

Gestión directiva y calidad de la Educación. Un modelo para su evaluación.
Autoras: M. Sc. Maritza del Carmen Guerra Zaldívar y Dra. C. Ma. Alicia Álvarez Reyes.

Resumen

La evaluación de la calidad de las Instituciones de Educación Superior ha ido convirtiéndose en una práctica en las Universidades líderes de los últimos tiempos, en aras de lograr la equidad y justicia social en contraposición con los retos que impone la globalización neoliberal y el surgimiento de un gran número de centros universitarios en diferentes regiones del mundo.

Dentro de la mencionada evaluación un lugar importante le debe ser concedido a la evaluación de la gestión directiva, por su repercusión en la calidad educacional, a pesar de lo cual según se aprecia en las consultas realizadas a 30 modelos; tanto del área Latinoamericana como de países Orientales, Europeos y Americanos, basados en diferentes teorías y corrientes para la evaluación institucional, publicados desde 1971 hasta la fecha, no existen modelos diseñados para evaluar la gestión directiva como eje central.

Como resultado de un tema de investigación se presenta el siguiente trabajo, el que contiene una propuesta dirigida a solucionar el referido problema, presentando un modelo teórico metodológico que puede contribuir a lograr una evaluación más objetiva de la calidad de la gestión directiva educacional, lo que redundará en beneficios para la Educación.

Introducción.

El tratamiento de la calidad educacional en la etapa actual se convierte en un problema complejo, tanto para su definición como en su materialización y evaluación, en las cuales inciden múltiples factores, por la naturaleza del propio concepto y por la complejidad del fenómeno educativo en sí mismo, cuestión en la que se ha ido tomando conciencia en los últimos tiempos.

En la literatura consultada tanto del área de Latinoamérica como de otras latitudes, se hace referencia a diferentes modelos para evaluar la calidad de centros educativos de diferentes niveles de enseñanza, observándose que no existe consenso acerca de las variables, dimensiones, indicadores y criterios para realizar la evaluación. La tendencia que prevalece es la de adecuar estos

parámetros a las características, condiciones y necesidades del sistema que se evalúa.

En el logro de la calidad educativa inciden múltiples procesos y factores, de ellos ocupa un lugar destacado el proceso de dirección por la incidencia de éste sobre los restantes procesos, a pesar de lo cual en la literatura e investigaciones consultadas no se han encontrado modelos para evaluar el proceso de dirección. En el caso específico de los Institutos Superiores pedagógicos (ISP) la evaluación de la calidad de la gestión directiva aún no constituye una práctica, ni forma parte de las prioridades de los órganos de dirección y los ejecutivos.

Si bien es cierto que la responsabilidad por los resultados de una institución recae en su máximo ejecutivo, éste la comparte con todos los demás directivos. Es así como cada dirigente educacional responde por el funcionamiento de su área mediante la conducción de sus colaboradores hacia la optimización de los recursos disponibles, y cada vez con mayor fuerza se aprecia que si no se logra involucrar y comprometer a los colaboradores con la misión a cumplir, crear un clima socio psicológico agradable, así como una buena comunicación, motivación y estimulación de los colaboradores, los resultados de la institución no serán favorables.

La gestión del personal que es de por sí una tarea compleja, no es la única tarea del directivo, también éste debe encargarse de actividades técnicas, financieras, contables, de seguridad, comerciales, investigativas y de dirección propiamente dichas como son las relacionadas con la planificación, organización, mando y control, de lo que se deduce que el Proceso de Dirección es un proceso de carácter sumamente complejo el cual sirve de guía a los restantes procesos que se gestan en un centro educativo, por lo que debe ser evaluado objetivamente para conocer sus aciertos y desaciertos y lograr su perfeccionamiento.

La gestión directiva, aunque compleja, es factible de ser evaluada a partir de la determinación de sus componentes esenciales, en correspondencia con las características del objeto, y mediante el uso de una metodología que permita realizar una evaluación objetiva.

Gestión directiva y calidad de la Educación.

Los retos a que se enfrentan hoy los sistemas educacionales, así como la complejidad de los mismos obliga a pensar en la evaluación de la calidad de la educación basada en la teoría de la Calidad Total, con el propósito de elevar los niveles de calidad en busca de la excelencia, fomentar una cultura de evaluación de la calidad y efectuar su gestión por todos los participantes del proceso educativo así como mejorar la gestión directiva en las instituciones en aras de lograr la integración de los procesos que en estas se realizan.

La gestión de la calidad se basa en la Teoría de la Calidad Total que se sustenta en ocho principios (Oficina Nacional de Normalización, 2001) los que pueden ser utilizados en la gestión de la calidad educacional con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. A consideración de la autora en Educación estos principios se interpretan como sigue:

Enfoque a los usuarios: Las instituciones escolares dependen de sus alumnos, padres, profesores, trabajadores de servicio y dirigentes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder a las expectativas de los mismos.

