

La Evaluación: una estrategia para re-pensar las prácticas institucionales

EVALUATION: A STRATEGY TO RE- THINK INSTITUTIONAL PRACTICES

Ademar Ferreyra Horacio¹

María Jacinta Eberle²

Resumen

En este siglo de permanentes cambios y de una marcada saturación en la producción y avance de la información es sumamente importante

¹ Doctor en Educación (UCC, Argentina). Posdoctorado en Ciencias Sociales -Política, Economía, Historia y Sociología- (UNC. Centro de Estudios Avanzados. Argentina. Actualmente se desempeña como Subsecretario de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa (ME. Córdoba) y profesor e investigador en la Facultad de Educación (UCC). Recibió diez distinciones por su desempeño en el campo de la educación e investigación, entre las que se destaca la Mención Premio Academia Nacional de Educación (2001) y Premio Domingo Faustino Sarmiento (2007). Tiene una vasta participación como funcionario, consultor, investigador, técnico y capacitador en el ámbito provincial, nacional e internacional. Integra el Consejo Editorial de revistas especializadas en Educación y Psicología. Además, posee una amplia producción escrita referida a educación media/secundaria, superior, gestión, currículo y evaluación. Correo electrónico: hferreyra@coopmorteros.com.ar

² Profesora de Química y Merceología. Licenciada en Gestión Educativa (U.C.A.- Paraná). Se desempeña desde 1981 como docente en Instituciones Privadas en (EGB3, Medio y Nivel Superior no Universitario) de la ciudad de Crespo y como Rectora del Instituto "Sagrado Corazón" en EGB3 y Polimodal desde el año 1994. Tiene una vasta experiencia como coordinadora de Clubes de Ciencias, capacitadora de la Red Federal de Formación Docente Continua en el área de las Ciencias Naturales, profesora de Didáctica en las Ciencias Físico Química, de Proyecto Tecnológico II, de Tecnología de la Energía y de Física y Química; asesora de trabajos de Ferias de Ciencias y Jurado de Ferias de Ciencias Local, Regional y Provincial. Realizó adscripción a la cátedra de Evaluación Institucional y Curricular de la Licenciatura en Gestión Educativa de la UCA -Paraná y en la cátedra de Educación Comparada de la Licenciatura en Ciencias de Educación de la UCA-Paraná.

que las instituciones educativas puedan avanzar en la construcción de sus propios procesos de **calidad**, para poder dar respuesta, de esta manera, a los requerimientos del entorno a partir de la formación de ciudadanos que posean las **competencias** necesarias y que se puedan desempeñar como personas felices en esta sociedad en la que forman parte.

Es por ello que dentro de las instituciones se hace cada vez más indispensable la construcción de una nueva **cultura evaluativa** que utilice la evaluación como estrategia para mejorar y potenciar el desarrollo de todos sus miembros a partir de la re-flexión de sus prácticas cotidianas. Este trabajo sólo puede desarrollarse si se toma como punto de partida la **autonomía institucional** y si se comprende que la escuela sólo podrá ejecutar su proyecto de mejora si esta evaluación se realiza a partir de la integración de miradas tanto internas como externas. Sólo de esta manera es posible contribuir con el crecimiento de la institución y por ende de un pueblo, de una provincia, de una nación.

Palabras clave

Calidad, competencias, cultura evaluativa, autonomía institucional, prácticas institucionales.

Abstract

In this century of permanent changes and of a marked saturation in the production and advance of information it is extremely important that educational institutions advance in the construction of their own processes of **quality**, so as to give an answer to the requirements of the social context for the formation of citizens with the necessary **competences** that enable them to act as happy people in the society in which they are growing up.

Therefore the construction of a new **evaluative culture** within institutions becomes necessary, one that uses the institutional evaluation as a strategy that allows the improvement and the development of all their members starting from the reflection over their daily practices. This work can only be developed if **institutional autonomy** is taken as a starting point and if everybody understands that the school will only be able to fulfill its project of improvement if this evaluation is performed starting from the integration of not only internal but also external points of view. Only then is it possible to contribute with to the growth of an institution and therefore of a town, a province, a nation.

Key words

Quality, competence, evaluation culture, institutional autonomy, institutional practices

Introducción

“Uno de nuestros propósitos principales es el de despegar el sentido de la evaluación del puro control que ejercen unos actores sobre otros, para situarlo en el plano del aprendizaje compartido.”

