

AMERICAN ANDRAGOGY UNIVERSITY



M. Sc. Educación Administrativa

Curso 12: SUPERVISION Y EVALUACION
(supervision and evaluation)

Alumno: Jorge A. Marconi.

A000000000001108

LA CEIBA, HONDURAS, C.A.

11-DICIEMBRE-2012

CONTENIDO

1. Supervisión.

- ▶ Concepto, característica y principios.
- ▶ Ámbitos de la supervisión.
- ▶ Funciones y tipos.
- ▶ Etapas de la supervisión.
- ▶ Métodos y técnicas de supervisión.

2. Evaluación.

- ▶ Concepto y finalidad.
- ▶ Tipos de evaluación
- ▶ Ámbitos a evaluar.
 - La institución.
 - El cuerpo docente
 - Los programas
- ▶ Etapas de la evaluación.
 - Planificación.
 - Ejecución.
 - Información.
- ▶ Instrumentos de evaluación.

LA SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

La supervisión y la evaluación, al igual que la dirección, la planificación y la organización, constituyen procesos ineludibles en toda organización, incluso en las de carácter educativo; son eslabones de la cadena de la administración escolar. La primera se entiende como una práctica reflexiva, sistemática y auto reguladora; y la segunda se comprende como la manera de identificar y reunir información para asistir a quienes deben tomar decisiones.

1 La supervisión.

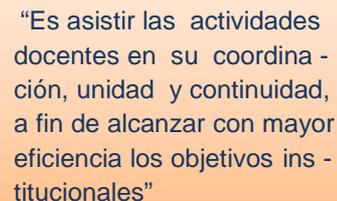
Casanova (2005), considera que la supervisión, denominada también inspección, debe avalar la calidad educativa del sistema juntamente con la dirección de los centros (1). Este proceso supone constatar que lo planificado se ejecutó, lo cual apunta al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje (2). Y la misma puede ocurrir en todos los niveles del sistema educativo de un país, ya sea a nivel de ministerio o secretaria, a nivel regional, local, de centro escolar y del mismo docente, en especial. A nivel institucional, tal proceso se concretiza específicamente en los ámbitos de la administración y docencia, y está conformado, como el resto de procesos que ocurren en la educación, de conceptos, objetivos, principios, funciones, etapas, y otros.

► **Concepto, características y principios.**

Concepto de supervisión.

La bibliografía brinda una amplia gama de definiciones sobre el término de supervisión, tales como:

- Es un proceso permanente e integrador, que se desarrolla dentro y/o fuera de la institución, a efecto de favorecer la calidad educativa, mediante juicios de valor, y dando bases para la toma de decisiones.
- Es coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece (2).
- Es la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los actores de la comunidad educativa (2).
- Constituye un servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento del resultado del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo (3).
- Es el esfuerzo llevado a cabo por el centro con el objeto de llevar a los maestros y demás personas que tienen a su cargo el desarrollo y la conducción del proceso educativo a ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento del mismo (3).
- La supervisión escolar debe entenderse como orientación profesional y asistencia dadas a personas competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de enseñanza-aprendizaje (4).
- Es un servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje con miras a realizar un mejor planeamiento, una mejor coordinación y ejecución de las mismas, para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del alumno y la comunidad, así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela (4).
- Constituye un proceso orgánico y continuo a lo largo del cual se van utilizando adecuadamente los recursos y materiales para alcanzar en forma eficiente los objetivos educativos (4).



“Es asistir las actividades docentes en su coordinación, unidad y continuidad, a fin de alcanzar con mayor eficiencia los objetivos institucionales”

Figura 1: Concepto de supervisión educativa

En síntesis, la supervisión escolar se conceptualiza como “la asistencia que se brinda a las actividades docentes para su coordinación, unidad y continuidad, y así alcanzar con mayor eficiencia los objetivos (2).

Características

Es propio de la Supervisión el empeñarse en conocer un sistema escolar, así como también en transformarlo y perfeccionarlo (3). Además de esta, el proceso cualidades propias o características de este proceso (2):

- Es el eje que impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionismo del currículo,
- Es un factor educativo de calidad (3).
- Es democrática (sugerente y participativa, nunca imperativa ni autoritaria).
- Es una actividad de servicio, de ayuda, de asistencia a los educadores en el desempeño de su labor.
- Es integrada (atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo).
- Es cooperativa (una actividad se realiza en equipo), sobre la base de los procedimientos del trabajo en grupo.
- Es una guía que inspira constantemente al personal para que la actividad docente se ejecute de común acuerdo.
- Es flexible (abierta a los cambios).
- Es permanente (como un proceso).
- Es científica (estructurada reflexivamente).

