

Capítulo 26. La evaluación institucional: un medio para la mejora de la práctica docente

Nancy Castro Fragoso
Rosa Fidela Fragoso Galbray
Cosme Esparza Flores

Escuela Normal de Ecatepec

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.17.26](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.17.26)

Resumen

La educación normal en el Estado de México, como instituciones de educación superior, ha elevado la calidad en la educación básica. ¿La evaluación institucional en las áreas académicas y administrativas será un medio para la mejora de la práctica educativa? El objetivo es valorar cómo la evaluación institucional favorece los procesos de aprendizaje. La metodología fue de corte mixto, los resultados se han visibilizado al operar los sistemas de evaluación (SGS, CIEES y SEAES) donde se mejoró la práctica docente, se favoreció el perfil de egreso y se generó una cultura de la evaluación.

Palabras clave

Evaluación institucional, práctica educativa

Introducción

La educación es el eje rector para el desarrollo de una sociedad y una economía fundada en el conocimiento (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1998), la educación debe consolidarse como el medio impulsor del desarrollo social y económico de un país, bajo la premisa de que las instituciones educativas estén en condiciones de promover una formación de calidad y pertinente. Sin embargo, la calidad es uno de los principales retos que enfrentan los sistemas educativos a nivel internacional.

En el Estado de México, con el establecimiento de las instituciones normalistas en el ámbito de la educación superior (IES) tienen como obligación, hacer cumplir las funciones sustantivas al desarrollar las actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura.

La presente investigación centra su atención en la Escuela Normal de Ecatepec. Se plantea como problemática evaluar la funcionalidad institucional para la mejora de la práctica docente, a partir de la perspectiva de la comunidad, con el fin de identificar la pertinencia de los procesos sustantivos y adjetivos ante las evaluaciones externas e internas y el aprovechamiento escolar. Es indispensable analizar las condiciones institucionales, culturales, sociales y financieras, así como los recursos humanos, donde los actores académicos (directivos, docentes y estudiantes) sean quienes generen e implementen propuestas de cambio, que vean a la evaluación como un medio para la mejora y la transformación de la propia práctica educativa. Por lo anterior, la presente investigación se torna importante al concebir a la evaluación como una herramienta de valoración sistemática con los procesos de (SGS, CIEES y recientemente SEAES) para el ámbito educativo, al diagnosticar los problemas en la docencia, con el objetivo de valorar y buscar alternativas de mejora, y establecer la distancia entre los logros, resultados, aspiraciones, objetivos y metas que la propia institución educativa tiene proyectados desde el ámbito del sistema en su conjunto, la mejora de la práctica docente y el logro de aprendizajes de los estudiantes. Por ello, se requieren procesos reflexivos, alimentados por información cuantitativa y cualitativa, que contribuyan a dar sentido y orientación colectiva a las decisiones que se tomen, generando así una cultura de la evaluación.

Revisión de la Literatura

La práctica educativa y la evaluación institucional.

En México, las escuelas normales se han consolidado como las principales instituciones de formación inicial docente. A partir de la reforma educativa publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en el año 1984, hizo obligatorio el nivel de bachillerato para el ingreso a las escuelas normales elevó el nivel de estudios al grado de licenciatura, transformándose

en instituciones de educación superior. La reciente incorporación a la Subsecretaría de Educación Superior resultó una medida insuficiente para integrarlas de manera efectiva en el sistema de educación superior, ya que, para que el cambio al sistema normalista mexicano se convierta y desempeñe las funciones de una institución de educación superior (IES) debe ser radical y exige impulsar la enseñanza de excelencia, fomentar y desarrollar la investigación, el posgrado y la difusión de la cultura (Casillas & López, 2006). Algo que aún está lejos de ser una realidad en muchas escuelas normales, ya que una de las problemáticas más importantes es que no se tiene una autonomía curricular.

Para Casillas y López (2006), mencionan que el sistema normalista debe mantener el objetivo de formar docentes; lo que es oportuno modificar es su organización, las dinámicas académicas al interior de la institución, cumplir con las características esenciales de colegialidad, la transformación de su forma de gestión, la vinculación con otras IES de manera recurrente no solo estatales, sino nacionales e internacionales. Estas características son una prioridad para considerarse como una institución de educación superior y que sin duda repercute en la formación docente.