(Nieremberg y otros, 2000)

La evaluación en estos últimos tiempos se ha convertido en una cuestión compleja y a la vez controvertida en diversos ámbitos de la vida, pero fundamentalmente en el ámbito educativo. Y esto es así no sólo porque es una realidad problemática y abierta al debate, sino porque la evaluación admite diferentes significados según los puntos de vista desde los cuales se sustente en sus respectivos contextos.

La historia muestra que la evaluación fue considerada como un instrumento opresor, de control y de amenaza, que planteó numerosos problemas de carácter ético, el más habitual es el que se vincula con la confiabilidad de los informes. Y, si tenemos en cuenta que la evaluación tuvo por lo general un carácter descendente y que se escondieron en ella fenómenos de poder y privilegio, habrá que evitar que sea un instrumento de dominación, pues ese sentido desvirtúa y empobrece sus funciones vitales como “proceso de diálogo, comprensión y mejora” (cfr. Santos Guerra, 1996). Estas funciones sólo se pueden conseguir en un ámbito donde todos y todo sean objeto de evaluación y en el que el proceso que se realice sea depurado ética y democráticamente. En este sentido, es importante considerar como prioridad el respeto de la dignidad de las personas implicadas sin olvidar nunca que la evaluación es una responsabilidad tanto personal como institucional y que en esta nueva cultura para mejorar la calidad de la educación, una de las mayores dificultades que tenemos es la de superar el miedo social a la evaluación “control-castigo” y despertar la confianza en la evaluación “mejora-crecimiento”. Para ello es necesario contar con un clima relacional y un ambiente de encuentro que favorezca una auténtica cultura evaluativa. Esto supone asumir como pilares los valores fundamentales y recuperar el humanismo perdido o dormido como consecuencia de la materialización del hombre de esta época.

Entonces, evaluar es una actividad integral que implica variados niveles de decisión macro (nacional), meso (jurisdiccional) o micro (escolar) e involucra diferentes ámbitos de la vida institucional: los aprendizajes, el proyecto educativo institucional, el currículo, el aula, el desempeño docente y/o la institución como organización. La Evaluación supone desnaturalizar las prácticas formales e informales, abordar el modo en que estas -las prácticas- son percibidas por los actores, dar un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas y orientar las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella (Frigerio 1992, pp. 88-89). Tan importante como

evaluar la actividad concreta, es analizar las posibilidades y limitaciones contextuales en que se ha desenvuelto.

En definitiva, la evaluación debe constituirse en el eje transversal de la vida institucional, que debe atender tanto a los procesos como a los resultados, a lo explícito como a lo implícito, combinar diferentes fuentes de información y distintas metodologías (cfr. García Cano, 1998).

Dentro de este marco, es que planteamos compartir aportes conceptuales y metodológicos, que permitan repensar la evaluación institucional “interna y externa” como camino para lograr calidad en el desarrollo personal e institucional, porque estamos convencidos que la calidad no se controla sino que se construye en el día a día de la vida escolar en comunidad.³

Conceptualizaciones básicas

“La evaluación es un proceso que permite poner sobre el tapete nuestras concepciones sobre la sociedad, sobre la escuela, sobre la educación, sobre la tarea de los profesionales...”

(Santos Guerra, 1996).

Las conceptualizaciones sobre la **evaluación** han ido evolucionando históricamente, reflejando diversas posiciones ideológicas que se han desplazado desde una evaluación centrada en el control de un proceso, hacia una evaluación centrada en la intención por comprenderlo.

Los enfoques actuales sitúan los paradigmas a diferente nivel, haciendo posible la convivencia y la necesidad de tener en cuenta los enfoques cuantitativos y cualitativos en función de las necesidades de la evaluación. Entre otras posi-

³ Para la elaboración del presente trabajo se han tenido en cuenta los aportes realizados por docentes y estudiantes en la cátedra de Evaluación Institucional y Curricular de la Pontificia Universidad Católica Argentina-Facultad de Humanidades Teresa de Ávila-Paraná Entre Ríos (2003-2005).

bilidades, cabe definir entonces a la evaluación como un proceso dinámico, abierto, sistemático, flexible y crítico de obtención, producción y comunicación de información, en permanente retroalimentación, destinado a mirar y a mirarse, preguntar y preguntarse, para describir y valorar la realidad en pro de mejorar las prácticas institucionales. Es por ello que la evaluación siempre será propositiva y brindará conocimientos para la toma de decisiones; la evaluación que castiga no logra buenos resultados, al contrario, genera procesos de evasión (cfr. Gago Huguet, 2002).

