

# PROPUESTA DE UN MODELO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

---

Milagros Cano Flores \*

## I. INTRODUCCIÓN

En este apartado se presenta como propuesta un Modelo de Autoevaluación Institucional, como medio y alternativa para conocer la realidad y transformarla, como vía para lograr el mejoramiento continuo de las instituciones de carácter educativo así como de sus integrantes.

La autoevaluación ya sea individual o colectiva, constituye un acto consciente de apreciación, de valoración de las actividades realizadas. La autoevaluación en el campo institucional educativo, está relacionada con elementos y mecanismos orientados a identificar, conocer y analizar los elementos fundamentales de un sistema educativo, que determinan y afectan la marcha, desempeño y resultados de todos los procesos institucionales. Es por ello que la autoevaluación del proceso educacional se entiende como una forma tanto de retroalimentación como de control del trabajo institucional, constituyendo un requisito esencial para el proceso de toma o adopción de decisiones, orientado éste a la mejora de la práctica docente así como al incremento de la calidad de la educación impartida.

## II. MODELO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL MICAF

Un modelo es la representación de algo (en nuestro caso la apreciación de los resultados de procesos educativos). “Habitualmente, un modelo conecta varios componentes de tal manera que da lugar a un todo final que representa algo”.<sup>1</sup>

Un modelo nos dice algo acerca de las propiedades o actividades del hecho o fenómeno en estudio, es un esqueleto, un esquema, una representación, lo que se cree que actualmente ocurre cuando se aprecian o autoevalúan los procesos educativos que tienen lugar en un centro o institución escolar.

Este Modelo de Autoevaluación Institucional MICAF (denominado así por las iniciales del nombre de su autora) está visualizado desde la perspectiva de una Institución de Educación Superior, referente a los niveles de licenciatura y estudios de posgrado, y comprende dos campos o ámbitos de aplicación: a) Estructura y Funciones Institucionales y b) Operación y Funcionamiento del Programa Educativo.

---

\* Investigadora del IIESCA.

<sup>1</sup> G. Zaltman y M. Wallendorf, **Consumer behavior: basic findings and a manager implicatrions**. (John Willey and sons, NeW York, 1981), pag.115.

Entendiendo por Estructura y Funciones Institucionales, el esquema y operación de la estructura organizativa en la que se basa el funcionamiento del centro, así como las funciones y actividades inherentes a la planeación, organización, integración, dirección y control, referentes tanto a acciones de naturaleza académica como administrativas.

Con relación a la Operación y Funcionamiento del Programa Educativo, éste comprende las funciones sustantivas de: docencia, investigación, difusión y extensión y vinculación. (Esquema 1).

### III. PRINCIPIOS CONCEPTUALES

Derivado de la fundamentación teórica sobre la cultura de calidad y asumido por las categorías axiológicas y teórico-técnicas con las cuales se aprecian las relaciones educativas, el modelo propuesto, se basa en los siguientes preceptos de naturaleza conceptual. (Esquema 2)<sup>2</sup>

1. Por su origen, se pretende que la autoevaluación sea consensual, esto es, la estructura social que la promueve es la propia comunidad integrante del centro o institución educativa.
2. La finalidad de la autoevaluación institucional se concibe como un medio para sustentar tanto técnica como operativamente la modificación de los fenómenos educativos; es decir, el propósito es conocer la realidad para transformarla.
3. La forma o el modo de efectuar el estudio de autoevaluación, es a través de un proceso que implica una metodología formal, misma que parte de un protocolo y organiza los procedimientos, instrumentos y resultados, de acuerdo a una estrategia de acción académica.
4. Con relación al momento en el que se decide realizar una valoración de la institución, se intenta sea permanente, esto es, que la apreciación y autocrítica estén implícitas en todo momento en las funciones y actividades diarias de la institución.
5. Los referentes empleados (contra los cuales se comparan los resultados obtenidos y se determina la valoración), serán creados por los propios actores de la entidad académica evaluada, esto es, los sectores integrantes de la institución, como son: equipo directivo, personal académico, personal administrativo y de servicio, y alumnos, ponderándose tanto variables contextuales como de la dinámica académica.
6. La evaluación se orienta en un sentido global, esto es, se consideran todos y cada uno de los aspectos involucrados en la naturaleza de la propia Institución, visualizándola como un todo organizado y coherente.