Liderazgo: Los dirigentes establecen la unidad de propósito y la orientación de la institución escolar. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una institución escolar y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente

cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos

interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una institución escolar en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la institución escolar

debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se

basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una institución educativa

y sus instituciones proveedoras son interdependientes, y una relación mutuamente

beneficiosa aumenta la capacidad de ambas para crear valor.

Como se explicó en la introducción, un componente esencial de la calidad educacional lo constituye la gestión directiva o **Dirección Educativa** entendida como: **La influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos que colaboran con ellos para lograr una participación voluntaria en el establecimiento y consecución de los objetivos de la institución a través de los procesos que en ésta se desarrollan.**

Desde esta posición se asume que el Proceso de Dirección tiene dos componentes

fundamentales: el componente **personal** que engloba al directivo y a sus colaboradores (Aspectos Sociopsicológicos de la Dirección) y el componente **no personal** (Aspectos Técnico Organizativos de la Dirección). Estos aspectos actúan en estrecha interrelación si consideramos que el individuo es una unidad bio- psico- social y que por tanto las características, cualidades, conocimientos y habilidades del directivo le permiten interactuar con sus colaboradores y viceversa estableciéndose entre ambos, procesos psíquicos y sociales marcados por las peculiaridades de las personalidades que lo forman. A la vez éstos interactúan con lo técnico organizativo del sistema influyendo en su transformación y éste de forma dinámica deja su huella en las personas de la organización.

Modelos para la evaluación de la calidad educacional.

Para evaluar la calidad de instituciones educacionales se han establecido diferentes modelos por autores de diversas latitudes que se analizaron a través de una extensa búsqueda bibliográfica, con el fin de buscar semejanzas, diferencias y regularidades entre los modelos planteados y constatar la carencia de modelos para evaluar el proceso de dirección de una institución escolar.

Los modelos revisados fueron clasificados por la autora en cuatro grupos atendiendo a **la base teórica que los sustenta, el nivel de enseñanza para el cual fueron diseñados y el fin para el cual se crearon.**

Los modelos revisados responden a teorías diferentes, mientras unos se recrean en la Teoría de la Calidad Total (Ej. Fundibeq, 1999) otros se afilian a la Eficacia Escolar (Ej. Purkey y Smith, 1983) y los restantes no se sustentan en una teoría específica. Algunos fueron diseñados para instituciones universitarias y otros para las no universitarias, y aunque estos últimos no constituyen el campo de la investigación, aportan elementos importantes para configurar el modelo de evaluación para el proceso de dirección de los ISP. También existen modelos creados para la autoevaluación institucional mientras otros tienen como propósito fundamental establecer premios de calidad a partir de la evaluación externa.

Modelos del primer grupo:

Este grupo incluye los modelos resumidos por Cano, 1999, como instrumentos de evaluación que resultan de la base teórica de diferentes escuelas no declaradas y se basan fundamentalmente en instrumentos para la evaluación, el modelo de Valdés, 1999 para la Evaluación de la Calidad de la Educación en Cuba y el modelo del Ministerio de Educación y Ciencia de España, 1993 (Plan EVA) sustentados en la Teoría de la Calidad Total. Estos modelos se elaboraron para instituciones no universitarias y su fin es la autoevaluación institucional.

En el primer grupo se revisaron los modelos propuestos por los siguientes autores: Isaacs, D. (1977), Holly, P.J. et. Al. (1984), Garrido, Darder, P, López, J.A. (1985), Esteban Frades, Santiago y Bueno Losada, José, (1988), P, Jabonero, M y Riviera, D (1989), Pérez Juste, R y Martínez Aragón, L.(1989), Barberá Albalat, V (1990), Sabirón, F. (1990), Mestres, J.(1990), Santos Guerra, M. A.(1990), Coronel, J. M. Díaz, M. D. López, J. (1990), Casanova Ma. Antonia, (1992), De Cea, F. Et. al. (1992), Torroba, I. (1993), MEC (Plan EVA),1993, De Miguel, M. et. al. (1994), Cardona, J.(1995), Valdés, (1999).