Principios

La supervisión se orienta por ciertas normas o reglas, las que conducen a la obtención participativa de los objetivos y metas de un centro escolar. En tal sentido, la supervisión (2):

- Debe ser adoptada por un sistema educativo.
- Actúa democráticamente; todos los que participan tienen libertad de opinión.
- Es inclusiva, dado que todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje reciben orientación y asistencia de la supervisión.
- Es constructiva.
- Es objetiva.

► Ámbitos de la supervisión.

Este proceso se concretiza en los ámbitos administrativo y docente, principalmente. La **supervisión administrativa** consiste en examinar el estado físico actual del centro educativo, la carencia de personal, la falta de presupuesto o la marcha de los programas; esto es que, se supervisan aspectos relacionados con el mejoramiento de la enseñanza, pero no aquellos de carácter didáctico (2). La finalidad de la **supervisión docente** es asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados contenidos en la planificación (2).

El Director del centro puede ejecutar por sí mismo ambas supervisiones, o bien formar una comisión o nombrar tan solo a un docente interno para ello, lo cual se conoce como “supervisión particular” (2). En otros casos, las supervisiones provienen de otros entes educativos, ya sean locales, regionales, nacionales o bien privados, lo cual se denomina “supervisión general” (2).

► **Funciones y tipos.**

Funciones del supervisor educativo.

Lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje constituye una de las funciones básicas de la supervisión docente (3). Este proceso es el garante del funcionamiento del sistema escolar y se encarga de su vigilancia, orientación y evaluación y, en última instancia de informar si las necesidades han sido suficientemente atendidas, si las normas se han ajustado a las necesidades y si se han obtenido los resultados esperados que justifican los recursos y los medios puestos a su servicio (3).

Otras funciones básicas de este proceso son (2):

- Ayudar a los maestros a comprender mejor los objetivos y el rol institucional, y los problemas y las necesidades de los alumnos.
- Ejercer un liderazgo democrático promoviendo el perfeccionamiento profesional, promoviendo relaciones de cooperación entre el personal; estimulando el desarrollo de los maestros en ejercicio y acercando la escuela a la comunidad.
- Establecer fuertes lazos morales entre maestros, en cuanto a su trabajo, actuando en cooperación en el logro de los objetivos.
- Ubicar a cada maestro en el lugar donde desarrolle eficientemente su profesionalismo.
- Ayudar a los maestros a adquirir mayor competencia didáctica.
- Orientar a los maestros principiantes para que se adapten a su profesión.
- Destacar los resultados de los esfuerzos de cada maestro, de acuerdo con el desarrollo alcanzado por los alumnos, según los objetivos establecidos.
- Ayudar a los maestros a diagnosticar las dificultades de los alumnos en el aprendizaje y a elaborar planes de enseñanza para la superación de las mismas.
- Ayudar a la comunidad a interpretar el programa de enseñanza.

Estas funciones son encomendadas a un educador denominado supervisor, cuya misión es hacer cumplir las funciones supervisoras haciendo énfasis en la de ser un orientador y colaborador de sus colegas. Por sus responsabilidades, debe tener una formación más completa, una información más amplia y más actualizada, una noción más clara y más concreta de los objetivos permanentes de la educación, un concepto claro y flexible de los programas y competencia en técnicas pedagógicas. Por otra parte, el supervisor tiene a su cargo la responsabilidad de una política educacional, debe constantemente evaluar el proceso, armonizar las tendencias unificar los criterios sin uniformar la actuación y establecer una convergencia de esfuerzos entre el cuerpo docente, los técnicos del Ministerio y las demás autoridades educacionales (3).

En síntesis, el supervisor debe ser el mejor factor de síntesis y de intercomunicación entre la orientación, las aspiraciones de una comunidad, el idealismo del profesorado y los aspectos constantes de la investigación pedagógica. Es a la vez, un educador, un animador, un investigador y un promotor; así mismo, debe poseer sensibilidad, capacidad analítica, capacidad de comunicación, dominio del currículo

lo y la enseñanza, buenas relaciones humanas, responsabilidad social y, ante todo, un alto grado de capacitación y actuación personal y profesional (3).

Tipos de supervisiones.

Solís Torres (2006), presenta dos tipos de supervisiones educativas (2):

- *Supervisión Autocrática.* El supervisor es quien prevé y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la escuela; da las ordenes, las sugerencias, y directrices para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje; propone soluciones por sí mismo y utiliza la autoridad, la intimidación, en vez de la confianza y cooperación; no aprovecha la capacidad creativa del docente ni las diferencias individuales y la sensibilidad de las personas.
- *La Supervisión Democrática.* Es la otra cara de la moneda de la supervisión, dado que su actuación democrática modifica el sombrío panorama impuesto por el supervisor autócrata. Aquí hay libertad, respeto, flexibilidad, estimulación creativa lo cual facilita en gran medida el proceso de supervisión.