---

<sup>2</sup> Carmen Carrión Carranza. "Génesis y desarrollo de la evaluación institucional", **Perfiles Educativos**, No. 6. (Julio-Sep. 1984) CISE-UNAM.

<b>AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b>	
<b>ESTRUCTURA Y FUNCIONES INSTITUCIONALES</b>	<b>OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA EDUCATIVO</b>
Planeación	Docencia
Organización	Investigación
Integración	Difusión
Dirección	Extensión
Control.	Vinculación

ESQUEMA 1. Ámbitos de Aplicación del Modelo de Autoevaluación Institucional.

7. Los efectos educativos a evaluarse a través de los procesos de apreciación, son tanto internos como externos, se contempla la propia transformación del centro así como su injerencia en la colectividad misma.
8. El análisis empleado es de tipo valorativo, en donde se estima se emitan juicios críticos respecto del centro o entidad valorada.
9. Finalmente, la ejecución e instrumentación de estos procesos de apreciación, son realizados por los mismos estamentos de la comunidad, esto es, son los propios actores de la acción educativa los que se encargan de diseñar y organizar los estudios correspondientes para valorar su propia actividad.

#### **IV. PROCESO DE DESARROLLO DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL PROPUESTO**

El proceso del Modelo de Autoevaluación Institucional (MICAF) requiere para su desarrollo de cinco etapas: Planeación, Obtención de Información, Evaluación, Presentación y Estrategias de Mejora.

##### **PRIMERA ETAPA: PLANEACIÓN.**

- 1) Planteamiento: información y motivación a los integrantes del centro educativo en una reunión formal de la Comisión Académica, por los miembros del equipo directivo.

- 2) Integración de la comisión responsable de la elaboración del proyecto de valoración. Del seno de la Comisión Académica se designarán a los integrantes de la comisión, mismos que tendrán a su cargo el proyecto de valoración.
- 3) Elaboración del Plan de Valoración, que incluirá:
  - a. Definición del objetivo.
  - b. Alcance del estudio.
  - c. Determinación de la estructura necesaria y establecimiento de funciones.
  - d. Programación del tiempo estimado.
  - e. Determinación de las técnicas e instrumentos a utilizar.
  - f. Determinación de parámetros (referentes).
  - g. Redacción del Plan de Valoración.
- 4) Presentación del Plan de Valoración a la H. Junta Académica de la Institución, para su discusión y aprobación; obteniendo como resultado tras esta presentación, el Plan Definitivo.
- 5) Nombramiento de responsables y comisiones de trabajo. Nombramiento e integración de comisiones por área académica y/o línea de investigación.
- 6) Difusión a la comunidad. Comunicación verbal y por escrito a todos los estamentos de la entidad a valorar.

### **PRINCIPIOS CONCEPTUALES**

Valoración consensual, asumida y desarrollada por los integrantes de la institución educativa.

Orientado a la transformación de las actividades y resultados educativos.

Metodología formal, conforme a una estrategia general de acción académica.

Valoración permanente de la Institución como un todo organizado.

Referentes (parámetros) creados por los propios actores de la acción académica.

Valoración orientada en un sentido global.

Efectos educativos encauzados a una transformación tanto interna como externa.

Estudio basado en el análisis valorativo de los resultados.

Ejecución realizada por los propios actores de la entidad educativa.

ESQUEMA 2. Principios Conceptuales del Modelo de Autoevaluación Institucional (MICAF).

**SEGUNDA ETAPA: OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

- 1) Determinación de los sectores involucrados. Definición de los sectores de la población, como son: equipo directivo, coordinadores, académicos, personal administrativo y de servicios, alumnos, etcétera.
- 2) Elaboración de instrumentos, como son: guías de entrevista, cuestionarios, interpretación de documentos, entre otros.
- 3) Aplicación de técnicas e instrumentos en la forma y tiempo establecidos.
- 4) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, reglamentos, formatos, etcétera), que sea relevante para el desempeño de las funciones y actividades del centro.
- 5) Revisión, complementación y depuración de la información recogida, realizando, si así se requiere, un análisis más detallado o de mayor profundidad.
- 6) Captación de opiniones y sugerencias. Concentrar por sectores, las observaciones y sugerencias expresadas verbalmente o por escrito durante la recogida de información.