La complejidad de los retos y la educación que demanda el formar docentes, se han distanciado en gran medida de los valores y objetivos que dieron origen a las escuelas normales en nuestro país, por lo que no es pertinente percibir las como en sus inicios, pues las instituciones normalistas están supeditadas a mantener altos índices de calidad educativa, dado que simbolizan un factor determinante para el sistema de educación básica. Lo anterior será posible, como lo establece la Ley General de Educación Superior (LGES. 2021), que la escuela normal fomente y desarrolle de forma efectiva las funciones sustantivas de una IES, tendrá la capacidad de contribuir y satisfacer las necesidades de desarrollo científico, tecnológico, cultural, económico, social y humano, así como promover innovaciones y la capacidad de ajustarse a los cambios del contexto sociocultural al que pertenecen, todo ello, con la finalidad de cumplir el objetivo esencial de una escuela normal: formar a los futuros docentes de educación básica del Estado de México y del país.

La participación de todos asegurará que el proceso de evaluación sea integral, transparente e inclusivo, buscando siempre que la evaluación sea un elemento que contribuya a una mayor eficiencia en la utilización del tiempo de los actores y de los recursos institucionales para lograr su fin: el mayor aprendizaje de las y los estudiantes, la mejora de sus trayectorias a lo largo del currículum y el fortalecimiento del trabajo docente.

Al realizar evaluaciones periódicas sobre el aprovechamiento escolar, las evaluaciones que realizan los tutores de educación básica, directivos o supervisores, así como las evaluacio-

nes internas o externas, como lo son las auditorías del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) bajo la Norma ISO 9001:2015, la acreditación ante los CIEES (Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior) con la GAPES 2018 y recientemente la 2024; las rendiciones de cuentas que se presentan por departamento o área al finalizar cada semestre, pueden garantizar una resignificación en la propia práctica institucional, con la cual, se estaría en una constante transformación para la mejora.

De acuerdo a los Planes y Programas de Estudio (2022), entre los proyectos sustantivos que hoy cobran especial relevancia y que se abordan como prioritarios para una evaluación a fondo, se encuentran la tutoría, asesoría, la inmersión a las prácticas educativas, los cuales apoyan y atienden las necesidades de formación inicial en el trayecto académico de nuestros estudiantes. De la misma forma, se considera sustancial el seguimiento de egresados para fortalecer y elevar la calidad de los programas educativos que se ofrecen en la escuela; la producción académica como esencia de la investigación en la generación y aplicación de conocimiento, el uso de las TIC con miradas prospectivas que impulsen y fortalezcan nuestras competencias pedagógicas para su uso, las certificaciones de una segunda lengua, inglés y francés, así como impulsar la movilidad académica internacional y nacional, con el propósito de promover la formación inicial y continua que impacte en los resultados educativos de nuestros estudiantes.

Mejorar en estos rubros exige contraer un compromiso con la implementación de los objetivos estratégicos, los cuales se rescatan del PDI (Plan de Desarrollo Institucional) de la propia Escuela Normal de Ecatepec, decir, para que los objetivos y las políticas impacten en el desarrollo de las actividades sustantivas es necesario establecer rutas claras y estrategias de ejecución en congruencia con las características y necesidades locales, estatales, nacionales e internacionales; diseñarlas en colectivo generando sinergia institucional, definiendo una ruta donde se establece quién hace qué, con qué recursos, en qué tiempo y cómo valorar el impacto.

La comunidad de la Escuela Normal de Ecatepec reconoce que los objetivos se lograrán con base en el diseño de una estrategia real, que guíe las acciones que resulten de los procesos idóneos de formación profesional, pero, ¿estarán dispuestos los directivos y docentes a dar ese cambio en sus procesos académicos y administrativos?, ¿El compromiso profesional y la responsabilidad social, serán suficientes elementos para lograr un cambio en la mejora de los procesos educativos, la enseñanza y el aprendizaje? ¿Realmente la comunidad educativa se siente identificada y con una identidad sólida, para aceptar cambios y mejoras en los resultados negativos que se emiten tras una valoración? ¿Podremos transformar nuestra escuela, si modificamos nuestros estilos de evaluación desde la propia práctica educativa?