Evaluar es algo necesario, no optativo; la realidad nos muestra que “siempre se evalúa”; lo que no siempre se hace “es evaluar bien” y esto se debe a que, frecuentemente, se realizan evaluaciones desde perspectivas reduccionistas o en algunos casos hasta se acomoda la información a la realidad haciéndola coincidir con ciertos criterios o parámetros pre establecidos, desvirtuando de esta manera la idea de la evaluación como un verdadero “acto de realismo”⁴.

Se trata por lo tanto de un proceso reflexivo, riguroso y sistemático de indagación que considera globalmente las situaciones en contexto, que atiende lo explícito y lo implícito en pro de una mejora sostenida. Se rige por el principio de validez (se vincula con el grado en que se provee información, en cantidad necesaria, relevante y adecuada al propósito de la evaluación), de participación (articula la mirada de todos los implicados; permite contrastar diferentes e independientes formas de pensar, sentir y actuar) y de ética (implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en los otros) (cfr. Jiménez, 1999, pp. 25-56).

La importancia de la evaluación se aprecia cuando esta brinda elementos objetivos, comparables, viables, que nos permiten realizar un seguimiento, monitoreo de lo que hacemos; podríamos decir

4 Para ampliar, véase: a) Berro A. “Líderar el Proceso de Autoevaluación Institucional”- 8vo Curso de Directivos de Educación Inicial y EGB. CONSUDEC. (Video). Argentina, 1998. b) Gago Huguet, A.. “La Evaluación como medio para mejorar las Instituciones Educativas”. SEP. México, 2002.

que sin evaluación no es posible planear, programar o proyectar acciones de mejoramiento.

Si se quiere construir una nueva cultura evaluativa es indispensable incorporar la evaluación como una práctica cotidiana que realizan todos y afecta a la institución en su conjunto, para mejorar y potenciar el desarrollo de las personas que trabajan en ella. Para ello será necesario asumir una actitud evaluativa que facilite el sostenimiento de la misma cultura; permita entender la evaluación como una actividad organizada y como resultado de un proceso colaborativo de aprendizaje institucional.

Es por ello que si se espera que la evaluación contribuya al crecimiento y al desarrollo de la institución, y si se quiere tener una evaluación tan objetiva como sea posible, desde el punto de vista conceptual y metodológico, será necesario complementar la mirada interna con la externa desde una perspectiva humanista. Sólo de esta manera, se favorecerá la viabilidad de las mejoras necesarias, la clarificación de las dificultades, la toma de conciencia para generar acciones, facilitando de esta manera el ocuparse de lo esencial para dejar de lado lo trivial (cfr. Azzerboni y Harf, 2003: Cap 6).

La autoevaluación

“Andar por el intrincado y fascinante rumbo de la evaluación institucional... es el paso necesario y facilitador para construir procesos de calidad”

(Darío Klar, 2005)

La autoevaluación institucional consiste en una práctica de evaluación interna, realizada por las personas implicadas en las situaciones que se estudian con el propósito de comprenderlas y mejorarlas. Permite a las instituciones conocer todas sus posibilidades y también sus limitaciones desde su accionar diario; analizar lo que se hace; conocer el clima en el que se trabaja; ver cómo conviven los diferentes actores, los valores, intenciones, fines, debilidades y fortalezas

que dan cuenta de la identidad y realidad de la institución escolar.

De esta manera, provee información sobre aspectos que permiten conocer y reflexionar sobre lo que se hace y lo que se busca, y tomar decisiones para prevenir y corregir errores, brindar coherencia a sus miembros e intensificar el esfuerzo en lo esencial, en pro de mejorar la calidad de la oferta institucional. Así entendida, la autoevaluación institucional es una instancia de mejoramiento y dinamización de la innovación en las instituciones educativas, que no puede prescindir de la participación si quiere ser real y aspira a la interpretación y valoración del proceso en toda su complejidad y amplitud.

La participación no sólo es una exigencia técnica sino también social: no sólo aporta validez a las preguntas, criterios o indicadores que determinan la evaluación, sino que es garantía de la utilidad y aplicabilidad de los resultados obtenidos. Además

de la participación, existen otras condiciones necesarias para la autoevaluación, a saber: la carga o amenaza que lleva aparejada; la diversidad de intereses; el clima escolar basado en la confianza mutua; el deseo de mejorar; el compromiso con la institución; el alto sentido de responsabilidad y respecto por el otro; el estilo de liderazgo participativo y el hecho de considerar a la autoevaluación como proceso técnico, ético y político que actúa como motor del cambio.

