

# Sobre la evaluación de instituciones educativas

## On educational institutions evaluation

Fecha de entrega: 14 de marzo del 2013  
Fecha de aceptación: 03 de abril del 2013

Rosa María Tafur Puente  
rtafur@pucp.edu.pe

### Resumen:

El artículo plantea la importancia de la evaluación institucional como parte inherente de la gestión de todo centro o programa educativo orientado al mejoramiento continuo. Además, analiza el concepto de evaluación, presenta algunos modelos de gestión de la calidad, y desarrolla las dimensiones necesarias para el diseño y ejecución de un proceso de evaluación institucional. Por último, indica algunas dificultades que podrían limitar la aplicación de la evaluación en la institución educativa.

### Palabras claves:

evaluación, evaluación institucional, mejora continua, círculo virtuoso de calidad.

### Abstract:

This article aims to provide a view on the importance of institutional evaluations in educational programs that strive for continuous improvement. Furthermore, the article analyzes the concept of evaluation, explores some quality management models, and suggests the measures required for the design and implementation of an institutional evaluation process within the organization or one of its areas.

### Key words:

evaluation, institutional evaluation, continuous improvement, virtuous circle of quality.

### Introducción

En los últimos años, la preocupación por brindar una educación de calidad se ha ido acrecentando. Las instituciones educativas orientan todos sus esfuerzos en tratar de mejorar el servicio que ofrecen tanto en las aulas como en la organización en general, con el fin de obtener mejores resultados. Sin embargo, muchas veces, los cambios que realizan en nombre de la calidad son producto de meras percepciones o intuición que, lejos de optimizar la enseñanza, originan productos parciales, inconexos y descontextualizados.

Para que los esfuerzos de mejora institucional cumplan su objetivo, es necesario conocer las fortalezas, deficiencias y carencias de la organización, aplicando una evaluación que permita recoger información fidedigna,

emitir juicios de valor y tomar decisiones de mejora. La evaluación así planteada constituye un primer paso para la optimización de los procesos institucionales, que también son susceptibles de control durante su ejecución y al término de los mismos. De esta manera, se va desarrollando una cultura de evaluación institucional y el proceso se convierte en un elemento importante dentro del “círculo virtuoso de la calidad”.

La importancia de la evaluación se va evidenciando cuando, a través del proceso mismo, se obtienen resultados que constituyen insumos para etapas posteriores, y estos para las siguientes. Para ello, es importante empezar marcando los parámetros dentro de los cuales se va a desarrollar la evaluación, es decir, definir el qué, el por qué y el para qué de ella.

### 1. ¿Qué es evaluación?

El término evaluación es complejo debido a que detrás de él se encuentra la teoría implícita de quien lo emplea. Así, para algunos, evaluar es medir, calificar, clasificar, examinar, o aplicar pruebas (Alvarez Mendez 2004). Sin embargo, si bien las acciones antes mencionadas forman parte de una evaluación, no constituyen el todo.

El concepto de evaluación ha ido evolucionando con el tiempo de acuerdo con el enfoque que ha prevalecido en las distintas épocas. Para Tyler (1967) (considerado el padre de la evaluación), por ejemplo, la evaluación es la identificación del grado de consecución de los objetivos educativos. Suchman (1967) dice que evaluar es medir para emitir un juicio. Cronbach (1968) afirma que la evaluación es obtener información para la toma de decisiones. Como se observa, los tres autores tienen conceptos distintos de lo que es evaluación: Tyler le da importancia al logro de los objetivos previamente planteados, mientras que Suchman enfatiza la valoración de los resultados obtenidos. Por su parte, Cronbach plantea que la finalidad de la evaluación es tomar decisiones sobre los resultados; las mismas que deben fundamentarse en el juicio emitido. Analizando estas definiciones, encontramos que el concepto de evaluación ha ido cambiando hasta hacerse complejo.