La evaluación que va dirigida hacia la propia práctica educativa, permitirá promover el aprendizaje, fomentando la experimentación y la innovación, favoreciendo así una práctica formativa con sentido y pertinencia, conocer el status de nuestros alumnos en su aprovechamiento escolar, tanto dentro de la escuela como en sus escuelas de práctica, la evaluación que los tutores, directivos realizan tras el término de la propia práctica, va a favorecer indudablemente a mejorar el desempeño profesional, a identificar esas áreas de oportunidad que impactan directamente en la formación docente, a saber adaptarse a las circunstancias cambiantes, a responsabilizarse del cumplimiento de las metas, objetivos y políticas establecidos por la propia escuela.

La práctica educativa, como lo establece Valladares y Olive (2015), es una actividad compleja que está determinada por una multiplicidad de factores, entre ellos: las características de la institución, las experiencias previas de los alumnos y profesores, así como la capacitación que han recibido. La complejidad de la práctica educativa torna difícil su estudio, pues es común escuchar que a pesar de los cursos de capacitación que toman los docentes con mucha frecuencia su práctica se mantiene inalterada. Hay voces aún más pesimistas que como ya se ha mencionado, se resisten al cambio. Posiblemente la dificultad de transformar las prácticas educativas tenga que ver, en parte, con una mala comprensión de las mismas y, por lo tanto, con maneras inapropiadas de buscar su transformación y así mejorar la evaluación institucional.

La evaluación ejerce muchas funcionalidades y sirve a diversos fines, no sólo para el individuo evaluado, sino además para el evaluador, la propia institución educativa, la sociedad. La necesidad de evaluar no nace en enseñanza como un requerimiento pedagógico sino de un imperativo institucional: se evalúa por la funcionalidad social que está llamada a llevar a cabo. En otras palabras, se avalúa a través de una labor históricamente asignada a la escuela y en ella a los maestros, en un entorno dado con valores sociales específicos, por determinadas personas y con unos aparatos que no son neutrales. En este sentido la práctica de evaluar crea un currículo oculto, y como tal los maestros tienen que plantearse la doble visión de qué evaluar y cómo hacerlo, tanto a partir del punto de vista pedagógico como desde las funcionalidades que cumplen la evaluación que hacen.

Metodología

La presente investigación fue de corte cualitativo, donde para Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010), mencionan que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de

interpretación, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Se expone a la evaluación institucional y la implicación de la práctica educativa como medio para la transformación de la realidad educativa y elevar los estándares educativos de los estudiantes normalistas y con ello generar una cultura de la evaluación. La Escuela Normal de Ecatepec oferta tres Licenciaturas, en Educación Física, Educación Primaria e Inclusión Educativa.

Para esta investigación se aplicaron una serie de entrevistas de manera directa, así como formularios que nos brindaron la oportunidad de visualizar y comprender la importancia de una cultura de evaluación continua. Durante la fase de acopio de información, se dio el periodo de indagación con la realización de entrevistas semiestructuradas, en un primer momento a los directivos de la institución, para conocer el estatus de la misma, y en un segundo momento a los docentes que imparten curso y a los responsables de cada una de las áreas sustantivas y adjetivas, que son quienes directamente operan los programas y proyectos que se trabajan continuamente en la escuela, finalmente en un tercer momento, con los alumnos de las diferentes licenciaturas con las que se cuenta, con la finalidad de obtener información precisa e identificar algunas categorías para su análisis, utilizando los sistemas de evaluación del (SGC, CIEES SEAES) de manera objetiva se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se hizo la triangulación de la información también con los estudiantes de toda la comunidad, vislumbrando así, una oportunidad para que los actores del propio sistema puedan vincularse hacia una cultura de la evaluación continua y sistemática con indicadores precisos; el compromiso de pertenecer a una institución formadora de docentes como IES, tiene la misión de ser una de las mejores escuelas normales del país.