Este último tipo de supervisor utiliza procedimientos científicos para resolver aquellas situaciones que se presentan; aplica las normas de relaciones humanas, respeta la personalidad y la forma de ser de su equipo de trabajo; estimula la iniciativa y la creatividad de su equipo de trabajo, y el pensamiento crítico y la libre expresión de su equipo.

Cuadro 1. Contraste entre el supervisor autócrata y el democrata. Fuente: (2).

SUPERVISOR AUTOCRATA	SUPERVISOR DEMOCRATA
<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza una autoridad personalista. - Labora en ausencia de planes... - No delega, asume paternalismo y labora solo. - Estimula la adulación y centraliza la autoridad. - Se aferra a detalles de rutina; rara vez enfrenta un problema importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es consiente: organiza, administra y supervisa. - Delega y permite delegar, trabaja en equipo. - Consulta y se libera de la rutina. - Dedicar su energía a una administración creadora. - Coloca a otros en primer lugar. - Toma decisiones con el grupo y reconoce el potencial de este. - Asume actitud amable.

Otros autores establecen cuatro tipos de supervisión, con base en la moderna conceptualización de que el supervisor debe ejercer autoridad compartida con las personas con quienes labora, por lo que es conveniente que reconozca en sus actuaciones los diferentes tipos de supervisión que fortalecen en su labor (4):

- *Supervisión correctiva.* Localiza errores o defectos para corregirlos, sin investigar las causas del mismo. Se considera al supervisor como la persona que sabe, y el supervisado debe acatar todo lo que aquel indique, sin posibilidad de dialogar y buscar soluciones compartidas.

- Supervisión constructiva. Busca soluciones a los problemas de una manera integral, involucrando factores que inciden en el proceso enseñanza-aprendizaje. No señala fallas, sino que busca soluciones.
- Supervisión creativa. Estimula y orienta a los educadores a buscar creativamente la solución a los problemas. Promueve el estudio y la investigación para renovar conocimientos y experiencias constantemente.
- Supervisión preventiva aplicada. Para resolver posibles debilidades y evitar que sigan ocurriendo.

► **Etapas de la supervisión.**

Desde la perspectiva histórica, la supervisión educativa ha experimentado tres fases o etapas (5):

- *Fase Fiscalizadora*. Estaba más relacionada con la inspección y el cumplimiento de normas y leyes que en el mismo proceso de enseñanza. Se caracterizó por ser inflexible y rígida.
- *Fase Constructiva*. Reconoce la necesidad de mejorar la actuación de los maestros mediante cursos; se examinaban las fallas de éstos y se realizaban trabajos tendientes a la eliminación de las mismas.
- *Fase creativa*. Predomina actualmente, y su objetivo primordial es el perfeccionamiento de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Desde la perspectiva de su ejercicio o proceso, la supervisión no debe ser casual, esporádica e improvisada, si no que debe consistir en una actividad planificada y llevarse a cabo de manera sistemática, unitaria y progresiva, durante un período largo de trabajo, en etapas sucesivas o interrelacionadas. Por lo general, la supervisión se ejecuta en 3 etapas: planeamiento, seguimiento y control (3).

- *Planeamiento*. Es la guía de toda la labor que se va a realizar, durante un período lectivo (bimestre, semestre, etc). El planeamiento debe ser factible y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida escolar.
- *Seguimiento*. Se supervisa el desarrollo de las actividades y los docentes. Esta labor se desarrolla durante todo el periodo lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias, con base a los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares. En esta etapa se ejecutan todos los planes, de manera eficiente.
- *Control*. Actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones y alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando y de la comunidad.

El control suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos, teniendo a hacerlos más objetivos, pragmáticos y eficientes (5).

► **Métodos y técnicas de supervisión.**

Los elementos empleados en la supervisión para el cumplimiento de sus funciones pueden clasificarse en métodos y técnicas. Los **métodos** son procedimientos amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismos en su aplicación pueden valerse, en cada grupo particular, de la cooperación de todas las técnicas.

Las **técnicas** se destinan a casos particulares de la supervisión y pueden todas ellas estar integradas en cualquier método (2); las técnicas están circunscritas al o los métodos.

Son métodos de supervisión el científico, no directo, de facetas múltiples, de ayuda mutua, clínico y de ósmosis; y las técnicas utilizadas son las indirectas y las directas.