En este grupo se distinguen los siguientes elementos relacionados con el **proceso de dirección:**

- Director (Características personales y el ejercicio equilibrado de la autoridad, cumplimiento de responsabilidades)
- Elementos personales (Desarrollo del personal, Innovación, Factores de cohesión, Negociación del proceso, El desarrollo de iniciativas de perfeccionamiento del profesorado, Experiencias)
- Clima (Reglamento de régimen interior, El tratamiento rápido de los conflictos, El clima positivo del centro, La fluidez de la información)
- Comunicación (La comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa, La existencia de un proyecto colectivo, información y documentación actualizada)
- Funciones de dirección (Planificación, Dirección, Coordinación, Control, Ejecución, Organización, Evaluación)
- Infraestructura (Edificio y medios materiales, Estructura del centro La flexibilidad organizativa, Instalaciones y recursos, Gestión de recursos, La organización)
- Contexto (Integración al entorno, Relaciones con la comunidad, Contexto institucional)
- Organización y funcionamiento (Organización y gestión del centro, coordinación, comunidad educativa, necesidad de un proyecto educativo, una organización en torno a una escuela abierta, recogida de información, la revisión y el nuevo comienzo, la acción para el desarrollo, resultados, la existencia de procesos de autoevaluación institucional, la existencia de procesos de investigación sobre la acción, estructura organizativa y dirección, funcionamiento interno, la coherencia y cohesión de la plantilla, horario para el cumplimiento de las funciones, reuniones)
- Gestión Económica (La transparencia en la gestión económica del centro, Gestión administrativa y financiera)
- Gestión Jurídica (La racionalidad ante la imposición de medidas disciplinarias)
- Características de la institución
- Trabajo que realizan las estructuras de dirección del sistema educativo (características y composición)
- Dotación de recursos humanos (participación en la toma de decisiones)

- Dotación de recursos materiales
- Cultura escolar
- Funcionamiento del colectivo de ciclo o de departamento y funcionamiento del claustro o del colectivo de grado
- Gestión educativa de las estructuras de dirección.

Entre los modelos antes señalados puede encontrarse como regularidad que:

- ❖ No existe consenso entre los autores respecto a los elementos a evaluar
- ❖ Aunque no se establecen específicamente para evaluar el proceso de dirección de un centro educativo, contemplan elementos tendientes a evaluar dichos
- ❖ elementos
- ❖ Entre los aspectos que más se repiten relacionados con el proceso de dirección se encuentran: **contexto, clima, comunicación, elementos personales, información, infraestructura, instalaciones, funciones de dirección, gestión económica, entre otros.**

Modelos del segundo grupo:

Aquí se agruparon los modelos centrados en el estudio de la Eficacia Escolar y en el Movimiento de Mejora de la Escuela. Son propuestos para instituciones no universitarias y su propósito es la autoevaluación institucional.

En este segundo grupo se aprecia la influencia de dos etapas de desarrollo de la escuela de Eficacia Escolar. Creemers, 1997 plantea que en una primera etapa Coleman et.al.1966, Weber,1971, Kitgaard y Hall, 1974 diseñaron modelos que constituyen input – output o proceso – producto del rendimiento, su objetivo es establecer relaciones de las entradas escolares con los resultados. Un grupo de estudios más avanzados realizados en esta primera etapa: Rutter et. al., 1979, Brookover et. al. 1979 Edmons 1982, Purkey y Smith, 1983, relacionan los mejores niveles de rendimiento con características de los procesos que se desarrollan en los centros. La segunda generación de estudios sobre eficacia escolar comienza a finales de los años 80, entre los estudios más importantes se encuentran los de Mortimore et. al. 1988, y los de Teddlie y Stringfield 1993. Entre los últimos modelos se encuentra el modelo del Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE) para las enseñanzas primaria y secundaria básica de España. En los modelos citados

se reconocen un conjunto de elementos del **proceso de dirección** como importantes para elevar la eficacia escolar. Estos son:

- Un fuerte liderazgo educativo
- La implicación del director en el proceso de la enseñanza
- La autonomía del centro y del director
- Democracia en la gestión y en la toma de decisiones
- Estrecha relación entre administradores
- Expectativas comunes y compartidas
- Estabilidad del personal
- Formación del profesorado
- Compromiso y apoyo de los padres
- Participación de los profesores
- Coherencia entre los profesores
- Un clima positivo
- Buen uso del personal académico de apoyo
- El uso eficiente del tiempo
- Metas claras
- Orden y disciplina
- La participación de los padres en la escuela
- Una atmósfera ordenada y segura
- Planificación, colaboración y relaciones colegiadas
- Un clima seguro y disciplinado
- Programas organizados y coordinados
- Un ambiente centrado en el trabajo
- Un propósito concreto en cada sesión
- Estructura organizativa adecuada
- Resistencia a cambios externos

Al analizar los modelos de Eficacia Escolar aparecen una serie de regularidades que pueden resumirse como:

- ❖ Aunque no existe consenso entre los diferentes autores, hay una tendencia a considerar determinados elementos en sus propuestas, que son comunes: **liderazgo, clima positivo, organización del centro, participación de los docentes y alumnos en las decisiones, comunicación.**

- ❖ Reconocen la importancia de los factores relacionados con el proceso de dirección, centrando sus modelos prácticamente en estos factores.
- ❖ Se incluyen una serie de elementos relacionados con el proceso de dirección que no se reconocieron en los modelos de diferentes escuelas analizados en el primer grupo y que apunta a los elementos: **liderazgo, compromiso, participación, democracia en las decisiones**, entre otros.
- ❖ Reafirman elementos de dirección que se tuvieron en cuenta en los modelos analizados en el primer grupo: **comunicación, clima, elementos personales**, entre otros.

