persona desee no cooperar ya sea con ayuda física o económica. La frecuencia de cálculo del indicador es anual. Las instancias departamentales encargadas de estas funciones son el departamento de asuntos estudiantiles y de idiomas; son ellos quienes realizan un reporte para entregarlo al director de la institución.

Se considera un indicador que aporta mucho al proceso integrador de aprendizaje que la escuela desea generar en sus alumnos.

6.4. Porcentaje de alumnos con beca

De los 579 alumnos que cursaron el ciclo escolar 2010, se otorgaron becas a 459 alumnos, esto representa un 79 % de los alumnos beneficiados con algún tipo de beca, que puede ir desde un 10% hasta un 90%. La beca promedio manejada fue del 32%.

La manera de calcular el indicador es contando el número total de alumnos inscritos y el número total de alumnos becados para determinar el porcentaje de la población estudiantil que tiene becas. Para calcular el porcentaje de beca promedio, se multiplica el número de alumnos por el costo de la colegiatura para determinar el monto total, se suman todos los porcentajes de beca otorgados y se convierten en pesos. El total de dinero

otorgado en becas, se resta del total del monto de colegiatura que debe ser cobrado, finalmente se realiza una división para obtener el porcentaje promedio.

Las dificultades para calcular este indicador pueden ser cuando no se toma en cuenta alguna beca aplicada. Es un indicador absolutamente relevante para el funcionamiento de la escuela y siempre se ha tomado en cuenta; su cálculo es anual. El director de Servicios Escolares reporta este indicador al director; en el proceso de otorgamiento de becas existe un comité de becas dirigido por el director escolar.

De acuerdo a Casassus (1997), sería interesante que se pudieran estandarizar actividades para delimitar los procesos que incumben y son responsabilidad de las escuelas en lo que a servicio social se refiere y aquello de lo que no es responsable.

Componente # 7 Promoción cultural

7.1. Número de eventos de difusión cultural organizados por la institución

Anualmente son realizados cuatro eventos culturales, entre los que se encuentran, la semana de expresión artística, *Thanks Giving Day*, altar del día de muertos y día de ciencias. Cada evento tiene su proceso para realizarse y es organizado por distintos departamentos.

Semana de expresión artística: Los maestros de artes de todos los grados realizan actividades o trabajos dentro de sus clases; los maestros de las actividades extraacadémicas preparan un recital de instrumentos, de danza, pinturas, dibujos y fotografía; el trabajo se expone durante una semana.

Thanks Giving Day: Es un evento llamado acción de gracias que forma parte de la materia de inglés y consiste en organizar una cena por grupo ofrecida a los padres de familia y a los alumnos para representar tradiciones que se practican en Estados Unidos.

Altar de muertos: Los salones de cada grado escolar elaboran un altar de muertos para que la comunidad estudiantil y padres de familia puedan observarlo.

Día de ciencias: En las materias de ciencias naturales cada grupo escolar elige un proyecto, trabajan con el método científico, analizan alguna situación especial o realizan experimentación, posteriormente se muestran los resultados de la investigación a la comunidad escolar, a los padres de familia y a otras escuelas.

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

Las clases de artes dentro de la institución son artes visuales, música y teatro. Durante todo el ciclo escolar se elaboran trabajos, esculturas, se preparan piezas musicales y obras de teatro, de tal manera que se expongan o presenten durante la semana de expresión artística que se hace a finales del ciclo escolar.

No existen dificultades para calcular este indicador; es muy tomado en cuenta como parte integradora y formadora del aprendizaje de los estudiantes. Los eventos culturales en la institución son promovidos directamente por el director escolar con el apoyo de las áreas de artes y asuntos estudiantiles. Una institución que favorece este tipo de actividades promueve la cultura tanto en sus alumnos como con sus maestros, padres de familia y comunidad en general.

Como se señaló anteriormente, promoviendo la cultura se muestran manifestaciones artísticas propias de un entorno social y en las instituciones educativas esto tiene gran impacto, debido a que son actividades en las que cada escuela se da a conocer en el contexto educativo y forma parte integral de la educación de sus alumnos. Corvalán (2000) menciona que entre los objetivos de todo sistema educativo deberán estar entre otros, la mejora de la equidad social y la participación activa en la sociedad.

Definitivamente, como menciona Bravo (2007), las escuelas efectivas tienen un sentido de misión compartido por directivos y profesores, comprometidos por el trabajo colegiado en torno a las metas establecidas, un liderazgo efectivo del director y un clima de relaciones cooperativas; se da importancia al trabajo en equipo y la colaboración entre los alumnos, permitiendo aplicar las experiencias adecuadas y compartir retroalimentación mutua para poder tomar decisiones en conjunto con el director y resolver los problemas manifestando así la calidad del proceso de planificación y las prioridades.

Componente # 8 Patrimonio físico

8.1. Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo

Un 19.3% del presupuesto total de la institución se destina a mantenimiento preventivo y correctivo; el indicador se calcula en base a las necesidades de correcciones y mejoras requeridas; también se toma en cuenta el valor histórico de porcentajes de presupuesto existente en libros de la contraloría.

No existe otra manera de calcular el indicador ni otra definición que tenga mejor sentido; para generarlo, es necesario observar si existen daños en el mobiliario, equipo o edificio. Se deben tomar en cuenta el historial de gastos de operación como agua, electricidad, jardinería, etc. Para presupuestar el gasto semestral se revisan los gastos históricos reales y los incrementos esperados.

La única dificultad a la que se puede enfrentar la institución es no poder programar los gastos imprevistos en el mantenimiento extraordinario por alguna emergencia. Este indicador semestral siempre es tomado en cuenta y se trata de permanecer al menos en el mismo porcentaje o bien disminuirlo en la medida de las posibilidades.

