



COL-T

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096 D. F. NORTE

MANUAL DE EVALUACIÓN PARA EL  
PERFECCIONAMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO DEL  
SUPERVISOR DE ZONA DE EDUCACIÓN PRIMARIA

GRANADOS NAVARRETE AUREA ELENA  
QUIROZ ORTEGA ELIZABETH

MÉXICO, D. F. 1999



UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA  
NACIONAL



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096 D. F. NORTE

✓  
MANUAL DE EVALUACIÓN PARA EL  
PERFECCIONAMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO DEL  
SUPERVISOR DE ZONA DE EDUCACIÓN PRIMARIA

GRANADOS NAVARRETE AUREA ELENA  
QUIROZ ORTEGA ELIZABETH

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA

MÉXICO, D. F. 1999

**DICTAMEN DEL TRABAJO PARA  
TITULACION**

México, D.F., a 6 de octubre de 1999

**C. PROFRA. AUREA ELENA GRANADOS NAVARRETE  
P R E S E N T E**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado: "MANUAL DE EVALUACION PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO DEL SUPERVISOR DE ZONA DE EDUCACION PRIMARIA" opción: TESIS a propuesta de la asesora profra. MARTA ANGELICA PALACIOS LOZANO manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos al respecto por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se autoriza a presentar su examen profesional.

**A T E N T A M E N T E  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**

  
**PROFR. ALBERTO LUNA RIBOT  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION  
DE LA UNIDAD 096 D.F. NORTE**



c.c.p. Archivo

**DICTAMEN DEL TRABAJO PARA  
TITULACION**

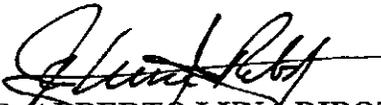
México, D.F., a 6 de octubre de 1999

**C. PROFRA. ELIZABETH QUIROZ ORTEGA  
P R E S E N T E**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado: **“ MANUAL DE EVALUACION PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO DEL SUPERVISOR DE ZONA DE EDUCACION PRIMARIA ”** opción: **TESIS** a propuesta de la asesora profra. **MARTA ANGELICA PALACIOS LOZANO** manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos al respecto por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se autoriza a presentar su examen profesional.

**A T E N T A M E N T E  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**

  
**PROFR. ALBERTO LUNA RIBOT**  
**PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION**  
**DE LA UNIDAD 096 D.F. NORTE**



**S. E. P.**

**UNIDAD U. P. N. 096  
D. F. NORTE**

# ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN _____	6
<b>1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA EVALUACIÓN PARA EL TRABAJO DEL SUPERVISOR DE ZONA ESCOLAR PRIMARIA?</b> _____	10
<b>1.1 Antecedentes</b> _____	10
<b>1.2 Justificación</b> _____	12
<b>1.3 Objetivo</b> _____	13
<b>1.4 Planteamiento Hipotético</b> _____	14
<b>1.5 Metodología</b> _____	14
<b>2. LAS EVALUACIONES VERDADERAS Y UN MANUAL GUÍA PARA SU OBTENCIÓN</b> _____	16
<b>2.1 Definición de Evaluación</b> _____	16
<b>2.2 Características de la Evaluación</b> _____	18
<b>2.3 Evaluaciones Verdaderas</b> _____	20
<b>2.3.1 Estudios centrados en el cliente</b> _____	20
<b>2.3.2 Estudios políticos</b> _____	21
<b>2.3.3 Estudios basados en el consumidor</b> _____	22
<b>2.3.4 Estudios de orientación para la toma de decisión</b> _____	24
<b>2.4 Evaluaciones Verdaderas y Planeación</b> _____	27
<b>2.5 Características básicas de un manual</b> _____	31
<b>2.6 Manual de Procedimientos</b> _____	32
<b>2.7 Las Evaluaciones Verdaderas y un manual guía para su obtención, desde el enfoque de la calidad</b> _____	34
<b>2.8 El sistema de administración de la calidad</b> _____	36
<b>2.9 Manual de procedimientos de calidad</b> _____	39
<b>3. EL TRABAJO COTIDIANO DEL SUPERVISOR DE ZONA ESCOLAR PRIMARIA</b> _____	40
<b>3.1 Funciones</b> _____	43
<b>3.2 Sustento Jurídico</b> _____	48
<b>3.3 Plan de Trabajo Anual</b> _____	49

<b>4. MANUAL DE EVALUACIÓN PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO DEL SUPERVISOR DE ZONA DE EDUCACIÓN PRIMARIA</b>	<b>54</b>
<b>4.1 El Modelo CIPP</b>	<b>55</b>
<b>4.2 El Plan de Trabajo Anual y el Modelo CIPP</b>	<b>61</b>
<b>4.3 Procedimiento para la evaluación del Plan de Trabajo Anual</b>	<b>64</b>
<b>4.4 Evaluación de Contexto</b>	<b>68</b>
<b>4.5 Evaluación de Insumos</b>	<b>70</b>
<b>4.6 Evaluación de Proceso</b>	<b>72</b>
<b>4.7 Evaluación de Producto</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>85</b>

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del siglo XX el término evaluación ha tenido diversos significados y se ha ido enriqueciendo progresivamente, desde un instrumento de control y fiscalización, hasta el estudio que nos informa cuan buena o mala es una cosa y aún más, cómo perfeccionarla.

La educación en sociedades que tienden a ser democráticas como lo intenta ser la nuestra, tiene un papel fundamental en la formación del futuro ciudadano y, ante las exigencias de calidad que aquí y ahora nos apremian, las autoridades educativas crean entre otras acciones, el impulso a la planeación escolar que permite a los involucrados tener claridad en los resultados que esperan, en el desarrollo de estrategias y consecución de recursos así como en el conocimiento del contexto donde se desenvuelven.

En la presente investigación se hace una revisión exhaustiva de la evolución, tipos y funciones de los diversos procedimientos de evaluación y se elige, como el más adecuado para mejorar la elaboración y desarrollo de un Plan de Trabajo de grupo, escuela, supervisión e incluso dirección operativa, al modelo de evaluación CIPP (Contexto, Insumos, Proceso, Producto) porque su estructura básica está definida por una evaluación de contexto como ayuda para la designación de metas, evaluación de insumos para dar forma a las propuestas, evaluación de

proceso como guía de su realización y la evaluación de producto para decidir la continuación o finalización de estrategias.

En la organización CIPP se contemplan todos y cada uno de los elementos que integran un Plan de Trabajo y ayuda a los responsables de la planeación y desarrollo del proceso educativo a tener la información continua y sistemática para mejorar su planeación, acompañar los procesos de desempeño y ofrecer mayor calidad en el servicio.

Se distingue a la figura del Supervisor de Zona Escolar de Educación Primaria entre los demás protagonistas del hecho educativo porque los documentos de apoyo sobre el tema lo orientan más a verificar conductas en directivos, docentes y alumnos que a reflexionar sobre su propio quehacer.

Con lo hasta aquí expuesto, surge una interrogante a resolver: ¿Cómo orientar al Supervisor de Zona Escolar Primaria, para que a través de la evaluación realice actividades que le ayuden a diseñar estrategias para el mejoramiento de su trabajo cotidiano, con el registro sistemático de situaciones favorables y no favorables, previstas y no previstas en su planeación?

Este trabajo tiene como objetivo principal, presentar un Manual al Supervisor de Zona Escolar a través del cual pueda desmenuzar y registrar de manera ordenada y sistemática sus valoraciones y con esta información, tener la posibilidad no sólo de mejorar su planeación y desempeño sino contar con los elementos necesarios para rendir a las autoridades y comunidad educativa, los informes de evaluación y realizar los ajustes pertinentes en cualquier momento del ciclo escolar.

Para la elaboración de dicho manual se realizó una investigación documental. Se recolectó información de textos que se abocan específicamente a la evaluación y aquellos otros que fortalecen o complementan el tema, por ejemplo: corrientes de planeación, teoría de sistemas y recursos de investigación y elaboración de manuales de procedimiento, entre otros. Asimismo se revisaron aquéllos materiales que permiten definir el contexto en el que se desempeña un Supervisor de Zona Escolar así como las orientaciones que de planeación, evaluación y ajuste se han definido a partir de la puesta en marcha del Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal.

Como resultado de esta investigación documental, se deriva el planteamiento hipotético en el que se enuncia que las orientaciones de un Manual de Evaluación ajustadas a un modelo para el perfeccionamiento de un servicio profesional -entendido el perfeccionamiento como la "acción para obtener el mayor grado posible de excelencia de una obra" (Real Academia Española, 1992 : 1574)-, contribuyen a la elaboración y desarrollo del Plan de Trabajo Anual de una Supervisión de Zona Escolar de Educación Primaria.

Para penetrar en el contenido del manual, en el primer capítulo, ***¿Por qué es importante la evaluación para el trabajo del Supervisor de Zona Escolar Primaria?***, se describen los antecedentes y la justificación del tema, junto con el objetivo, el planteamiento hipotético y la metodología empleada. En el segundo capítulo, ***Las Evaluaciones Verdaderas y un Manual Guía para su obtención***, se define el marco teórico que sustenta el manual. En el tercer capítulo, ***El trabajo cotidiano del Supervisor de Zona Escolar Primaria***, se describe el marco contextual en el que se desempeña el Supervisor. En el cuarto capítulo, ***Manual de Evaluación para el perfeccionamiento del Plan de Trabajo del Supervisor de Zona de Educación Primaria***, se presentan mediante un texto

básico, diagramas y formatos, las orientaciones dirigidas al Supervisor, para evaluar y ajustar su Plan de Trabajo. Por último, se incluyen las **Conclusiones** y la **Bibliografía**.

En resumen, este trabajo intenta delimitar un problema, definir un planteamiento hipotético y proponer un manual sustentado teórica y contextualmente, como una alternativa para la captura de información que lleve al perfeccionamiento del plan de trabajo anual del supervisor de zona y al mismo tiempo contribuya a mejorar su desempeño y la calidad del servicio educativo.

# **1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA EVALUACIÓN PARA EL TRABAJO DEL SUPERVISOR DE ZONA ESCOLAR PRIMARIA?**

## **1.1 Antecedentes**

La evaluación sistemática como práctica profesional adquiere relevancia con los estudios realizados por Ralph Tyler orientados hacia: objetivos educativos-cambios de comportamiento. Al emitir juicios únicamente sobre esos cambios, la evaluación se convierte en un acontecimiento terminal.

A partir del modelo tyleriano, durante los últimos cincuenta años, otros estudiosos del tema se han dado a la tarea de profundizar las investigaciones en este campo y sus aportaciones van desde la especificación de criterios para la valoración de los resultados hasta el desarrollo de un trabajo que lleve a obtener información segura e imparcial del objeto de evaluación para la toma oportuna de decisiones que contribuyan al mejoramiento de los servicios profesionales.

La evaluación sistemática en el ámbito institucional se desarrolla algunas décadas después, es por ello que aún representa una preocupación para los responsables de la planeación de servicios en nuestro país, destacar su importancia y la necesidad de establecer sistemas efectivos de evaluación que proporcionen la información necesaria y oportuna para diseñar estrategias que contribuyan al desarrollo de México, como se menciona en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

En cuanto al sector educativo en particular, en el nivel de educación básica, es posible apreciar importantes avances en la evaluación sistemática enfocados principalmente al conocimiento del nivel académico de los egresados de las escuelas. Más aún, con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, se crea la Carrera Magisterial (ANMEB, 1992: 29) donde destaca la evaluación del ejercicio docente, sin embargo, la evaluación sistemática que contribuya al perfeccionamiento del trabajo de los directores de escuela y supervisores de zona y de sector en primarias, sigue realizándose algunas veces de manera incipiente.

Las funciones del Supervisor de Zona de Educación Primaria por ejemplo, se ajustan al contenido del Manual elaborado en 1987 por la Secretaría de Educación Pública, a fin de favorecer su desempeño; y en dicho manual se identifica un concepto tyleriano de evaluación ya que se concreta sólo a la evaluación de productos, tal como se precisa al citar que debe:

evaluar al término de año escolar, los resultados de la función educativa en su jurisdicción para detectar las necesidades de capacitación o mejoramiento profesional del personal defectivo y docente así como lo relativo a los problemas generados en la aplicación del plan y los programas de estudio (Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria, 1987:139).

Por otro lado, las acciones promovidas para actualizar y capacitar al magisterio en servicio se ocupan de promover en un primer momento, la planeación y reorganización de actividades, sin hacer explícita a la evaluación del desempeño de las funciones.

## 1.2 Justificación

La modernización educativa en nuestro país, ha generado cambios importantes en diferentes ámbitos del sector. Entre los que destacan la reformulación de los contenidos y materiales educativos; la promoción de la participación social; y el impulso a la actualización, capacitación y superación del magisterio en servicio; es decir, se ha intentado: sumar a la sociedad, confiar en los maestros, difundir mejor los conocimientos y la tecnología; todo ello con el propósito fundamental de lograr el desarrollo de una educación que responda a las demandas de la sociedad actual y del siglo que se avecina.

Estas acciones representan un gran esfuerzo para el logro de dicho propósito, sin embargo, es necesario establecer nuevas exigencias y responsabilidades de evaluación, considerarla de manera ampliada y desde una perspectiva integral, a efecto de que logre incidir no sólo en los productos deseados, sino que acompañe los procesos y proporcione insumos para el perfeccionamiento de los servicios.

La evaluación al centrarse en el interés por comparar objetivos - productos y buscar soluciones de carácter remedial sin reconocer la importancia del proceso suele confundirse con la medición y sus resultados, muchas veces se han empleado como mecanismos de represión, como requisito administrativo o como recurso para satisfacer intereses en beneficio de unos cuantos.

Este panorama se contrapone con los fines institucionales de ofrecer servicios de calidad y poco contribuye a responder con decisiones oportunas y eficientes, a las necesidades reales de los usuarios. Por tal motivo, se manifiesta urgente y prioritario proponer alternativas de acción que contribuyan con la reconceptualización y operatividad de una *evaluación verdadera*.

La presente investigación pretende ofrecer propuestas alternativas sobre evaluación institucional con el fin de recabar información para identificar el grado de pertinencia y eficiencia del recurso vigente de planeación, denominado **Plan de Trabajo Anual**, conocer cuánto de lo que se dice que se hace en una supervisión de zona escolar primaria, realmente se hace, y al mismo tiempo, diseñar estrategias que coadyuven con la evaluación, de manera que ésta responda a las exigencias institucionales y a los requerimientos del servicio, además de encauzar a los supervisores hacia la valoración del trabajo individual y colectivo.

Aunado al propósito general de esta investigación, es necesario promover un ambiente de participación y corresponsabilidad; establecer canales de comunicación dinámicos que permitan superar obstáculos para la implantación de un modelo de evaluación con las características antes citadas; y, a través de un manual proponer estrategias de perfeccionamiento sistemático que lleven a operar el modelo; y continuar al mismo tiempo, en la búsqueda permanente por encontrar el equilibrio entre la teoría y la práctica..

### **1.3 Objetivo**

Elaborar un manual flexible que permita al Supervisor de Zona Escolar Primaria evaluar su trabajo cotidiano mediante la emisión objetiva de juicios de valor para la toma oportuna de decisiones que contribuyan al mejoramiento de su planeación y desarrollo de actividades.

Para el logro de este objetivo se requiere del conocimiento, por un lado, de las características del contexto, y por otro, la revisión de diversos modelos de evaluación que permitan seleccionar aquél que se adecue a las necesidades de la institución.

Bajo la premisa de que un modelo de evaluación verdadera es el pertinente para el perfeccionamiento y que el Plan de Trabajo Anual es el recurso formal para identificar el cumplimiento de propósitos y metas, se plantea el siguiente problema de investigación:

**¿Cómo orientar al Supervisor de Zona Escolar Primaria para que a través de la evaluación realice actividades sistemáticas que le ayuden a registrar situaciones relevantes, analizar el trabajo cotidiano y, diseñar estrategias para el mejoramiento de su planeación?**

#### **1.4 Planteamiento Hipotético**

De este problema se deriva el siguiente planteamiento hipotético:

**Las orientaciones de un Manual de Evaluación ajustadas a un modelo para el perfeccionamiento de un servicio profesional, contribuyen a la elaboración y desarrollo del Plan de Trabajo Anual de una Supervisión de Zona Escolar de Educación Primaria**

#### **1.5 Metodología**

Para encontrar el modelo de evaluación que permita a la mayoría de las supervisiones escolares rebasar la simple fiscalización del trámite administrativo escolar y lograr valoraciones útiles para mejorar el servicio educativo que ofrecen, se realizó una investigación documental que recolectó información de textos que se abocan específicamente a la evaluación y aquellos otros que fortalecen o

complementan el tema, por ejemplo: corrientes de planeación, teoría de sistemas, técnicas y recursos de investigación y elaboración de manuales de procedimientos, entre otros.

Se revisó el Artículo 3o. Constitucional, La Ley General de Educación, el Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública y los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas 1997-1998. Asimismo se analizaron las Guías de planeación, evaluación y ajuste difundidas a partir de la puesta en marcha del Programa para el Fortalecimiento de la Escuelas del Distrito Federal.

El acopio del material quedó registrado en fichas de trabajo, mismas que, mediante un proceso analítico se organizaron lógicamente y se sistematizaron los datos útiles para integrar la base documental del trabajo.