Las técnicas indirectas de supervisión suministran a la supervisión datos para estudio, los cuales, no son recogidos directamente de la observación del proceso enseñanza-aprendizaje, o del contacto con las personas comprometidas en el mismo, si no que son obtenidos en forma indirecta y pueden suministrar material de estudio y reflexión pedagógica (2).

Las principales técnicas indirectas de supervisión son: el estudio del fichero de currículo vital de los maestros, el estudio de los planes de enseñanza, el estudio de las posibilidades



Figura 2: Método de facetas múltiples para la supervisión escolar



Figura 3: Método de ayuda mutua para la supervisión escolar



Figura 4: Método por osmosis para la supervisión escolar

des de integración de la enseñanza, el conocimiento de los alumnos, el estudio del currículo, los horarios, el material didáctico disponible, la observación de las relaciones dentro de la escuela y el control de los cuadernos de tareas, con respecto a la marcha de los planes de enseñanza (2).



Figura 5: Método de facetas múltiples para la supervisión escolar

Las técnicas directas de supervisión son el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades específicamente dirigidas a alcanzar datos e informaciones, así como a lograr el cambio en los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de supervisión.

Las principales técnicas directas de supervisión son: la observación del desempeño del maestro, las reuniones de maestro, las entrevistas individuales, las visitas, las excursiones, las demostraciones, los trabajos elaborados en comisión, la lectura y la redacción (2).

La selección de los métodos o técnicas que se van a utilizar en el desarrollo de un plan de supervisión docente es un proceso delicado, difícil y de singular importancia. Es allí donde la experiencia y los conocimientos del supervisor se pondrán en juego, pues deberá ser guía eficiente en su grupo de trabajo para que esto se logre con el mayor acierto posible (2).

La elección de las técnicas deben hacerla en forma conjunta: el planificador, maestro y supervisor; la selección deberá estar estrechamente relacionada con los propósitos y los objetivos de la supervisión, sin descuidar aspectos como que la elección sea acorde al grupo humano con que el que se trabaja, viendo intereses, habilidades, conocimiento o comprensión cabal de la técnica a utilizar y, por último, debe considerarse el material y los medios de supervisión que se tengan para su aplicación (2).

En Honduras, en los últimos 17 años, se ha dado una especie de desentendimiento de la función supervisora por parte del Estado. Se ha asumido que supervisar es lo mismo que controlar, lo cual ha ocasionado que no se tengan datos fidedignos de aspectos considerados centrales para la toma de decisiones (6).

Ante lo anterior, la Secretaría de Educación, mediante Acuerdo N°. 1117-SE-06 de fecha 27 de abril de 2006 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 31.029 del 16 de junio de 2006, creo la Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente (**USEAD**), dependiente directamente de la Secretaría de Educación y con la capacidad de coordinar, operar y ejecutar las políticas y directrices que en materia educativa se generen desde el nivel superior de la Secretaría hasta el centro educativo. El propósito principal es estimular el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la educación en función de los objetivos asignados al Sistema Educativo Nacional, comprendiendo además la orientación, coordinación y evaluación del trabajo escolar, de los proyectos para el desarrollo de la comunidad y de los servicios de extensión cultural (6).

2 La evaluación.

El proceso de evaluación se realiza en todos los niveles y ámbitos en que se concretiza el sistema educativo de un país: nacional, regional, local, centro escolar y al mismo docente.

La evaluación debería ser constante para que se convierta en un medio de perfeccionamiento y mejora continua de la actividad escolar; no debería ser un instrumento, sino seguir siendo un proceso. Sin embargo, el mismo es más frecuente y observable en el proceso de enseñanza aprendizaje, el cual es la célula base del sistema escolar, el espacio didáctico en el que se concentran las condiciones de éxito del acto educativo.

Por lo anterior, es indispensable disponer de los medios adecuados que permitan evaluar su funcionamiento y resultados, para conocer la calidad de enseñanza y los resultados académicos, el ambiente y la vida escolar, la dirección y gestión, la adaptación al entorno económico y sociocultural, es decir, de la comunidad educativa (3)

En concreto, la evaluación constituye otro de los procesos fundamentales que se da en el centro escolar y que mejora la calidad educativa, o sea, la funcionalidad y eficiencia.

► **Concepto y finalidad.**

Por lo general, la evaluación se asocia con pruebas, exámenes, calificaciones, valoración y otros sinónimos; no obstante, este término es mucho más amplio que lo precedente,

Tabla 1. ¿Qué significa la palabra "evaluación"?