Resultados

Entrevista a los directivos

Los directivos de la institución mencionan que la docencia en una de las funciones sustantivas de la escuela normal de Ecatepec y en general de las IES para rescatar una evaluación institucional de manera objetiva, en ese sentido es prioritario fortalecer y consolidar procesos de enseñanza y aprendizaje que garanticen que los estudiantes logren el perfil de egreso establecido para cada programa educativo que se imparte en la institución.

En la realización de las entrevistas, resultó muy común, que los directivos expresen que la docencia está padeciendo una grave crisis, y a pesar de que es evaluada por diversas instancias (CIEES, SGC) se demuestra que un papel muchas veces no refleja lo que en realidad se vive día a día, aquí algunas respuestas que dieron los entrevistados:

- Las evaluaciones a las que nos hemos sometido, desafortunadamente solo son para simular lo que se están haciendo, solo se da el dato, la evidencia, porque de fondo hace falta dominar aspectos claves del área, y no se hace evidente el impacto en la formación inicial del docente.

- Considero que la evaluación institucional la hemos de realizar de manera sistemática, en todos los órdenes, antes durante y después de cada proceso y al final hacer la rendición de cuentas, pero esto muchas veces no se logra.

- Un directivo menciona que, para la evaluación externa, un procedimiento sustancial de acompañamiento es la tutoría y no se lleva acabo, debido a que no hay docentes con horas asignadas y la institución para la evaluación institucional, no se cuenta con el tiempo ni los espacios para esta función, en ese sentido, un docente responde, yo como tutor considero necesario realizar una inducción y capacitación para ser tutor, porque no tengo criterios claros.

- En toda evaluación se da el dato, pero no se profundiza en el análisis del dato, no se visibilizan las categorías, las observables, sólo es un indicador, un dato frío.

Entrevista a docentes

- Un docente menciona, nuestras multiplicidades de funciones han provocado que la docencia no se dé al 100%, hay veces que, por cumplir con trabajo administrativo, descuidamos el trabajo con los alumnos en las clases.

- Nos mencionan de una acreditación pendiente con los CIEES, dicen que, por no organizar el trabajo, llevamos más de 13 años sin ser evaluados en la normal de Ecatepec, pero yo soy nuevo y al tener un departamento debo ahora rastrear las evidencias de 5 años atrás, cuando me dieron la responsabilidad de este departamento, no me hicieron la entrega-recepción, ahora tengo que ver de dónde rescato esas evidencias, no sé nada del proceso y quieren que lo haga, no es justo, si ya pasaron por esta área cuatro docentes y no hicieron nada, ello da cuenta de una mala organización institucional.

- La docencia que lleva a cabo el proceso de docencia por el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la entrevista que se le hizo de ¿cómo evaluar la práctica docente? menciona que la docencia es el eje principal de toda institución y es a través de ella que se valora a una institución, aquí en la institución la evaluación se hace al observar la intervención del docente en el aula, la valoración de los estudiantes y la autoevaluación del docente estos tres indicadores reflejan la aplicación del plan y programas de estudio para el logro del perfil de egreso de cada Licenciatura.

- Un dueño de proceso, menciona cuando nos piden rescatar evidencias como insumos de nuestro trabajo para una evaluación con sustento objetivo, la buscamos para cumplir, pero no da cuenta del impacto o la verdadera función.

- Una docente menciona evaluación externa, ya sea del SGC o de CIEES, implica mucho nerviosismo y estrés, seguramente no todos los compañeros maestros piensan igual, pero a lo que a mí respecta me siento con el compromiso y la responsabilidad de hacer bien las cosas. Hecho que me hace reflexionar que se requiere generar una cultura de la evaluación.

- Yo no estoy implicada en ningún proceso ni procedimiento a evaluar, ni que signifique para ellos, los veo preocupados, pero no entiendo, yo sólo doy mi clase y me retiro, por ello considero que se deben de buscar canales para la comunicación, para que toda la comunidad educativa de la institución.