Actualmente, la evaluación se define como un proceso que contempla la recogida de información, la emisión de juicios de valor y la toma de decisiones. Al respecto, Pérez Juste (1986: 31) afirma que la evaluación es el “[...] acto de valorar una realidad, formando parte de un proceso cuyos momentos previos son los de fijación de la características de la realidad a valorar, y de recogida de información sobre las mismas, y cuyas etapas posteriores son la información y la toma de decisiones en función del juicio de valor emitido”.

El proceso de evaluación debe responder a las características y necesidades de la institución educativa que se desea evaluar, y estar planificado junto con los demás procesos de la organización. Al respecto, Fernández Díaz (2002: 28) manifiesta que la evaluación es un: “[...] proceso contextualizado y sistemático, diseñado intencional y técnicamente de recogida de información relevante, fiable y válida, para emitir juicios valorativos en función de unos criterios preestablecidos y tomar decisiones”.

Por último, para Castillo (2002), este proceso cuenta con una estructura básica que grafica de la siguiente manera:

Figura 1: Estructura básica del concepto de evaluación



La evaluación, así como los demás procesos institucionales, constituyen herramientas que permiten la optimización de la institución educativa y son entendidas como “actividades críticas de aprendizaje” (Alvarez Méndez 2004:12), porque gracias a ellas se genera conocimiento.

En la actualidad, la tendencia en relación con la evaluación, así como con otros procesos de la organización es realizarla en forma participativa, lo que compromete a los actores educativos en cada fase y en la aplicación de sus resultados en la mejora institucional. La evaluación participativa supone compromiso de la institución, de los evaluadores-docentes y de los otros actores de la comunidad educativa, quienes podrán sentirse parte de los resultados diagnósticos y actores de los cambios institucionales de mejora.

Teniendo como referencia las definiciones planteadas en los párrafos anteriores, así como otras definiciones de evaluación, la asumimos como:

Un proceso sistemático, intencional y contextualizado que tiene como finalidad recoger información relevante y válida para emitir juicios de valor, informar y tomar decisiones. Implica valorar las distintas áreas que conforman una institución.

Además, la evaluación institucional tiene sentido en tanto sirve como herramienta para la mejora institucional, es decir para la reversión de la problemática encontrada, no con fines punitivos hacia los involucrados.

## 1. ¿Qué sentido tiene la evaluación institucional?

Responder a esta pregunta constituye el primer paso para una evaluación educativa, más específicamente hablando, para una evaluación institucional.

Cualquiera que sean las razones para una evaluación, esta debe “responder a la percepción teórica que la guía” (Alvarez Méndez 2004: 28); es decir, debe mantener una coherencia entre la concepción de base y las acciones concretas. El tipo de evaluación que se realice, el efecto que produzcan sus resultados en la institución, y las motivaciones para aplicarla reflejan la concepción que tiene el evaluador sobre la evaluación. Dependiendo de cuáles sean los motivos que subyacen a ella, puede disminuirse o incrementarse el reconocimiento que la evaluación tiene en sí misma como proceso.

Hay muchas razones para evaluar; de acuerdo con Lamaitre (2012), las fundamentales son las siguientes:

- Tener acceso y emplear información pertinente
- Analizar los resultados del aprendizaje de los alumnos
- Tomar decisiones: promoción, titulación, etc.
- Diseñar planes de mejora
- Monitorear y hacer seguimiento a los procesos e involucrados
- Adecuar la acción didáctica a las necesidades del alumnado
- Iniciar el proceso de acreditación institucional.

En todos los casos, los resultados del proceso constituyen puntos de partida para la planificación de los cambios correspondientes; por ello la evaluación adquiere su valor como una herramienta de conocimiento objetivo de una realidad, desterrándose así la idea errada de que tiene un fin en sí misma.

## 2. Características y funciones de la evaluación institucional

Una vez determinados el porqué y el para qué de la evaluación institucional, conviene conocer las características y funciones que cumple, antes de embarcarse en ella.