El director administrativo o contralor es quien lleva la obligación de calcular y reportar este indicador a la directora general de la secundaria.

8.2. Inventario de recursos materiales de la institución educativa

El valor del indicador no fue proporcionado por la persona entrevistada, solo argumentó que todo el equipo existente y el que se adquiere regularmente son dados de alta en un inventario que es auditado anualmente por una compañía externa. Cada departamento es responsable de mantener en buen estado sus recursos materiales.

No hay dificultades para calcular el indicador puesto que todo recurso material está registrado en libros y en un sistema electrónico; es un dato muy relevante y se toma en cuenta cada semestre desde que se instituyó el centro educativo. La persona encargada de este rubro dentro de la institución es el director administrativo y forma una tarea indispensable de sus obligaciones. Con este indicador se puede promover aún más a la institución entre la comunidad, ya que cuenta con muy buenos recursos materiales que apoyan el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

Se puede concluir que los recursos materiales, económicos, tecnológicos, instalaciones, edificios, mobiliario, etc., son elementos indispensables para que la práctica educativa se lleve a cabo exitosamente. Es muy evidente en cualquier institución la necesidad de emplear los recursos de una manera adecuada. La transparencia en el uso de recursos genera confianza entre las personas.

El patrimonio físico es clave para la sustentabilidad de toda institución; también puede generar problemas ante la falta de transparencia en su manejo. Dicho esto, su uso debe ser claro para que la organización funcione adecuadamente. Esta información puede ser un insumo para realizar un análisis de efectividad estableciendo una relación entre el costo y la calidad de los servicios educativos prestados (Corvalán, 2000).

Componente # 9 Prestigio social

9.1. Resultados de los alumnos en exámenes nacionales estandarizados

El único examen estandarizado que se aplica en la institución es el ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares). El valor del indicador en el ciclo escolar 2010-2011 equivale a 640 puntos en la materia de español y 732 puntos en matemáticas en los tres grados, en la materia de geografía se obtuvieron 640 puntos y solo fue aplicado en primer grado. La institución no calcula el indicador, son resultados emitidos en bases de datos publicadas por la Secretaría de Educación Pública en su página web, por tal motivo no hay formas alternativas de determinarlo ni otras definiciones que tengan mejor sentido.

La prueba ENLACE, es llevada a cabo en la semana nacional de evaluación, es aplicado por el personal docente de la secundaria y verificado por personal de la SEP, los resultados se publican dos o tres meses después a través de la página web.

Las dificultades a las que la institución se puede enfrentar son que los días de aplicación no se presenten los maestros a la institución, que algún alumno copie a otro u obtenga respuestas de fuentes prohibidas; esto ocasionaría un reporte a la institución, resultados poco confiables y una mala imagen dentro del contexto escolar.

El indicador es de suma importancia para la institución ya que la posiciona en un lugar nacional y esto significa prestigio. La frecuencia de aplicación es anual y no la determina la escuela. El departamento responsable de la aplicación es la subdirección académica.

El obtener buenos resultados en el examen ENLACE garantiza el mantener un alto prestigio en la comunidad chihuahuense; este indicador proporciona información muy

valiosa que permite identificar los aprendizajes que los alumnos construyen en el día a día con el apoyo de sus maestros o para detectar aquello que se les dificulta.

9.2. Número de programas acreditados

La escuela no tiene acreditación de programas, sin embargo se encuentra incorporada en el Sistema Educativo Nacional, donde se tiene un programa académico nacional que debe seguir. Este indicador aplica más bien en instituciones de educación superior.

9.3. Posición de la institución educativa en rankings

En la ciudad de Chihuahua, la ESBIN se ha mantenido el primer lugar durante los años que se ha aplicado el ENLACE desde 2006 a la fecha, esto se determina tomando como criterio las bases de datos emitidas por la SEP.

No existe otra forma de calcularlo ya que la información no es generada por la escuela. Tampoco hay dificultad para calcularlo cada ciclo escolar. La subdirección académica es el área que se encarga de realizar todo el proceso de preparación de los alumnos para obtener buenos resultados.

El posicionamiento otorgado a una escuela, y sobre todo, reconocido por una institución de respeto como lo es la SEP, la hace ganar un prestigio invaluable en el contexto social donde se encuentra establecida, es por ello que este indicador es muy útil.

Toda institución y su comunidad educativa deben centrarse en llegar más allá de ocupar un lugar de acuerdo al ranking que le puede otorgar cualquier institución ajena a ella.

Valenzuela et al. (2009) menciona que el prestigio social es el reconocimiento que la sociedad brinda a la institución educativa por el servicio que da en la formación de los estudiantes, así como por su impacto social.

Componente # 10 Sustentabilidad económica

En este componente no fue posible obtener los valores de todos los indicadores; la persona entrevistada fue el contralor de la institución, quien solo brindó información muy básica por considerarla confidencial.

10.1. Registro de ingresos en función del tiempo

No se obtuvieron resultados del valor de este indicador. Solamente se dio a conocer que el registro de ingresos se calcula en base al número de alumnos inscritos en el ciclo escolar y se multiplica por el costo de la colegiatura mensual, luego se resta el monto en dinero destinado a las becas para el cálculo de ingresos en función del tiempo. Es un indicador que mensualmente se calcula y es siempre tomado en cuenta ya que para una escuela privada es importante permanecer operando con un adecuado flujo de recursos. El contralor escolar es quien maneja dicha información y es el encargado de mantener actualizados los datos para el director de la institución.