**TERCERA ETAPA: EVALUACIÓN.**

- 1) Análisis y evaluación de la información obtenida, utilizando las técnicas estadísticas y los programas informáticos pertinentes.
- 2) Jerarquización de observaciones, definiendo criterios que permitan este ordenamiento.
- 3) Planteamiento de las recomendaciones; considerada esta fase como una parte medular del trabajo de valoración.
- 4) Discusión de las observaciones. Ésta se realizará con el personal directamente involucrado, a fin de conocer sus apreciaciones y posibles efectos.

**CUARTA ETAPA: PRESENTACIÓN.**

- 1) Elaboración del informe final. Que incluirá todos los juicios de valor que se hayan emitido sobre la Institución evaluada.
- 2) Presentación del informe final a la H. Junta Académica de la Institución, para el debido conocimiento y discusión (si así se requiere) por sus miembros.
- 3) Difusión y análisis crítico del informe final, por los sectores involucrados, como paso o fase preliminar del informe definitivo.

**QUINTA ETAPA: ESTRATEGIAS DE MEJORA.**

- 1) Integración de las comisiones o grupos de trabajo por la H. Junta Académica para el desarrollo y presentación de estrategias de mejora.

- 2) Desarrollo de propuestas alternativas; identificando las fortalezas y debilidades en cada opción o curso de acción viable.
  - 3) Elaboración de estrategias de mejora. Se establecen las estrategias de intervención en la realidad comunitaria, así como su prioridad.
  - 4) Presentación de los planes estratégicos a la H. Junta Académica para su discusión y aprobación; solicitando para su desarrollo y aplicación de la participación activa de todos los miembros de la Institución educativa.
  - 5) Difusión a la comunidad del centro educativo, utilizando para ello, de ser posible, medios verbales, escritos y audiovisuales.
  - 6) Evaluación formativa del proceso; para, si así se requiere, adecuar o modificar acciones y/o estrategias.
- (Esquema 3).

## **V. ÁREAS O MACROVARIABLES, VARIABLES E INDICADORES DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES INSTITUCIONALES**

En el modelo se contemplan tres niveles de extensión conceptual, a saber: área o macrovariable, variable e indicador de valoración. Las áreas o macrovariables, hacen referencia a los grandes elementos que conforman la tipificación y naturaleza del centro o institución docente como sistema. Las variables, son las dimensiones o aspectos de cada área o macrovariable, mismas que son susceptibles de valoración; y, finalmente, los indicadores constituyen los criterios en los que se apoyan los juicios calificadores de las variables. En esta propuesta se determinan y definen como áreas o macrovariables, variables e indicadores, los siguientes:

### **ÁREA:**

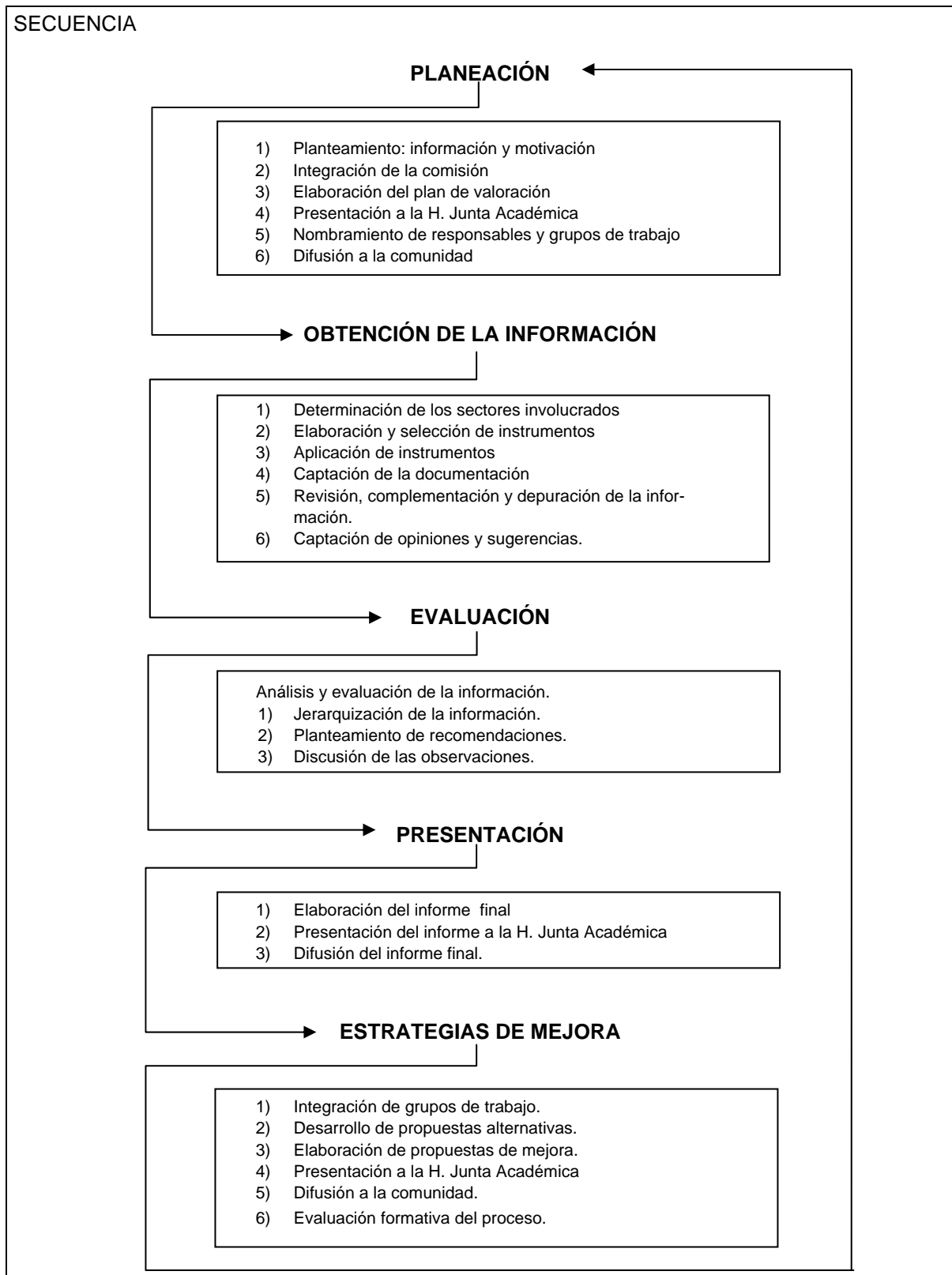
- a) ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, categoría que comprende los aspectos referentes a la operación, desarrollo y funcionamiento del centro educativo como organismo social.

### **VARIABLE:**

- 1.1. INSTITUCIÓN, referente a las funciones y actividades inherentes al funcionamiento y desempeño del centro como organización de carácter educativa.

### **INDICADORES:**

- 1.1.1. Cultura institucional.
- 1.1.2. Liderazgo.
- 1.1.3. Programa de desarrollo.
- 1.1.4. Normatividad.
- 1.1.5. Sistema de evaluación.



**Esquema 1. Proceso de desarrollo del Modelo de Autoevaluación Institucional MICA**

**VARIABLE:**

- 1.2. ADMINISTRACIÓN, referente a las funciones y actividades relacionadas con la estructura y sistema de operación de la Institución.

**INDICADORES:**

- 1.2.1. Planeación.
- 1.2.2. Organización.
- 1.2.3. Integración.
- 1.2.4. Dirección.
- 1.2.5. Control.

**ÁREA:**

2. ORGANIZACIÓN ACADÉMICA: categoría referente a las funciones sustantivas que orientan los fines y objetivos del centro como Institución de educación.

**VARIABLE:**

- 2.1. DOCENCIA: funciones y actividades orientadas a la planeación, el desarrollo y la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, así como la realización de actividades académico-administrativas tendientes a generar las mejores condiciones para su desempeño.

**INDICADORES:**

- 2.1.1. Mejoramiento continuo
- 2.1.2. Plan de estudios.
- 2.1.3. Vinculación docencia-investigación.
- 2.1.4. Alumnado.
- 2.1.5. Personal académico.
- 2.1.6. Oferta académica.

**VARIABLE:**

- 2.2. INVESTIGACIÓN: funciones y actividades orientadas a la generación de conocimiento, la creación de tecnología y la creación artística, canalizadas hacia el desarrollo de acciones en beneficio de la sociedad.