Cardona (1994) y Fernández Díaz (2002) consideran varias características para ser asumidas en la acción evaluadora. Las más importantes son:

- **Es un proceso** que se realiza en un periodo de tiempo y que involucra varias etapas de un ciclo continuo. Luego de la implantación del plan de mejora, se reinicia para valorar su eficacia.
- **Es contextualizada** porque responde a las características específicas de la institución evaluada.
- **Es sistemática** ya que constituye un conjunto de fases organizadas y secuenciadas.
- **Es intencional** porque exige una planificación previa según al tipo de evaluación adoptada y en concordancia con los objetivos de la institución.
- **Es integral** porque toma en cuenta a todas las variables de la institución y emplea diversas técnicas e instrumentos de recogida de información según la planificación establecida.
- **Está diseñada técnicamente**, aplicando conocimientos técnicos propios de los procesos evaluativos en la implantación, en la determinación de indicadores, en la elección de instrumentos de recogida de información, y en la aplicación de la técnica de análisis de datos, entre otros.
- **Recoge información** que es **relevante** desde el punto de vista de la toma de decisiones y del concepto de calidad que se maneje en la institución. Información que es **fiable**, es decir, precisa y rigurosa; y que es **válida** en tanto mide lo que debe medir.
- **Emite juicios de valor** en función de criterios previamente establecidos por la institución para contrastar la información recogida.

- **Tiene carácter informativo:** el proceso así como los resultados de la evaluación son compartidos con los miembros de la institución con fines de adopción de medidas correctivas
- **Tiene finalidad formativa** en la medida que permite perfeccionar los procesos y los resultados de la acción educativa.
- **Permite la toma de decisiones** que se cristaliza en el plan de mejora a fin de intervenir en los ámbitos de la institución detectados como puntos débiles.
- **Es continua** porque retroalimenta sobre los factores susceptibles de mejora.
- **Es cooperativa** debido a que involucra a todos los estamentos y miembros de la institución.

Para Cardona (1994) y Fernández Díaz (2002), la evaluación institucional cumple las siguientes funciones:

- a. Función formativa:
  - Ayuda a desarrollar la acción educativa en las mejores condiciones posibles.
  - Individualiza el aprendizaje.
- b. Función social:
  - Acredita ante la sociedad los aprendizajes logrados por los alumnos.
- c. Función de poder de control:
  - “...forma tecnicada de ejercer el control y la autoridad...” (Gimeno, 1994)
- d. Función de proyección psicológica:
  - Permite el reconocimiento de los propios éxitos y fracasos.
  - Motiva a quienes se encuentran involucrados en ella.
- e. Función de apoyo a la investigación:
  - Fuente de información y conocimiento de los elementos del sistema educativo y de la calidad de servicio que se brinda.

### 3. Modelos de evaluación: principales modelos.

Para Gento (1998:375), un modelo de evaluación es una “abstracción ideal de cómo debe llevarse a cabo un proceso de análisis y estimación ponderada de una realidad concreta”. Es decir, es una representación, abstracta e inexistente, de una realidad que sirve como prototipo para interpretar mediante ella diversas situaciones reales, como guía que marca un camino a seguir al evaluar.

Según López Mojarro, “Un modelo no es un recetario que contempla una casuística con un solucionario organizado. Un modelo es una estructura fundamentada que permite ser adecuada a las distintas situaciones que se planteen” (2002:14).