10.2. Registro de egresos en función del tiempo

Existe un control presupuestal llevado a cabo mensualmente, aunque el presupuesto general se tenga contemplado por semestre. El mecanismo para calcularlo es reunir el monto total de los gastos realizados en cuanto a servicios como electricidad, agua, telefonía, jardinería, etc. y registrarlos en una bitácora. Este indicador es valioso en la medida que se puede controlar y prevenir los gastos excesivos que se generen. La frecuencia óptima para calcularlo es como se realiza actualmente, por mes. El contralor es quien se encarga de llevar los registros de los egresos. No fue posible obtener mayor información de este indicador.

10.3. Discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido

Solo se obtuvo información acerca del cálculo del mismo y se dice que es derivado de la cantidad recuperada en los pagos de colegiatura mensualmente contra los gastos realizados. El porcentaje más cercano en discrepancias varía mes tras mes. No se proporcionaron datos numéricos. Se calcula tomando en cuenta el programa de control presupuestal del semestre, el monto autorizado contra el monto ejercido en un período mensual.

No hay otra definición de este indicador con mejor sentido para esta institución educativa. Se solicita presupuesto semestral, se autoriza y se ejerce. No hay dificultades para calcularlo. Siempre ha sido tomado en cuenta este indicador. Se pretende que el valor de las discrepancias entre el presupuesto programado y el ejercido sea cero. Este indicador se calcula semestralmente y es la frecuencia óptima. El director administrativo lo ve como parte de sus obligaciones y es quien reporta directamente el resultado al director de la institución. Tomando en cuenta el valor de este indicador se toman acciones correctivas en cuanto al concepto de ingresos y gastos. Es un indicador indispensable, muy útil en todos los sentidos administrativos de la institución.

10.4. Estados contables de flujo de efectivo, 10.5. Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto gubernamental e ingresos conseguidos por la misma institución y 10.6. Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión

Con respecto a estos indicadores no se facilitó información alguna por parte del director administrativo.

Sin duda uno de los principales componentes de cualquier sistema de gestión y calidad educativa tiene que ver con “todo aquello que asegura que una institución educativa

pueda operar manteniendo un equilibrio entre sus ingresos y sus egresos” (Valenzuela et al. 2009, p. 74).

La sustentabilidad económica brinda soporte a las actividades académicas, los recursos económicos son clave en el sustento escolar y garantizan los gastos fijos.

El ejercicio contable es el procedimiento seguido para calcular la sustentabilidad económica. Los administradores de los recursos llevan registros en libros y hojas de cálculo de los ingresos y egresos, para determinar el balance general y el estado de resultados; posteriormente los resultados se reportan a las autoridades.

Finalmente se puede mencionar que todo proceso administrativo es indispensable en cualquier organización y estructura educativa; el contar con indicadores que midan cuestiones económicas es útil para acciones encaminadas a un óptimo funcionamiento de la institución.

Estos fueron los resultados obtenidos de los diez componentes con sus cincuenta y cuatro indicadores, en cada uno se puede encontrar información relevante para elaborar un análisis y validar el problema de investigación, donde se plantea dar a conocer lo que caracteriza el uso de indicadores de evaluación institucional en centros educativos.

Capítulo 5

Conclusiones

El objetivo del presente capítulo es la interpretación de los resultados referentes a la aplicación de los indicadores de evaluación institucional. Dichos datos fueron obtenidos por medio de la aplicación del modelo sistémico de Valenzuela et al. (2009) para responder a la pregunta general de investigación ¿Qué es lo que caracteriza el uso de indicadores de evaluación institucional en centros educativos de nivel medio básico?

Se muestran las respuestas concretas a las preguntas de investigación planteadas al inicio de este proyecto de investigación, las cuales se orientaron a responder los tres objetivos principales: diagnosticar las necesidades de evaluación y sus indicadores, determinar las características de los indicadores del modelo de evaluación institucional e identificar la cultura de evaluación existente.

Discusión de los Resultados

Resultados del primer objetivo de investigación

El primer objetivo se refiere a diagnosticar las necesidades de evaluación y responder a varias preguntas. Se identificaron ocho indicadores con mayor uso en la institución bajo estudio y se mencionan posteriormente en orden de mayor a menor relevancia. Los únicos indicadores que no se calculan son los de investigación y de consultoría, ya que no se consideran de relevancia en la institución. El análisis se realizó de tal manera que los resultados reflejen los aciertos y debilidades de la institución.

Los resultados encontrados mostraron que en la ESBIN sí son aplicados procedimientos sistematizados para la evaluación institucional. Las respuestas a los

indicadores de cada componente reflejaron que en su mayoría sí se contemplan los procesos de evaluación. Cabe señalar que los indicadores son evaluados de manera cualitativa en algunos casos y en otros los datos se encuentran registrados de manera cuantitativa. Con los hallazgos encontrados se elaboró un reporte con un análisis cuantitativo de los componentes que muestra el porcentaje de utilización de los indicadores (ver Tabla 12).

Tabla 12
Porcentaje promedio de utilización de los indicadores por componente de la ESBIN

Componente	Cantidad de indicadores	Cantidad de indicadores empleados	Porcentaje de utilización de los indicadores
1. Formación integral y calidad	13	11	84.6%
2. Capital humano	11	6	54.5%
3. Capital social	5	5	100%
4. Investigación	5	0	No aplica
5. Consultoría	3	0	No aplica
6. Servicio social	4	4	100%
7. Promoción cultural	2	2	100%
8. Patrimonio físico	2	2	100%
9. Prestigio social	3	2	66.7%
10. Sustentabilidad económica	6	5	83.3%

En la tabla anterior se observa que la institución educativa enfoca su mayor esfuerzo en los componentes del modelo de Valenzuela et al. (2009) referidos de capital social, servicio social, promoción cultural y patrimonio físico. Se considera que esto va acorde con la misión escolar de formar personas. Sin embargo, estos resultados contrastan con el porcentaje de utilización de los indicadores de Capital humano, los cuales mostraron el porcentaje más bajo de utilización. Considerando que el medio principal de formación de personas lo representa el Capital humano, será relevante para la institución incrementar la medición de indicadores de este componente para obtener más información que le permita mejorar su toma de decisiones en esta variable.