- Estoy consciente que la evaluación es un medio indispensable para la mejora de la práctica docente, porque solo así se ve el avance y los aprendizajes de los estudiantes y a su vez a nosotros como docentes nos invita a reflexionar.

- En la pregunta ¿qué les hace falta o requieren para tener una práctica docente idónea? el 90% de los docentes que imparten curso mencionan que las condiciones y los recursos materiales, que la conectividad a veces es insuficiente, y eso hace que la intervención no sea activa e innovadora, las instalaciones requiere mantenimiento, con estas respuestas se hace evidente que se requiere una planeación, seguimiento y evaluación en todas las áreas y procesos que se realizan en la institución para tomar decisiones para la mejora.

- Algunos docentes mencionan que es importante tener un buen liderazgo para que una institución funcione correctamente, y no solo de parte del director, sino también de los subdirectores y los docentes como una comunidad educativa.

Los estudiantes

Antes de finalizar el semestre se hace la aplicación de un formulario a los docentes en formación donde hacen la evaluación a la práctica que desempeñan los docentes, así como a las dimensiones de la gestión educativa como aspectos importantes para generar una práctica efectiva, evaluando así el desempeño del docente y en general la organización institucional.

Hay coincidencias en relación a la evaluación, responden lo siguiente:

- Un problema que tienen nuestros docentes formadores, es el uso de estrategias e instrumentos que utilizaran para la evaluación, a veces no son claros.

- Mencionan que es importante que los docentes establezcan los criterios de manera oportuna al inicio de cada semestre para que sepan que van a evaluar.

- Siempre se suscitan problemas y desacuerdos al final del semestre con algunos docentes y esto se debe a que los docentes a inicio del semestre no informan la manera de evaluar o en ocasiones no respetan lo establecido en la planificación todo ello ha generado que no se confíe en la forma de valorar los aprendizajes esperados para el logro del perfil de egreso, es por ello que se requiere la construcción de una cultura de la evaluación.

- Ojalá que todos los docentes tengan una misma línea de evaluación para mejorar los procesos.

Cabe mencionar, que al final dan una evaluación a la organización de la institución, donde mencionan que hace falta que tengan todos los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para su formación.

Discusión

Todos los sistemas de evaluación en las instituciones educativas tienen como fin último la mejora de la educación, que sea un insumo para mejorar los procesos sustantivos y adjetivos para el logro del perfil de egreso de sus estudiantes, al revisar los procesos y procedimientos, los objetivos de la calidad, respondan a lo que se debe alcanzar para elevar la calidad educativa de toda la comunidad educativa de la institución.

Un aspecto fundamental en educación es la docencia, tiene un extenso margen de posibilidades de transformación e innovación, al reconocer que ésta no se reduce a una aplicación de la teoría de manera prescriptiva y que pierde de vista al estudiante y el contexto en el que se desenvuelve. La relación entre teoría y práctica se identifica como un proceso de dialógico, es decir, la praxis constituye la base de la teoría y, y a la vez es dirigida por ella es una relación de mutua referencia (Gordillo,1985). Para ello, se reconoce a la docencia como parte fundamental de la evaluación institucional, evidenciando fortalezas y áreas de oportunidad en torno a procesos sustantivos orientados al desarrollo, fortalecimiento y consolidación de competencias profesionales de los estudiantes.

Es preciso reorientar los procesos de evaluación externa, en las instituciones de educación Normal (SGC, CIEES, SEAES) donde no sólo sea el cumplir, el dar el dato, sino el impacto que hay entre y para los estudiantes, cuyo fin último es la formación de docentes para la educación básica, alcanzando el perfil de egreso para un buen desempeño en su práctica docente.

Conclusiones

A manera de conclusión, la práctica educativa está determinada por múltiples factores, entre ellos: la experiencia docente, la naturaleza de la disciplina que se enseña y el conocimiento pedagógico de los docentes. Destacando su implicación para lograr una evaluación institucional que recupere el sentido principal de las Escuelas Normales.

Los tres sistemas de evaluación educativa que se llevan en la escuela Normal (SGC, CIEES, SEASE) cumplen con los propósitos de elevar la calidad en educación normal al hacer énfasis en el logro de los aprendizajes para la formación del docente en la educación básica.