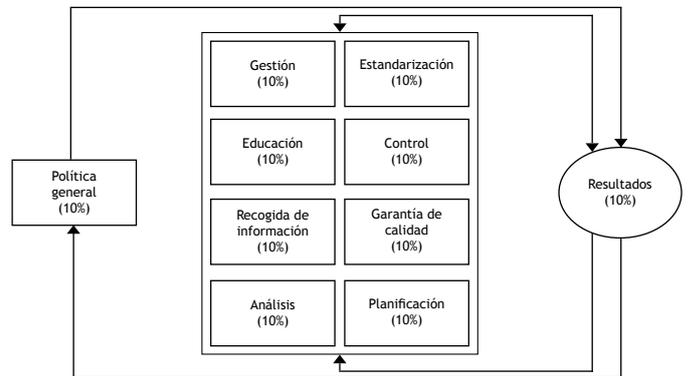
De acuerdo con estos autores, el modelo orienta las acciones de evaluación según la estructura que posee, pero cuenta con flexibilidad suficiente como para que sea adaptado a cada realidad. Los modelos de evaluación, de acuerdo a sus características predominantes, responden a paradigmas. Y aunque en un principio los modelos eran excluyentes y hasta antagónicos, actualmente se consideran complementarios tanto en la recogida de información como en el análisis posterior. Estos modelos, denominados por algunos autores “Modelos de gestión de la calidad” pretenden responder a las diversas necesidades y demandas de los actores que conforman las instituciones educativas.

A continuación, indicaremos las características generales de algunos modelos representativos, que si bien han nacido en el ámbito empresarial, han sido adoptados, y algunos de ellos, adaptados al ámbito educativo:

- **El modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) de Edwards Deming.-**

Este modelo abarca todos los aspectos que conforman la organización y que contribuyen al logro de resultados y a la satisfacción del usuario y del personal. Es un sistema que tiene como principios fundamentales la satisfacción del usuario, la formación continua de los recursos humanos, la colaboración de los intermediarios, la prevención de los errores, el control de todos los componentes de la empresa, la mejora continua y la participación de los diferentes miembros de la institución en la elaboración y aplicación del plan de calidad (Galvano 1993). El énfasis está en los procesos y no en el usuario; sin embargo, la calidad se determina en términos estadísticos.

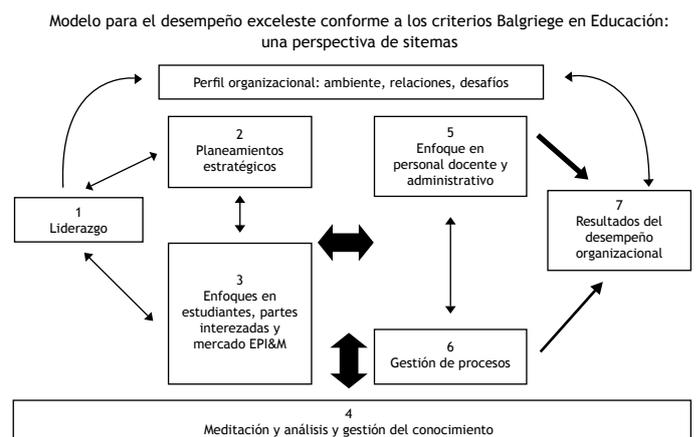
Figura 2: Configuración de las categorías de valoración en el Premio Deming



Fuente: Gento, 1998:31

- **El modelo norteamericano- Malcolm Baldrige (1987)** es el equivalente norteamericano del Deming de Japón. Se estableció en 1987. Enfatiza la implicación de todos los componentes de la organización tanto en el proceso de producción como en la distribución de productos o servicios con el propósito de mejorar la gestión de la calidad de la organización. Se propone ayudar a mejorar las prácticas, capacidades y resultados para el desempeño organizacional, facilitar la comunicación y la información entre las organizaciones educativas y de otros tipos, ayudar a comprender y mejorar el desempeño, y ser guía para la planificación y oportunidades para el aprendizaje. El Modelo Baldrige tiene la siguiente estructura:

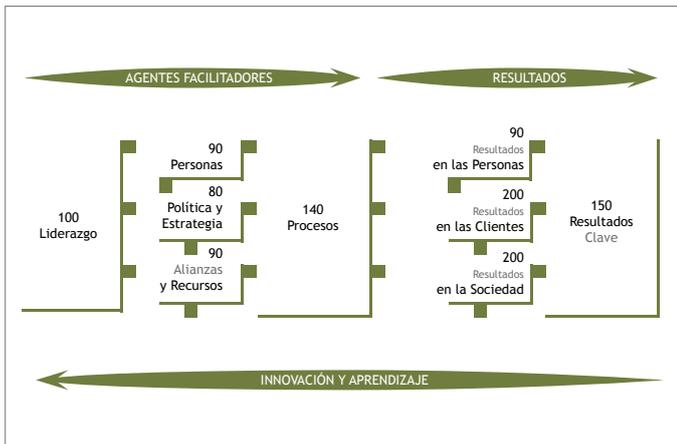
Figura 3: Modelo Baldrige



- **El Modelo de Excelencia en Educación (EFQM):** la Fundación Europea para la Gestión de Calidad fue creada en 1988 por 14 empresas europeas líderes en su sector. Basada en el Modelo Baldrige y en el Premio Deming, con el propósito de favorecer los procesos de mejora, permite evaluar toda la institución en su

conjunto, identificar los puntos críticos y plantear acciones de mejora. El modelo se estructura en nueve criterios flexibles categorizados en Agentes Facilitadores y Resultados. Estos criterios se pueden adaptar a distintas realidades y contextos, así como también al ámbito educativo. A continuación, se presenta la estructura del EFQM.

Figura 4: Modelo EFQM



Los dos siguientes modelos fueron creados para evaluar instituciones educativas tanto en forma global como parcial:

- **El Modelo de Calidad Total en Instituciones Educativas de Samuel Gento (1998):** Se basa en la contribución que sus componentes hacen al efecto global de la mejora en una forma integrada, apuntando a la calidad. Considera que cada componente de la institución repercute en la calidad de la misma; de tal manera que si alguno mejora o se deteriora, la institución educativa reajusta su nivel de calidad pero continúa funcionando como una unidad. Los componentes básicos del modelo son los identificadores que constituyen las variables dependientes y los predictores que constituyen las variables independientes. Para Gento, comprobar la calidad de una institución supone “mirar” los efectos observables o resultados, es decir los identificadores, ya que de esa manera se puede conocer la calidad de la institución, y posteriormente buscar en los factores condicionantes (predictores) los aspectos en los que conviene intervenir para mejorar los resultados. Desde ese análisis se obtiene la información pertinente para establecer un plan de mejora, el mismo que será objeto de evaluación de seguimiento que permita un control de las acciones previstas y de sus logros.

Gento plantea una secuencia metodológica que contempla los siguientes pasos:

Figura 5:



Fuente: elaboración propia

- **El Modelo de Evaluación para la Mejora de la Calidad Educativa, de Casanova (1997),** basa su propuesta en el siguiente proceso:

Figura 6:

Proceso del Modelo de Evaluación para la Mejora de la Calidad Educativa



Plantea que es posible llegar a un modelo evaluador particular que responda a las necesidades y características de cada institución educativa, elaborado por el personal que trabaja en ella. Tiene carácter práctico y su finalidad es dirigir el cambio hacia la mejora. Considera que la evaluación de la calidad de la institución escolar se mide a través de la operativización de los siguientes factores: gestión, desarrollo interno, relaciones sociales, resultados. Cada factor cuenta con indicadores válidos para la realización de evaluaciones internas como de evaluaciones externas. Además, para evaluar basta aplicar cuatro fases: planificación, ejecución, información y toma de decisiones.

Los modelos de evaluación arriba descritos tienen como objetivo conocer la realidad de la institución en sus distintos aspectos para gestionar proyectos que mejoren la calidad de la organización. Estos modelos sustentan su acción en que cada centro tiene características y necesidades particulares a las cuales debe responder la innovación; por lo tanto, las estrategias empleadas para la reversión de las situaciones problemáticas encontradas deben ser específicas. Es por eso que la evaluación debe atender a la diversidad.