Los cambios drásticos y la competencia entre las instituciones afectan el ambiente educativo, por lo que se ha visto la necesidad de que las escuelas utilicen sus propias herramientas de prácticas de estrategias administrativas. Es por ello que para la institución es indispensable cuidar sus procesos. Ruiz (2003) menciona que la administración de instituciones educativas requiere habilidades distintas a las que tenía anteriormente, como lo son el liderazgo, la comunicación, la motivación, la planeación y las actitudes de empatía, congruencia y servicio.

Respecto a los indicadores de capital social y servicio social, se observó que forman parte activa dentro de la institución. Se pudo corroborar que existe un esfuerzo por crear redes que busquen promover el trabajo colaborativo y de servicio social con docentes, administrativos, alumnos y personas ajenas a la escuela. Asimismo se observó que se adoptan metodologías que buscan la eficiencia de los programas académicos; es una capacitación permanente para la vida y toma un sentido en el que la preparación da elementos para superar exitosamente cada una de las etapas por las que se atraviesa.

La realización de eventos de servicio social es uno de los procesos de diferenciación que la ESBIN busca tener respecto a otras escuelas, además de la calidad educativa en la tecnología, las instalaciones y la seguridad. Dichos eventos promueven en las personas un sentimiento de bienestar por ayudar a otros con necesidades socioeconómicas diferentes. Involucrar a los alumnos, a los maestros y a la comunidad, es una forma que se encontró para dar continuidad en otros aspectos al programa de Educación del Carácter.

Según Wenger (2001), el aprendizaje consiste en participar y contribuir a las prácticas de sus comunidades, además garantiza nuevas generaciones de miembros para las instituciones, de tal manera que llegan a ser eficaces y valiosas como organización.

El componente de promoción cultural también es una parte muy importante que la institución toma en cuenta. Los eventos de difusión cultural organizados, forman parte de la planificación escolar en donde prácticamente toda la comunidad participa. Las actividades se enfocan en establecer relaciones de cooperación entre los alumnos al trabajar proyectos grupales de escultura, música y teatro; la intención es promover el respeto por el arte y la cultura, además de construir comunidad escolar en base al trabajo constante.

Para la institución bajo estudio, el componente de patrimonio físico es indispensable, ya que cerca del veinte por ciento de su presupuesto es destinado a los rubros de mantenimiento preventivo y correctivo. Se considera que todo centro educativo tiene inventarios de los recursos materiales con los que cuentan, aunque cada uno de ellos puede o no tener procedimientos estandarizados para manejarlos, es prácticamente seguro que se les monitorea de forma permanente. Para todas las escuelas resulta muy recomendable evaluar este indicador de patrimonio físico para contar con datos de los bienes de la institución y mostrar con transparencia el control de movimientos de mobiliario y equipo.

Los estados financieros proporcionan información útil, cubren necesidades y muestran resultados de lo que la administración realiza. “El análisis del Patrimonio físico, permite la evaluación de la capacidad de la empresa para generar efectivo o equivalente e informar sobre la estructura financiera, útil para predecir las necesidades futuras de inversión” (Wheelen, 2007, p.176).

El componente de formación integral y calidad es calculado constantemente en la institución; está enfocado en tener un desarrollo integral en los alumnos y esto se logra evaluando planes y programas de estudio y su cumplimiento, evaluando profesores, evaluando áreas académicas, obteniendo resultados en calificaciones de los alumnos, etc.

Este componente de formación integral y calidad es uno de los más desarrollados en la institución. Osoro y Carrulla (1993) argumentan que la coherencia entre los resultados y fines institucionales son un marco referencial para determinar la calidad educativa.

La práctica del componente de sustentabilidad económica dio un alto porcentaje, comprobando así, que en cualquier organización es importante el permitir una sana operación. Se pudo observar que el monitoreo de indicadores de este componente se da de forma natural en una institución privada, debido a que existe un departamento administrativo que se encarga de las finanzas, departamentos que no siempre existen en las escuelas públicas debido a que su operación financiera es controlada de forma centralizada.

El prestigio social es un componente que también se encuentra en una posición interesante de acuerdo al porcentaje de aplicación de los diez componentes. La institución se enfoca primordialmente en preparar a sus estudiantes para que su calidad académica, cultural y de valores sea la mejor.

El prestigio se obtiene a base de esfuerzo y de promover el beneficio de formar parte de una institución con orientación integral. Bennis (2008) menciona que el éxito requiere capacidad para transmitir una imagen atractiva de una situación deseada, además que el tipo de imagen debe inducir al entusiasmo y compromiso con los demás.

El componente de capital humano de acuerdo a lo encontrado, es la suma de los diferentes esfuerzos y es trascendental, sin embargo, es el componente que refleja menor porcentaje de utilización de acuerdo al modelo de Valenzuela et al. (2009). Se observó que los integrantes de la organización están incorporados al trabajo ya que se sienten parte de este. Los administradores utilizan todos los recursos de la organización para alcanzar sus metas, según Jiménez (2003), las personas son el recurso más importante de cualquier

organización, pero los administradores limitarían sus logros si no recurrieran además a otros recursos disponibles.