Al establecer una relación entre la información teórica recabada y las necesidades de evaluación en la supervisión escolar identificadas a partir de la elaboración del plan de trabajo anual, se propone un modelo de evaluación que contribuya no solamente a considerar la evaluación como un proceso sistemático y permanente sino como un medio para el perfeccionamiento.

La suma de análisis de la información recabada y el establecimiento de juicios y observaciones confrontados con los procedimientos existentes permitieron abordar el tema central del presente trabajo que consiste en la **elaboración de un Manual de Evaluación para el perfeccionamiento del trabajo del Supervisor de Zona de Educación Primaria** para facilitar la implantación de un modelo de evaluación sistemática.

## 2. LAS EVALUACIONES VERDADERAS Y UN MANUAL GUÍA PARA SU OBTENCIÓN

### 2.1 Definición de Evaluación

La evaluación definida, de acuerdo con Stufflebeam (Stufflebeam, 1987: 19), como el enjuiciamiento sistemático de la valía y el mérito de un objeto, se centra en el término *valor* e implica que la evaluación siempre supone un juicio. Las bases valorativas para emitir ese juicio toman en cuenta las expectativas del cliente, el mérito o excelencia del servicio, su validez potencial, su viabilidad y su equidad.

En este sentido, toda evaluación profesional ha de ser útil, factible, ética y exacta, además de considerar como criterio, lo esperado por los diferentes clientes del servicio evaluativo. Es necesario utilizar el tiempo y los recursos adecuados que correspondan con la política en la que se encuentra inmerso el grupo solicitante, que sea accesible para los trabajadores su registro y seguimiento; y por último, que proporcione igualdad de oportunidades y libertad para todos los integrantes del proceso evaluativo.

Los criterios de evaluación antes mencionados no bastan para ejercer una evaluación denominada por Stufflebeam como *verdadera*, es necesario identificar la relación que se establece entre éstos y la información obtenida con el fin de averiguar el valor de algo, así como reconocer la transformación de los resultados en conocimientos operativos que se utilizarán para ofrecer, mejorar o desechar ciertos servicios.

En relación con la definición de la evaluación, Stufflebeam menciona tres aspectos de importancia:

- la evaluación como proceso comparativo,
- usos de la evaluación y,
- perfil de los evaluadores.

El primero cuestiona si la evaluación debe o no ser comparativa, lo cual depende de lo que necesita saber la audiencia del objeto evaluado. Si se valora para elegir un producto o servicio, ha de ser comparativa, pero si se valora para mejorar un programa, ha de centrarse en la propia evolución del mismo.

El segundo se refiere a las tres utilidades principales de la evaluación: perfeccionamiento, recapitulación y ejemplificación. Con relación al perfeccionamiento, el plan de evaluación necesita ser flexible y receptivo, de manera que la información que se proporciona asegure la calidad de un servicio o dé pauta para mejorarlo. Cuando se trata de hacer recapitulaciones o informes de productos terminados, dirigidos a los patrocinadores y consumidores, la información debe incluir una valoración de la correspondencia básica del costo en tiempo y recursos en el desarrollo del proceso, y la comparación con sus competidores más importantes. Otra utilización de los resultados que se obtienen a través de la evaluación, consiste en reunir una serie de ejemplos para el campo de la investigación y ser utilizados para crear o ensayar una teoría.

El tercer aspecto cuestiona hasta qué punto el personal encargado de una evaluación deba ser un profesional en el campo, ya que los evaluadores tendrán que mantener ciertos criterios o normas en su trabajo que les permitan llegar a conclusiones de relevancia, rigor y objetividad con el propósito de realizar una evaluación formal que sea justificable. Esta clase de evaluación requiere un esfuerzo sistemático por parte de una o varias personas que por lo menos posean cierto conocimiento del proceso por evaluar y dominio de técnicas evaluativas para que se cubran los requisitos indispensables de una evaluación sistemática y no se caiga en la simple emisión de opiniones al elegir o comparar productos.

## 2.2 Características de la Evaluación

Una práctica profesional de evaluación (Stufflebeam, 1987: 27) ha de cubrir cuatro condiciones principales:

- útil,
- factible,
- ética y,
- exacta.

Se puede asegurar que una evaluación es *útil* cuando va dirigida tanto a evaluados como a evaluadores. Proporciona información clara y oportuna para identificar lo acertado o no del objeto de evaluación; destaca cuestiones de mayor relevancia y ofrece alternativas de solución. Es *factible* cuando los procedimientos elegidos se pueden llevar a cabo sin mayores dificultades, es decir, que sea políticamente viable y dirigida de manera competente. Es *ética*

cuando establece compromisos de cooperación entre las partes implicadas y protege sus derechos en caso de presentarse conflicto de interés. Por otra parte, los informes resultantes deben revelar virtudes y defectos con honradez y claridad. Es **exacta** cuando reporta información técnicamente precisa y válida acerca de las características de los procedimientos y conclusiones de la evaluación.

Para que la evaluación cumpla con las condiciones mencionadas y se haga de ella una práctica profesional, es necesario atender normas referentes al trabajo y al servicio que presta, establecidas por el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Stufflebeam, 1987: 27-31) y que aconsejan a evaluadores y clientes cooperar entre sí, con base en:

*A) Normas de utilidad*

Concebidas para asegurar que una evaluación proporcione la información práctica que necesita una audiencia determinada.

*B) Normas de viabilidad*

Concebidas para asegurar que una evaluación sea realista, prudente, diplomática y moderada.

*C) Normas de honradez*

Concebidas para asegurar que una evaluación sea realizada legal y éticamente, y, a la vez, con el debido respeto por el bienestar de todos los que intervienen en ella, así como de aquéllos que están interesados en las conclusiones.

*D) Normas de precisión*

Las normas de precisión están concebidas para asegurar que una evaluación revele y transmita una información técnicamente exacta acerca de las características del objeto que está siendo estudiado, para poder determinar su valor o su mérito.

---

FUENTE: The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, McGraw Hill, 1981.

Para que la evaluación se ejerza como práctica profesional, ha de cumplir con estas normas que no sólo se emplean para controlar la calidad de los informes, sino que guían las diferentes etapas del proceso evaluativo.

### **2.3 Evaluaciones Verdaderas**

Las evaluaciones verdaderas, oponiéndose a las pseudoevaluaciones subrayan la necesidad de evitar los estudios tendenciosos, y, en contraste con las cuasievaluaciones, recomiendan la realización de investigaciones de conjunto basadas en cuestiones de valor y mérito.

De acuerdo con el enfoque que los especialistas en el tema han dado a estas evaluaciones, es posible clasificarlas en:

#### **2.3.1 Estudios centrados en el cliente**

El método que se basa en el cliente se preocupa más de <la acción>. Los estudios relacionados con este enfoque se centran en ayudar a valorar y perfeccionar sus contribuciones a quienes realizan un servicio cotidiano.

Los organizadores previos son las preocupaciones y problemas del programa del servicio local. El propósito del estudio es ayudar a la gente que forma parte de éste a comprender cómo funcionan sus actividades y el grado en que el servicio es respetado por los expertos y valorado por los clientes.

Los problemas planteados por este tipo de estudios proceden de la comunidad y de grupos locales, así como de expertos ajenos al caso. En general, los

grupos desean conocer la historia y la situación de un determinado programa de servicios, así como la manera en que ha sido enjuiciado por distintos grupos de clientes.

Los métodos más frecuentemente utilizados en este tipo de estudios son el estudio de casos, informes contrapuestos, sociodramas y lo que STAKE (1975) llama <evaluación respondente> (Stufflebeam, 1987: 74).

La investigación activa es la mayor virtud de este caso, con ella se ayuda a los que realizan programas, a dirigir sus propias evaluaciones. Su principal defecto es su ausencia de credibilidad externa y la posibilidad de ser manipulado por ciertos elementos locales que, en efecto, ejercen un gran control sobre la evaluación.

### 2.3.2 Estudios políticos

Se consideran como el tercer gran modelo de evaluación verdadera. Se clasifica así porque sirve para identificar y valorar los méritos de diversas políticas que compiten en una sociedad o segmento social.

El organizador previo queda determinado por cuestiones tales como, ¿cuál es el medio más efectivo para satisfacer las directrices federales en lo que a igualdad de oportunidades educativas se refiere? El propósito de un estudio político es, por lo general, describir y valorar los costos y beneficios potenciales de diversas políticas aplicables a una institución determinada o a la sociedad.

Los legisladores, las asociaciones políticas y los grupos especialmente interesados son los que, más a menudo, plantean las cuestiones en un estudio político. Una de sus preguntas principales es: ¿cuál de entre dos o más políticas distintas logrará con mayor éxito resultados válidos a un costo razonable?

Los métodos utilizados en los estudios políticos incluyen la Delphi Technique descrita por ANDERSON, BALL, MURPHY y otros en 1973 (Stufflebeam, 1987: 75), la planificación experimental y cuasiexperimental, los guiones, los pronósticos y los procedimientos judiciales.

La principal ventaja de los estudios políticos es que resultan esenciales como guía de las instituciones y de la sociedad. Su principal inconveniente es que son susceptibles de ser corrompidos o subvertidos por el ambiente político en el que se desarrollan.

### *2.3.3 Estudios basados en el consumidor*

En este tipo de estudios, el evaluador es el <inteligente sustituto del consumidor>.

Los organizadores previos son los valores y necesidades de la sociedad. El propósito de un estudio basado en el consumidor es juzgar los valores relativos de los bienes y servicios alternativos y, como consecuencia ayudar a los contribuyentes y clientes a saber elegir sus adquisiciones de bienes y servicios.

Los problemas planteados por este tipo de estudios están relacionados con la sociedad, con los que forman parte de los servicios institucionales y especialmente con las premisas del evaluador. Su principal pregunta es: ¿cuál de los muchos objetos de consumo alternativos es mejor comprar dado su costo, las necesidades del grupo consumidor y los valores de la sociedad en general?

De acuerdo con Scriven, los métodos incluyen lista de control, la valoración de las necesidades, la evaluación de los objetivos, la planificación experimental y cuasiexperimental, el análisis del *modus operandi* y el análisis de los costos (Stufflebeam, 1987: 75). Otro método popular para el consumidor externo e independiente consiste en recomendar la obtención de conclusiones a partir de estudios de programas financiados públicamente.

En 1967, SCRIVEN (Stufflebeam, 1987: 76). fue el primero en aplicar este tipo de estudio a la educación, y existen grandes paralelismos entre su trabajo y el de Nader en el campo del consumidor.

Una de las principales ventajas de este método es que se trata de una valoración sólida e independiente concebida para proteger a los consumidores de productos y servicios de baja calidad. El método goza de gran credibilidad entre los grupos de consumidores. Su principal desventaja es que puede llegar a independizarse tanto de quienes lo practican que no pueda ayudarles a la hora de servir mejor a los consumidores. Además, este tipo de estudio requiere un experto que sea competente y en el que se pueda confiar, así como de los recursos suficientes que le permitan realizar un estudio minucioso. A menudo el método resulta costoso como para llevarse a cabo y arroja datos imperfectos y poco fiables.

#### 2.3.4 Estudios de orientación para la toma de decisión

Subrayan que la evaluación se utilice tanto para el perfeccionamiento de un programa, como para enjuiciar su valor.

Sus organizadores previos son las propias decisiones a tomar. Básicamente la intención de estos estudios es proporcionar conocimientos y bases valorativas para tomar y justificar decisiones.

Los problemas planteados en este tipo de estudios proceden de todos aquéllos que toman decisiones: administradores, ciudadanos, estudiantes, profesores, médicos, juntas políticas, votantes y cualquier persona que decida cómo planificar, dirigir y utilizar servicios. Las principales cuestiones que plantean son: ¿qué es lo que hay que conseguir? ¿cuál debe ser la planificación de una empresa determinada? ¿cómo debe llevarse a cabo un plan? ¿cuándo y cómo debe ser modificada la empresa? Las respuestas a estas preguntas se basan en perspectivas subyacentes de valoración, por ejemplo, en el terreno educativo deberá fomentarse el crecimiento y desarrollo humano, así como ser cautos en la utilización de recursos y satisfacción tanto de objetivos individuales como del bien común.

Hay muchos métodos adecuados para llevar a cabo este tipo de estudios: inspecciones, valoración de las necesidades, estudios de casos, series de recomendaciones, observaciones estructurales y planificaciones cuasiexperimentales y experimentales.

En 1963, CRONBACH fue el primero que introdujo a los evaluadores en la idea de que la evaluación debe ser reorientada y que, en vez de basarse sólo en objetivos, debe ser una ayuda para que los educadores tomaran decisiones

más acertadas acerca de cómo educar (Stufflebeam, 1987: 72-73). En 1967, STUFFLEBEAM introdujo una conceptualización de la evaluación que ayudara a los educadores a tomar y justificar decisiones que pudieran satisfacer mejor las necesidades de los estudiantes. Muchos otros, desde entonces, contribuyen al desarrollo de un concepto de la evaluación basado en decisiones. Entre ellos se encuentran ALKIN, REINHARD, TAYLOR, GUBA y WEBSTER.

La principal ventaja de este tipo de estrategia es que anima a los grupos de profesionales, así como a las organizaciones gubernamentales, a utilizar la evaluación continua y sistemática para planificar y llevar a cabo los servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. También proporciona una base lógica que ayuda a los profesionales a responder de las decisiones tomadas en el curso de un servicio.

Su principal limitación es que la colaboración imprescindible entre el evaluador y el que toma las decisiones puede conducir a una distorsión de los resultados. La metaevaluación externa (la evaluación de la evaluación) se emplea para contrarrestar estas posibles desviaciones.

Como puede apreciarse, las evaluaciones verdaderas están orientadas a realizar investigaciones de conjunto, basadas en cuestiones de valor y mérito y ocupadas en desarrollar un trabajo de equipo, así como obtener información segura e imparcial para la toma oportuna de decisiones que contribuirá con el mejoramiento de los servicios profesionales, tal como quedó descrito anteriormente en los modelos propuestos por Cronbach, Scriven y Stufflebeam (Stufflebeam, 1987: 72-76)

Dado que el objetivo del presente trabajo persigue implementar una estrategia de *EVALUACIÓN VERDADERA*, es conveniente destacar el modelo propuesto por Stufflebeam, dirigido particularmente hacia las necesidades de quienes planifican y orientan proyectos, para obtener la información que permita la **toma oportuna de decisiones**, y como esta estrategia va dirigida a los supervisores de zona escolar primaria es oportuno mencionar que para el caso que nos ocupa, cliente y consumidor están representados por la propia figura del supervisor, pues es él, quien requiere del servicio de evaluación y quien va a aplicar los productos que se deriven del mismo.

Para Stufflebeam:

la evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados (Stufflebeam, 1987: 183).

En la definición anterior se resumen los conceptos clave de su modelo de evaluación denominado CIPP cuya estructura básica queda definida por la evaluación del CONTEXTO como ayuda para la designación de las metas, la evaluación de INSUMO como ayuda para dar forma a las propuestas, la evaluación del PROCESO como guía de su realización y la evaluación de PRODUCTO al servicio de las decisiones relacionadas con la continuación o finalización de los proyectos, según aumenten o decrezcan los fondos. (CIPP representa la abreviatura de este esquema: Contexto, Insumo, Proceso y Producto).

Es importante aclarar la analogía que existe entre estos componentes y su equivalente en el ámbito de trabajo del supervisor de zona escolar; el Contexto representa el conjunto de componentes con el que se identifica la población y sus necesidades; los Insumos, son los recursos humanos, recursos materiales y estrategias viables; el Proceso se integra con el conjunto de actividades y aspectos del procedimiento que interactúan de manera permanente; y, el Producto se refiere a los resultados cualitativos y cuantitativos derivados de las acciones emprendidas para el logro de los objetivos.

Fundamentalmente el Modelo **CIPP** está concebido para promover el desarrollo y ayudar al personal responsable de una institución a obtener y utilizar sistemáticamente información continua con el fin de satisfacer las necesidades más importantes, con los recursos de que disponga.

Este modelo de evaluación ayuda a mantener y mejorar la calidad de las acciones institucionales por el énfasis que se hace en el propósito de perfeccionar y no tan sólo demostrar.

## **2.4 Evaluaciones Verdaderas y Planeación**

Como se mencionó en el apartado anterior, el modelo de evaluación **CIPP** contribuye al perfeccionamiento de las acciones institucionales y dado que entre éstas, la planeación es fundamental para la administración de calidad, resulta oportuno referirse de manera especial a ella.