#### 4. Del marco teórico a la fase operativa: Dimensiones de la evaluación institucional Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje a través del diagnóstico de las prácticas de evaluación

Pasar del marco teórico a la fase operativa de la evaluación institucional implica decidir ¿qué evaluar?, ¿para qué hacerlo?, ¿cuándo realizar la evaluación?, ¿qué herramientas aplicar?, ¿quién evaluará?, ¿qué indicadores se emplearán? (López Mojarro 2002). A continuación se desarrollan conceptos que orientan la elaboración del diseño de evaluación:

##### a. ¿Qué evaluar?

Lo primero que se debe decidir es si evaluar la institución en su totalidad o una parte de ésta. De acuerdo al **ámbito o extensión**, la evaluación puede ser global o parcial.

La evaluación es **global** si abarca todos los componentes de la institución educativa, esto supone evaluarla de modo integral, holístico, considerándola como una totalidad en la cual interactúan los distintos componentes. Si alguno de ellos sufre una modificación, las repercusiones se verán reflejadas en los demás componentes. Aplicando la evaluación global se tiene la ventaja de obtener un conocimiento más completo de la realidad; sin embargo su desarrollo es complejo debido a la complicada planificación que implica, como a las dificultades de interpretación del conjunto de variables institucionales en juego.

La evaluación **parcial** valora alguno de los componentes, factores o elementos de la institución con el objeto de conocerlos en profundidad desde sus fortalezas y debilidades. Puede evaluarse el personal docente, el personal administrativo, el currículo, el rendimiento académico, la infraestructura, los materiales, los servicios complementarios como biblioteca, laboratorios, etc. en forma progresiva y según los intereses y necesidades que se presenten. Se aplica durante un lapso determinado de tiempo, por lo tanto es imprescindible tener muy claros los objetivos antes de empezar a realizarla. La ventaja principal de este tipo de evaluación es la viabilidad de realización por lo puntual que resulta su aplicación; sin embargo, constituye una desventaja el que se deba esperar mucho tiempo para lograr tener un conocimiento de la institución en su conjunto; además, se corre el riesgo de que cuando eso ocurra, ya se hayan modificado los factores que se estudiaron en un principio

##### b. ¿Para qué evaluar?

Según la **función o finalidad** que ejerce la evaluación, esta puede ser **evaluación diagnóstica o de entrada, evaluación de seguimiento, y evaluación final**.

La **evaluación diagnóstica o de entrada** permite identificar las características de uno o varios ámbitos de la institución con fines de innovación, ajuste o mejora. Se aplica al inicio de un proceso educativo.

La **evaluación de seguimiento** se cumple mediante la evaluación formativa y la sumativa. La **evaluación formativa** se aplica durante el desarrollo de un programa o proyecto; es una evaluación de proceso en un contexto determinado y tiene por objetivo optimizarlo durante su ejecución. La **evaluación sumativa** valora los productos; muestra los resultados obtenidos y la toma de decisiones se orienta rechazar o aceptar el proyecto.

Algunos autores plantean otro tipo de evaluación: la **evaluación final** que consiste en la obtención de datos al terminar el periodo de tiempo previsto para aplicar el proyecto. Recoge los resultados obtenidos por la institución y los analiza en relación a las metas u objetivos propuestos, en este caso se trata de una evaluación criterial. Asimismo, los logros pueden ser analizados en relación a los de otras instituciones con características y contextos similares al estudiado, en cuyo caso se trata de una evaluación normativa. Comparando la evaluación final con la de seguimiento, observamos que la evaluación final correspondería a la evaluación sumativa de la clasificación anteriormente descrita.

Sea que empleemos uno u otro término, lo importante es tener claro que los datos obtenidos en la evaluación deben emplearse para iniciar el diseño del plan de mejora institucional, ya que las conclusiones de la evaluación final o sumativa constituyen el primer elemento sobre el cual debería reflexionar el equipo de profesionales implicado al decidir el camino para proseguir con la tarea.