La autoevaluación institucional requiere una clarificación previa acordada en equipo sobre la finalidad, requisitos y consecuencias de la actividad que se realiza. Este proceso comprensivo asociado con la mejora institucional debe dar respuesta a cada uno de los interrogantes que permitan preguntarle, contemplar, analizar, vivir y retroalimentar la realidad. A manera de síntesis se explicitan estas cuestiones en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Niveles y dimensiones de la Autoevaluación Institucional

INTERROGANTES	DIMENSIONES / VARIABLES / INDICADORES	
Encuadre	Coherencia con la política educativa nacional, provincial, regional y local. Coherencia con la política escolar explicitada en el PEI. Adecuación a las necesidades formativas Adecuación a los participantes (necesidades, expectativas, intereses)	
¿Qué evaluar? OBJETO	Transversal	Misión Visión Diagnóstico Prioridades Compromisos de acción Meta evaluación Alumnos Características de los alumnos Intereses y expectativas de los alumnos Itinerario escolar de los estudiantes (Promoción, Repitencia, Abandono, Sobrededad, Rendimiento, Asistencia, etc.) Aprendizajes relevantes Proyecto curricular institucional. Planificaciones y programas Articulación vertical y horizontal Proyectos de aula Organización de las competencias prioritarias Secuenciación de contenidos Prácticas pedagógicas y estrategias metodológicas Evaluación de los aprendizajes
	Aprendizaje/ Enseñanza	

¿Qué evaluar? OBJETO	Dinámica y cultura institucional	Liderazgo pedagógico Normas, acuerdos y valores. Formas y mecanismos de comunicación Organización de canales y órganos de participación Proyecto de convivencia escolar Tipos de conflictos y formas de resolución Organización y administración del tiempo y los espacios Formas y tipos de agrupamiento Apertura al cambio y la innovación
	Profesionalización docente	Características de los docentes y directivos Formación Inicial Capacitación o formación continua Investigación Desempeño directivo y docente Salario docente
	Recursos materiales y funcionales	Asignación de recursos Aprovechamiento y coordinación de los recursos Infraestructura edilicia Mobiliario Equipamiento y Recursos Didácticos Instalaciones Programas Nacionales /Provinciales Horarios escolares Calendario escolar Organización de los espacios Previsión, distribución y articulación del personal: organización de los equipos docentes Servicios de alimentación Servicio de transporte Administración de las finanzas
	Comunidad	Entorno y contexto de la escuela Características sociales, culturales y económicas de los alumnos y su familia Relación con las familias Expectativas educativas de las familias Colaboración de las familias en el logro de mejores aprendizajes. Relación con otras instituciones de la comunidad Expectativas de las organizaciones de la comunidad.
¿Para qué evaluar? FINALIDAD	Evaluar no es la etapa posterior o final del proceso sino “un momento en el camino para apreciar lo caminado”. Teniendo en cuenta los objetivos la evaluación puede ser: <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstica (para identificar necesidades y conocer la realidad institucional) • Formativa/ Proceso (evalúa el proceso, se propone mejorar, reflexiona sobre la acción) • Sumativa/ Resultados (permite analizar el desarrollo de un proyecto) • Integradora/ metaevaluación (capacidad de sacar a luz todos los factores subyacentes en los procesos de evaluación institucional). 	
¿Cuándo Evaluar? MOMENTOS	Son los tiempos en los que evaluamos: <ul style="list-style-type: none"> • Inicial (al inicio de una determinada actividad), • Continua (como instancia diaria), • Final (supone comparar el estado inicial con los resultados alcanzados), • Diferida (como instancia posterior a lo realizado) 	