Al analizar la literatura sobre la teoría de planeación es posible identificar por lo menos cuatro corrientes importantes esquematizadas en el siguiente cuadro por Isaías Álvarez García (1997: 22):

### PRINCIPALES CORRIENTES EN LA TEORÍA DE LA PLANEACIÓN

<b>CORRIENTE ADMINISTRATIVA</b>	<b>CORRIENTE DE SISTEMAS</b>	<b>CORRIENTE DEL CAMBIO O DESARROLLO</b>	<b>CORRIENTE PROSPECTIVA O DE INNOVACIÓN</b>
FAYOL Y NEWMAN	BANGHART Y CHADWIC	AHUMADA Y FRIEDMAN	ACKOF Y ZIEGLER
<p><b>Conceptos básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar provisiones para el futuro.</li> <li>- Definición de metas y selección de medios</li> </ul>	<p><b>Conceptos básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsión y acción.</li> <li>- Definición de metas, selección de medios y ejecución.</li> <li>- Solución de problemas.</li> </ul>	<p><b>Conceptos básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de alternativa y definición de prioridades.</li> <li>- Forma de orientación del cambio.</li> <li>- Definición de objetivos y metas.</li> </ul>	<p><b>Conceptos básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación del futuro que se desea.</li> <li>- Invención del futuro.</li> <li>- Definición de objetivos y metas.</li> </ul>
<p><b>Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico del problema.</li> <li>- Definición de soluciones.</li> <li>- Pronóstico de resultados.</li> <li>- Elección del cambio a seguir.</li> </ul>	<p><b>Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del problema.</li> <li>- Análisis del problema.</li> <li>- Conceptualización del problema y diseño de planes.</li> <li>- Evaluación de planes.</li> <li>- Especificación del plan escogido.</li> <li>- Implementación del plan.</li> <li>- Realimentación.</li> </ul>	<p><b>Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico.</li> <li>- Programación</li> <li>- Discusión/decisión.</li> <li>- Ejecución.</li> <li>- Evaluación.</li> </ul>	<p><b>Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen objetivo o nuevo futuro.</li> <li>- Elementos de resistencia.</li> <li>- Elementos de apoyo.</li> <li>- Cursos de acción a seguir.</li> <li>- Decisiones sobre recursos.</li> <li>- Articulación de compromisos.</li> </ul>
<p><b>Carácter general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Separa la elaboración de planes de su ejecución.</li> <li>- Actividad unidisciplinaria.</li> <li>- Responsabilidad del gerente o ejecutivo.</li> </ul>	<p><b>Carácter general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integra la elaboración y de planes.</li> <li>- Actividad interdisciplinaria.</li> <li>- Responsabilidad de un equipo técnico.</li> </ul>	<p><b>Carácter general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integra la elaboración y ejecución de planes.</li> <li>- Actividad interdisciplinaria.</li> <li>- Responsabilidad compartida.</li> </ul>	<p><b>Carácter general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integra la elaboración y ejecución de planes.</li> <li>- Actividad interdisciplinaria.</li> <li>- Responsabilidad compartida.</li> </ul>

FUENTE: Isaías Álvarez García. *Límites y Confluencia entre la administración y la planeación en Planificación de las actividades docentes*, Antología, UPN, México, 1986. p.131.

Con el fin de comprender mejor los diferentes matices y formas del proceso de planeación, se describen brevemente las corrientes mencionadas:

- *Corriente administrativa:* Surge de la teoría clásica sobre el proceso administrativo. Una de sus características es separar la elaboración de planes, de la ejecución de los mismos y atribuir ambas funciones al administrador o ejecutivo de una institución o empresa. El horizonte de previsión suele ser el corto y mediano plazos.
- *Corriente de sistemas:* Se fundamenta en la teoría general de sistemas; no separa la elaboración de planes, programas y proyectos de ejecución, sino que considera todos los elementos del proceso de planeación como un conjunto integrado y orgánico, es decir, como un sistema. Esta corriente favorece el trabajo interdisciplinario al considerar a la planeación como una responsabilidad compartida. El horizonte de la planeación comprende el corto, mediano y largo plazos.
- *Corriente de cambio:* Se considera como un sistema de orientación social de cambio que se sustenta tanto en la acción organizada, como en la participación sistemática de cuantos han de verse afectados por la implementación de un plan, programa o proyecto. Esta corriente supone un concepto previo de desarrollo, puesto que tiende a orientar la planeación hacia la promoción del mismo y toma elementos de las dos corrientes referidas anteriormente. En su horizonte de previsión comprende acciones a largo, mediano y corto plazos.

- *Corriente prospectiva*: Tiene elementos comunes a la corriente de sistemas y de cambio, pero se caracteriza porque concibe el futuro más como dominio de la acción y de la libertad que como dominio del conocimiento. Combina el análisis de tendencias históricas con planteamientos muchas veces inéditos sobre el futuro y hace también uso de los métodos de participación. Su horizonte de previsión suele ser el largo y mediano plazos.

El análisis de este marco teórico, permite establecer relaciones de correspondencia entre la planeación de corriente de sistemas y el modelo **CIPP**. Mientras que la primera define la planeación como un proceso para plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas dentro de un ámbito específico y sus relaciones con el propio contexto; incide en la toma de decisiones, más que en la sola preparación de planes; y, se dirige a la consecución de metas al optimizar el uso de los medios. El segundo evalúa de manera integrada, el proceso de planeación, al abarcar todos los aspectos imbricados en ella.

Y aunque autores como Kaufman incorporan el paradigma **CIPP** sólo para efectos de elaboración del diagnóstico (Kaufman, 1991:57), el modelo se ajusta por sus características, a todos los momentos del proceso de planeación dada la pertinencia y oportunidad de la información que se obtiene a partir de él.

Sin embargo, aún cuando **CIPP** posee un diseño sistemático, su grado de especificidad lo da el ámbito de aplicación (macro o micro educativo) y la aplicación del modelo como estrategia de perfeccionamiento, puede ajustarse a cualquier corriente de planeación.

## 2.5 Características básicas de un manual

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo (Duhalt, 1977: 20-24).

Por su contenido, los manuales pueden ser de:

- Historia de la empresa.
- Organización de la empresa.
- Políticas de la empresa.
- Procedimientos de la empresa.
- Contenido múltiple que trate dos o más de estos temas.

Por el área de actividad de que trate el manual, puede haber manuales de:

- Ventajas.
- Producción.
- Finanzas.
- Personal.
- Otras funciones.
- Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

La propuesta, motivo de la presente investigación, se ubica por su contenido dentro de los manuales de procedimientos y por el área de actividad, en los manuales de otras funciones, específicamente, la de evaluar ya que el ***Manual de Evaluación para el perfeccionamiento del Plan de Trabajo del Supervisor de Zona de Educación Primaria*** pretende facilitar las labores de evaluación, aumentar su eficiencia, ayudar a la coordinación del trabajo y contribuir al mejoramiento de los sistemas, procedimiento y métodos.

## **2.6 Manual de Procedimientos**

Es el que señala los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe, en su secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse (Duhalt, 1977: 64-83).

Los manuales de procedimientos sirven para:

- Unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Facilitar la supervisión del trabajo.
- Permitir que tanto el empleado, como sus jefes, sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una calificación objetiva de méritos.
- Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones y lagunas.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimiento y métodos.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

Duhalt recomienda que todo manual de procedimientos conste de tres secciones, a saber:

- **REGLAS DE EJECUCIÓN.** Éstas señalarán por escrito, en un texto claro y conciso, los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas a seguir y exponen en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos de que se compone el procedimiento y la manera de realizarlas.

**DIAGRAMAS.** Éstos podrán ser:

- a) Organigramas o Cartas de organización del departamento o departamentos a cuyo cargo esté el procedimiento.
  - b) Fluxogramas o cartas de flujo, que expresarán gráficamente la secuencia de las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, incluyendo información adicional necesaria, según su formato y su propósito, como distancia recorrido, tiempo empleado, método de ejecución, etcétera.
- **FORMATOS.** Esta sección contendrá un ejemplar, con todas sus copias, de cada una de las formas que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento, bien sea llenadas con un ejemplo, o con instrucciones de su utilización, en caso necesario.

## **2.7 Las *Evaluaciones Verdaderas* y un manual guía para su obtención, desde el enfoque de la calidad**

En educación, la evaluación es una práctica común, sin embargo, en la mayoría de los casos sólo se evalúa sin *acompañar* o *monitorear* (Schmelkes, 1992: 95) las acciones y/o estrategias que se realizan -*monitorear* para S. Schmelkes es similar a la *evaluación de proceso* del modelo CIPP de *Stufflebeam*-. La evaluación sin monitoreo, no permite mejorar la calidad, solamente constatar su presencia o ausencia. La clásica inspección, basada en el análisis de los resultados de evaluaciones, es incapaz de mejorar la calidad de los procesos.

La evaluación es importante, pero sólo es útil para mejorar cuando se combina con el monitoreo. Desde la perspectiva de la filosofía de la calidad, se evalúa con el resultado, pero no por el resultado.

No es posible evaluar a las personas simplemente por su desempeño final cuando se persigue incidir en la mejora de los resultados, hay que considerar los pasos que se han seguido para ello, es decir, se trata de verificar por medio de los resultados y no de verificar los resultados mismos. Así, se examina la calidad para ver cómo está operando el proceso. Si no es así, se estará hablando simplemente de inspección. La evaluación verifica si los procesos modificados constituyeron o no el logro de mejores resultados.

La necesidad de mejorar los procesos de supervisión ya había sido abordada por Sylvia Schmelkes en su obra *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas* (Schmelkes, 1992: 99) donde identifica la planeación y la evaluación para la calidad total con el paradigma: **planificar** (hacer planes de mejoramiento en las prácticas actuales a partir de datos sólidos); **hacer** (aplicación del plan); **revisar** (ver si se ha producido la mejoría deseada) y **actuar** (prevenir la recurrencia o institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para mejorarse)

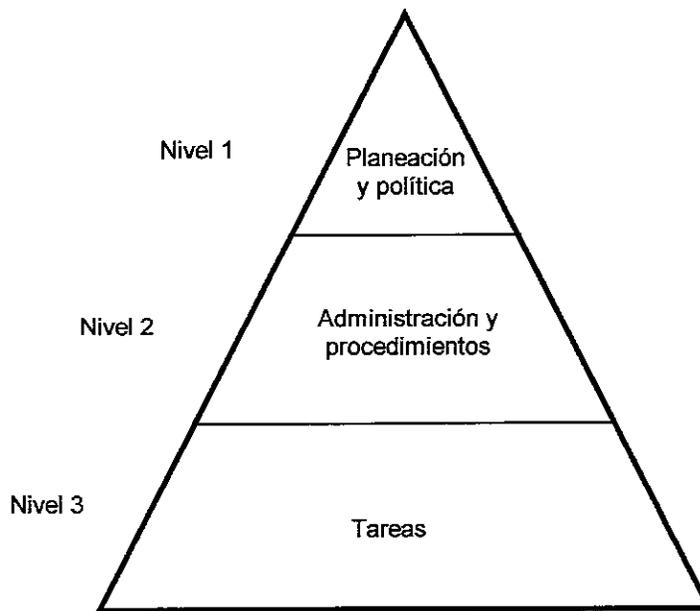
Este paradigma presenta similitudes con CIPP por el énfasis que se hace en la evaluación del proceso, el enfoque de valoración de los resultados y en el fin que persigue de mejorar/perfeccionar un servicio.

El manual de administración de la calidad por su parte, se ajusta de manera adecuada a las necesidades de la organización; ha de ser claro y fácil de utilizar para que su uso sea probable. Esta es una tarea muy exigente que requiere tiempo y cuidado ya que los manuales de administración de la calidad son herramientas básicas en los sistemas de comunicación y control de ésta.

El manual de administración de la calidad debe representar un documento de trabajo importante para quienes se supone han de utilizarlo y mostrar con exactitud la forma en que funciona el sistema en la realidad, es decir, resaltar la importancia del usuario y de su papel en la organización a fin de permitir a ésta, avanzar en la comprensión de sus propios objetivos de calidad.

## 2.8 El sistema de administración de la calidad

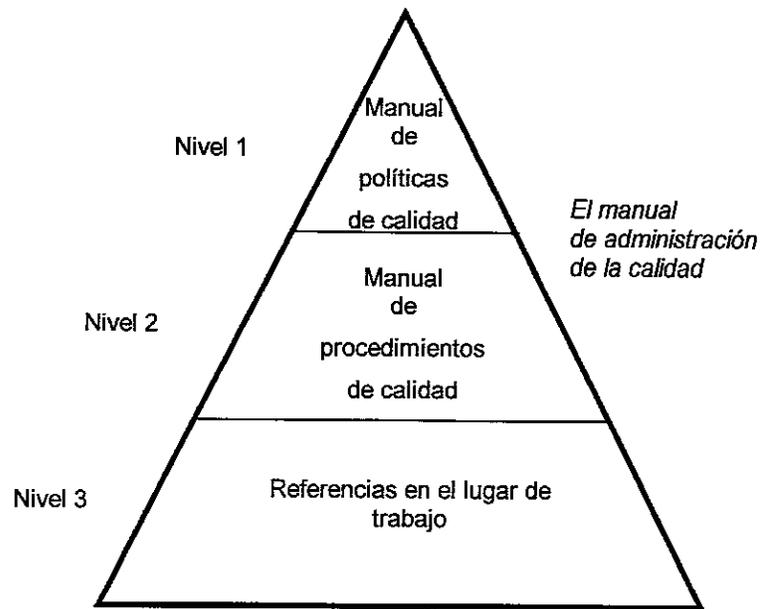
Un manual de administración de la calidad ha de elaborarse acorde a la estructura de los sistemas de administración de la calidad, la cual comprende básicamente tres niveles asociados con el *triángulo del sistema de administración de la calidad* (Waller, Allen y Burns, 1995: 45-52), descritos a continuación, junto con la documentación para el propio sistema (Figuras 1 y 2):



**Figura 1.** *El triángulo del sistema de administración de la calidad*

---

FUENTE: Manual de Administración de la Calidad, Waller, Jenny, et al. Panorama, 1996, pp. 45-47.



**Figura 2.** Documentación para el sistema de administración de

---

FUENTE: Manual de Administración de la Calidad, Waller, Jenny, et al. Panorama, 1996, pp. 45-47.

Como es posible apreciar, para cada nivel existen funciones específicas y se diseñan documentos que permiten consolidar las políticas de calidad a seguir:

### **Nivel 1**

Es la cúspide de la organización, en ella se encuentra la alta dirección. Este es el nivel organizacional en el que se realiza la planeación y se toman las decisiones: sobre la dirección, el propósito y la cultura. Aquí se tomará la

decisión de instalar un sistema de administración de calidad. Para este nivel se diseña el *Manual de políticas de calidad*.

## ***Nivel 2***

A la mitad de la organización se encuentra el nivel de administración de operaciones. Aquí, las personas dirigen la implantación de las políticas organizacionales que se formulan en el nivel 1. Estas personas forman un grupo clave en cualquier sistema de administración de la calidad, porque son quienes interpretan las políticas de calidad y desarrollan los procedimientos funcionales que todos siguen. Para este nivel se diseña el *Manual de procedimientos de calidad*.

## ***Nivel 3***

En la base está la fuerza de trabajo, las personas que siguen los procedimientos que se basan en las políticas y que, representan la capacidad productiva de la organización. En este nivel existe una preocupación particular por los aspectos de control de la calidad y por verificar lo que sale por la puerta. Para este nivel se diseñan las *Referencias en el lugar de trabajo*

Los tres niveles del sistema se enlazan entre sí por los registros de calidad y el proceso de auditoría.

## **2.9 Manual de procedimientos de calidad**

El *manual de procedimientos de calidad* se identifica con un nivel táctico (Waller, Allen y Burns, 1995: 77), es decir, trata sobre todo de la práctica, del nivel operacional del sistema de administración de calidad, en él, es preciso describir:

- Los procesos gerenciales de la organización
- Los procedimientos a seguir para hacer que dichos procesos trabajen en forma tranquila y uniforme.
  
- Los requerimientos de administración de la calidad, en particular, los de aseguramiento de la calidad que implican la necesidad de enfocarse en la mejora de todos los demás elementos del sistema, empleando herramientas para resolver problemas y agregar valor al proceso de registro. En ellos se incluye:
  - Responsabilidad de la dirección
  - Sistema de calidad
  - Control de documentos
  - Registros de Calidad
  - Acción correctiva
  - Auditoría interna de calidad
  - Capacitación

### **3. EL TRABAJO COTIDIANO DEL SUPERVISOR DE ZONA ESCOLAR PRIMARIA**

El Sistema de Educación Primaria en el D. F. se circunscribe a lo señalado en el Art. 34 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública (D.Of., 26-03-1994: 24) en el cual se manifiesta que a partir de su publicación, "organizar, operar, desarrollar y evaluar los servicios de educación inicial, especial, básica y de escuelas Artículo 123 Constitucional" es competencia de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D. F. ,

***Diagrama 1.***

Sin embargo, mientras el Gobierno del D. F. no se encargue directamente de prestar dichos servicios -Art. 4º transitorio de la Ley General de Educación (SEP, 1993: 50)-, la Dirección de Educación Primaria opera con las siguientes figuras que en jerarquía descendente aparecen como Supervisión General de Sector Escolar, Supervisión de Zona Escolar, Dirección de Escuela y Personal Docente, ***Diagrama 2.***

Las funciones de supervisión de sector y zona, y las de dirección de escuela están encaminadas a la planeación, organización y evaluación del servicio educativo, mediante la coordinación, administración, asesoría, capacitación y apoyo al trabajo del personal a su cargo y verificación del cumplimiento de la

DIAGRAMA 1

EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL D.F.  
ESTRUCTURA OPERATIVA  
(Se ajusta a lo señalado en el Reglamento Interior de la SEP)

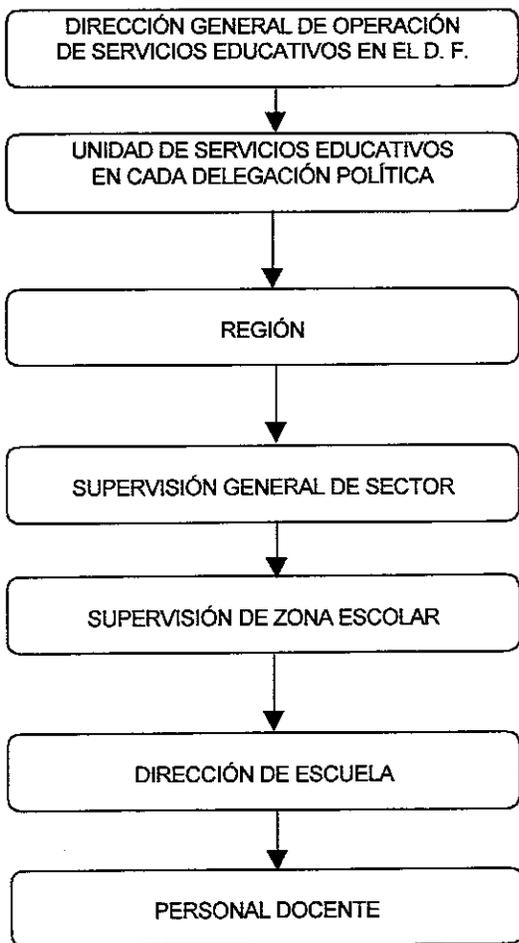


DIAGRAMA 2

EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL D.F.  
ESTRUCTURA OPERATIVA  
(Se ajusta a la realidad en las Delegaciones Políticas excepto Iztapalapa)



Fuente: *Manual del Director del Plantel de Educación Primaria*, SEP, 1986, p.88

Normatividad, en tanto que las funciones docentes se ocupan de aspectos técnico pedagógicos, planeación, organización de actividades, requerimientos administrativos, atención a padres de familia y evaluación permanente del desempeño individual y en grupo de los alumnos y de los propios maestros.