Opciones	EF %	EM %
1. Examen	11.72	5
2. Calificación	21.88	12
3. Título	0.78	0
4. Juicio de valor	14.84	22
5. Reflexión sobre el aprendizaje	15.63	60
6. Balance	32.81	1

EF: Estudiantes franceses; EM: Estudiantes mexicanos.

Figura 6: Significado de la palabra evaluación entre ciertos estudiantes de culturas diferentes

tal como lo muestran las conceptualizaciones siguientes.

Concepto de evaluación

- Es el proceso de obtener información y usarla para formar juicios que a su vez se utilizarán en la toma de decisiones (7).

- Es un proceso permanente e integrador, que se desarrolla dentro y/o fuera de la institución, a los efectos de favorecer la calidad educativa, mediante juicios de valor, dando bases para la toma de decisiones (8).

- Es un proceso complejo y continuo de valoración de las situaciones pedagógicas y sus resultados (9).

- Es un instrumento para sensibilizar el quehacer académico y facilitar la innovación (10).

- Es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones (11).

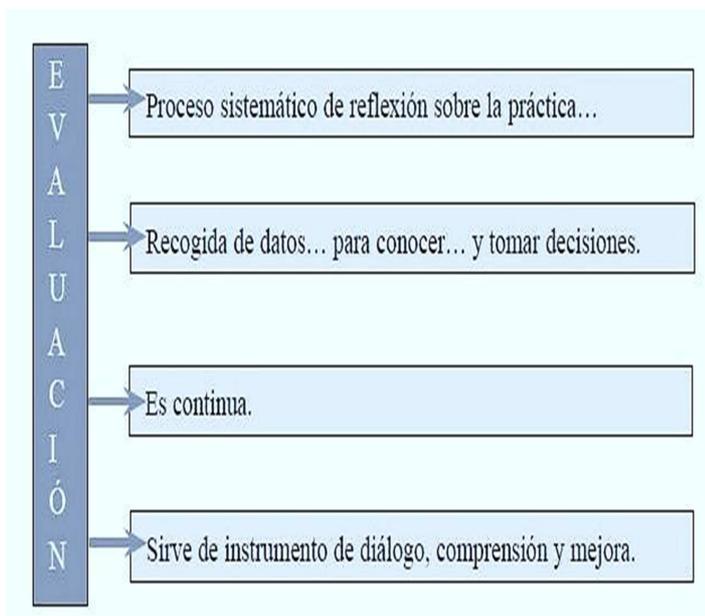


Figura 7: Características de evaluación

Finalidad

La finalidad básica del proceso es obtener información confiable que permita tomar decisiones hacia un mejoramiento continuo y progresivo de la calidad de la educación. Y, al igual que la supervisión, se concretiza en los ámbitos administrativo y docente, principalmente, y puede ser efectuado también por directivos adscritos al centro o representantes educativos regionales o nacionales.

En general, las finalidades de la evaluación se resumen en (7): diagnóstico, pronóstico, selección y acreditación.

El **diagnóstico** enfatiza los componentes vinculados con la producción sistemática de información calificada, la cual orienta la toma de decisiones y la gestión; mientras que el **pronóstico** resalta el valor predictivo que pueda tener la información que se produce. La **selección** pone el énfasis en la utilización que tiene la información producida por la evaluación con propósitos de selección; y la **acreditación** está relacionada con las consecuencias que los resultados de la evaluación tienen para el individuo o la institución objeto de evaluación (7).

Ciertos autores sostienen que la finalidad de la evaluación es (12):

- Aumentar la transparencia del sistema educativo.
- Rendir cuentas a la sociedad y a las autoridades educativas.
- Controlar el funcionamiento de las Instituciones Educativas y los actores.
- Estimular la competencia entre Instituciones Educativas.
- Ayudar a mejorar la vida educativa.
- Obtener información objetiva (cuantitativa y cualitativa) de forma sistemática con el fin de orientar decisiones.
- Ajustar la eficacia y eficiencia.
- Mejorar los servicios ofertados por la Institución de Educación Superior.
- Ofrecer evidencia de su calidad educativa a la sociedad.
- Garantizar el buen funcionamiento de una institución compleja.

► Tipos de evaluación.

A continuación se presenta un sistema que clasifica a las evaluaciones en grupos en base a diferentes criterios, por lo que el uso de uno u otro grupo estará en función del propósito de la evaluación, el cual podría ser el centro escolar en su totalidad, algún ámbito o proceso escolar, el docente mismo, etc. (11):

a. Según su finalidad y función.