**INDICADORES:**

- 2.2.1. Mejoramiento continuo.
- 2.2.2. Líneas de investigación.
- 2.2.3. Proyectos institucionales (estratégicos).
- 2.2.4. Producción científica.

**VARIABLE:**

- 2.3. DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN: funciones y actividades relacionadas con el intercambio de experiencias, servicios y de información con instituciones públicas y privadas, en el ámbito nacional e internacional; así como esfuerzos



de colaboración interinstitucional, a fin de contribuir al desarrollo económico, social y cultural del estado de Veracruz.

**INDICADORES:**

- 2.3.1. Trabajos de investigación.
- 2.3.2. Programas educativos.
- 2.3.3. Eventos académicos.
- 2.3.4. Publicaciones.
- 2.3.5. Servicios.

**VARIABLE:**

- 2.4. VINCULACIÓN: funciones y actividades articuladas en torno a objetivos orientados al fortalecimiento de la formación profesional, de la difusión cultural y artística, y de la investigación, a través del enlace con los diversos sectores productivos y de servicios de la entidad.

**INDICADORES:**

- 2.4.1. Programa institucional.
- 2.4.2. Intercambio académico.
- 2.4.3. Instituciones educativas.
- 2.4.4. Sectores productivos.
- 2.4.5. Asesorías
- 2.4.6. Servicio a la colectividad.

**VARIABLE:**

- 2.5. ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA: funciones y actividades inherentes al apoyo administrativo y de servicios para el desarrollo y operación de los programas académicos y de investigación que se realizan u ofrecen en la Institución.

**INDICADORES:**

- 2.5.1. Mejoramiento continuo.
- 2.5.2. Sistema de información.
- 2.5.3. Sistemas y procedimientos de operación.
- 2.5.4. Sistema de control.

**ÁREA:**

- 3. INFRAESTRUCTURA: referente al conjunto de elementos materiales y servicios esenciales en la creación, operación y desarrollo de una organización.

**VARIABLE:**

- 3.1. INSTALACIONES FÍSICAS: aspecto referente a los bienes físicos y estructuras, situadas adecuadamente para albergar a un grupo de personas y recursos materiales con un fin o propósito común.

**INDICADORES:**

- 3.1.1. Conservación y condiciones higiénicas.
- 3.1.2. Disponibilidad y rentabilidad de espacios.
- 3.1.3. Mobiliario.
- 3.1.4. Equipamiento.

**VARIABLE:**

- 3.2. APOYO ACADÉMICO: servicios y recursos necesarios para el adecuado desempeño de las funciones sustantivas del centro o Institución educativa.

**INDICADORES:**

- 3.2.1. Materiales e insumos.
- 3.2.2. Recursos didácticos.
- 3.2.3. Acervo bibliográfico.
- 3.2.4. Equipo.
- 3.2.5. Servicio de comunicación vía satélite.

**ÁREA:**

- 4. FINANCIAMIENTO: aspecto referido a la búsqueda y óptimo uso de los recursos económicos necesarios para el desarrollo de programas y proyectos de naturaleza académica.

**VARIABLE:**

- 4.1. AUTOFINANCIAMIENTO: aspecto relacionado con la realización de actividades encaminadas a la generación de recursos económicos por la propia Institución.

**INDICADORES:**

- 4.1.1. Proyectos.
- 4.1.2. Actividades o acciones.

**VARIABLE:**

- 4.2. FINANCIAMIENTO EXTERNO: factor relacionado con la búsqueda de recursos económicos que provienen de fuentes externas (estatales, nacionales e internacionales) a la propia institución educativa.

**INDICADORES:**

- 4.2.1. Proyectos.
- 4.2.2. Actividades o acciones.

(Esquema 4).