<p>¿Cómo evaluar? MODELOS</p>	<p>Hace referencia a la metodología cuanti-cualitativa que se aplicará para realizar la intervención (preguntar-contemplar-analizar, vivir y retroalimentar la realidad). La cual podría ser realizada por una Unidad de Evaluación Interna o Departamento de Evaluación Institucional⁵, que debería estar coordinada por maestros o profesores que representen a las diferentes áreas que integran la institución educativa. Éstos deben garantizar que todos los integrantes de la comunidad educativa que conforman la misma tengan su representación y participación activa⁶.</p> <p>Los pasos a seguir una vez constituida la Unidad desde una perspectiva enunciada podrían ser: a) Determinación de indicadores, b) Creación de instrumentos, c) Aplicación de instrumentos, d) Observación y registro de la realidad, e) Descripción e) Compartir la información, resignificarla, reflexionar y replantear la acción en comunidad h) Priorizar los problemas i) Preparación del informe de autoevaluación para que sea evaluado por un equipo externo.</p>
<p>¿Con qué evaluar? INSTRUMENTOS</p>	<p>Refieren a los sustentos materiales y a las formas que asumen la evaluaciones.</p> <p>Preguntarle a la realidad: Entrevistas: formales (Estructuradas, Semiestructuradas y abierta o en profundidad) o Informales; Encuestas; cuestionarios; Escalas y Listas....</p> <p>Contemplar la realidad: Observación participantes y no participantes; Videos; Fotografías,....</p> <p>Analizar la realidad: Estudio de documentos (oficiales, institucionales, cuadernos de clase, planificaciones, personales, etc.); Estudio de casos</p> <p>Vivir la realidad: Diario del evaluador;</p> <p>Retroalimentar la realidad: a partir del estudio de las situaciones problemáticas encontradas, negociación de informes y del diseño y ejecución de planes de mejora (tablas, cuadros comparativos, etc.)</p>
<p>¿Quiénes van a evaluar? AGENTES- TIPOLOGIA</p>	<p>Agentes: alumnos, profesores, equipo directivo, equipo de docentes, padres, expertos, supervisores, funcionarios, etc.</p> <p>Tipos:-Autoevaluación “mirada de uno mismo”;</p> <p>-Coevaluación “mirada compartida”;</p> <p>-Heteroevaluación “mirada de otro”.</p>

Para poder responder a los requerimientos del entorno y de la propia sociedad es necesario tomar decisiones fundadas con base a los núcleos problemáticos críticos identificados por los protagonistas de una realidad particular; esto significa un avance en el camino de autonomía institucional

ya que sólo de esta manera la escuela puede articular y ejecutar su propio proyecto de mejora y estar en mejores condiciones al entender qué es la cultura de la autoevaluación, como se ilustra en el siguiente cuadro:

5 Ferreyra H.A. (Argentina), Corella A. (Costa Rica) y Salamanca V. (Méjico). “Trabajo Final: Unidades de Evaluación Interna” Curso de Planificación Curricular - Centro Ofri – Israel, 1999