Las funciones que realizan las diferentes figuras están estrechamente vinculadas, ninguna se ejerce de manera aislada ni aún aquellas que se consideran como iniciativas particulares de un ámbito de trabajo, es decir, cada una de las acciones requiere de la aprobación de su inmediato superior y el consenso de sus compañeros de nivel y subalternos.

El supervisor de zona escolar en su carácter de figura directiva intermedia, no es la excepción, recibe de la autoridad, órdenes usualmente presentadas de manera intempestiva y urgente, mismas que debe asumir en forma práctica, adecuarlas a las necesidades y problemas que se presenten en la zona y transmitir las al personal a su cargo, quien a su vez, ejecutará las indicaciones y devolverá los productos al supervisor.

En esta trama de interacciones los protagonistas del hecho educativo a nivel primaria, maestro, alumno y director de escuela resultan plenamente identificables; en tanto que, el supervisor de zona, aunque no tan conocido, participa también en la planeación, organización y evaluación del servicio que se ofrece en las escuelas de cierta área geográfica. De esta situación surge la necesidad de una acertada planeación que permita reconocer ampliamente el campo de acción; las características del personal con que se cuenta, los planes de trabajo de las escuelas de la jurisdicción correspondiente; los recursos y limitaciones; las labores a realizar y su grado de avance; así como, las metas que se persiguen.

### **3.1 Funciones**

Dentro del marco del Proyecto Estratégico 5 *Fortalecimiento de la Capacidad Técnico Administrativa de los Directivos Escolares*, las funciones del Supervisor de Zona de Educación Primaria fueron plasmadas en el Manual elaborado por la Secretaría de Educación Pública en 1987 a fin de favorecer el desempeño del supervisor.

El *Manual del Supervisor de Educación Primaria* -vigente a la fecha- (Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria, 1987: 55-71) intenta facilitar la administración del servicio educativo, organizándolo por materias administrativas, las cuales permiten contemplar específicamente cada uno de los elementos que intervienen en la prestación del servicio, facilitan el trabajo coordinado, tanto en el interior de una escuela, como en la zona escolar y/o en los órganos normativos de la Dirección de Educación Primaria, donde existen unidades administrativas para su tratamiento y control.

El Manual presenta diez materias con requerimientos de orden pedagógico encaminadas a la óptima prestación del servicio educativo:

- *Planeación y Programación.*
- *Administración de Personal.*
- *Recursos Materiales.*
- *Recursos Financieros.*
- *Control Escolar.*
- *Servicios Asistenciales.*
- *Extensión Educativa.*

- *Escuelas Particulares.*
- *Organización Escolar.*
- *Técnico-Pedagógica.*

Sin embargo en el aspecto de Planeación y Programación no se hace el énfasis suficiente en la evaluación como el medio para obtener información y responder a los requerimientos actuales del trabajo de los supervisores.

En el Manual se caracterizan las actividades del supervisor, en seis tipos:

- *De enlace:* Constituye el canal de comunicación entre los órganos normativos y directivos, y los planteles, a efecto de facilitarles la toma de decisiones para el desarrollo de sus respectivas responsabilidades.
- *De promoción:* Formula la realización de acciones comunes de la escuela y las instituciones cívicas y sociales que apoyan el desarrollo del proceso educativo y la comunidad.
- *De orientación:* Proporciona criterios específicos que favorecen el desempeño de las funciones asignadas a los planteles.
- *De asesoría:* Proporciona a los directores de los planteles escolares opciones de solución a los problemas surgidos en el desarrollo del trabajo escolar.
- *De verificación:* Corrobora el cumplimiento de las acciones, normas, disposiciones y programas de actividades establecidas.
- *De evaluación:* Emite juicios de valor en relación a los elementos, las acciones y los resultados del proceso educativo.

---

FUENTE: Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria, SEP, 1987, p. 53

En cuanto a sus funciones específicas en materia de Planeación y Programación, el Manual indica que el supervisor deberá:

- Concentrar y estudiar la información sobre las necesidades de ampliación, sustitución, creación y ubicación de las escuelas de la zona a su cargo y remitirla al jefe de sector.
- Integrar, con base en las necesidades manifestadas por los planteles de la zona, un concentrado de los requerimientos de personal, libros de texto, auxiliares didácticos y bienes del activo fijo y presentarlo al jefe de sector para su atención.
- Formular el programa anual de actividades de la zona escolar a su cargo, con base en los programas específicos que le presenten los directores de plantel y las actividades propias del cargo que desempeña y presentarlo al jefe de sector.
- Integrar, analizar y, en su caso, validar la información estadística generada por los planteles de la zona a su cargo y elaborar el concentrado respectivo a efecto de presentarlo al jefe de sector.

---

FUENTE: Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria, SEP, 1987,  
pp. 55-56

Asimismo, el Manual señala en el capítulo *Procedimientos para la Supervisión Escolar*.

... concebir el servicio educativo como un proceso administrativo integral, en el cual, tanto el aspecto técnico-administrativo como el técnico-pedagógico se conjuguen armoniosamente a fin de que la prestación de dicho servicio se realice eficaz y eficientemente. ... [por tal motivo se definen y se describen]... los procedimientos que el supervisor tendrá que llevar a cabo con el fin de supervisar y orientar a los directivos y docentes de la zona a su cargo en estos aspectos.

...

Con base en las funciones de orientación y supervisión que le corresponde realizar al supervisor de zona, según indica la normatividad establecida...[se describen] ... los procedimientos para el ejercicio de las funciones del supervisor, en lo relativo al manejo del Consejo Técnico Consultivo de la Zona, a las visitas de orientación y supervisión que efectúa a sus planteles, y a la elaboración tanto del programa anual de actividades de la zona, como al informe anual de actividades.

---

FUENTE: Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria, SEP, 1987, p. 143

Como se puede apreciar con lo hasta aquí referido, el supervisor se ocupa principalmente en **atender** los requerimientos administrativos de las autoridades inmediatas: estadística, plantillas de personal, documentación de cooperativas, asociaciones de padres de familia, comité de seguridad y emergencia escolar - **controla** el cumplimiento de las disposiciones normativas -calendario escolar, uso de plan, programas y libros de texto gratuitos, proyectos de carácter compensatorio y/o remedial-, **verifica** la

organización escolar -funcionamiento de las escuelas- y **valora** el servicio que ofrecen los planteles (Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria, 1987: 92-102).

Para el cumplimiento de estas funciones, **recibe, interpreta y difunde** la información a las escuelas, misma que posteriormente **recopila, concentra y envía** a las autoridades respectivas; esta tarea le ocupa la mayor parte del tiempo, por lo que cuenta con pocas oportunidades para **verificar, controlar, valorar** y menos aún para **analizar y proponer** sugerencias que lleven a solucionar los problemas.

La **evaluación**, siendo un elemento básico en la tarea de supervisión se realiza de acuerdo con Follari, como una actividad meramente fiscalizadora y en el mejor de los casos, como el medio para demostrar los avances que del trabajo se van presentando (SEP/PAM, 1993: 39) ; con esta situación se llega a percibir que sobre evaluación, existen un sinnúmero de concepciones. Sin embargo esto no es lo más delicado, ya que en los documentos normativos con que cuenta el supervisor para el ejercicio de sus funciones citadas en el Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria, la evaluación se aborda desde la clásica perspectiva tyleriana y con fines de control prácticamente administrativo; sólo uno de ellos (Guía para la elaboración del Plan de Trabajo Anual. Supervisor, 1996: 6-10) hace énfasis en propósitos, estrategias, compromisos de la supervisión para con los directores de escuela al elaborar el Plan de Trabajo Anual y se logra identificar implícitamente la evaluación de proceso, en la revisión trimestral del cumplimiento de metas y propósitos a fin de realizar ajustes pertinentes.

### **3.2 Sustento Jurídico**

Las actividades cotidianas del Supervisor de Zona Escolar Primaria se enmarcan en la filosofía educativa del Artículo 3º Constitucional y la Ley General de Educación (SEP, 1993: 27-29, 49-94).

El papel del supervisor como integrante del proceso educativo en sus funciones operativo-administrativas habrá de cumplir y hacer cumplir, en el ámbito de su competencia, conforme la Ley General de Educación señala:

- Las Disposiciones Generales.
- El Federalismo Educativo.
  - Distribución de la función social educativa.
  - Servicios educativos.
  - Financiamiento a la educación.
  - Evaluación del sistema educativo nacional.
- La Equidad en la Educación.
- Los Proceso Educativo.
  - Tipos y modalidades de educación.
  - Planes y programas de estudio.
  - Calendario escolar.
- La Educación que impartan los particulares.
- La validez oficial de estudios y la certificación de conocimientos.
- La Participación Social en la Educación.
  - Padres de familia.
  - Consejos de participación social.
  - Medios de comunicación.
- Las Infracciones, sanciones y recurso administrativo.
  - Infracciones y las sanciones.
  - Recurso administrativo.

---

FUENTE: Ley General de Educación, SEP, 1993, pp. 49-92

Por otra parte, el supervisor de zona escolar primaria habrá de desempeñar también, en el ejercicio de sus funciones, el rol de enlace administrativo entre el nivel de autoridad operativo y las escuelas, apegado a los señalamientos tanto del Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública, (D.Of. 16-12-1994: 35-36), como del Reglamento Interior de la misma Secretaría de Estado (D. Of. 26-03-1994: 24-25).

### **3.3 Plan de Trabajo Anual**

En el ciclo escolar 1995-1996 la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, realizó una consulta e inició el desarrollo de acciones que permitieran a cada escuela utilizar su tiempo y sus recursos en la superación de sus alumnos.

El *Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal* fue el resultado de esa consulta y opera desde el ciclo escolar 1996-1997 hasta la fecha para cumplir los siguientes objetivos:

- Fortalecer, conforme a los postulados del *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*, la capacidad de gestión y de acción de las escuelas públicas a fin de apoyar la función docente y mejorar el aprendizaje de los alumnos.
- Articular, al servicio de las escuelas, las acciones de las instancias administrativas, así como los procesos de **supervisión** y dirección, con el propósito de favorecer la planeación y la gestión escolares.

---

FUENTE: Programa para el Fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal, SEP, 1996, sin número de páginas.

A fin de lograr estos objetivos, el Programa destaca la elaboración de planes de trabajo anual de los maestros, escuelas y supervisiones como el paso más importante para lograr un ciclo escolar congruente con las expectativas de los alumnos mediante cuatro estrategias fundamentales:

- 1) Impulso a la Planeación.
- 2) Fomento a la Comunicación.
- 3) Organización de servicios y
- 4) Vinculación con padres de familia.

Planear las actividades a realizar en el año escolar, no es una tarea nueva para el supervisor, ya que en el Manual vigente se considera la planeación como una de sus funciones, sólo que ésta se había venido llevando a cabo de manera desvinculada de la planeación de los otros protagonistas del hecho educativo, y en la mayoría de los casos, únicamente para cumplir con un requisito administrativo.

Con el *Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal* (SEP, 1996: 7) se espera que maestro, director y supervisor vinculen sus acciones, tengan mayor claridad sobre lo que se pretende que logren los alumnos y que estén dispuestos a utilizar estrategias innovadoras que contribuyan tanto a la organización escolar como a la mejor prestación del servicio.

En particular para apoyar la tarea de planeación, se distribuyó en el mes de septiembre de 1996, una *Guía para la elaboración del Plan de Trabajo Anual de*

*los Supervisores*, en la que se enuncian los documentos normativos que orientan los criterios de la educación nacional y se señalan los pasos a seguir para elaborar el Diagnóstico, los Propósitos, las Estrategias y las actividades que darán cuerpo al plan.

Curiosamente, en ese documento se afirma que la planeación de actividades favorecerá de manera práctica la atención “de necesidades y solución de problemas detectados en su zona así como revitalizar su papel de asesoría técnica y de integrador de las escuelas entre sí y con sus comunidades” (Guía para la elaboración del Plan de Trabajo Anual de los Supervisores, 1997:s/n) sin embargo, en ninguno de sus apartados se incluye a la evaluación como un componente de la planeación ni como un medio para obtener información pertinente para el logro de esa finalidad.

Es hasta el mes de enero de 1997 que se presenta, dirigida a los docentes, una *Guía para la Evaluación y Ajuste del Plan de Trabajo Anual en las Escuelas del Distrito Federal*. En ella, al afirmar que no siempre la visión inicial de un ciclo escolar es la mejor y que las particularidades de cada grupo/institución conllevan a la búsqueda de nuevos caminos para alcanzar el fin propuesto, se justifica la necesidad de evaluar y ajustar el Plan de Trabajo Anual.

La Guía invita a revisar logros, tareas faltantes, situaciones ajenas a la escuela e intervención del maestro, y concluye con 5 orientaciones para apoyar y dar orden a este trabajo:

- Lectura y revisión del Plan.
- Análisis y registro de los avances.
- Identificación de alumnos con bajo aprovechamiento escolar.

- Selección y programación de estrategias, acciones y actividades.
- Ajuste al Plan de Trabajo Anual.

Cabe mencionar que este documento, aún sin estar dirigido específicamente para el Supervisor de Zona, representa el único recurso disponible para realizar dicha tarea.

A finales del mes de junio de 1997 se proporcionó a los supervisores un *Guión de Autoevaluación de la Práctica Educativa. C. Supervisor de Zona* que contiene 5 categorías de análisis para una larga lista de indicadores redactados, los más de ellos, como conductas observables en el docente, director, alumnos y padres de familia, y, sólo seis para constatar su propio trabajo.

Los tres documentos antes mencionados, la *Guía para la elaboración del Plan de Trabajo Anual de los Supervisores*, la *Guía para la Evaluación y Ajuste del Plan de Trabajo Anual en las Escuelas del Distrito Federal* y, el *Guión de Autoevaluación de la Práctica Educativa. C. Supervisor de Zona* intentan fortalecer la organización de acciones y articulación de planes de trabajo (supervisión, dirección y grupo), y proporcionar elementos al supervisor a fin de realizar su labor de forma más apegada a la realidad. Sin embargo en dichos documentos subyace un enfoque de evaluación centrado en los productos, como puede apreciarse, por el requerimiento de “la comparación entre los propósitos de inicio del año escolar y los logros alcanzados” (*Guía para la Evaluación y Ajuste del Plan de Trabajo Anual en las Escuelas del Distrito Federal*, 1997: 4)

Ante este enfoque de evaluación, la confrontación entre lo planeado y lo realizado tiene un carácter terminal, expresado en el informe de fin de cursos, sin tomar en cuenta los problemas que se enfrentaron a lo largo del ciclo escolar, mismos que habiendo sido resueltos de "alguna manera", debieron registrarse, analizarse y considerarse junto con los factores y circunstancias que les dieron origen, para el perfeccionamiento del proceso.

Por todo lo anterior, es necesario que el Plan de Trabajo Anual del Supervisor, realmente apoye la organización, calendarización y evaluación de actividades para la satisfacción de necesidades y toma oportuna de decisiones en la resolución de problemas. Asimismo, se requiere la elaboración de un documento normativo que fortalezca y oriente las tareas de la supervisión en términos de una evaluación verdadera que le lleve a obtener datos precisos del contexto y de los recursos con que cuenta; lograr información permanente del desempeño de sus actividades; y, elaborar el reporte oportuno de los logros obtenidos, a fin de contar con una visión integral de lo que sucede en el entorno y estar en posibilidad de proponer estrategias pertinentes para el perfeccionamiento del trabajo planeado.

#### **4. MANUAL DE EVALUACIÓN PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO DEL SUPERVISOR DE ZONA DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

La evaluación como acto de valoración de las actividades educativas ha sido parte de la historia de las instituciones. Resulta el medio por el cual se obtiene de manera sistemática la información útil, pertinente y suficiente que lleva a emitir juicios de valor para la toma oportuna de decisiones. Se utiliza a fin de mejorar el trabajo que día con día se realiza, así como para recapitular o elaborar informes sumarios.