Modelos del tercer grupo:

Con el fin de evaluar el progreso alcanzado en su gestión por organizaciones de todo tipo, se generaron un grupo de modelos, (llamados modelos de Excelencia) que se basan en la Teoría de la Calidad Total y constituyen las bases evaluativas para los premios de calidad, además de servir de diagnóstico y evaluación sistemática en busca de la calidad superior de manera continua. Estos modelos son: en Japón “Fundación Deming”, en Europa “European Foundation for Quality Management (EFQM)” y en Estados Unidos “Baldrich Foundation”. Los estados Iberoamericanos se propusieron crear un modelo adecuado a las condiciones de la Educación, y surge en 1999 el modelo “Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)” a partir del modelo EFQM.

El modelo FUNDIBEQ cuenta con nueve criterios recogidos en dos dimensiones: Agentes Facilitadores y Resultados. En la primera dimensión se agrupan los criterios: **Liderazgo y Estilo de Dirección, Política y Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos y Asociados y Procesos para satisfacer clientes**, en la segunda dimensión se asocian: **Resultados en Clientes, Resultados en el desarrollo de las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Globales**. Lo esencial del Modelo de Gestión de Calidad (el EFQM / FUNDIBEQ), adaptado a los centros educativos, podría resumirse en el párrafo siguiente:

“La satisfacción de los beneficiarios del servicio de la educación, de los profesores y del personal de administración y servicios, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y

sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados”. (XII Conferencia Iberoamericana de Educación, 2002)

De acuerdo al criterio de la autora este modelo de Excelencia es significativo dado que:

- ❖ La aplicación del modelo significa aplicar un proceso profundo de autoevaluación , compromiso y participación en la toma de decisiones
- ❖ Se utiliza para incentivar el espíritu creativo, la innovación y la mejora.
- ❖ Se orienta hacia los resultados, lo que es una de las notas características de la gestión de calidad porque en ellos se encuentran indicadores importantes para la organización.
- ❖ Los resultados muestran cómo se han gestionado los procesos, en relación con los recursos, para satisfacer las expectativas de unos y otros y para conseguir el progreso previsto.
- ❖ El concepto resultados, además de los logros de su alumnado, incluye el grado de satisfacción de las personas que, interna o externamente, están vinculadas a él.
- ❖ Realiza la valoración de los resultados de un centro educativo teniendo en cuenta el contexto socio-cultural en el que el centro desarrolla sus propios procesos.

Modelos del cuarto grupo:

En este grupo se incluyen los modelos diseñados para la autoevaluación de centros de Educación Superior. Entre estos se encuentran los del Colectivo de Autores del Ministerio de Educación Superior de Cuba, 1996, Acosta B. y Cruz N., 1996, Martínez L. M., 1997, Sarukhán K .J., 1996, Relatoría final del Taller organizado por la República de Uruguay, Universidad de Cuenca en Ecuador, Cartagena, 1985, Guerra, 2000 y los Reglamentos de Inspección del Ministerio de Educación Superior de Cuba (1978, 1982, 1990, 1997, 2003).

Entre estos modelos se encuentran algunos elementos relacionados con el **proceso de dirección**, estos son:

- Recursos humanos.
- Evaluación institucional.
- Calidad de las políticas de dirección e implementación.
- Descentralización en la toma de decisiones.

- La evaluación docente.
- Los mecanismos de asignación de recursos para la función docente.
- Métodos gerenciales (descentralización, flexibilidad, orientación)
- Imagen profesional
- Recursos humanos
- Desempeño en la formación
- Infraestructura y financiamiento
- Clima laboral
- Liderazgo
- Motivación
- Recursos materiales
- Satisfacción de los recursos humanos

Analizando este último grupo de modelos puede resumirse que:

- ❖ Existe una tendencia general a evaluar la institución en su integralidad, sin destacar el papel del proceso de dirección como elemento significativo para el logro de los resultados que se proponen
- ❖ Algunos modelos consideran entre sus componentes elementos relacionados con la evaluación del proceso de dirección, aunque de forma aislada
- ❖ No existe un criterio unificado acerca de los componentes a considerar para evaluar el proceso de dirección
- ❖ No existen modelos específicos para evaluar la calidad del proceso de dirección.