6 En caso de que la institución sea muy pequeña la autoevaluación puede ser realizada por el colectivo institucional.

Cuadro 2. Fundamentos de la Autoevaluación Institucional

¿ES?	¿NO ES?						
<p>Es un proceso de reflexión comunitaria que una institución realiza sobre sí misma para diagnosticar cómo está cumpliendo la misión que tiene establecida y tomar a partir de esa mirada medidas preventivas y/o correctivas para mejorar su labor.</p>	<p>La autoevaluación no debe ser entendida como: Un medio de comparación entre escuelas Un requerimiento de la normativa Una evaluación individual sino institucional Una mera recolección de datos Una mera enunciación de debilidades.</p>						
<p>Supone:</p> <p>Un estudio reflexivo: proceso de análisis interno y de aprendizaje. Un proceso planificado, gestionado y evaluado por la misma escuela. La emisión de juicios analíticos sobre la realidad observada y sus propósitos. La búsqueda constante de mejora para alcanzar la calidad educativa.</p>							
<p>Pretende:</p> <p>Comprender la dinámica institucional, organización, proyectos Generar procesos de evaluación que permitan interpretar la realidad institucional y actuar sobre ella; Potenciar mecanismos que permitan conocer y monitorear los procesos y resultados de la gestión institucional; Promover la valoración de la evaluación como una herramienta de aprendizaje y mejoramiento continuo; Prestar atención al grado y forma de intervención de los actores; Registrar la calidad de recursos; Redefinir propuesta y compromisos; Analizar la dinámica de las relaciones que son el núcleo de la organización.</p>							
<p>Involucra:</p> <p>La evaluación de procesos y resultados. Un nivel de colaboración: capacidad de trabajo en equipo. Los objetivos Institucionales (Metas). Los criterios de calidad preestablecidos. Los instrumentos de recolección de datos. Un tiempo otros.</p>							
<p>Permite:</p> <table border="1" data-bbox="223 1372 811 1711"> <thead> <tr> <th data-bbox="223 1372 573 1423">A nivel personal:</th> <th data-bbox="573 1372 986 1423">A nivel institucional</th> <th data-bbox="986 1372 1354 1423">A nivel gubernamental</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="223 1423 573 1711"> <p>Detectar dificultades; Tomar decisiones; Reorientar las prácticas.</p> </td><td data-bbox="573 1423 986 1711"> <p>Determinar el estado y funcionamiento de la institución; Detectar problemáticas; Proponer planes de mejora en función de lo detectado; Comparar el nivel de desempeño institucional con sus pares.</p> </td><td data-bbox="986 1423 1354 1711"> <p>Tener informes sobre temas específicos de la institución educativa; Detectar problemas recurrentes; Comparar escuelas similares; Identificar buenas prácticas. Asignar recursos.</p> </td></tr> </tbody> </table>	A nivel personal:	A nivel institucional	A nivel gubernamental	<p>Detectar dificultades; Tomar decisiones; Reorientar las prácticas.</p>	<p>Determinar el estado y funcionamiento de la institución; Detectar problemáticas; Proponer planes de mejora en función de lo detectado; Comparar el nivel de desempeño institucional con sus pares.</p>	<p>Tener informes sobre temas específicos de la institución educativa; Detectar problemas recurrentes; Comparar escuelas similares; Identificar buenas prácticas. Asignar recursos.</p>	
A nivel personal:	A nivel institucional	A nivel gubernamental					
<p>Detectar dificultades; Tomar decisiones; Reorientar las prácticas.</p>	<p>Determinar el estado y funcionamiento de la institución; Detectar problemáticas; Proponer planes de mejora en función de lo detectado; Comparar el nivel de desempeño institucional con sus pares.</p>	<p>Tener informes sobre temas específicos de la institución educativa; Detectar problemas recurrentes; Comparar escuelas similares; Identificar buenas prácticas. Asignar recursos.</p>					

Teniendo en cuenta lo ilustrado en el cuadro anterior, el complemento ideal para contrastar UN PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN es la evaluación externa realizada por supervisores, organismos ministeriales, consultores, ONG, etc.

Evaluación externa

“Una experiencia educativa necesita la evaluación externa para poder realizar la mejora sustantiva. No hacerlo así significa cerrar el horizonte valorativo y arriesgarse a la deformación óptica del que mira algo que está sobre sus mismos ojos”.

Santos Guerra (1998)

La evaluación externa es un tipo de evaluación que es realizada por personas ajenas a la Institución educativa, que cuentan con mayor independencia que los implicados directamente en la acción, con más tiempo dedicado a la tarea y con más especificidad dada su condición de externo y experto. La misma busca dar mayor objetividad a la evaluación. Desde el punto de vista metodológico es considerada como una interpellación esencial que complementa y no sustituye la mirada interna, sino que se integra con el propósito de hacer posible la mejora: “Dicha evaluación preferentemente debe ser realizada por un equipo, porque de esta manera tiene más rigor el contraste, más fuerza social la tarea, más apoyo psicológico la relación, mayor resistencia a las presiones, más posibilidad de completud el trabajo...” (Santos Guerra, 1998, p. 216).

El equipo evaluador externo, podrá ser gubernamental, no gubernamental o mixto. En todos los casos, es recomendable la participación del supervisor o inspector como representante del Estado. Porque es éste, el que debe garantizar objetividad y acompañamiento en el proceso, respondiendo a un compromiso social que le compete, el de posibilitar la construcción de una educación de calidad para todos y con todos. Es importante que durante el periodo de concertación, entre la institución y el equipo evaluador externo, se acuer-

de a nivel institucional: la naturaleza y los fines de la evaluación, el equipo que va a estar a cargo de la evaluación, los métodos y técnicas que se van a utilizar, el tipo de colaboración que se requiere, la confidencialidad de los datos, el calendario de trabajo, el contenido de los informes, el momento y la forma de entregar los informes y la utilización de los informes por personas ajenas a la institución (cfr. Santos Guerra, 1993).