ÁREA	VARIABLES	INDICADORES
------	-----------	-------------

1. Organización Administrativa.	1.1. Institución.	1.1.1.Cultura institucional. 1.1.2.Liderazgo. 1.1.3.Programas de desarrollo. 1.1.4.Normatividad. 1.1.5.Sistema de evaluación.
	1.2. Administración.	1.2.1.Planeación. 1.2.2.Organización. 1.2.3.Integración. 1.2.4.Dirección. 1.2.5.Control
2. Organización Académica.	2.1. Docencia.	2.1.1. Mejoramiento continuo. 2.1.2. Plan de estudios. 2.1.3. Vinculación docencia – investigación. 2.1.4. Alumnado. 2.1.5. Personal académico. 2.1.6. Oferta académica.
	2.2. Investigación.	2.2.1. Mejoramiento continuo. 2.2.2. Líneas de investigación. 2.2.3. Proyectos institucionales (estratégicos). 2.2.4. Producción científica.
	2.3.Difusión y Extensión	2.3.1.Trabajos de investigación. 2.3.2.Programas educativos. 2.3.3.Eventos académicos. 2.3.4.Publicaciones. 2.3.5.Servicios.
	2.4. Vinculación.	2.4.1.Programa institucional. 2.4.2.Intercambio académico 2.4.3.Instituciones educativas. 2.4.4.Sectores productivos. 2.4.5.Asesorías. 2.4.6.Servicio a la colectividad.
	2.5. Administración Académica.	2.5.1.Mejoramiento continuo 2.5.2.Sistema de información. 2.5.3.Sistemas y procedimientos de operación. 2.5.4. Sistema de control
3. Infraestructura	3.1. Instalaciones Físicas	3.1.1.Conservación y condiciones Higiénicas. 3.1.2.Disponibilidad y rentabilidad de espacios. 3.1.3.Mobiliario. 3.1.4.Equipamiento.
	3.2. Apoyo Académico	3.2.1.Materiales e insumos. 3.2.2.Recursos didácticos. 3.2.3.Acervo bibliográfico. 3.2.4.Equipo. 3.2.5.Servicio de comunicación vía satélite.
4. Financiamiento.	4.1. Autofinanciamiento.	4.1.1.Proyectos. 4.1.2.Actividades o acciones.
	4.2. Financiamiento Externo.	4.2.1.Proyectos. 4.2.2.Actividades o acciones.

ESQUEMA 4. Áreas o Macrovariables, Variables e Indicadores del Modelo de Autoevaluación Institucional. (MICAF).

## VI. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El Modelo de Autoevaluación Institucional propuesto, pretende una apreciación global, al considerar todos los factores y aspectos que se encuentran involucrados en la naturaleza de una entidad educativa; mas, la complejidad que identifica y caracteriza a estas instituciones, nos lleva a requerir de la utilización de diversas técnicas e instrumentos para su análisis y valoración.

### VI.1 TÉCNICAS

La técnica hace referencia a un modo de actuación definido y contrastado para conseguir algo, que nos lleva al logro o consecución de los fines y metas establecidos.

La técnica de evaluación “supone una actuación sistemáticamente organizada y estandarizada, para garantizar el éxito en la obtención de una valoración del modo más rentable posible. Para conseguirlo, la técnica trata de controlar el error, de reducir el costo, y de establecer procesos de actuación generalizables en su forma peculiar”.<sup>3</sup>

En esta propuesta se sugiere la utilización de técnicas de observación y de técnicas interrogativas.

Las técnicas de observación permiten además de percibir la realidad tal como se presenta, recogiendo la información sobre conductas o situaciones que se producen en forma natural, explorar intencionalmente a fin de captar, de conocer el sentido real o interpretación de lo que acontece; cuidando de minimizar el sentido de subjetivismo en el momento de la interpretación. Esta técnica se puede utilizar en dos modalidades: la evaluación participante, en la que el propio evaluador interactúa con los sujetos observados, esto es, se integra dentro del ámbito propio de los que son objeto de observación; y la etnográfica o no participante, en la que no ocurre esta interacción, observando la realidad sin una concepción previa de la misma.

En las técnicas interrogativas “la evaluación se realiza sobre la información que ofrecen los individuos o grupos objeto de indagación evaluadora, a través de instrumentos en los que son preguntados, de forma directa o indirecta, sobre aquellos aspectos que hacen relación al tema evaluado”.<sup>4</sup> En éstas se identifican las técnicas interrogativas orales, cuando se llevan a cabo a través de la expresión hablada; y las técnicas de interrogación escritas, cuando las respuestas se producen de forma escrita.

Entre las técnicas sugeridas se anotan:

- a) La Auditoría Administrativa, que es la revisión objetiva, metódica y constructiva de la satisfacción de los objetivos institucionales, en cuanto a sus métodos de control, medios de operación, empleo de recursos y participación de sus integrantes.