Por el análisis realizado puede concluirse que existen múltiples modelos de evaluación institucional cuyo objetivo final está encaminado a elevar la calidad de la educación, en los que se reconocen de forma aislada la significación de los factores relacionados con el proceso de dirección de un centro educativo para el logro de estos fines. Entre los factores que más se repiten se encuentran: **Elementos personales, Clima, Comunicación, Motivación, Participación en la toma de decisiones, Establecimiento de objetivos, Liderazgo y Recursos.**

En la búsqueda bibliográfica no se encontraron modelos específicos para evaluar la calidad del proceso de dirección y los modelos analizados para evaluar la calidad de la educación no proponen una metodología factible para realizar la evaluación.

Modelo para evaluar la calidad de la gestión directiva de los Institutos Superiores Pedagógicos.

El modelo se sustenta en los siguientes basamentos teóricos:

- Se basa esencialmente en la Teoría de la Calidad Total
- Considera relevante el papel de los Recursos Humanos en el perfeccionamiento de la gestión directiva y el logro de los objetivos institucionales
- Se concibe para la autoevaluación, aunque puede usarse para la evaluación externa
- Resulta un modelo teórico-metodológico al ofrecer posibilidades de orientar qué y cómo realizar la evaluación
- Precisa dimensiones, indicadores y criterios para realizar una evaluación más objetiva
- Toma en consideración los resultados del diagnóstico que se realizó en seis ISP del país

El modelo consta de cinco dimensiones que están determinadas por las relaciones que establecen los dirigentes en diferentes direcciones dentro de la organización, o sea: los dirigentes en sí mismos, los dirigentes en interrelación con sus colaboradores, con los aspectos técnicos, organizativos y funcionales del proceso de dirección, y con el entorno y la dimensión de Resultados de la evaluación institucional. Estas dimensiones interactúan dinámicamente entre sí en una compleja gama de interacciones que posibilitan el desarrollo de una gestión directiva que a su vez incide de modo determinante sobre los procesos que se realizan en la institución, en correspondencia con las funciones de un Instituto Superior Pedagógico en la actualidad: formación del profesional, superación, investigaciones, extensión universitaria, universalización, economía y servicios.

La **Dimensión 1 El Equipo Dirigente** se concibe para evaluar a los directivos del proceso, por constituir las figuras centrales de la organización, éstos aglutinan y derivan todos los aspectos relacionados con el proceso de dirección, determinan en gran medida el éxito o el fracaso de la organización, deben dar respuesta al ser, saber, saber hacer y saber convivir con los demás, demostrando en su actuación ser verdaderos líderes educacionales que se proyectan hacia el futuro conjugando valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, capacidades y habilidades, tanto pedagógico profesionales como de dirección.

Indicadores.

- 1.1.- Características que poseen como líderes educacionales
- 1.2.- Conocimientos y habilidades pedagógicos y de dirección que demuestran en su labor
- 1.3.- Funcionamiento, estabilidad y competencia del Consejo de Dirección
- 1.4.- Resultados de los dirigentes en su desempeño profesional

La **Dimensión 2 Las relaciones entre Dirigentes y Colaboradores** persigue evaluar las relaciones que se establecen entre los directivos y los Recursos Humanos que dirigen, atendiendo a los aspectos sociopsicológicos de la Dirección y la gestión de Recursos Humanos.

Indicadores.

- 2.1.- Efectividad de la Comunicación que se establece
- 2.2.- Tendencia a la formación de equipo en el grupo que dirige
- 2.3.- Conocimiento y atención a la Motivación de los trabajadores
- 2.4.- Satisfacción de los colaboradores con la gestión de Recursos Humanos
- 2.5.- Clima institucional que se percibe
- 2.6.- Cultura organizacional

La **Dimensión 3 Aspectos técnicos, organizativos y funcionales del Proceso de Dirección** agrupa los indicadores que inciden en el proceso de dirección, excluyendo los relacionados con los Recursos Humanos y la sociopsicología de la dirección, pero en estrecha relación con estos y con las figuras de los directivos. En ella se evalúa el establecimiento de objetivos, estrategias, funciones de dirección y otros aspectos que le imprimen un sello característico a la institución.

Indicadores.