Toda evaluación externa, necesita compartir el encuadre, la finalidad, el modelo, los indicadores y los instrumentos de la evaluación interna, para dar, de esta manera, como sostiene Antonio Gago Huguet, coherencia y pertinencia al proceso evaluativo (Gago Huguet, 2002). La educación formal tiene que ser evaluada desde dentro y fuera de su ámbito, porque los aciertos y los errores de la educación siempre van a estar aplicados en la sociedad en concreto, entendiendo a ésta no sólo en su aspecto económico, sino también en el desarrollo de la vida social, quehaceres culturales, *modus-vivendi* de las personas. De esta manera, se hace realidad el principio que sostiene que la evaluación de lo que se hace en educación no debe estar sólo a cargo de los propios protagonistas (profesores, directivos, estudiantes, etc.) sino que deben participar también aquellos que reciben sus beneficios (cfr. Gago Huguet, 2002 y Juárez, 2004, pp. 76-87).

La tarea del equipo evaluador externo consiste en la lectura del informe de autoevaluación y a partir de la realización de un trabajo en terreno efectúan una devolución de la mirada concreta. En el informe los evaluadores externos describen el nivel de presencia y desarrollo de los sistemas de gestión integral considerados en la línea de base⁵ de la institución evaluada. El mismo está basado en evidencias verificables de la gestión. Es

⁵ LÍNEA DE BASE: la línea de base se compone de un conjunto de indicadores que describen la situación inicial de la escuela en relación a los aspectos sobre los cuales se pretende intervenir -desde un proyecto- para mejorar la educación. La línea de base marca el punto de partida y permite disponer de un patrón de comparación y progresión de los aspectos o cuestiones a trabajar desde el proyecto.

indispensable que el evaluador sea claro y preciso para lo cual deberá buscar un lenguaje accesible al destinatario (Santos Guerra, 1998, p. 205).

Dicho informe deberá ser analizado por la Institución Educativa, quien podrá o no (según lo acordado) realizar una revisión de los pasos y procedimientos seguidos y de la consistencia del mismo. Aquí la Institución podrá aceptar las recomendaciones de manera total, parcial o rechazarlas. En todos los casos, es conveniente que la comunidad educativa y los evaluadores externos se encuentren con el propósito de dialogar, comprender, priorizar lo esencial sobre lo urgente para mejorar de raíz la vida institucional, acordando las líneas de acción a seguir.⁶ Logrados estos acuerdos y compromisos se comienza a trabajar en la aplicación de las líneas de mejoras propuestas por el colectivo institucional y en el seguimiento y monitoreo de las mismas.

Es importante entender que la devolución del informe debe provocar a partir de la comunicación y del diálogo una resignificación y reflexión del vivir cotidiano por parte de la comunidad educativa, especialmente de directivos y docentes, para poder comprender qué y cómo es lo que realmente hacen. Esto facilitaría llegar a replantearse o a cambiar sus acciones por iniciativa propia. En este sentido es interesante aclarar que, desde el punto de vista ético, la función del evaluador externo no finaliza con la entrega del informe sino que su función va más allá ya que tiene que acompañar a directivos y docentes en el recorrido cotidiano de la práctica educativa para poder lograr la mejora continua (Juárez y otros, 2004, pp. 76-87).

6 Una de las metodologías a seguir podría ser la priorización de casos identificados como problemáticos, para la cual se procede de la siguiente manera: a) descripción del caso seleccionado; b) política y mecanismos de construcción de la calidad asociados al caso elegido, c) cronología o secuencias de eventos del caso, d) documentación de respaldo del caso, e) resultados del caso, f) evaluación del caso del mecanismo de la calidad asociado (fortalezas y debilidades), g) recomendaciones para el mejoramiento.

Conclusión final

Entendemos que los problemas que se presentan referidos a la evaluación no son sólo de tipo conceptual. En diferentes medidas y en diversos ámbitos de la vida todos evaluamos, el gran problema que se nos presenta es el de la incorporación de una verdadera cultura evaluativa, que entienda que la evaluación es una actividad esencialmente humana y organizada que sirve de herramienta de diagnóstico, análisis y de acción, que necesita de la participación de toda la comunidad y que es necesaria realizarla para alimentar los procesos de toma de decisiones (cfr. Azzerboni, 2003: Cap 6). Por lo tanto, estamos ante la necesidad de decir que esta cultura necesita no sólo de aptitudes, sino de una actitud para poder abordar la complejidad que ella demanda y para aplicar y hacernos eco de una filosofía más profunda que implica el desafío de aprender a vivir de tal manera que la calidad de lo que hagamos o la calidad de lo que nos hacen no nos sea indistinto. Creemos que un verdadero educador no puede vivir sin esta actitud evaluadora, no puede ser indiferente a lo que hace o a lo que le están haciendo; y aquí no solamente estamos hablando de lo educativo, ya que todos tenemos una actitud hacia nuestro entorno, hacia la política, la tecnología, la economía y la producción del ámbito local, regional, provincial y nacional.