##### c. ¿Cuándo y para qué evaluar?

El momento evaluativo es otra de las dimensiones de la evaluación. Conectada con la finalidad, la evaluación se puede dar en distintos momentos: la evaluación inicial diagnóstica se realiza al principio de una acción formativa; la evaluación continua, durante el periodo de ejecución, y la evaluación sumativa al final del periodo de formación. También se suele considerar la evaluación diferida que tiene por finalidad valorar el impacto del proyecto ejecutado.

#### d. ¿Cómo evaluar?

Esta pregunta apunta al modelo que orientará el diseño de evaluación a realizarse. Se encuentra en relación estrecha con la decisión respecto a qué evaluar.

#### e. ¿Con qué evaluar?

Se refiere a las técnicas e instrumentos que permitirán obtener la información necesaria para la evaluación. Pueden ser estructurados, semiestructurados o no estructurados y ser tratados mediante técnicas cuantitativas o cualitativas. Algunos instrumentos son: cuestionarios, guiones de entrevista, fichas de observación, listas de cotejo, guiones para grupos focales, etc.

#### f. ¿Quién evaluará?

Según los **agentes** la evaluación puede ser **interna**, **externa** o **mixta**.

La **evaluación interna** se realiza por los integrantes de la institución evaluada con el propósito de valorar la calidad de servicio que imparte. Esta evaluación presenta varias alternativas en su forma de realización: la autoevaluación, la hetero-evaluación y la co-evaluación. La autoevaluación ocurre cuando la responsabilidad de evaluar recae sobre el mismo grupo de personas que es evaluado; es decir, los roles del evaluador y del evaluado son compartidos por las mismas personas. La hetero-evaluación ocurre cuando el rol de evaluador y de evaluados recaen en personas distintas de la misma institución. En la co-evaluación los evaluadores y los evaluados intercambian sus roles en forma alternativa.

La **evaluación externa** se produce cuando agentes que no pertenecen a la institución evalúan el funcionamiento de ésta. Los evaluadores son expertos en la materia pero no están involucrados en la dinámica diaria de la organización.

Dentro de la clasificación de evaluación según los agentes que intervienen, algunos autores consideran a la **evaluación mixta**, proceso que ocurre cuando la institución es evaluada por sus propios miembros con apoyo de agentes externos, quienes participan en la elaboración del diseño, en la recogida de información, en la sensibilización y diálogo entre los miembros del personal de la institución, en la elaboración del informe, entre otros

#### g. ¿Qué indicadores se emplearán?

Los indicadores son los referentes que viabilizan la evaluación y deben ser coherentes con los demás elementos de ella. Constituyen las situaciones observables y veri-

ficables a las que se apunta idealmente y que servirán para medir el grado de cercanía que tiene la situación real. Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Los indicadores son los referentes que viabilizan la evaluación y deben ser coherentes con los demás elementos de ella. Constituyen las situaciones observables y verificables a las que se apunta idealmente y que servirán para medir el grado de cercanía que tiene la situación real. Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos.

## 5. Reflexiones finales

Un verdadero diagnóstico de carácter empírico acerca de las prácticas de evaluación de una institución educativa pasa por identificar, describir y valorar el uso de cómo estas dimensiones se presentan en dicha institución. Si bien estas aparecen en otros marcos conceptuales, nosotros consideramos que el reconocimiento de todas estas dimensiones resulta importante.

La evaluación está presente en distintos momentos de la vida de las instituciones educativas; y dependiendo de la concepción que se tenga de ella, constituye un proceso tan importante como los otros que se desarrollan en la organización, o un agregado en un momento final de las actividades anuales, y, por lo tanto, es prescindible.

La evaluación institucional como proceso se enmarca en modelos teóricos que justifican la práctica evaluativa dentro de principios específicos y estrategias particulares. Los modelos teóricos orientan el diseño, desarrollo y metaevaluación de la evaluación institucional.