Para concluir este apartado, se encontró que la institución no le da impulso a los temas de investigación y consultoría ya que su enfoque se encuentra centrado en los alumnos y no en procesos para generar conocimientos científicos para beneficio social ni a dar soluciones al sector público.

Resultados del segundo objetivo de investigación

El segundo objetivo fue planteado para determinar las características de los indicadores del modelo de evaluación institucional, Los directores de cada área o departamento de la escuela son los responsables de que cada indicador sea calculado, en caso de que algún indicador sea requerido y no se calcule, el director general es quien promueve su medición.

Se considera que los procedimientos establecidos para generar cada indicador son eficientes, tomando como base que se han ido estandarizando al paso de los años y se obtienen rápidamente de manera sencilla. Se tienen identificados los indicadores más trascendentales para que apoyen a la gestión educativa, se orienten a la calidad, sean adaptables y para asegurar que la información que proporcionan es confiable.

La periodicidad de cálculo de los indicadores es variable, puede ser mensual, semestral o anual dependiendo de su naturaleza. La institución ha llegado al punto de tener bien definida la frecuencia de su medición y a superar las dificultades que se presentan cada vez que se determinan; el argumento es que son muchos años ya los que se han estado aplicando, de tal manera que hay un dominio en su manejo.

Los resultados de los indicadores definitivamente son empleados para tomar decisiones futuras, siempre buscando aprovechar oportunidades que conduzcan a la mejora continua de sus procesos. Las decisiones son tomadas por el grupo de siete directivos encabezados por el director general de la escuela.

Resulta necesario que cada institución educativa defina según su contexto, su estructura, su misión y visión institucional, cuáles de los componentes e indicadores pueden ser aplicables en ella. Es importante señalar que los indicadores del modelo de Valenzuela et al. (2009) tienen principalmente un enfoque cuantitativo, aunque es importante también conocer el enfoque cualitativo. Estos indicadores muestran la realidad, sirven para coleccionar evidencia y contrastarla con la teoría o referentes institucionales.

Las actividades cotidianas en una institución educativa necesitan la atención de maestros, directivos y personal administrativo; las tareas por realizar requieren que las energías se dirijan a los alumnos, padres de familia, administración de recursos, entre otros. Por lo que para crear una cultura de evaluación es necesario un liderazgo que suministre recursos económicos, tecnológicos, humanos y tiempo para su realización (Ndoye y Parker, 2010).

Resultados del tercer objetivo de investigación

La intención del tercer objetivo es identificar la cultura de evaluación existente. Existen esfuerzos constantes para la mejora de la calidad educativa en los centros escolares, que generan datos diariamente y deben procesarse; se asume la tendencia a tener información necesaria para tomar decisiones, sin embargo, es necesario contar con un sistema que ayude al procesamiento de datos.

Es un gran trabajo atender personas que tienen necesidades por resolver, no es sencillo crear espacios de evaluación y reflexión para tomar decisiones. Sin embargo, en la escuela en cuestión hay conciencia de que la evaluación es una prioridad.

Las escuelas deben tener siempre presente la importancia de la evaluación para lograr un servicio de calidad. Por tal motivo, resulta indispensable la creación de una cultura de evaluación para que la toma de decisiones se funde en hechos, investigación y análisis (Lukos y Phipps, citados por Ndoye y Parker, 2010).

La evaluación cada día cobra fuerzas, tiene la necesidad de mejorar los sistemas educativos y existen esfuerzos constantes para hacer los logros comparativos entre países UNESCO (2000). Conocer la realidad escolar no debe partir de aquello que se dice o se hace, sino de investigar evidencias que demuestren lo que se hace.

Con referencia a este objetivo de investigación se pudo constatar que en la institución estudiada sí existe una cultura de evaluación porque el personal docente, administrativo y de servicios coopera constantemente en la medición de sus procesos y en base a los resultados se toman decisiones. Con respecto a otras instituciones de nivel medio básico del país se tiene conocimiento de que a través de las instancias educativas reportan ciertos indicadores relacionados con los modelos de evaluación centrados en los resultados y algunos otros centrados en evaluar los procesos internos. Esto hace referencia a que al menos existe algo en cuanto a cultura de evaluación se refiere, pero aquí lo interesante sería investigar qué tan arraigados están los procedimientos evaluativos en todas las instituciones de nivel medio básico para generar el compromiso de su personal hacia la mejora continua y para conocer qué tanto sirven en la toma de decisiones. Aplicar modelos de evaluación como el de Valenzuela et al. (2009) puede ser útil en esta tarea.

Validez Interna y Externa

La investigación se considera válida y confiable en base a que se siguió un proceso metodológico planeado y bien establecido. El proceso fue llevado a cabo con sumo cuidado y profesionalismo desde su inicio hasta el final. Se consideró obtener todos los permisos y autorizaciones necesarios. Los resultados muestran la información obtenida directamente de las personas entrevistadas y siempre que fue posible se cotejaron contra otras fuentes de la misma institución. Cuando no fue posible validarla, se analizó a profundidad para asegurar que ésta mostraba consistencia con los hallazgos y con la operación observada en la escuela. Además, los resultados son representados de acuerdo al planteamiento inicial de las preguntas de investigación y siempre se buscó la consistencia entre el análisis y la interpretación de los resultados. Además los resultados mostrados se presentaron en los reportes ejecutivos que la secundaria ESBIN elabora para los consejeros y altos directivos del Tecnológico de Monterrey, quienes aprobaron lo presentado. Al seguir estos pasos se cuidó tanto la validez interna como la externa de la misma.

La entrevista como instrumento de investigación empleado, brindó una gran cantidad de datos valiosos para su estudio. Aunque se plantearon preguntas cerradas, la persona entrevistada tuvo la libertad de ampliar la información según le pareciera.