Es importante entender que lo educativo no va a mejorar si en primer lugar la institución educativa no entiende que debe dar cuenta de sus actos a la sociedad y que esto no depende simplemente de la buena voluntad, que son necesarias indagaciones periódicas y seguimientos constantes y que para ello es necesario establecer criterios (indicadores y parámetros) básicos y exigentes, porque es allí donde comienza a adquirir sentido la calidad. En el momento en que la escuela decide evaluarse, tanto con sus propios enfoques, como con los de alguna instancia externa, necesariamente tiene que tener en cuenta niveles de exigencia (sean estos internos o externos) que permitan determinar el grado de dominio que

espera alcancen sus estudiantes, su personal y la manera en la que se están acercando a lo mismo.

La evaluación debe ser interna y externa, debe partir de criterios, indicadores y parámetros previamente establecidos (Línea de Base), que es necesario sean ajustados conforme se vaya avanzando en el propio programa para aspirar a más, ya que en el espiral ascendente de la calidad, una vez que se ingresa en el proceso, siempre se buscan más y mejores procesos y resultados. Además es necesario profundizar en el conocimiento de la meta-evaluación, con el propósito de sacar a luz todos los factores subyacentes en los procesos de evaluación que pueden esterilizar su potencial transformador (Santos Guerra, 1998, p. 50).

Por último, la evaluación siempre debe ser prospectiva y dar elementos para tomar una decisión; la evaluación que castiga no logra buenos procesos y por ende buenos resultados, al contrario, genera rechazo. Pero, la evaluación tampoco puede ser superficial: si se tiene un resultado y no se actúa en función de éste también se extinguirán los efectos de la evaluación; si existen cosas negativas se tendrán que corregir, no se puede ser indiferente frente a esto; pero corregir, mejorar, no quiere significar de ninguna manera castigar. La evaluación debe mantenerse en ese equilibrio entre no castigar, pero tampoco hacer de los resultados un “no pasa nada”, sino “un está pasando algo... y tenemos que analizar para poder ver cómo hacemos para resignificarlo y mejorarlo” (cfr. Gago Huguet, 2002).

Referencias

Airaisian, P. W. (2002). *La evaluación en el salón de clases*. (Pecina, R. trad.). México: McGraw-Hill/SEP.

Azzerboni, D. y Harf, R. (2003). *Conduciendo la Escuelas*. Argentina: Ediciones Novedades Educativas.

Berro, A. (1998). *Líder del Proceso de Autoevaluación Institucional*. Argentina: CONSUDEC.

Jiménez, (ed.), (1999). *Evaluación de Programas, centros y profesores*. España: Síntesis Educativa.

Ferreyra, H. A. (Argentina), Corella, A. (Costa Rica) y Salamanca, V. (México). (1999). “Trabajo Final: Unidades de Evaluación Interna” Curso de Planificación Curricular - Centro Ofri – Israel.

Frigerio, G. y otras (1992) *Las Instituciones Educativas: Cara y Ceca*. Argentina: Ediciones Troquel.

Gago, Huguet, A. (2002). *Apuntes acerca de la evaluación educativa*. México: SEP.

Gago, Huguet, A. (2002). *La Evaluación como medio para mejorar las Instituciones Educativas*. México: SEP. <http://normalista.ilce.edu.mx> (Fecha de consulta: 5/05/05).

García Cano (1998). *La evaluación Institucional ¿meta o proceso?*. Argentina. En URL: http://www.200.57.63.31/evaluacion/documentos/ev_inst_meta.doc. (Fecha Consulta: 10-Junio-05.)

Juárez, C. y otro. (2004). “Hacia un nuevo paradigma de la evaluación de la calidad de la educación preescolar en México”. En *Revista 0 a 5 años La Educación en los Primeros Años*. Argentina: Ediciones Novedades Educativas.

Santos, M. A. (1993). *Hacer visible lo cotidiano: teoría y práctica de la evaluación cualitativa de centros escolares*. Argentina: Ediciones Akal.

Santos, M. A. (1995). *La Evaluación: Un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. España: Ediciones Aljibe.

Santos, M. A. (1998). *Evaluación Educativa*. Argentina: Magisterio del Río de la Plata.

Santos, M. A. (1998). *Evaluar es comprender*. Argentina: Magisterio del Río de la Plata (Respuestas educativas).