- 3.1.- Pertinencia del sistema de información institucional
- 3.2.- Implementación de la Dirección Estratégica y la Dirección por Objetivos
- 3.3.- Cumplimiento de la función de Planificación
- 3.4.- Cumplimiento de la función de Organización
- 3.5.- Cumplimiento de la función de Regulación
- 3.6.- Cumplimiento del Control y Evaluación del trabajo
- 3.7.- Pertinencia de la gestión de Recursos Materiales y Financieros
- 3.8.- Pertinencia de la Gestión Jurídica

La **Dimensión 4 La Institución y su Entorno** agrupa los indicadores que permiten evaluar las relaciones que se establecen entre ambos en su concepción de integración funcional y social, a partir de considerar que la institución funcione como un sistema abierto. En el entorno se encuentran las instituciones, organizaciones y organismos que proveen las entradas a la institución e inciden en sus procesos, contribuyendo a su desarrollo. La institución a su vez le entrega al entorno su producto, el egresado y retroalimenta a las instituciones y organizaciones del entorno.

Indicadores

- 4.1.- Solidez de la integración entre el área evaluada y el sistema educacional de la provincia que se relaciona con ésta
- 4.2.- Relaciones de la institución con otras instituciones

La **Dimensión 5 Resultados de la Institución** contiene los indicadores para evaluar los resultados que alcanzan los grupos dirigentes en su gestión, tanto de índole sociopsicológica como técnico-organizativa que se alcanzan de forma individual y colectiva, así como los resultados de la institución en comparación con otras de su tipo y la percepción que existe en el entorno sobre la calidad del proceso de dirección del centro educacional.

- 5.1.- Formación del personal docente
- 5.2.- Superación del personal docente y dirigente
- 5.3.- Actividad científico-investigativa
- 5.4.- Extensión Universitaria
- 5.5.- Resultados de la gestión de Recursos Humanos
- 5.6.- Resultados de la gestión de recursos materiales y financieros

Por la complejidad de cada uno de estos indicadores se establecen **criterios** para su evaluación que permiten precisar los elementos necesarios para

otorgar un juicio de valor sobre el indicador, excepto en los indicadores de la dimensión 5 que podrán evaluarse directamente.

El modelo teórico propuesto se sustenta en una **metodología** para evaluar el proceso de dirección. La metodología consta de tres etapas, las que a su vez están compuestas por fases y acciones

Las **Etapas** se definen por el avance parcial en el establecimiento de la evaluación y están determinadas por los momentos principales que la componen. Las **Fases** nos sitúan en los principales períodos que forman la etapa, pueden ser consideradas como **sub etapas**, ocurrir simultáneamente o no y están determinadas por las principales acciones que se realizan en el proceso de evaluación. Las **Acciones** deben seguir un orden consecutivo e indicarán qué hacer en cada momento. Estas son detalladas para su mejor comprensión.

ETAPA I.- Inicio de la evaluación del proceso de dirección.

En esta etapa se planifica y organiza la evaluación en cuanto a recursos, funciones, implicaciones y responsabilidades. En ella se determina el por qué, para qué, qué, dónde y cómo se quiere evaluar, quienes evaluarán y se fijan los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos de evaluación.

Fase A.- Planificación de la evaluación.

Acciones:

A1.- Determinación de los objetivos a evaluar.

En esta acción se establecen los objetivos a evaluar, de acuerdo a las necesidades y / o posibilidades de la institución, y con las aspiraciones de la alta dirección del centro.

A2.- Determinación del contenido de la evaluación.

El contenido a evaluar se determina en correspondencia con los objetivos propuestos, pudiendo escogerse una o más dimensiones y algunos indicadores o la totalidad de ellos, según sea conveniente.

A3.- Selección de los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos a usar.

Los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos para la evaluación serán seleccionados en correspondencia con los objetivos y contenido de la misma. Deben escogerse varios instrumentos que posibiliten recoger información sobre un criterio para que se corroboren los resultados.

Fase B.- Organización de la evaluación.

Acciones:

B1.- Selección de las personas y /o grupos de evaluadores y evaluados.

Los evaluadores deben ser escogidos entre las personas que pertenecen a la institución, aunque es válido el asesoramiento por personas ajenas que participan en la autoevaluación con puntos de vista diferentes. Los evaluados se designarán atendiendo a los objetivos, contenido y métodos seleccionados.

B2.- Información sobre la tarea a realizar y preparación para asumirla.

Debe divulgarse ampliamente sobre la evaluación institucional que se llevará a efecto, hasta que evaluadores y evaluados concienticen la importancia de la tarea. Los evaluadores deben ser preparados previamente respecto al modelo de autoevaluación institucional que se usará. Debe lograrse el compromiso y el apoyo tanto de la dirección del centro como de todo el personal que participará en la autoevaluación.

B3.- Preparación de las condiciones materiales para la evaluación.

Esta acción está concebida para organizar los recursos materiales del proceso evaluativo, tales como: locales, reproducción de instrumentos, etc.

ETAPA II.- Aplicación de instrumentos y análisis de resultados del Proceso de Dirección.

En esta etapa se aplican los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos seleccionados que permiten recoger la información. Estos se tabulan, analizan e interpretan para valorar los resultados obtenidos.