Hay que señalar que aunque los componentes del modelo de Valenzuela et al. (2009) son claros, se interpretaron de distintas formas por cada persona entrevistada. Hubo quien brindó datos numéricos al realizar las preguntas, también hubo quien expresaba sus opiniones en cada cuestión, proporcionando solamente datos cualitativos.

Los resultados de la investigación pueden emplearse para analizar el tema a profundidad y comparar instituciones educativas, además permitirá comparar los tipos de evaluación que cada institución realiza en el manejo de componentes e indicadores.

Alcances y Limitaciones

Este proyecto realizado en una institución privada de la ciudad de Chihuahua puede adaptarse a otras instituciones. Sería importante tomar en cuenta que la percepción conceptual puede variar de una institución a otra. Los alcances permiten visualizar la posibilidad de evaluar distintas instituciones de nivel medio básico en base a los hallazgos encontrados y a la cantidad de información.

Los informantes clave fueron directivos de la institución, los cuales se entrevistaron en base a la serie de preguntas establecidas en los tres objetivos secundarios. La aportación de estos informantes fue básica ya que son los que toman las decisiones más relevantes.

Como se mencionó anteriormente no siempre fue posible triangular algunos componentes y sus indicadores para confirmar la información generada durante la investigación; en algunos casos solo se aplicó el instrumento de evaluación y las respuestas fueron de orden cualitativo, sin embargo, siempre se analizó su consistencia con lo observado y los demás hallazgos.

Sugerencias Para Estudios Futuros

Si se realizan futuras investigaciones relacionadas con el tema de la evaluación institucional hay que tomar en cuenta una metodología a realizar y la información necesaria para el análisis.

La evaluación institucional puede ser vinculada con la gestión educativa; los datos para el cálculo de indicadores deben ser investigados con informantes clave, como son las personas que llevan la responsabilidad de dirigir la institución, quienes son los encargados

de cumplir las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieren.

Un tema de investigación futuro puede referirse a analizar los procesos seguidos por las instituciones escolares y detectar cuales indicadores son más efectivos de acuerdo al contexto particular o bien de acuerdo a la diferenciación de escuelas públicas *versus* privadas.

También puede realizarse un estudio general de los componentes determinados en una institución, de tal manera que los esfuerzos de análisis se centren en esos componentes para obtener mayor profundidad en el análisis de cada uno de sus indicadores.

Conclusión

De manera global se puede concluir que en una evaluación, los indicadores permiten visualizar aspectos que pueden generar cambios sustanciales y mejoras en la gestión y calidad de una institución educativa. Todo esto aunado al objetivo de operar acorde a la misión y visión escolar. Si las escuelas aplicaran de manera frecuente actividades relacionadas con la evaluación institucional, las perspectivas de mejora en la calidad educativa tendrían un panorama más alentador. Los logros por el desempeño académico de los alumnos pueden estar mejor perfilados, los programas académicos elaborados de acuerdo a sus necesidades y se estarían cumpliendo en mayor grado las exigencias de una sociedad cambiante.

La investigación se realizó en un colegio que cuenta con un sistema formal de indicadores para ocho de los componentes del modelo sistémico; con estos datos se pueden detectar áreas de oportunidad para gestionar la mejora continua.

Debe ser interesante analizar los resultados de este estudio de investigación y comparar con el resto de las instituciones del país y detectar si se encuentran en una situación similar con el modelo analizado en esta tesis. Se podría detectar si son vulnerables económicamente, si brindan calidad a sus estudiantes, si están sujetas a la medición de indicadores, de tal manera que se ubiquen debilidades y fortalezas que las hagan crecer en la calidad de sus servicios.

Al aplicar modelos de evaluación se ayuda a que las instituciones educativas cumplan con otros propósitos, como por ejemplo tener un sistema que permita registrar información relevante, establecer datos que permitan cotejar resultados y establecer comparaciones entre los logros de diferentes escuelas del país a lo largo del tiempo.

Transformar la cultura escolar es una tarea que requiere de un esfuerzo decidido. Un paso fundamental es hacer conciencia de aquello por lo que vale la pena luchar, identificar elementos clave para que, convencidos de que una buena planeación se hace necesaria para la construcción de una mejor escuela. Schön (citado por Senge, 2007), menciona que es indispensable buscar la competencia y la destreza profesional incorporadas en una buena práctica, obtener esa sabiduría implica asesoría y el aprender haciendo.

Referencias

- Bennis, W. (2008). *Líderes, Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós.
- Bravo, S. V. (2007). Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 121-144. Recuperado el 19 de septiembre de 2011: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55100107.pdf>
- Casanova, M. A. (1999). *Manual de evaluación educativa*. Madrid, España. La Muralla.
- Casassus, J. (1997). 3 Estándares en educación: conceptos fundamentales. *Documentos: Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la calidad de la educación*. UNESCO.
- CONACYT (2011). *Sistema Nacional de Investigadores*. Consulta realizada el 26 de septiembre de 2011 de: <http://www.conacyt.mx/SNI/Paginas/default.aspx>
- 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.
- David, F. (2005). *Strategic Management*. Concepts and cases (10th Ed). Nueva Jersey: Pearson.
- De Vicente, P. S. (1999). *Variaciones sobre un vínculo inquebrantable: l papel de las nuevas tecnologías en el Desarrollo Profesional del Docente*. En J. Cabero y otros (Coords.), *Y continuamos avanzando. Las nuevas tecnologías para la mejora educativa*. Sevilla, España: Kronos:127-158.
- De Vicente, P. S. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao, España: I.C.E.
- Díaz Barriga, F. y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista* (2a. ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Duncan, J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: Los principales desafíos en la era moderna*. Distrito Federal, México: Oxford.
- Elizondo, A. (Ed.) (2001). *La Nueva Escuela. I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. (Vol 7). México: Paidós.