En este **Manual de Evaluación** se encuentra descrito el procedimiento para evaluar su Plan de Trabajo Anual (PTA) mediante el uso del **Modelo de Evaluación CIPP** (Contexto, Insumo, Proceso, Producto) con el propósito de que cuente con un medio para obtener información que permita, por una parte, conocer cuánto del trabajo que se realiza, no sólo atiende las necesidades, sino que se haga satisfactoriamente en función de los resultados con los que cuenta y en términos de equidad, y por otra parte, que tenga elementos suficientes para decidir el continuar, finalizar, modificar o adecuar las acciones planeadas. De esta manera se coadyuva con el buen desarrollo de la planeación y se responde a las exigencias institucionales y a los requerimientos del servicio.

Al utilizar el Modelo de Evaluación CIPP, cuyas características se orientan hacia las necesidades de los que planifican, se está en posibilidades de acceder a la información indispensable para la planeación, además de contar con una alternativa para perfeccionarla, mediante la eliminación de acciones innecesarias o imperfectas y el uso adecuado de recursos al ser aplicados en trabajos que beneficien a un mayor número de sujetos.

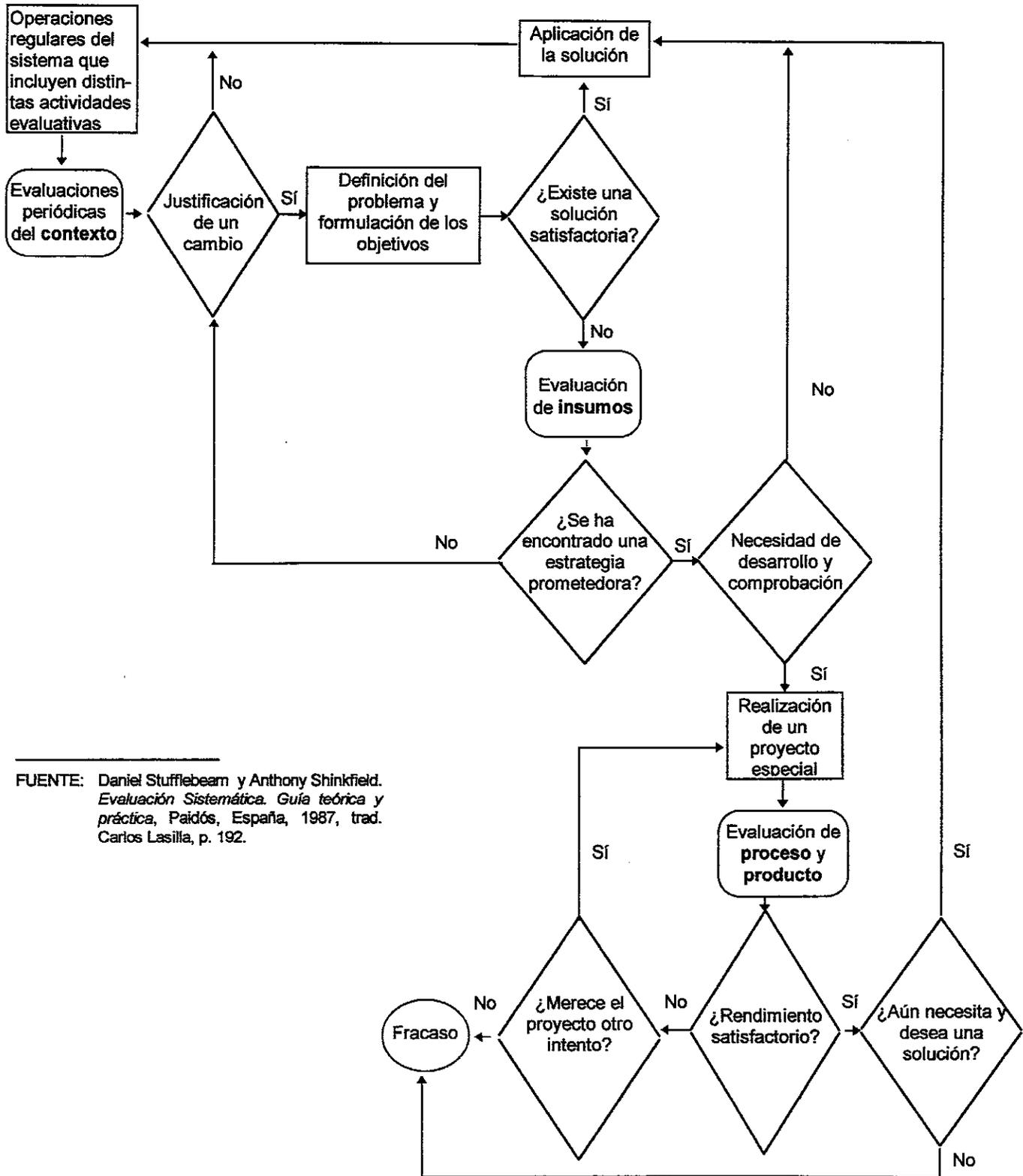
#### **4.1 El Modelo CIPP**

Fundamentalmente, el uso del Modelo CIPP está concebido para promover el desarrollo del trabajo y ayudar a los directivos de una institución a obtener y utilizar información continua y sistemática con el fin de satisfacer las necesidades más importantes, o al menos, hacer lo posible con los recursos de que dispongan.

Este modelo que ayuda a mantener y mejorar la calidad de las operaciones institucionales, aparece ilustrado en el *Diagrama 3*.

Empezando por la izquierda, puede observarse que las operaciones de una institución incluyen diversos y quizá no coordinados trabajos evaluativos, pero también que ésta necesita someterse periódicamente a una **evaluación del contexto**. Los resultados obtenidos, pueden conducir a la decisión de introducir algún tipo de cambio en el sistema de evaluación y justificarlo, o bien, continuar con el procedimiento de costumbre.

# EVALUACIÓN SISTEMÁTICA



FUENTE: Daniel Stufflebeam y Anthony Shinkfield. *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*, Paidós, España, 1987, trad. Carlos Lasilla, p. 192.

Si se toma la decisión de cambiar, es necesario definir el problema y formular los nuevos propósitos. En seguida, debe considerar si existe alguna estrategia de solución clara y apropiada para proceder a su aplicación. Si no aparece ninguna solución satisfactoria, de acuerdo con el diagrama, debe realizarse una **evaluación de insumos**.

Los resultados de la evaluación de insumos pueden ser utilizados para decidir si ha sido hallada una estrategia de solución tan prometedora como para desarrollarla. Si no ha ocurrido esto, debe considerarse si el cambio deseado es lo suficientemente importante para continuar la búsqueda y, si lo es, debe buscarse otra estrategia de solución. Cuando se ha encontrado una estrategia prometedora, la institución decidirá si ésta puede ser justificadamente adoptada sin comprobación y desarrollarla. Si decide su comprobación, ha de dirigirse hacia una **evaluación de proceso y de producto** por el período de tiempo que sea necesario para analizar el procedimiento y alcanzar el nivel deseado así como la habilidad suficiente para su aplicación.

Si la evaluación de proceso y producto ha sido satisfactoria se decidirá si la estrategia de solución merece aplicarse nuevamente, se modifica o se desecha.

Como complemento de la información del diagrama, en el **Cuadro 1** se definen los significados esenciales de la evaluación de contexto, de insumos, de proceso y de producto con respecto a objetivo, método y relación con la toma de decisiones.

Cuadro 1

	<i>Evaluación de contexto</i>	<i>Evaluación de insumos</i>	<i>Evaluación de proceso</i>	<i>Evaluación de producto</i>
<b>Objetivo</b>	Definir el contexto institucional, identificar la población objeto del estudio y valorar sus necesidades, identificar las oportunidades de satisfacer las necesidades, diagnosticar los <i>problemas</i> que subyacen en las necesidades y juzgar si los objetivos propuestos son lo suficientemente coherentes con las necesidades valoradas.	Identificar y valorar la <i>capacidad</i> del sistema, las <i>estrategias</i> de programa alternativas, la <i>planificación</i> de procedimientos para llevar a cabo las estrategias, los presupuestos y los programas.	Identificar o pronosticar, durante el proceso, los <i>defectos</i> de la planificación del procedimiento o de su realización, proporcionar información para las decisiones preprogramadas y describir y juzgar las actividades y aspectos del procedimiento.	Recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información proporcionada por el contexto, por los insumos y por el proceso, e interpretar su valor y su mérito.
<b>Método</b>	Utilización de métodos como el análisis de sistemas, la inspección, la revisión de documentos, las audiciones, las entrevistas, los tests diagnósticos y la técnica Delphi.	Inventariar y analizar los recursos humanos y materiales disponibles, las estrategias de solución y las estrategias de procedimiento referentes a su aplicabilidad, y economía. Y utilizar métodos como la búsqueda de bibliografía, las visitas a programas ejemplares, los grupos asesores y ensayos piloto.	Controlar las limitaciones potenciales del procedimiento y permanecer alerta ante las que no se esperaban, mediante la obtención de información específica de las decisiones programadas, la descripción del proceso real, la continua interacción con el personal del proyecto y la observación de sus actividades.	Definir operacionalmente y valorar los criterios de los resultados, mediante recopilación de los juicios de los clientes y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos.

	<b>Evaluación de contexto</b>	<b>Evaluación de insumos</b>	<b>Evaluación de proceso</b>	<b>Evaluación de producto</b>
<b>Relación con la toma de decisiones en el proceso de cambio</b>	Decidir el marco que debe ser abarcado, las metas relacionadas con la satisfacción de las necesidades o la utilización de las oportunidades y los objetivos relacionados con la solución de los problemas, por ejemplo, la <i>planificación</i> de los cambios necesarios. Y proporcionar una base para juzgar los resultados.	Seleccionar los recursos de apoyo, las estrategias de solución y las <i>planificaciones</i> de procedimientos, esto es, <i>estructurar</i> las actividades de cambio. Y proporcionar una base para juzgar la realización.	Llevar a cabo y perfeccionar la <i>planificación</i> y los <i>procedimientos del programa</i> , esto es, efectuar un control del proceso. Y proporcionar un esbozo del proceso real para utilizarlo más tarde en la interpretación de los resultados.	Decidir la <i>continuación, finalización, modificación o readaptación</i> de la actividad de cambio. Y presentar un informe claro de los efectos (deseados y no deseados, positivos y negativos)

FUENTE: Daniel Stufflebeam y Anthony Shinkfield. *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*, Paidós, España, 1987, trad. Carlos Lasilla, pp. 194-195

Evaluar con el Modelo CIPP requiere del conocimiento de todos los significados de evaluación expresados en el cuadro anterior, en la primera columna se observa que la evaluación de contexto está orientada a la valoración del estado que guardan la población, condiciones y necesidades del ámbito a evaluar con el propósito de examinar si las prioridades y metas existentes son acordes a las necesidades por satisfacer, y proporcionar una base sólida para el ajuste o determinación de cambios necesarios. Para evaluar el contexto es conveniente realizar entrevistas a los integrantes de la población objeto de estudio, a fin de conocer sus puntos de vista; revisar los informes ya existentes para identificar los modelos de trabajo y la información previa, de tal manera que se pueda emitir un juicio de valor que permita defender o modificar las prioridades y metas.

En la segunda columna se describe que, a través de la evaluación de insumos se identifican los posibles métodos aplicables con base en los recursos disponibles, además del reconocimiento de limitaciones a las que se enfrente el evaluador. El estudio de la bibliografía, la consulta con expertos, así como el levantamiento del inventario de recursos humanos y materiales permiten realizar la evaluación de insumos y con ello, asegurar que la estrategia elegida cuente con todos los recursos indispensables para garantizar el éxito de su aplicación.

La tercera columna describe que la evaluación de proceso es una comprobación continua de la realización de lo planeado, proporciona información constante del ritmo y desarrollo de lo realizado, así como de la eficiente utilización de los recursos. Para evaluar el proceso es conveniente promover la observación directa de actividades, interactuar permanentemente con el personal y revisar la información para integrar los reportes que han de ser socializados con la autoridad y participantes.

La evaluación de producto interpreta y juzga los logros de un programa, incluyendo los efectos deseados, no deseados, resultados positivos y negativos como se observa en la cuarta columna. Realizar esta evaluación conlleva a valorar los productos, compararlos con los esquemas de necesidades previamente fijados y determinar si el programa merece prolongarse, repetirse, y/o ampliarse. En esta tarea se pueden emplear el estudio de casos, entrevistas, observación directa, elaboración de inventario de resultados e informes cualitativos y cuantitativos.

## 4.2 El Plan de Trabajo Anual y el Modelo CIPP

El Modelo CIPP responde satisfactoriamente a las necesidades de información requeridas en el *Procedimiento para la Elaboración y Ajuste del PTA, Diagrama 4*. En él se describen los diferentes momentos y niveles de participación en el proceso de planeación (identificado empíricamente de 1997 a la fecha), del cual nos interesa destacar el quehacer del Supervisor de Zona Escolar.

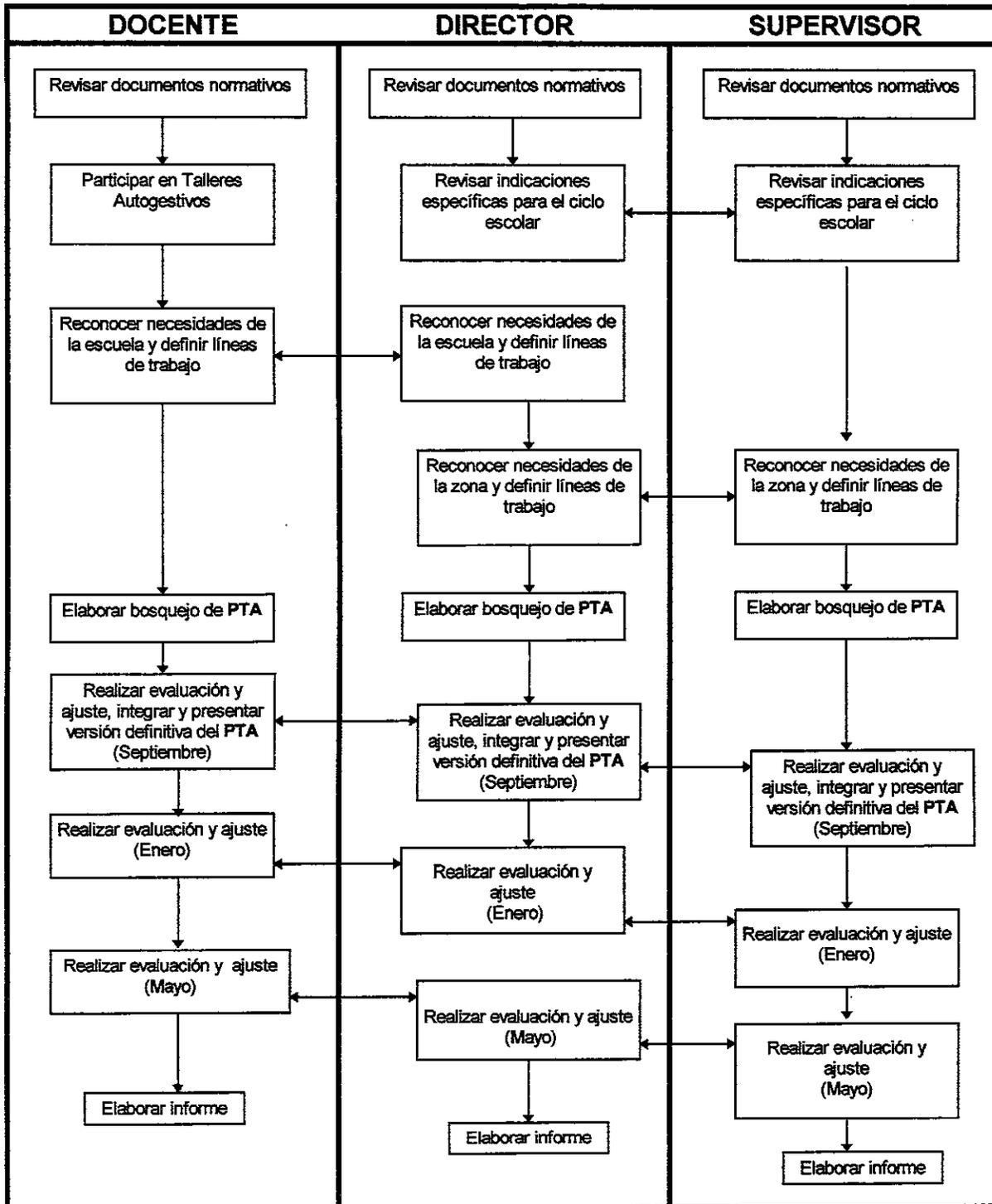
En el diagrama se puede apreciar, como lo indican las líneas de comunicación, que las actividades de planeación y de ajuste se deben realizar entre docente, director y supervisor; este trabajo colectivo se revisa en tres momentos del ciclo escolar (septiembre, enero y mayo), caracterizados por un trabajo individual por instancia y un trabajo colegiado de análisis y acuerdos.

Para la elaboración del PTA, el docente, director y supervisor inician el procedimiento de planeación con una revisión del marco normativo de educación básica, el cual incluye, entre otros documentos, el Artículo 3°, la Ley General de Educación y el Programa de Desarrollo Educativo vigente.

Durante los cursos de inicio del ciclo escolar, los docentes reconocen y puntualizan los propósitos, conocimientos y habilidades que deben desarrollar los alumnos del grado que les ha sido asignado. Al mismo tiempo, directores y supervisores revisan los *Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas* y el *Catálogo de Proyectos y Servicios* disponibles para el ciclo escolar que inicia.