---

<sup>3</sup> José Cardona Andújar. (Coord.). *Metodología innovadora de evaluación de centros educativos*, (Madrid: Sanz y Torres, 1994), pag. 382.

<sup>4</sup> Op. cit. Pag. 388.

- b) El análisis FODA, proceso utilizado en el estudio situacional de una organización, entendiendo y analizando las fortalezas y debilidades e identificando las amenazas, así como también las oportunidades en el mercado.
- c) La Encuesta, técnica que se aplica en forma combinada, permitiendo captar la información planteada de los diferentes campos a investigar, mediante instrumentos previamente diseñados, como son: cuestionario y entrevista.
- d) Interpretación de Documentos, técnica que consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de establecer razones y evaluar hechos sobre la materia que se investiga.

## VI.2 INSTRUMENTOS

El instrumento es un medio para la puesta en práctica de una técnica. “Los instrumentos aluden a materiales o a modos de presentación de los mismos, que pueden ser convenientemente utilizados para la recogida, contraste y acopio de la información precisa que conduzca a la valoración”.<sup>5</sup> La selección de los instrumentos a utilizar, obedecerá al tipo de aspectos o variables que se pretendan medir, así como a las técnicas que se decidan emplear.

Es importante anotar que toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo objeto o sujeto produce resultados similares. La validez, en términos generales, hace referencia al grado en que un instrumento realmente mide el aspecto o variable que pretende medir.

De los instrumentos de evaluación basados en la observación, se proponen los siguientes:

- Guías de evaluación, serie de factores sobre los cuales se desea obtener información.
- Fichas anecdóticas, anotación y acopio de episodios, anécdotas que ocurren durante el desarrollo de determinado proceso.
- Inventarios, que permiten citar algunos rasgos o factores conforme se detectan.
- Listas de control, que permiten comprobar comportamientos previamente seleccionados.
- Diarios, para registrar hechos que suceden, así como su interpretación.
- Rejillas, en las que se anotan las valoraciones de los hechos observados.
- Estudio de casos, para obtener aspectos que se consideran importantes respecto de una situación.

---

<sup>5</sup> Op. cit. Pag. 383.

- Análisis de contenido, permite reunir información a partir de documentos ya elaborados.
- Análisis de trabajos, para observar y registrar eventos significativos (errores, carencias, etcétera).
- Escalas de valoración, serie de rasgos que se pueden ponderar.
- Análisis de tareas, que permiten la observación al tiempo que se están realizando las actividades.

De entre los instrumentos de evaluación de tipo interrogativo oral, se destacan las entrevistas en todas sus manifestaciones (libre, estructurada, semiestructurada, individual, grupal), que facilitan la obtención de información por medio de conversaciones con los actores o las personas que de alguna manera están relacionadas al caso que se estudia.

Finalmente, con relación a los instrumentos de evaluación de tipo interrogativo escrito, se sugiere el uso de:

- Cuestionarios (respuesta abierta, cerrada, selectiva), mismos que tienden a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.
- Memorandos, especialmente orientados para el análisis de funciones de planeación y control en el proceso de valoración.
- Pruebas sociométricas, que facilitan el conocimiento de interacciones sociales en un grupo dado.
- Pruebas objetivas, que ponen de manifiesto los conocimientos del sujeto mediante o a través de sus respuestas. Y,
- Autobiografías profesionales, que describen las experiencias del autor a lo largo de su vida.

## **VII. CONCLUSIONES**

Para el desarrollo y operación del modelo propuesto es deseable si no es que necesario, que los integrantes de la entidad educativa conozcan la metodología y técnicas de valoración en cuanto a su naturaleza, aplicación, alcances, limitaciones; así como las estrategias políticas y técnicas para poder llevar a cabo con éxito el proyecto de evaluación.

Asimismo, se debe desarrollar un ideario educativo donde se defina y establezca la filosofía, la concepción pedagógica-axiológica y la cultura institucional; estos planteamientos y condiciones deben coincidir, deben hacerse compatibles.

Finalmente, es importante tener presente que, la cultura del centro, la idiosincrasia de sus integrantes, las formas de educación y los estilos particulares de organización y dirección de las instituciones educativas, son los que determinan en su conjunto, la operación y desarrollo de los modelos, proyectos y procesos de valoración.