- Evaluación formativa. Se utiliza como estrategia de mejora, y para ajustar sobre la marcha los procesos educativos de cara a obtener los objetivos previstos. Es apropiada para la evaluación de procesos y productos educativos. Se identifica con la evaluación continua.
- Evaluación sumativa. Se aplica más en la evaluación de productos o procesos terminados, con realizaciones precisas y valorables. Se pretende determinar la valía del objeto evaluado, en función del empleo que se desea hacer del mismo posteriormente.

b. Según su extensión.

- Evaluación global. Se pretende abarcar todos los componentes o dimensiones del alumnos, del centro educativo, del programa, etc. Aquí la comprensión de la realidad evaluada aumenta, pero no siempre es necesaria o posible.
- Evaluación parcial. Pretende el estudio o valoración de determinados componentes o dimensiones de un centro, de un programa educativo, de rendimiento de un alumnos, etc.

c. Según los agentes evaluadores.

- Evaluación interna. Es realizada y promovida por los propios integrantes de un centro, un programa educativo, etc.; ofrece diversas alternativas de realización: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.
Autoevaluación. Los evaluadores evalúan su propio trabajo (un alumno su rendimiento, un centro o programa su propio funcionamiento, etc.). Los roles de eva -

luador y evaluado coinciden en las mismas personas.

Heteroevaluación. Se evalúa una actividad, objeto o producto, los evaluadores son distintos a las personas evaluadas (el Consejo Escolar al Claustro de profesores, un profesor a sus alumnos, etc.).

Coevaluación. Unos sujetos o grupos se evalúan mutuamente; evaluadores y evaluados intercambian su papel en algún momento (alumnos y profesores mutuamente, equipos docentes entre sí, el equipo directivo al Consejo Escolar y viceversa).

- Evaluación externa. Agentes no integrantes de un centro escolar o de un programa evalúan su funcionamiento. Pueden ser inspectores de evaluación, miembros de la Administración, investigadores, equipos de apoyo a la escuela, etc.

Estos 2 tipos de evaluación son complementarios y muy importantes (12). La evaluación interna, llamada también autoevaluación, es la reflexión comunitaria que la institución educativa realiza sobre sí misma para diagnosticar como está cumpliendo la misión que como institución educativa tiene establecida (12). La evaluación externa es el examen que una agencia acreditadora realiza sobre las actividades integrales de una institución, una carrera o un programa escolar; con el objeto de verificar que su desempeño cumple los estándares de calidad y, que sus actividades se realizan en concordancia con la visión, misión, propósitos y objetivos institucionales (8). Sin embargo, esta última evaluación tiende a fracasar, dado que no contempla el desarrollo de un proceso participativo con las personas que componen la comunidad educativa, limitando su participación a ofrecer datos posiblemente mediante instrumentos de preguntas cerradas (9).

En la evaluación interna se analizan los aspectos siguientes (13):

- Congruencia entre los objetivos curriculares.
- Vigencia de los objetivos.
- Viabilidad del currículo.
- Secuencia entre cursos.
- Adecuación de contenidos y actividades curriculares.
- Operatividad del funcionamiento de aspectos académico-administrativos.
- Factores relacionados con el rendimiento académico.

En la evaluación externa se analizan, entre otros, los elementos siguientes (13):

- Las necesidades sociales a ser aprobadas por el personal.
- El alcance de la labor profesional.
- Las funciones profesionales desempeñadas.