- Escudero, T. (1997). Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 3(1). Recuperada el 2 de septiembre del 2011, en: http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm.
- Fernández, D. M. (1999). *Evaluación de centros educativos. Revista electrónica de investigación y evaluación educativa*, 3(1). Consulta realizada el 2 de septiembre de 2011, en http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_0.htm
- Finol, M., Pelekais, C., Govea, M. y Vallejo, R. (2001). La evaluación institucional como proceso de optimización de la gestión del Gerente Educativo. Recuperado el 31 de agosto de 2011, de: <http://mipagina.cantv.net/cirapelekais/sinopsis%20libro.htm>
- Fullan, M. (1999). *La escuela que queremos*. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. México, D.F.
- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros*. (M. E. Moreno C., Trad.). México: Trillas. (Original publicado en 1991).
- Fullan, M., & Stiegelbauer, S. (2000). *El Cambio Educativo. Guía de planeación para maestros* (M.E. Moreno Candejas, Trad.). (Primera reimpresión en español). México, D.F.: 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.
- González, M. T. (Coord.). (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Madrid, España: Pearson- Prentice Hall.
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. España: MORATA, S. L.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3a. ed.). Distrito Federal, México: McGraw–Hill.
- Jiménez, L. (2003). La reestructuración de la escuela y las nuevas pautas de regulación del trabajo docente, *Revista Mexicana para la Investigación Educativa*. Recuperado el 24 de septiembre de 2011 de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/140/14001903.pdf>
- Mateo, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona, España:
- Millán, A., Rivera R. y Ramírez, M.S. (2001). *Calidad y Efectividad en instituciones Educativas*. ITESM. Universidad Virtual. México. Trillas

- McDonald, R., Boud, D., Francis, J. y Gonczi, A. (1995). *Nuevas perspectivas sobre la evaluación*. Boletín Técnico Interamericano de formación Profesional, 149: 13 mayo-agosto, 2000. Recuperado el 31 de agosto de 2011 desde:
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/rodajog.pdf>
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización* (RAMA ,TRAD.) México, D.F.: Alfaomega.
- Ndoye, A. y Parker, M. (2010). Creating and Sustaining a Culture of Assessment . *Planning for Higher Education*, 38(2), 28-39.
- Nevo, D. (1994). *Evaluación basada en el centro: Un diálogo para la mejora educativa*. Bilbao, España: Mensajero.
- Parker, M. (2005). *El Aporte de Mary Parker Follet en la Escuela conductista del comportamiento*. Recuperado el 24 de septiembre de 2011.
<http://www.managershelp.com/la-escuela-conductista.htm>
- 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.
- Patton, M. (1999). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. USA: Sage Publications
- Pérez, G. (2001). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. Madrid, España. La Muralla.
- Pérez, M. y Torres, J.A. (Coords.) (2000). *La calidad en los procesos educativos*. Barcelona, España: Oikos-tau.
- Ramírez, R. (1999). *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico*. Distrito Federal, México: SEP.
- Ramírez, V. M. (2000), *Memoria del Tercer Congreso Internacional de Educación*. Sociedad que aprende, Sociedad que educa. SEG. México, D.F.
- Rodríguez, J. (2005) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.
- Rodríguez, M. D. (1999). *Diagnóstico Organizacional* (3a. ed.) México, D.F.: Alfaomega
- Rodríguez, R. (2001). *Instrumentos para la Autoevaluación de Instituciones Educativas*. Santiago de Chile: Santillana.
- Rosales C. (1988). *Criterios para una evaluación formativa*. Madrid, España: Narcea.

- Ruiz, C. (2003). *Sistemas de Planeación para instituciones educativas*. México: Trillas: ITESM, Universidad Virtual.
- Ruiz, J. (2004) *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Madrid: Narcea.
- Sampieri, R. H. (2006). *Cultura organizacional: Estudios cualitativos de casos*. Universidad de Celaya, Celaya, México: Manuscrito no publicado.
- Secretaría de Educación Pública (2006). Acuerdo número 384 por el que se establece el nuevo Plan y Programas de Estudio para la Educación Secundaria. México: SEP.
- Senge (2007) *Escuelas que aprenden*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Capítulos IX y XII.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2a. ed.). Madrid, España: Morata.
- Tharp, R. (2002). *Transformar la enseñanza: Excelencia, equidad, inclusión y armonía en las aulas y las escuelas*. España: Paidós.
- 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, G. J., y Ramírez, M. M. (2008). *Sistema de indicadores de evaluación institucional para la mejora de la gestión y la calidad educativa*. Presentado en Memorias del Octavo Foro de Evaluación Educativa. Sistema Nacional de Evaluación: Perspectivas. Mérida, Yucatán, México.
- 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. Recuperado de:
<http://www.rinace.net/rie/numeros/vol2-num2/art4.pdf>
- Valenzuela, J. R. (2003, Agosto- Diciembre). Apuntes del Curso Evaluación Institucional (Ed-4017). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, C.P. 64849, Monterrey, N.L., México).
- Valenzuela, J.R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica, Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona, España: Paídos.
- Wheelen, T. (2007). *Administración estratégica y Política de negocios. Conceptos y casos*. Pearson educación, México.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3a.ed.Vol.5) Thousand Oaks,CA,EUA:SAGE.

Zorrilla, M. y Pérez, M.G. (2006). Los Directores Escolares frente al Dilema de las Reformas Educativas en el caso de México. *Revista Electrónica Iberoamericana*.