La evaluación institucional debe guiar a la transformación en beneficio de la propia comunidad educativa, el principal aporte del ejercicio de evaluación será el ejercicio reflexivo que permitirá identificar brechas y poder atenderlas de manera oportuna.

La práctica del docente es un parámetro para medir la evaluación institucional, ya que es un proceso fundamental que ayuda a las instituciones a alcanzar sus metas, objetivos, la misión y la visión, así como las políticas de la institución, identificando áreas de mejora.

Se requiere conformar una cultura de la evaluación institucional donde directivos, docentes y los diversos integrantes de la comunidad educativa estén conscientes que la evaluación es para mejorar.

En la Escuela Normal de Ecatepec como formadora de docentes su objetivo es formar los mejores docentes del país que responder a las políticas, metas y objetivos en todas sus dimensiones planteados en el Programa de Desarrollo Institucional (PDI), y en sinergia con otras, así como de los costos y beneficios esperados de la misma.

Los escenarios de la educación, en particular de la escuela normal, deben generarse propuestas de atención y mejora. Quizás no sea el maestro el que solucione los conflictos, pero sí será el agente que brinde alternativas viables de solución, el compromiso es que como institución se les brinde a los docentes todos los tecnológicos, materiales y financieros para que ejerzan su función de manera eficaz ya que es una de sus demandas.

Los diferentes procesos de evaluación externa que se llevan a cabo, permitirán desarrollar una evaluación institucional con mayor sentido, enfocándose en las áreas o proyectos sustantivos para la mejora, logrando así, estímulos económicos que benefician en la movilidad académica y en la infraestructura escolar y con ello se logre favorecer a construir la cultura de la evaluación.

Referencias

- Casanova M. A. (1998). Cap. 3 Evaluación: concepto, tipología y objetivos. La evaluación educativa. México, Biblioteca para la actualización del Maestro, SEP-Muralla.
- Casillas, L. (2006). Los desafíos para la educación superior en la sucesión presidencial”. Revista de la Educación Superior. ANUIES, ISSN 0185-2760, México.
- CIEES (2023). Mejor Educación Superior. Recuperado de <https://www.ciees.edu.mx/>
- Diario Oficial de la Federación (1984). Secretaria de Educación, Poder Ejecutivo, SEGOB. Recuperado de: www.dof.gob.mx
- GAPES (2018) Guía para la autoevaluación de programas de educación superior D.R. 2028. Comités Interinstitucionales para la evaluación de la Educación Superior, A.C. (CIEES)
- Gordillo A. (1985). El problema de la relación entre teoría y práctica en educación según el pensamiento alemán contemporáneo: consecuencias para la orientación educativa”. Revista Española de Pedagogía, UNIR Revistas, No.167, Recuperado de <https://reunir.unir.net/handle/123456789/7633>
- Guía de la Calidad (2017). Micrositio del Sistema de Gestión de la Calidad. Recuperado de: <https://enpmsgc2017.wixsite.com/iso9001/guia-de-la-calidad>
- Hernández S., et al (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill, 4ª. Edición ISBN: 970-10-5753-8. México.
- LGES (2021). Ley General de Educación Superior. Congreso de la Unión. México Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura Recuperado de: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- PDI 2018-2023 (Plan de Desarrollo Institucional) de la propia escuela normal de Ecatepec.
- Richardson, V. (1996). The role of attitudes and beliefs in learning to teach En J. Sikula (Ed.) Handbook of research on teacher education. (Segunda Edición) New York: McMillan.
- SEP (2023). Marco General del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. México.
- SEP (2022). Planes y Programas de Estudio de la Licenciatura en Educación Primaria. México.
- UNESCO (1998) Informe mundial sobre la educación, 1998 Los docentes y la enseñanza en el mundo (Madrid, UNESCO/Santillana).
- Valladares, L. Y Olivé L. (2015) ¿Qué son los conocimientos tradicionales? Apuntes epistemológicos para la interculturalidad. Vol. 10.