Diagrama 4

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL



FUENTE: Diagrama de elaboración propia, con base en la identificación empírica del proceso de planeación en las escuelas de educación primaria del Distrito Federal, desarrollado de 1997 a la fecha.

Posteriormente se reúnen los docentes de cada plantel con el director, se reconocen las necesidades generales de la escuela, se eligen los proyectos y servicios viables para atender las necesidades detectadas, así como las líneas de trabajo común.

Los directores se reúnen con el supervisor para revisar los trabajos hechos en la escuela e identifican las necesidades comunes, con estos insumos se especifican los propósitos y se planean estrategias a seguir como Zona Escolar que permitan apoyar el trabajo docente, en beneficio de los alumnos.

Con esta información y el apoyo de las *Guías para la elaboración del Plan de Trabajo Anual* las tres instancias integran su bosquejo del plan y una vez conocido el contexto, realizan la evaluación y el ajuste correspondiente en el mes de septiembre, en el cual se adecuan los requerimientos institucionales a las necesidades de cada zona, escuela, grado o grupo específicamente.

Esta evaluación y ajuste se realiza dos veces más, en los meses de enero y mayo para valorar los avances y efectividad de las estrategias planeadas y la conveniencia de continuar o modificar aquéllas que no han sido efectivas o han sufrido algún desfase.

Al fin del ciclo se elabora un informe de los logros obtenidos y los propósitos no cumplidos que formarán parte del diagnóstico de necesidades para el próximo ciclo escolar.

En el análisis del **Cuadro 1** y el **Diagrama 4** se encuentran múltiples puntos de coincidencia entre la información sistemática que se deriva de la aplicación del modelo CIPP y las necesidades de perfeccionamiento del Plan de Trabajo Anual del Supervisor.

Con la evaluación de contextos e insumos, el Supervisor juzga si los propósitos establecidos son coherentes con las necesidades identificadas y las estrategias elegidas. Con la evaluación de proceso comprueba los aciertos y defectos de la planificación y el desarrollo de sus actividades. Por último, la evaluación del producto permite al supervisor identificar, en los tres momentos de ajuste, los logros alcanzados para continuar o modificar las acciones planeadas.

#### **4.3 Procedimiento para la evaluación del Plan de Trabajo Anual**

La **evaluación de contexto y de insumos** desde el enfoque del modelo CIPP, ofrece amplia información al Supervisor de Zona Escolar para la elaboración del **PTA**, ya que requiere definir un diagnóstico y especificar estrategias de desarrollo, seguimiento y evaluación de logros; ha de incluir las necesidades y propuestas de los **PTA** elaborados por los directores de la zona escolar, mismos que a su vez reflejan el trabajo que los docentes desarrollan a lo largo de un ciclo de estudios; y además, ha de valorar los lineamientos normativos, identificar las necesidades de la comunidad escolar y conocer los recursos con que cuenta y los que está en condiciones de conseguir.

**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN  
DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL**

<b>PROPÓSITOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>EVALUAR CONTEXTO</b>	Revisar la propuesta institucional, analizar el Plan de Trabajo Anual (PTA) de las escuelas de la Zona y verificar congruencia entre necesidades de las escuelas y la propuesta institucional con los propósitos del PTA de la Supervisión	Supervisor de Zona	Cuadro de Evaluación de Contexto <i>Anexo 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 3° Constitucional</li> <li>• Ley General de Educación</li> <li>• Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000</li> <li>• Manual del Supervisor de Zona Escolar Primaria</li> <li>• Guía para la elaboración del PTA</li> <li>• Guía para la evaluación y ajuste del PTA</li> <li>• Plan y Programas de Estudio</li> <li>• Carpeta Única de Información</li> <li>• Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas primarias</li> <li>• Catálogo de Proyectos y Servicios</li> <li>• PTA de las escuelas de la Zona</li> <li>• PTA de la Supervisión de Zona</li> <li>• <i>Anexo 5*</i></li> </ul>

- Se incluye a partir del segundo año de aplicación de esta propuesta de evaluación.

<b>PROPÓSITOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>EVALUAR INSUMOS</b>	Juzgar la viabilidad y aplicabilidad de las estrategias y procedimientos con respecto a los propósitos del PTA y del contexto	Supervisor de Zona	Cuadro de Evaluación de Insumos <i>Anexo 2</i>	PTA de la Supervisión de Zona y Cuadro de Evaluación de Contexto
<b>EVALUAR PROCESO</b>	Verificar en Reunión de Consejo Técnico Consultivo de Zona, los avances de las estrategias y/o acciones planeadas e identificar problemática, proponer alternativa(s) de solución, o en su caso, de perfeccionamiento. (Evaluación y Ajuste del PTA)	Supervisor de Zona	Cuadro de Evaluación de Proceso <i>Anexo 3</i>	PTA de la Supervisión de Zona y Cuadros de Evaluación de Contexto y de Evaluación de Insumos
<b>EVALUAR PRODUCTO</b>	De los productos alcanzados, determinar su valor y mérito con respecto a lo planeado.	Supervisor de Zona	Cuadro de Evaluación de Producto <i>Anexo 4</i>	PTA de la Supervisión de Zona y Cuadros de Evaluación de Contexto, de Evaluación de Insumos y de Evaluación de Proceso
<b>DEFINIR PROPUESTA PARA EL PERFECCIONAMIENTO</b>	Decidir la continuación, finalización, modificación o adecuación de las actividades de cambio y presentar un informe claro de los resultados deseados y no deseados, positivos y negativos	Supervisor de Zona	Informe de Evaluación y Ajuste <i>Anexo 5</i>	PTA de la Supervisión de Zona y Cuadros de Evaluación de Contexto, de Evaluación de Insumos, de Evaluación de Proceso y de Evaluación de Producto

FUENTE: Cuadro de elaboración propia, con base en el Modelo CIPP traspolado al ámbito de trabajo del Supervisor de Zona de Educación Primaria.

Asimismo, la **evaluación de proceso y producto** proporciona los elementos para seleccionar, continuar, adecuar o finalizar las estrategias y acciones planeadas.

En este paradigma *evaluación-planeación-evaluación*, el **Procedimiento para la evaluación del Plan de Trabajo Anual** queda expresado en el **Cuadro 2**, como resultado de la traspolación del Modelo CIPP, al ámbito de trabajo del Supervisor, parte esencial de la presente propuesta.

La permanente necesidad del Supervisor, por conocer datos significativos de su entorno laboral , la satisface la información que proporciona la aplicación del Modelo CIPP.

- La evaluación de contexto acerca al Supervisor, al conocimiento de la normatividad vigente, a las características de la población que atiende y juzga la coherencia entre propósitos y necesidades.
- Con la evaluación de insumos, reconoce y elige los recursos de apoyo con los que cuenta, para estructurar estrategias viables y aplicables.
- Con la evaluación de proceso, verifica avances, identifica obstáculos y propone alternativas de solución, o en su caso, de perfeccionamiento.
- Con la evaluación de producto, reconoce logros cualitativos y cuantitativos respecto a lo planeado además de evidenciar los negativos y los no esperados.

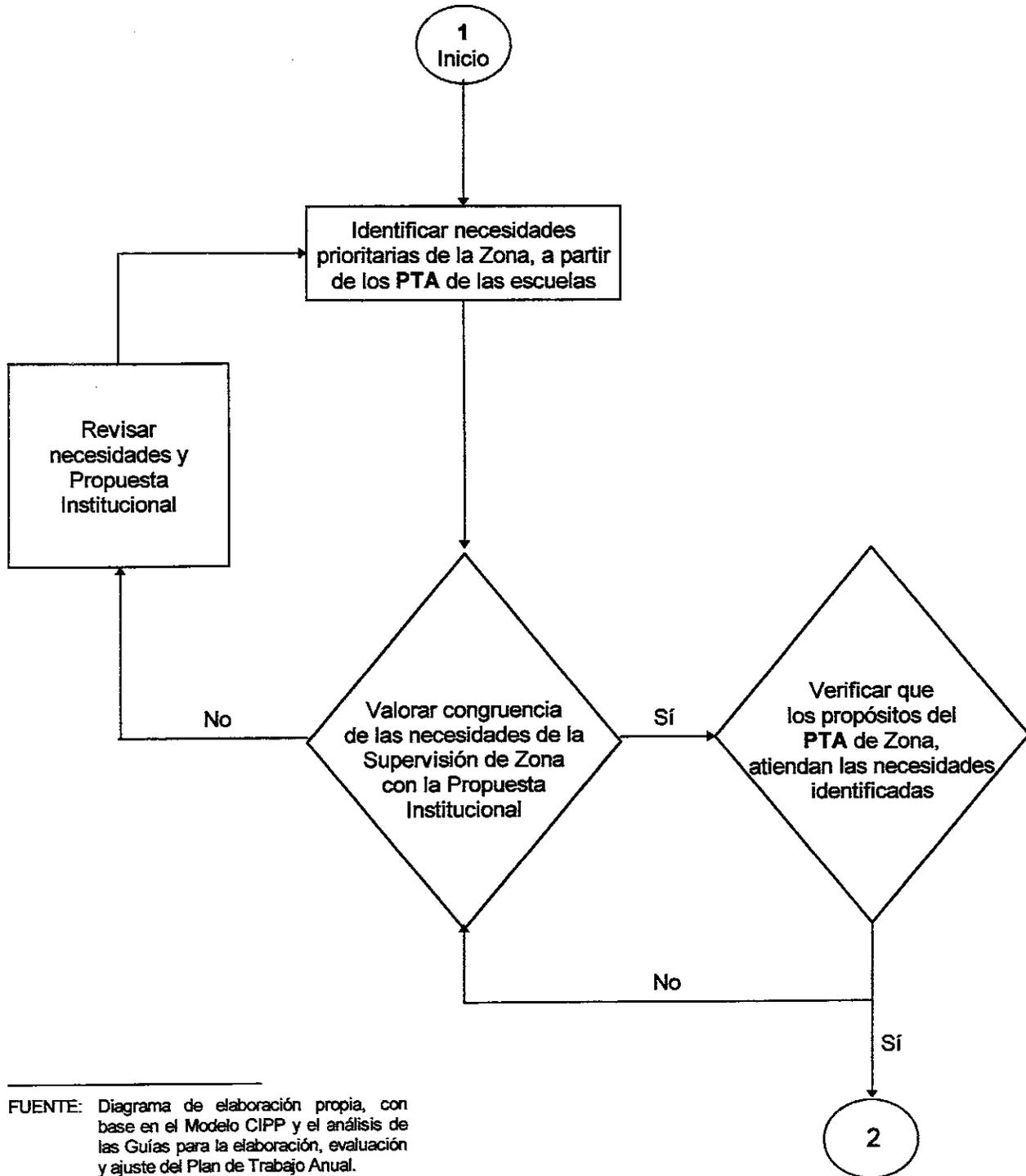
#### 4.4 Evaluación de Contexto

Para la **evaluación de contexto** el Supervisor valora la congruencia que existe entre las necesidades de la supervisión de zona con la Propuesta Institucional a partir del conocimiento de los lineamientos normativos vigentes mencionados en el **Cuadro 2** y verifica que los propósitos del **PTA** de la zona, atiendan las necesidades identificadas en los **PTA** de las escuelas.

Si los propósitos atienden las necesidades identificadas se procede a evaluar los insumos, si no, habrá que revisar nuevamente las necesidades de la institución y de las escuelas para estar en posibilidad de replantear propósitos que les correspondan. **Diagrama 5.**

El registro de estas valoraciones en el **Anexo 1** proporciona una base sólida para el ajuste o establecimiento de metas y prioridades, que darán pauta para validar los propósitos definidos en el **PTA**. Por tal motivo, se sugiere realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de las escuelas, expresadas en los respectivos **PTA**, para definir las de la Zona y estar en posibilidad de jerarquizarlas y registrar aquéllas que resulten prioritarias. Una vez hecho este registro, se valorará la relación de congruencia que existe por un lado, entre las necesidades de la Zona, con los requerimientos institucionales, y por otro lado, entre las necesidades de la Zona con las de las escuelas, o con ambas. Por último, deberá registrar los propósitos del **PTA** que respondan a esas necesidades planteadas. Al incorporar de manera sistemática esta información, el Supervisor podrá realizar un trabajo más objetivo de análisis y reflexión para verificar que los propósitos de su **PTA** atiendan las necesidades de las escuelas de su jurisdicción, dentro del marco normativo vigente.

# EVALUACIÓN DE CONTEXTO



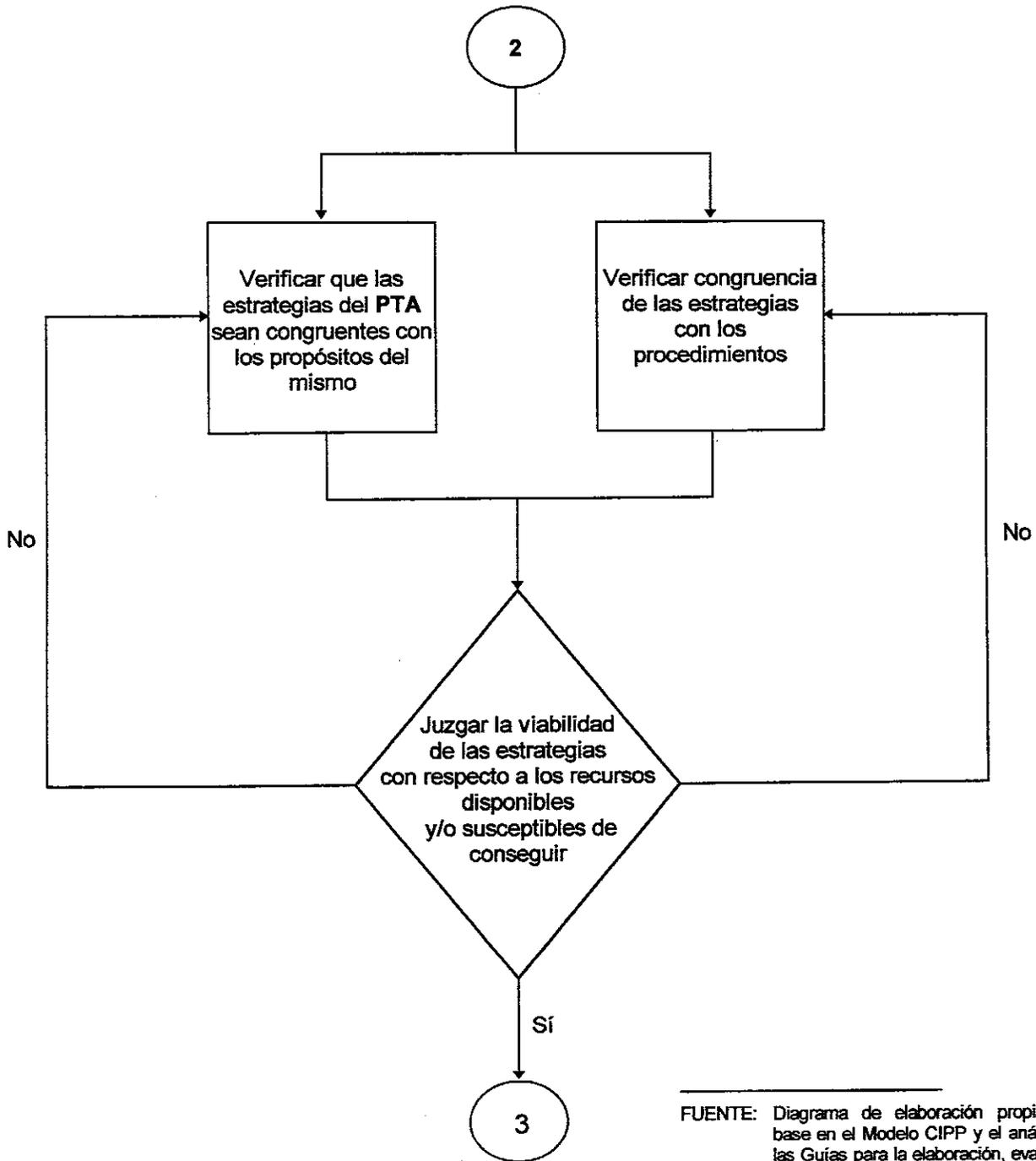
FUENTE: Diagrama de elaboración propia, con base en el Modelo CIPP y el análisis de las Guías para la elaboración, evaluación y ajuste del Plan de Trabajo Anual.

## 4.5 Evaluación de Insumos

Para la **evaluación de insumos**, el Supervisor verifica que las estrategias de solución (el qué se va a hacer) sean congruentes con los propósitos y a su vez, lo sean con las estrategias de procedimiento (el cómo se va a hacer). Posteriormente juzga la viabilidad y aplicabilidad de las estrategias de acuerdo con los recursos disponibles o por conseguir y su ámbito de operación. Si las estrategias son viables y aplicables, se procede a evaluar el proceso, si no, se proponen otras nuevas que sean congruentes con los propósitos. **Diagrama 6.**

El registro de estas valoraciones en el **Anexo 2** permite analizar y asignar orden de prioridad a las propuestas potencialmente aceptables y sugerir la combinación de las mejores características de cada una, así como obtener una estimación realista de los recursos y barreras que habrán de enfrentarse en el desarrollo de su planeación, es decir, el Supervisor cuenta con la información suficiente, oportuna y pertinente para escoger un tipo de acción entre otras posibilidades, es por ello, que habrá de registrarse en la primera columna del formato, de acuerdo con los propósitos ya definidos, las estrategias pertinentes sin olvidar anotar en la segunda columna el procedimiento para su operación; después, analizar ambas columnas y proceder a emitir el juicio de valor respecto a la viabilidad y aplicabilidad de estrategias y procedimientos, acorde con la disponibilidad y oportunidad de obtención de los recursos. En los casos donde esta oportunidad de obtención sea mínima, se sugiere modificar la estrategia.