Fase C.- Ejecución de la evaluación de la calidad del proceso de dirección.

Acciones:

C1.- Aplicación de los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos de evaluación.

En esta acción se procede a aplicar los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos escogidos previamente.

Fase D.- Evaluación de los resultados.

Acciones:

D1.- Tabulación de los resultados.

La tabulación consiste en realizar el resumen de la información que brindan en cada parte y de forma general los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos usados. Puede realizarse de forma manual o mediante un

programa computarizado, situación que resulta más ventajosa por las múltiples facilidades de interrelacionar datos que se logra.

D2.- Triangulación de la información obtenida.

La triangulación de los resultados obtenidos para cada indicador, se realiza comparando la información que brinda cada método, procedimiento, técnica o instrumento empleado para cada criterio, lo que permitirá constatar y depurar los datos, arribar a inferencias, generalizaciones y particularidades que permiten una evaluación más objetiva al cruzar la información. La triangulación trata de explicar las discrepancias no de eliminarlas.

D3.- Análisis de los resultados

Permite establecer nexos, comparaciones, etc. para arribar a conclusiones sobre la información obtenida.

D4.- Emisión de un juicio de valor sobre lo evaluado y calificación de los resultados.

A partir de las conclusiones a que se arriba se aportan criterios otorgando una calificación cualitativa (Alto, Medio y Bajo) para cada criterio, indicador y dimensión evaluados, así como al proceso de dirección en general a partir de la comparación con el estado deseado.

ETAPA III.- Resumen de la evaluación del Proceso de Dirección.

Esta etapa permite tomar decisiones para la actuación futura que permite elevar la calidad del proceso de dirección estableciendo acciones a partir de la comparación del estado real con el deseado y se realiza la evaluación de la evaluación, obteniéndose un diagnóstico que constituye punto de partida de futuras evaluaciones.

Fase E.- Análisis del nivel de calidad del proceso de dirección.

Acciones:

E1.- Determinación del estado real del proceso de dirección.

Se realiza un informe destacando los elementos del proceso de dirección calificados en Alto (A) Medio (M) y Bajo (B) .

E2.- Comparación del estado real con el estado deseado.

Se compara el estado real con el estado deseado para establecer la brecha y determinar las desviaciones, analizando las causas de las desviaciones para darle solución a los problemas que se presentan.

Fase F.- Establecimiento de las acciones consecuentes.

Acciones:

F1.- Presentación de los resultados a los principales directivos de la institución.

Se presentan los resultados a los máximos dirigentes de la institución, lo que puede realizarse parcialmente a medida que avanza la evaluación, mediante un informe detallado que aporte la información suficiente.

F2.- Toma de decisiones para la transformación.

Se toman las decisiones por los máximos directivos de la institución.

F3.- Determinación de las acciones para elevar la calidad del proceso de dirección.

Se determinan las acciones que permiten salvar la brecha y elevar la calidad del proceso de dirección, priorizando los aspectos ubicados en los puntos bajos.

F4.- Metaevaluación.

Esta acción permite reflexionar de forma rigurosa y desapasionada sobre los procesos y los resultados, facilitando la autocrítica y la apertura de la dirección, comprobar el rigor que ha tenido la evaluación constatando si se usaron métodos diversos, se trianguló la información, si se ha dedicado el tiempo suficiente a la evaluación, el cumplimiento de los principios éticos, si los resultados pueden ser transferibles a otros centros y la calidad de los informes.

Conclusiones

La Teoría de la Calidad Total y sus principios es aplicable a la evaluación de la calidad de los sistemas educativos contribuyendo a que se reconozcan y consideren los factores que inciden en la elevación de los niveles de calidad, entre los que resulta esencial la gestión directiva como guía de los procesos que deben transcurrir, mediante la contribución voluntaria de las personas involucradas, como verdaderos gestores de la calidad.

La gestión directiva debe ser realizada por dirigentes que propicien un proceso participativo, donde los recursos humanos constituyan el eslabón principal para la evaluación de la gestión, la toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales, estableciendo una relación adecuada entre las personas y los objetivos de la organización.

Se han planteado múltiples modelos de evaluación institucional basados en diferentes teorías, tanto para centros universitarios como no universitarios, en los que no se aprecia consenso de los autores respecto a los componentes a

evaluar. Aunque reconocen de una u otra forma la significación de los factores relacionados con el proceso de dirección, los consideran de forma aislada. No se han encontrado modelos específicos para evaluar la calidad de la gestión directiva y los modelos revisados no presentan una metodología para la evaluación, cuestión que es necesario precisar en aras de facilitar una evaluación más objetiva.