Pasar del marco teórico a la operativización de la evaluación institucional requiere tener claro qué se va a evaluar, en qué momento, para qué hacerlo, con qué herramientas, quiénes van a ejecutar el modelo y qué referentes se emplearán. Sin embargo, contar con un diseño de evaluación bien estructurado no basta para realizar el proceso. Existen algunas dificultades que hay que salvar, tales como:

#### a) Dificultades organizativas, debidas principalmente a (Sanz, 1990):

- Poco compromiso del personal docente con el proceso de evaluación
- Falta de involucramiento y limitada delegación de responsabilidades a los distintos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo del proceso de evaluación

- Participación de evaluadores externos como veedores o consultores, sin previo conocimiento ni consenso de los miembros de la comunidad educativa

**b) Dificultades didácticas (Santos Guerra, 2004). Las más comunes son:**

- Falta de coherencia entre la evaluación institucional y los objetivos del Proyecto de Desarrollo Institucional
- Falta de claridad en la información sobre los objetivos, los procesos y las implicancias de la evaluación para generar una cultura evaluativa y lograr la participación de la comunidad educativa
- Limitada o nula formación de equipos de valoración con el consenso de la comunidad educativa y procurando la mayor participación de los distintos agentes de ella
- Falta de capacitación en la técnica de evaluación, así como en la elaboración y uso de instrumentos de recogida de información
- Información poco fiable y poco válida, sin contrastación ni posibilidad de ser contrastada.
- Falta de implicación en la toma de decisiones y discusión de las mismas en base a estrategias dirigidas a lograr mayor concientización y participación del persona
- Escasa difusión de los resultados, lo que genera desconfianza en los procesos
- Escasa repercusión de la evaluación en la mejora de la institución
- Falta de previsión de un plan de seguimiento que impulse, informe y recoja información sobre el plan de mejora

## Referencias bibliográficas

- ALVAREZ MENDEZ, J.**  
2004 *Evaluar para conocer, examinar para excluir*, Madrid: Ediciones Morata S. L.
- CASANOVA, M. A.**  
2004 *Evaluación y calidad de centros educativos*, Madrid: Editorial La Muralla S.A.
- CARDONA, J. coord.**  
1994 *Metodología innovadora de evaluación de centros educativos*. Madrid: UNED
- CASTILLO, S.**  
2002. *Compromisos de la evaluación educativa*, Madrid: Pearson Educación S.A.
- CRONBACH, L.**  
1968 *Fundamentos de la exploración psicológica*. La Habana: Instituto Cubano del Libro.  
European Foundation for Quality Management : *EFQM Excellence Model (1992)*.  
<http://search.alot.com/web?pr=smpl&f=1&q=Euro+pean+Foundation+for+Quality+Management+%3A+EFQM+Excellence+Model>.
- FERNÁNDEZ DÍAZ, M.**  
2002 *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Editorial Síntesis, Síntesis
- GALGANO, A.**  
1993 *Calidad Total*. Madrid: Diaz de Santos
- GIMENO, J.**  
1994 "El currículum: ¿los contenidos de la enseñanza o un análisis de la práctica?", en GIMENO, José. y PÉREZ, Angel.: *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Morata.
- GENTO, S.**  
1996 *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: UNED. Didáctica y Organización Escolar 5.
- LÓPEZ MOJARRO, M.**  
2002 *A la calidad por la evaluación. La evaluación de centros docentes*. Madrid: Escuela Española.
- PÉREZ JUSTE, R. y otros**  
2000 *Hacia una educación de calidad*. Madrid: Narcea S. A. Ediciones
- SANZ, R.**  
1990 *Evaluación de programas de orientación educativa*. Madrid: Pirámide

SANTOS GUERRA, M.

2004 *Una flecha en la diana. La Evaluación como aprendizaje.* Madrid: Narcea S. A. de Ediciones

SUCHMAN E.A

1967 *Evaluation research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs.* New York: Russell Sage Foundation.

TYLER, R.W.

1967 Changing concepts of educational evaluation, en STAKE, R.E. (Com.): *Perspectives of Curriculum Evaluation, vol 1.* New York, Rand McNally.