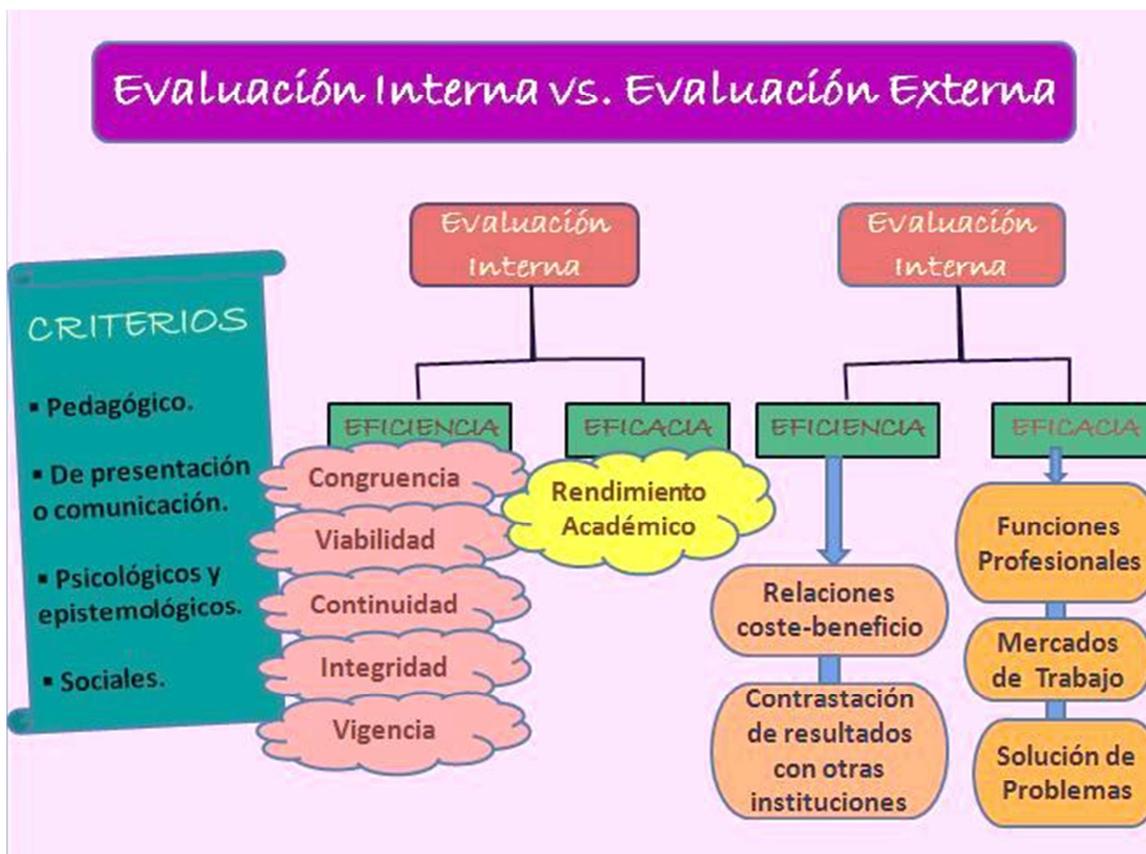


Figura 8: Contraste entre las evaluaciones educativas interna y externa

d. Según el momento de aplicación.

- Evaluación inicial: se realiza al comienzo del curso académico, de la implantación de un programa educativo, del funcionamiento de una institución escolar, etc. Consiste en la recogida de datos en la situación de partida. Es imprescindible para iniciar cualquier cambio educativo, para decidir los objetivos que se pueden y deben conseguir y también para valorar si al final de un proceso, los resultados son satisfactorios o insatisfactorios.
- Evaluación procesual: consiste en la valoración a través de la recogida continua y sistemática de datos, del funcionamiento de un centro, de un programa educativo, del proceso de aprendizaje de un alumno, de la eficacia de un profesor, etc., a lo largo del periodo de tiempo fijado para la consecución de unas metas u objetivos. La evaluación procesual es de gran importancia dentro de una concepción formativa de la evaluación, porque permite tomar decisiones de mejora sobre la marcha.
- Evaluación final: consiste en la recogida y valoración de unos datos al finalizar un periodo de tiempo previsto para la realización de un aprendizaje, un programa, un trabajo, un curso escolar, etc. o para la consecución de unos objetivos.

e. Según el criterio de comparación.

La valoración se hace comparando el objeto de evaluación con un patrón o criterio, teniendo así las situaciones siguientes:

- Auto referencia. Es cuando el propio sujeto (sus capacidades e intereses, las metas que se había propuesto alcanzar, considerando el tiempo y el esfuerzo invertidos por el sujeto, y teniendo en cuenta sus aprendizajes previos) o cualquier otro objeto constituyen la evaluación en sí mismo (las características de partida de un programa, los logros educativos de un centro en el pasado, etc.).
- Heteroreferencia. Es cuando las referencias no son el propio sujeto, centro, programa, etc. Aquí existen dos alternativas:
Referencia o evaluación criterial. Se comparan los resultados de un proceso educativo cualquiera con los objetivos previamente fijados, o bien con unos patrones de realización, con un conjunto de situaciones deseables y previamente establecidas. Es el caso en el que comparamos el rendimiento del alumno con los objetivos que debería haber alcanzado en un determinado plazo de tiempo, o los resultados de un programa de educación compensatoria con los objetivos que éste se había marcado, y no con los resultados de otro programa.

Referencia o evaluación normativa. El referente de comparación es el nivel general de un grupo normativo determinado (otros alumnos, centros, programas o profesores). En el caso de la evaluación de alumnos, parece siempre más apropiada la evaluación que emplea la autorreferencia o la evaluación criterial.

► Ámbitos a evaluar.