# EVALUACIÓN DE INSUMOS



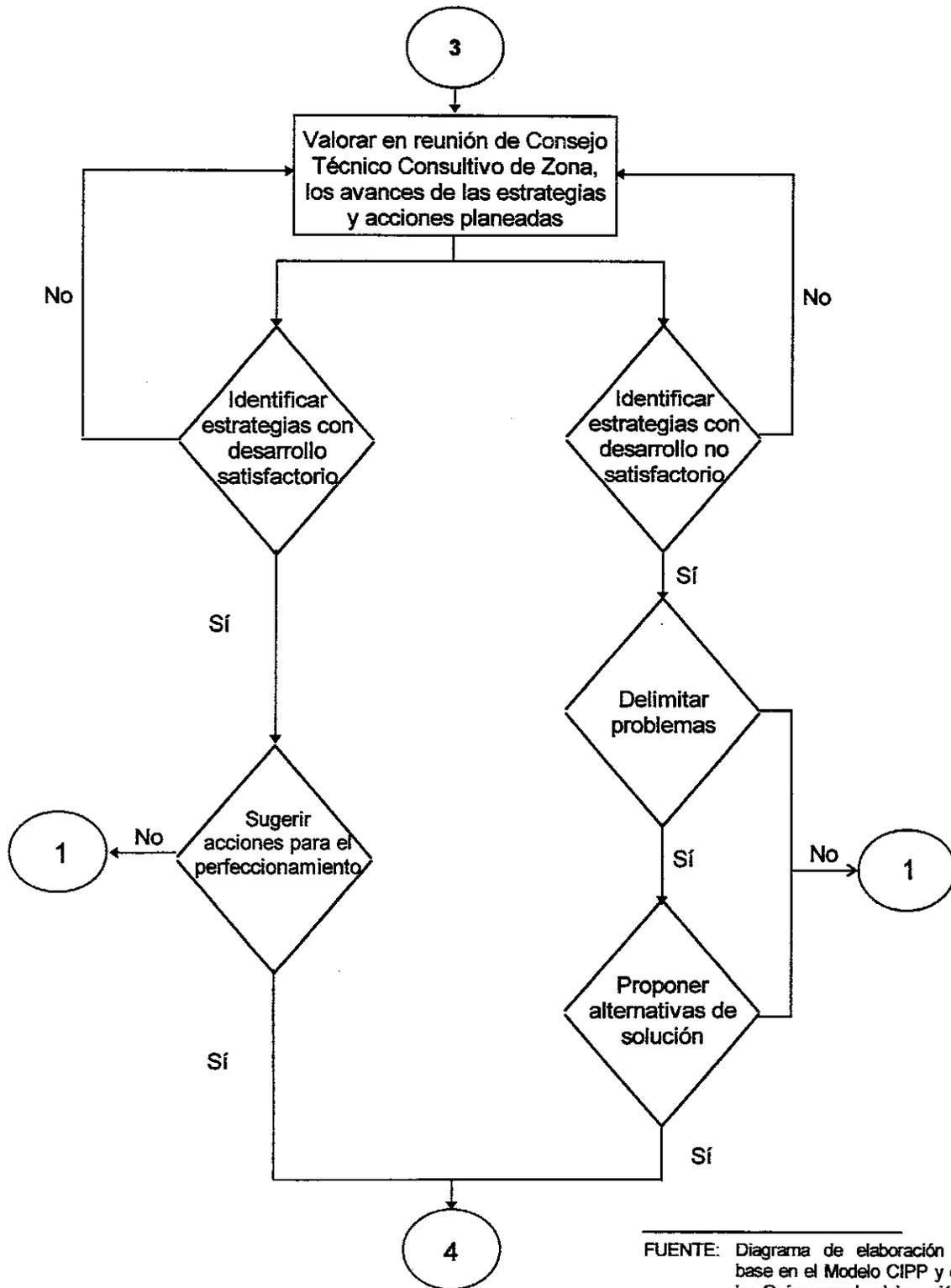
FUENTE: Diagrama de elaboración propia, con base en el Modelo CIPP y el análisis de las Guías para la elaboración, evaluación y ajuste del Plan de Trabajo Anual.

## 4.6 Evaluación de Proceso

Para la **evaluación de proceso**, el Supervisor comprueba de manera continua la realización del plan, confirma hasta qué punto las estrategias y actividades programadas siguen un buen ritmo, si se desarrollan tal como se habían planeado y si se utilizan los recursos de manera eficiente, además verifica en Junta de Consejo Técnico Consultivo de Zona, los avances logrados, identifica la(s) problemática(s) existente(s) y propone alternativas de solución, o en su caso, de perfeccionamiento. **Diagrama 7.**

El registro de las valoraciones de proceso reportadas en el **Anexo 3** ofrecen al Supervisor de Zona un esquema general de recopilación de datos, así como de la problemática presentada y la alternativa de solución propuesta y le permite proyectar acciones inmediatas y/o mediatas para el perfeccionamiento. La información derivada de este registro es esencial para la interpretación de la evaluación de producto, puesto que se consideran de manera más objetiva, los resultados obtenidos. Es conveniente que al valorar como satisfactorias y no satisfactorias, las estrategias y acciones planeadas, se retome la información de los **Anexos 1 y 2**, a fin de emitir un juicio de valor más próximo a la realidad operante; con base en el ejercicio reflexivo derivado del análisis minucioso de los problemas presentados y las alternativas de solución aplicadas, se está en posibilidad de rescatar en un procedimiento permanente y que va más allá del “*planear, hacer, revisar y actuar*” (Schmelkes, 1992: 99). Con ello se pretende evitar que el problema vuelva a presentarse y al mismo tiempo se ajusta y perfecciona el PTA.

# EVALUACIÓN DE PROCESO



FUENTE: Diagrama de elaboración propia, con base en el Modelo CIPP y el análisis de las Guías para la elaboración, evaluación y ajuste del Plan de Trabajo Anual.

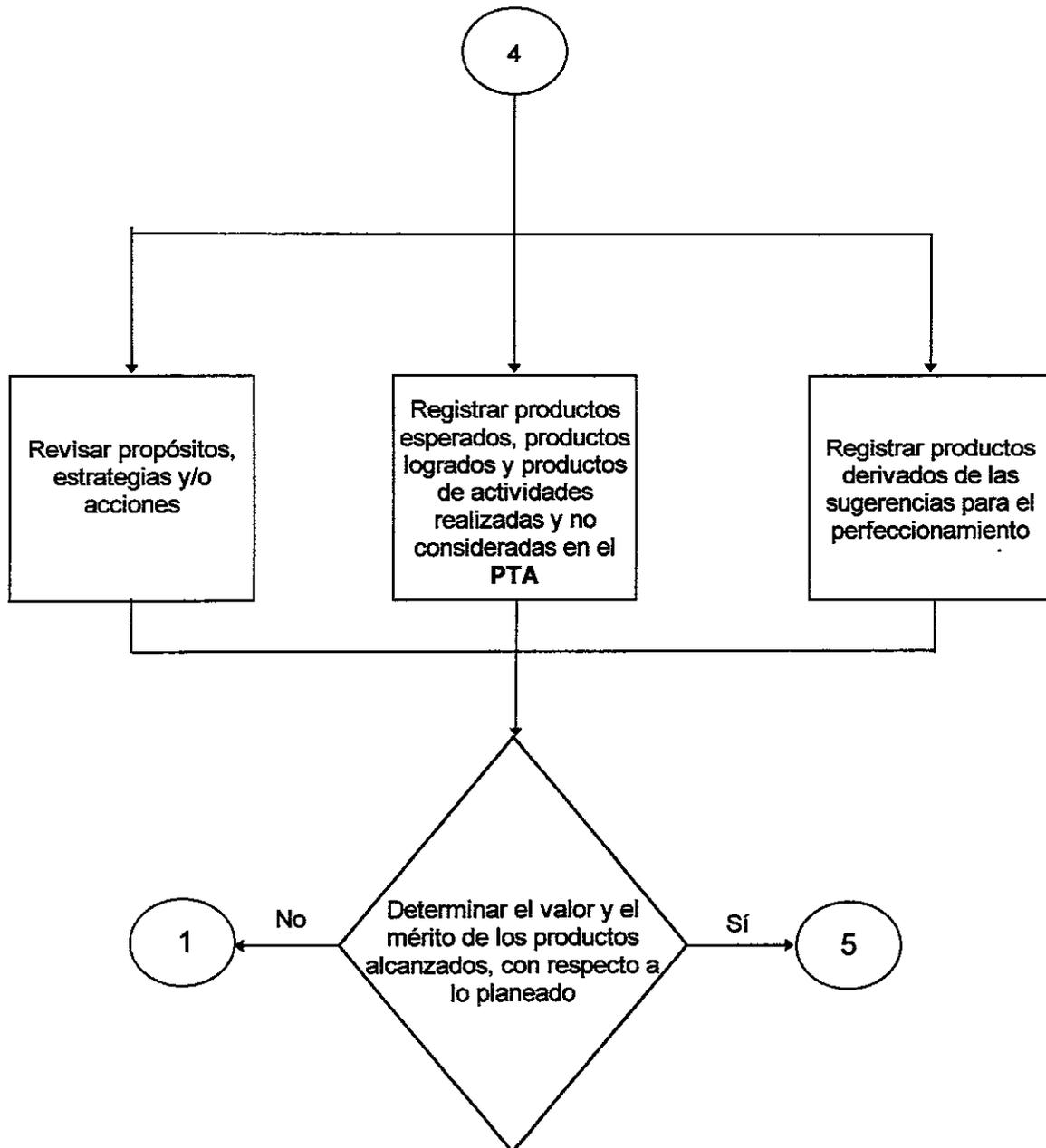
## **4.7 Evaluación de Producto**

Para la **evaluación de producto**, el Supervisor valora, interpreta y juzga los logros del programa con respecto a lo planeado, determina si las estrategias y acciones merecen prolongarse, repetirse y/o aplicarse en otros ámbitos, y además, obtiene información para evitar la continuación de acciones infructuosas. *Diagrama 8.*

En el **Anexo 4** se registran los propósitos, estrategias y/o acciones, los productos esperados y logrados, así como aquellos productos derivados de las sugerencias para el perfeccionamiento, para determinar el valor y el mérito de los productos alcanzados con respecto a lo planeado. Es importante saber siempre de qué estrategias se derivan los productos obtenidos y tomar en cuenta el desarrollo que siguieron las mismas, para poderlas considerar en futuras acciones a planear.

Como se aprecia en lo descrito anteriormente, la evaluación de **contexto**, de **insumos**, de **proceso** y de **producto** desempeñan funciones únicas, entre las que existe una relación simbiótica, por lo que pueden darse de manera simultánea y/o repetirse en varios momentos durante un mismo ciclo escolar.

## EVALUACIÓN DE PRODUCTO



FUENTE: Diagrama de elaboración propia, con base en el Modelo CIPP y el análisis de las Guías para la elaboración, evaluación y ajuste del Plan de Trabajo Anual.

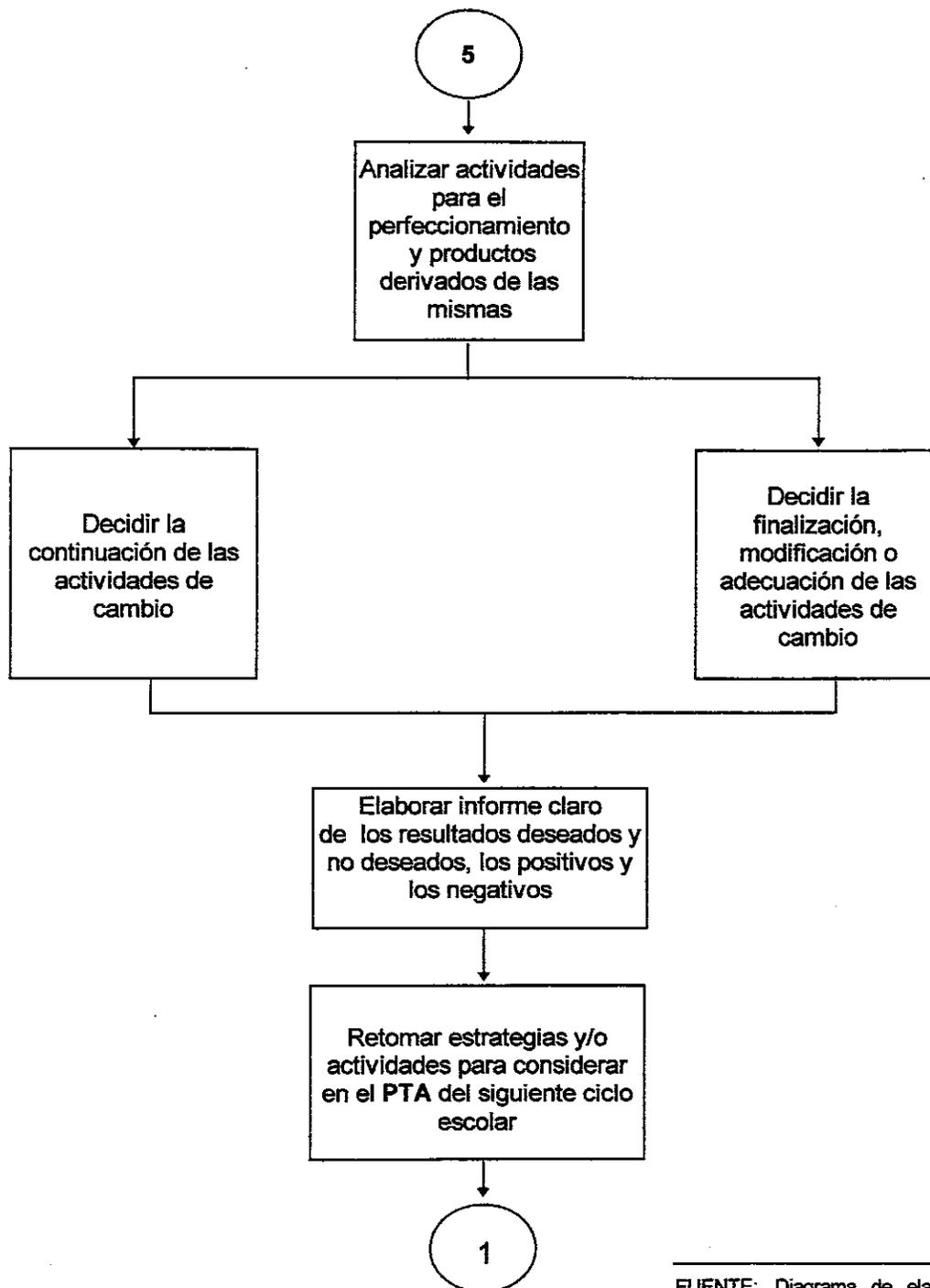
El registro sistemático y oportuno, de las evaluaciones de contexto, insumos, proceso y producto, ofrece al Supervisor de Zona Escolar, de manera permanente la información pertinente y suficiente para la toma de decisiones a fin de continuar, finalizar, modificar o adecuar las actividades de cambio, y más aún, poder presentar en cualquier momento informes claros de los resultados deseados y no deseados, positivos y negativos. **Diagrama 9.**

El registro de las decisiones tomadas para definir una propuesta para el perfeccionamiento del Plan de Trabajo Anual, en el **Anexo 5**, ayuda a mejorar cada día más, el procedimiento de planeación y facilita, en cualquier momento a lo largo del ciclo escolar, la elaboración de un Informe claro de los resultados deseados y no deseados, positivos y negativos.

Como es posible observar, este procedimiento permite al Supervisor de Zona Escolar Primaria, en el marco de las exigencias institucionales y los requerimientos del servicio, contar con una guía para orientar el seguimiento de sus actividades, y así poder realizar de manera sistemática, el registro y análisis de las mismas.

La información que se obtiene mediante este procedimiento contribuye a la emisión acertada de juicios de valor para la toma oportuna de las decisiones que coadyuven en la elaboración y ajuste del Plan de Trabajo Anual; más aún, con la práctica de la evaluación para el perfeccionamiento, se mejora la calidad de la planeación, al incurrir permanentemente, en un proceso de análisis y autocrítica del trabajo realizado.

## PROPUESTA PARA EL PERFECCIONAMIENTO



FUENTE: Diagrama de elaboración propia, con base en el Modelo CIPP y el análisis de las Guías para la elaboración, evaluación y ajuste del Plan de Trabajo Anual.

Es evidente que este procedimiento implica un esfuerzo de disciplina en el registro y valoración de las acciones, sin embargo contar con un testimonio escrito, reporta al Supervisor de Zona Escolar Primaria, la confianza de saberse poseedor de los elementos válidos para solucionar los problemas que cotidianamente enfrenta y poder crear con una visión más objetiva, estrategias para el perfeccionamiento de su planeación y por ende de su desempeño.

## CONCLUSIONES

Ofrecer servicios educativos de calidad en el umbral del siglo XXI representa un desafío para toda la comunidad educativa. Principalmente, en este trabajo se consideró al Supervisor de Zona Escolar Primaria por el reto que enfrenta al planear, organizar y evaluar el servicio con base en las disposiciones del *Manual del Supervisor de Educación Primaria* que data de 1987.