El modelo que se presenta fue establecido a partir de criterios de comparación que permitieron relacionar los modelos encontrados en la búsqueda teórica que se realizó. El modelo que se propone expresa las interrelaciones existentes entre los grupos dirigentes, los colaboradores, los aspectos técnicos, organizativos y funcionales de la gestión directiva y el entorno, estableciendo la relación entre el proceso y los resultados expresada a través de dimensiones, indicadores y criterios que permiten una evaluación más objetiva y se sustenta en una metodología que facilita el proceso de evaluación.

Bibliografía

ACOSTA BETTY, CRUZ NEREYDA. (1996). Algunas consideraciones acerca de la

calidad, evaluación y acreditación en la Educación Superior. Universidad

Pedagógica "Enrique José Varona". La Habana. (material impreso).

ACHIG SUBIA , LUCAS. (1997). Autoevaluación de las instituciones de Educación

Superior. Guía para la auto evaluación de la Universidad de Cuenca.

Ecuador.

CANO, E. (1999). Evaluación de la calidad educativa. Cooperación Iberoamericana.

Editorial La Muralla. S.A. Madrid.

CARTAGENA, RAFAEL. (1985). El mejoramiento de la calidad en las instituciones de

Educación Superior. Universidad Autónoma de Guadalajara. En: Docencia Vol.13.

No.1. Enero-Abril.

COLECTIVO DE AUTORES. (1999). Experiencias de auto evaluación y acreditación.

Editor: Oscar Jaramillo G. Cali.

CREEMERS, B. (1997). La base de conocimientos de eficacia escolar. En: D. Reynolds

et. al. Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza. (p. 51-70).

Madrid. Santillana. Aula. XXI.

El Modelo EFQM (2004). <http://www.euskalit.net/erderaz/elmodeloefqm.php>

GESTIÓN DE LA CALIDAD. MODELO DE EXCELENCIA. MODELO FUNDIBEQ.

(s / f). (Material en Soporte Magnético).

GESTIÓN ESCOLAR-GESTIÓN DE CALIDAD-EDUCACIÓN DE CALIDAD. (2002).

http://www.ciga.cl/gestion_escolar.htm . 9/7/03. 4.37 a.m. (Tomado del libro

2

Gestionando una cultura de calidad en la educación. Proyecto CIGA. ene. 2002.

GUERRA ZALDÍVAR, MARITZA (2000). La Evaluación de la calidad del ISP

“ José de la Luz y Caballero” bajo el prisma de indicadores. (Tesis de Maestría).

MARTÍNEZ, LUIS MIGUEL. (1997). Calidad en la Educación: una experiencia en la

Ingeniería Electrónica en México. En: DIDAC. No. 30. Universidad

Iberoamericana. Otoño.

MES. (2003). Perfeccionamiento del sistema de evaluación institucional (inspecciones)

a los centros de Educación Superior adscritos al MES. (Consejo de Dirección,

enero, 2003). (Material en soporte magnético). La Habana. 10 p.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA. (1993). Plan de Evaluación de Centros

Docentes. (Plan EVA). España.

MORÁLES ZÚÑIGA DIONICIO ALEJANDRO. (2004). Modelo de evaluación docente

de la Universidad de Guanajuato.

<http://www.uaem.mx/noticias/encuentro/dionicio.html>

MURILLO, F. J. (1996) ¿Son eficaces nuestras escuelas? Cuadernos de Pedagogía,

No. 246. p.66- 72

----- (2000). La investigación sobre eficacia escolar en España. En A. Villa

Coord.), Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional de

Dirección de Centros Educativos (pp. 1007-1020). Bilbao: Mensajero.

----- (s / a). Aportaciones de la Investigación sobre Eficacia Escolar para el mejoramiento de la calidad y la equidad en América Latina. (Soporte magnético).

OEI. CUMBRES Y CONFERENCIAS IBEROAMERICANAS.

<http://www.oei.es/cumbres.htm>

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACION. (2001). Sistemas de gestión de la calidad,

fundamentos y vocabulario. ISO 9000-2001. 1ra. Edición. Junio 2001. La Habana.

REYNOLDS, D. et al. (1997). Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza.

Fullan, M. (1991). The new meaning of educational change. London: Cassell.

Madrid: Santillana / Aula XXI.

SARUKHÁN KÉRMEZ, JOSÉ. (1996). El crecimiento de la calidad, reto futuro de la

universidad. En: Revista de la Educación Superior. No. 100. Oct. - Dic.

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA DE URUGUAY. (1996). Calidad de la docencia

Universitaria y carrera docente (Relatoría final del taller). En: Voces. Año I. No.1.

Septiembre 1996.

VALDÉS VELOZ HÉCTOR, (1999). Calidad de la Educación Básica y su evaluación.

Pueblo y Educación. La Habana.