Apéndice A

Formato de Carta de Consentimiento

Chihuahua, Chihuahua, a 8 de febrero de 2011

Ing. Emma Tinoco Estrada
Director (a)
P r e s e n t e.

Estimado(a) Ing. Tinoco:

Por medio de la presente, solicito su autorización para realizar una tesis de grado sobre el estudio de evaluación institucional en la secundaria Bilingüe Isaac Newton, el centro educativo que usted dirige. Mi nombre es Sonia Estela Chávez Pérez soy alumna de la Maestría en Administración de Instituciones educativas en la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio está siendo realizado como parte de mi Tesis para aprobar las materias Proyecto I y Proyecto II, enfocada en la evaluación institucional en escuelas de nivel medio básico y en consecuencia obtener el grado de maestría en diciembre de 2011.

El proyecto por desarrollar, está orientado a realizar una investigación de la evaluación institucional, será necesario recabar datos sobre la institución por medio de entrevistas a diversos miembros de la comunidad, aplicar instrumentos de evaluación y realizar observaciones, de tal manera que sea posible evaluar el funcionamiento de la institución. En lo personal, creo que este proyecto puede contribuir a mejorar los resultados en su escuela al reportar los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la investigación. Por otra parte, aprecio como pequeños o posibles riesgos de este estudio que los entrevistados se sientan comprometidos al dar información que pueda dañar su trayectoria dentro de la institución y posteriormente ésta decida tomar medidas correctivas al respecto.

Toda información dada por cada persona será estrictamente confidencial. Se le proporcionará un informe completo de los resultados por escrito. Es conveniente señalar también que la información obtenida por el equipo evaluador será reservada cuidadosamente salvaguardo el anonimato de los informantes. 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 presentada, para fines de evaluar la investigación realizada. Por último, si los resultados de este estudio son publicados, contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

Su autorización para que realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tengamos con la institución. 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, responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme en el siguiente correo electrónico, dirección y teléfono (sechpe@hotmail.com , Foglio Miramontes 8404, Unidad Cuauhtémoc Tel. (614) 418-7311). Asimismo, si cree conveniente contactar al profesor titular de la materia o asesor de tesis que me fue asignado, ellos estarán gustosos de explicar el propósito de este proyecto, sus nombres son Jaime Ricardo Valenzuela González y Gloria Perla Morales Martínez. Ellos estarán disponibles en las siguientes direcciones de correo electrónico: jrvg@itesm.mx y gpmoralesm@hotmail.com .

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.

Solicitud hecha por:



Sonia Estela Chávez Pérez

Autoriza:



Ing. Emma Tinoco Estrada

Apéndice B

Formato de Encuesta

Notas introductorias:

1. El presente formato tiene como objetivo recabar información acerca de distintos indicadores vinculados con instituciones educativas.
2. La información que aquí se recopile será manejada de manera confidencial por los profesores del curso.
3. La información recabada a través de este formato podrá ser utilizada por los profesores del curso para fines de investigación, en el entendido de que cualquier informe que se desprenda de dicha investigación contendrán solamente resultados que no permitan identificar a la institución que aporte los datos.
4. A continuación se presentan varias preguntas asociadas a uno y sólo un indicador. Por favor responda a dichas preguntas en la forma más explícita posible, pero procurando limitar la respuesta a un máximo de 300 palabras. En caso de que un indicador no sea aplicable a una institución en particular, es preciso tratar de explicar por qué no es aplicable o qué cambios sería necesario hacerle para que fuera aplicable.

Datos generales:

Institución educativa que se está evaluando:	Escuela Secundaria Bilingüe Isaac Newton
Nombre completo del alumno (<i>encuestador</i>):	Sonia Estela Chávez Pérez
Número de matrícula:	A00385666
Indicador que se analizará en este formato:	
Persona, dentro de la institución educativa, que responde al alumno las preguntas (<i>encuestado</i>):	
Cargo de la persona encuestada dentro de la institución educativa:	
Fecha en que se colectaron las respuestas:	

Análisis del indicador:

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál es el valor del indicador en su institución educativa? ¿Cómo lo está calculando?	
2. ¿De qué otra forma se puede calcular este indicador? ¿Otra definición de indicador tendría mejor sentido para la situación particular de esta institución educativa?	
3. ¿Podría describir paso a paso el mecanismo (proceso) que seguiría usted en esta institución para generar el indicador solicitado?	
4. ¿Qué dificultades (o posibilidades) vería usted para calcular este indicador de manera periódica? Piense en el tiempo de obtención de datos, el costo de obtenerlos o la falta de personal que haga el trabajo, como posibles dificultades (si es el caso).	
5. ¿Qué tanto este indicador ha sido tomado en cuenta anteriormente en esta institución educativa? ¿Qué han hecho con él?	
6. ¿Con qué frecuencia se debería calcular este indicador? ¿Cuál frecuencia sería la óptima?	
7. ¿Qué personas o instancias (departamentos, áreas), dentro de la institución serían las indicadas para pasarle al director el valor de este indicador? ¿Estas personas o instancias ven actualmente esta tarea como parte de sus obligaciones?	
8. Teniendo usted este indicador ¿qué cosas cree que podría hacer para mejorar la institución a su cargo?	
9. ¿Qué tanto considera que este indicador es importante y útil para el trabajo que desempeña como director?	
10. ¿Alguna observación adicional acerca de este indicador?	

Apéndice C

Evidencia Fotográfica de Trabajo de Campo



Ing. Emma Tinoco Directora General ESBIN



Sonia Chávez, Tesista



Entrevista en Departamento de Control Escolar



Entrevista en Subdirección Académica



Director Administrativo



Directora de Recursos Humanos