Dicho manual atiende por materias administrativas, el control de las disposiciones normativas, la organización escolar y el servicio que ofrecen los planteles; subyace en él un concepto de evaluación tyleriano que resulta obsoleto para satisfacer las demandas actuales del servicio.

La autoridad por su parte, para dar cumplimiento al Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, implanta el *Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal* con el que da impulso a la planeación como guía del desempeño de directivos y docentes, además de orientar la evaluación y el ajuste hacia la adecuación de estrategias ante las cambiantes necesidades del entorno.

Con las Guías para la elaboración, evaluación y ajuste del Plan de Trabajo Anual se pondera la planeación sobre la evaluación, lo que hace concebir ambos procesos, de manera disociada.

Por lo tanto, como propuesta alternativa para subsanar esta situación, se presenta el ***Manual de Evaluación para el Perfeccionamiento del Plan de Trabajo del Supervisor de Zona de Educación Primaria***, que si bien se centra en el Supervisor de Zona por el impacto de su acción, es fácilmente aplicable en cualquier otra figura estructural del sistema educativo.

En el Manual se concibe a la evaluación como el medio para obtener información suficiente, oportuna y pertinente para mejorar, ajustar o elaborar un Plan de Trabajo de calidad.

Propone una alternativa que permite incidir permanentemente en el perfeccionamiento del Plan de Trabajo y acerca al Supervisor al ejercicio de valorar integralmente todos los elementos que concurren en la planeación así como su participación en la elaboración y operación de la misma.

La disposición de información objetiva que incluye no sólo valoraciones positivas, sino también las negativas, las esperadas y no esperadas, al inicio del ciclo escolar, proporciona datos confiables para rendir los informes periódicos necesarios y tomar decisiones pertinentes, en el momento oportuno.

La selección del Modelo de Evaluación CIPP como fundamento teórico para este Manual, ayuda a los directivos y personal responsable de una institución a obtener y utilizar una información continua y sistemática, a fin de satisfacer las necesidades primordiales con los recursos que se dispongan. Una de sus características más importantes estriba en el énfasis que se hace en el propósito de perfeccionar y no tan sólo de solucionar problemas.

Se presenta a manera de manual porque describe en orden lógico las distintas operaciones o pasos que componen el proceso de evaluar y facilita al Supervisor, el uso del Modelo CIPP. La secuencia esquemática del procedimiento que se hace a través de los diagramas, simplifica el llenado de los formatos y guían el registro permanente de las valoraciones.

El trabajo de *evaluación verdadera* que realiza el Supervisor lo mantiene en una práctica constante de análisis y reflexión crítica de su participación en todo el proceso de elaboración y aplicación del Plan de Trabajo Anual.

A medida que esta tarea se realiza de manera sistemática, desaparece la resistencia al análisis y autocrítica; se incrementa el sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo realizado y se construye paso a paso una diferente actitud en favor de una cultura nueva de evaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAHENA PAZ, Guillermina. *Instrumentos de Investigación*. Editores Mexicanos Unidos S. A., 5a. ed., México, 1981, 134 p.
- DIAMOND Z., Susan. *Cómo preparar manuales administrativos*. trad. Agustín Contín Sanz, Ed. Interamericana, México, 1983, 137 p.
- DUHALT KRAUSS, Miguel. *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. UNAM, 2a. ed., Textos Universitarios. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 1977, 235 p.
- ESCUADERO ESCORZA, Tomás. *Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos*. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa// 1997// Volumen 3// Número 1.1
- FUNDACIÓN SNTE PARA LA CULTURA DEL MAESTRO MEXICANO. *¿Hacia dónde va la Educación Pública? Memoria del Seminario de Análisis sobre política Educativa Nacional*. México, Septiembre-Diciembre 1993, Tomo 1, 189 p.
- GALINDO, Carmen et. al. *Manual de Redacción e Investigación*. Grijalbo, México, 1997, 365 p.
- KAUFMAN, Roger A. *Planificación de Sistemas Educativos* Ed. Trillas, México, 1990, 2a. ed., 189 p.
- LARA ROSANO, Felipe. *Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque prospectivo*. UNAM, Cuaderno de Planeación Universitaria 3a. época, Año 4 No. 2, México, 1990, 95 p.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL. *Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000*. México, 1995, 173 p.
- PRAWDA, Juan. *Teoría y Práxis de la planeación educativa en México*. Ed. Grijalbo, México, 1984, 380 p.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Real Academia Española*. Ed. Espasa Calpe, 21ª, ed., España 1992, 2133 p.
- SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México, 1992, 134 p.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Carpeta Única de Información*. México, 1998, 178 p.

- \_\_\_\_\_. Catálogo de Proyectos y Servicios de Apoyo a las Actividades de los Planteles de Educación Básica en el D. F. Primaria. México, s/f, s/n p.
- \_\_\_\_\_. Guía para la elaboración del Plan de Trabajo Anual. Director. México, 1997, 11 p.
- \_\_\_\_\_. Guía para la elaboración del Plan de Trabajo Anual. Docente. México, 1997, 18 p.
- \_\_\_\_\_. Guía para la elaboración del Plan de Trabajo Anual. Supervisor. México, 1997, 11 p.
- \_\_\_\_\_. Guía para la evaluación y ajuste del Plan de Trabajo Anual en las escuelas del D. F. Docente. México, 1997, 14 p.
- \_\_\_\_\_. Ley General de Educación. México, 1993, 94 p.
- \_\_\_\_\_. Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas 1997-1998. México, 1997, 21p.
- \_\_\_\_\_. Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria. México, 1987, 272 p.
- \_\_\_\_\_. Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública. Diario Oficial de la Federación, Tomo CDXCV, No. 11, 16 diciembre 1994, Segunda Sección, 96 p.
- \_\_\_\_\_. Plan y Programas de Estudio 1993. México, 1993, 164 p.
- \_\_\_\_\_. Programa de Desarrollo Educativo 1995 - 2000. México, 1995, 172 p.
- \_\_\_\_\_. Programa de Actualización del maestro. Cuaderno para el maestro 1993. Directivos Primaria. México, 1993, 77 p.
- \_\_\_\_\_. Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas Primarias. México, 1996, 27p.
- \_\_\_\_\_. Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Diario Oficial de la Federación, Tomo CDLXXXVI No. 20, 26 marzo 1994, pp.2-30.
- STUFFLEBEAM, Daniel y Anthony Shinkfield. Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica. trad. Carlos Lasilla, Ed. Paidós, España, 1987, 380 p.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. **Evaluación Educativa**. Antología. México, 1985, 265 p.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. **Planeación de las Actividades Docentes**. México, 1986, 131 p.

Universidad Pedagógica Nacional. **Técnicas y Recursos de Investigación I**. Antología. México, 1985, 242 p.

VAN DALEN, D. B. y W. J. Meyer, **Manual de Técnica de la Investigación Educativa**. Ed. Paidós Educador, México, 1990, 542 p.

WALLER, Jenny, et. al. **El Manual de Administración de la Calidad ISO 9000**. trad. Juan Carlos Jolly, Ed. Panorama, México, 1995, 243 p.

## INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO

## EVALUACIÓN DE CONTEXTO

Después de leer y analizar el formato, y con el objeto de facilitar su llenado, se solicita apegarse a las indicaciones siguientes:

REFERENCIA	DICE	ANOTAR
1	Sector Escolar	El número del Sector Escolar al que pertenece.
2	Zona Escolar	El número de la Zona Escolar a la que pertenece.
3	Mes _____ Del _____ al _____	Mes y fecha de registro de la primera y última actividad considerada en la hoja.
4	NECESIDADES PRIORITARIAS	Las necesidades prioritarias de la Zona, a partir de los PTA de las escuelas.
5	CONGRUENCIA CON 1: LA INSTITUCIÓN 2: LAS ESCUELAS 3: AMBAS	El número 1, 2 ó 3, según corresponda con la escala establecida, para valorar la relación de congruencia que existe entre las necesidades de la Zona anotadas en la columna 4, con las necesidades institucionales, con las necesidades de las escuelas de la zona o con ambas.
6	PROPÓSITOS DEL PTA	Los propósitos del PTA que respondan a las necesidades planteadas.
7	HOJA	Número consecutivo de hoja.
8	DE	Número total de hojas elaboradas al mes.

EVALUACIÓN DE CONTEXTO

SECTOR ESCOLAR, \_\_\_\_\_ (1) ZONA ESCOLAR, \_\_\_\_\_ (2)

PERÍODO DE REGISTRO, MES \_\_\_\_\_ (3) DEL \_\_\_\_\_ (3) AL \_\_\_\_\_ (3)

NECESIDADES PRIORITARIAS	CONGRUENCIA CON 1. LA INSTITUCIÓN 2. LAS ESCUELAS 3. AMBAS	PROPÓSITOS DEL PTA
(4)	(5)	(6)

HOJA \_\_\_\_\_ (7) DE \_\_\_\_\_ (8)

## INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO

## EVALUACIÓN DE INSUMOS

Después de leer y analizar el formato, y con el objeto de facilitar su llenado, se solicita apegarse a las indicaciones siguientes:

REFERENCIA	DICE	ANOTAR
1	Sector Escolar	El número del Sector Escolar al que pertenece.
2	Zona Escolar	El número de la Zona Escolar a la que pertenece.
3	Mes _____ Del _____ al _____	Mes y fecha de registro de la primera y última actividad considerada en la hoja.
4	ESTRATEGIA	La estrategia registrada en el PTA de la Supervisión de Zona, congruente con los propósitos definidos en el Anexo 1, referencia 6.
5	PROCEDIMIENTO	El procedimiento para aplicar la estrategia descrita.
6	RECURSOS DISPONIBLES POR CONSEGUIR	El juicio de valor respecto a la viabilidad y aplicabilidad, de acuerdo con la disponibilidad y oportunidad de obtención de los recursos.
7	HOJA	Número consecutivo de hoja.
8	DE	Número total de hojas elaboradas al mes.

## EVALUACIÓN DE INSUMOS

SECTOR ESCOLAR: \_\_\_\_\_ (1) ZONA ESCOLAR: \_\_\_\_\_ (2)

PERÍODO DE REGISTRO: MES \_\_\_\_\_ (3) DEL \_\_\_\_\_ (3) AL \_\_\_\_\_ (3)

ESTRATEGIA	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	
		DISPONIBLES	POR CONSEGUIR
(4)	(5)	(6)	(6)

HOJA \_\_\_\_\_ (7)

DE \_\_\_\_\_ (8)

## INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO

## EVALUACIÓN DE PROCESO

Después de leer y analizar el formato, y con el objeto de facilitar su llenado, se solicita apegarse a las indicaciones siguientes:

REFERENCIA	DICE	ANOTAR
1	Sector Escolar	El número del Sector Escolar al que pertenece.
2	Zona Escolar	El número de la Zona Escolar a la que pertenece.
3	Mes _____ Del _____ al _____	Mes y fecha de registro de la primera y última actividad considerada en la hoja.
4	PLAN DE TRABAJO ANUAL Estrategias y/o acciones	Referencia del PTA (Breve).
5	VALORACIÓN S                      NS	La valoración de los avances de las estrategias y/o acciones planeadas; registrar (S) si el desarrollo de la estrategia y/o acción es satisfactorio; (NS) si el desarrollo de la estrategia y/o acción no es satisfactorio. Si la valoración es (S), omitir los puntos 5 y 6, si la valoración es (NS), omitir el punto 8.
6	INSUMOS PARA EL AJUSTE Problemática Presentada	Síntesis de los problemas que se presentaron en el desarrollo de estrategias y/o acciones.
7	INSUMOS PARA EL AJUSTE Alternativa(s) de Solución	La propuesta de solución con base en su experiencia personal y conocimiento de estrategias y acciones que desarrolla. Considere en su reflexión que esta propuesta pretende evitar que el problema vuelva a presentarse.
8	ACTIVIDADES REALIZADAS Y NO CONSIDERADAS EN EL PTA	Actividades que surgieron en el desarrollo del trabajo y no fueron consideradas en el PTA (Tanto técnico pedagógicas como administrativas)
9	SUGERENCIAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO Inmediatas-Mediatas	Las propuestas de perfeccionamiento, con base en su experiencia personal y conocimiento de las necesidades del contexto requeridas a corto y/o mediano plazo.
10	HOJA	Número consecutivo de hoja.
11	DE	Número total de hojas elaboradas al mes.

**EVALUACIÓN DE PROCESO**

SECTOR ESCOLAR: \_\_\_\_\_ (1) ZONA ESCOLAR: \_\_\_\_\_ (2)  
 PERÍODO DE REGISTRO, MES \_\_\_\_\_ (3) DEL \_\_\_\_\_ (3) AL \_\_\_\_\_ (3)

PLAN DE TRABAJO ANUAL	VALORACIÓN		INSUMOS PARA EL AJUSTE		ACTIVIDADES REALIZADAS Y NO CONSIDERADAS EN EL PTA	SUGERENCIAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO	
	S	NS	PROBLEMÁTICA PRESENTADA	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN		INMEDIATAS	MEDIATAS
AVANCE DE ESTRATEGIAS Y/O ACCIONES							
(4)	(5)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(9)

HOJA \_\_\_\_\_ (10) DE \_\_\_\_\_ (11)

## INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO

## EVALUACIÓN DE PRODUCTO

Después de leer y analizar el formato, y con el objeto de facilitar su llenado, se solicita apegarse a las indicaciones siguientes:

REFERENCIA	DICE	ANOTAR
1	Sector Escolar	El número del Sector Escolar al que pertenece.
2	Zona Escolar	El número de la Zona Escolar a la que pertenece.
3	Mes _____ Del _____ al _____	Mes y fecha de registro de la primera y última actividad considerada en la hoja.
4	PLAN DE TRABAJO ANUAL Propósitos, Estrategias y/o Acciones	Referencia del PTA (Breve).
5	PRODUCTOS Esperados	Los productos que se esperaban al momento de redactar los propósitos y designar estrategias.
6	PRODUCTOS Logrados	Los productos logrados que sí estaban considerados en la planeación.
7	PRODUCTOS DE ACTIVIDADES REALIZADAS Y NO CONSIDERADAS EN EL PTA	Los productos de las actividades cotidianas que no fueron explicitados en el PTA, así como aquéllos que surgieron de los imprevistos que se atendieron en el desarrollo del trabajo.
8	PRODUCTOS DERIVADOS DE LAS SUGERENCIAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO	Los productos obtenidos de las sugerencias para el perfeccionamiento, registradas en el Anexo 3.
9	VALORACIÓN	(S) Satisfactorio o (NS) No satisfactorio, según corresponda el valor y mérito de los productos alcanzados respecto a lo planeado.
10	HOJA	Número consecutivo de hoja.
11	DE	Número total de hojas elaboradas al mes.

**EVALUACIÓN DE PRODUCTO**

SECTOR ESCOLAR: \_\_\_\_\_ (1) ZONA ESCOLAR: \_\_\_\_\_ (2)

PERÍODO DE REGISTRO: MES \_\_\_\_\_ (3) DEL \_\_\_\_\_ (3) AL \_\_\_\_\_ (3)

PLAN DE TRABAJO ANUAL	PRODUCTOS		PRODUCTOS DE ACTIVIDADES REALIZADAS Y NO CONSIDERADAS EN EL PTA	PRODUCTOS DERIVADOS DE LAS SUGERENCIAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO	VALORACIÓN	
	ESPERADOS	LOGRADOS			S	NS
PROPOSITOS, ESTRATEGIAS Y/O ACCIONES						
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(9)

## INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO

## EVALUACIÓN PARA EL PERFECCIONAMIENTO

Después de leer y analizar el formato, y con el objeto de facilitar su llenado, se solicita apegarse a las indicaciones siguientes:

REFERENCIA	DICE	ANOTAR
1	Sector Escolar	El número del Sector Escolar al que pertenece.
2	Zona Escolar	El número de la Zona Escolar a la que pertenece.
3	Mes _____ Del _____ al _____	Mes y fecha de registro de la primera y última actividad considerada en la hoja.
4	ACTIVIDADES PARA EL PERFECCIONAMIENTO	En forma breve, las actividades para el perfeccionamiento del PTA, que hayan sido emprendidas, así como los productos derivados de las mismas. En caso de no existir producto, es necesario hacerlo explícito.
5	TOMA DE DECISIÓN: Continuación Adecuación o modificación Finalización	La toma de decisión respecto a la continuación, adecuación, modificación o finalización de las actividades para el perfeccionamiento del PTA, así como los argumentos para la toma de dicha decisión.
6	HOJA	Número consecutivo de hoja.
7	DE	Número total de hojas elaboradas al mes.

**EVALUACIÓN PARA EL PERFECCIONAMIENTO**

SECTOR ESCOLAR: \_\_\_\_\_ (1) ZONA ESCOLAR: \_\_\_\_\_ (2)  
 PERÍODO DE REGISTRO, MES \_\_\_\_\_ (3) DEL \_\_\_\_\_ (3) AL \_\_\_\_\_ (3)

ACTIVIDADES PARA EL PERFECCIONAMIENTO - PRODUCTO	TOMA DE DECISIÓN CONTINUACIÓN - ADECUACIÓN O MODIFICACIÓN - FINALIZACIÓN
(4)	(5)

HOJA \_\_\_\_\_ (6) DE \_\_\_\_\_ (7)