Tradicionalmente la evaluación se ha venido aplicando casi con exclusividad al rendimiento académico de los discentes. A partir de los años sesenta, la evaluación se ha extendido a otros ámbitos educativos: actitudes, destrezas, programas, materiales curriculares didácticos, la práctica docente, los centros escolares, el sistema educativo en su conjunto y la propia evaluación. Por lo anterior, el campo de aplicación de la evaluación se extiende a alumnos, profesores, directivos, instituciones, la administración, sistemas, etc. (11)

La evaluación institucional.

Se conoce que la evaluación del centro educativo es para replantear su modelo de actuación y potenciar los aspectos positivos y corregir los negativos. Este proceso es permanente e integrador, que se desarrolla dentro y/o fuera de la institución, a los efectos de favorecer la calidad educativa, mediante juicios de valor, dando bases para la toma de decisiones.

La evaluación institucional, va más allá del alumno como objeto de evaluación, pues abarca tanto a la administración educativa, como al centro escolar y al alumnado, es decir, a todos los actores; y se configura como una práctica reflexiva, sistemática y auto-rreguladora (8).

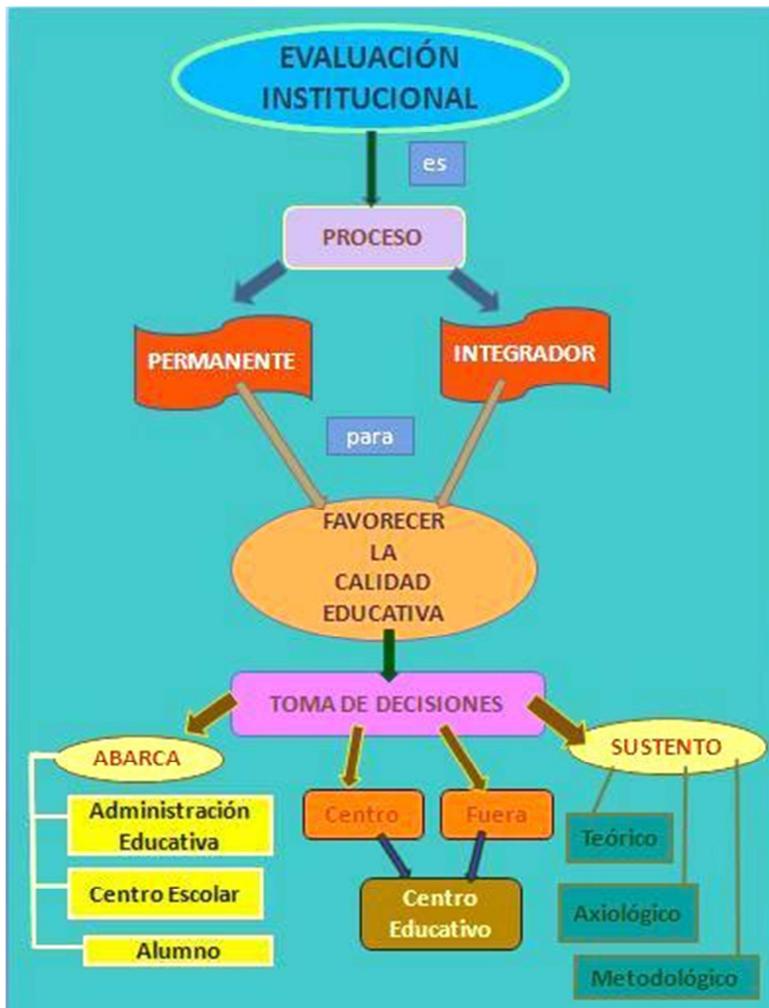


Figura 9: modelo de evaluación institucional o del centro escolar

Al momento de realizar la evaluación institucional deberán tomarse en consideración los criterios siguientes (14):

- La evaluación que nace de la decisión de los protagonistas.
- La evaluación ha de ser presidida por reglas éticas que garanticen el respeto a las personas.
- La evaluación ha de tomar en cuenta los valores educativos de el centro.
- La evaluación ha de dar voz a los y las estudiantes en tales condiciones de libertad que sea posible garantizar la opinión.
- La evaluación ha de estar preocupada por la mejora de la práctica profesional.



Figura 10: Modelo del proceso de evaluación escolar

El alumnado.

La finalidad de la evaluación, en estos casos, es constatar los aprendizajes realizados por los alumnos en determinado momento de su itinerario educativo, con el objeto de formalizar niveles de logro alcanzados y sustentar el otorgamiento de certificaciones (9). En este proceso se observa, recoge y analiza información relevante,

respecto del proceso de aprendizaje de los estudiantes, con la finalidad de reflexionar, emitir juicios de valor y tomar decisiones pertinentes y oportunas para optimizarlo (15).

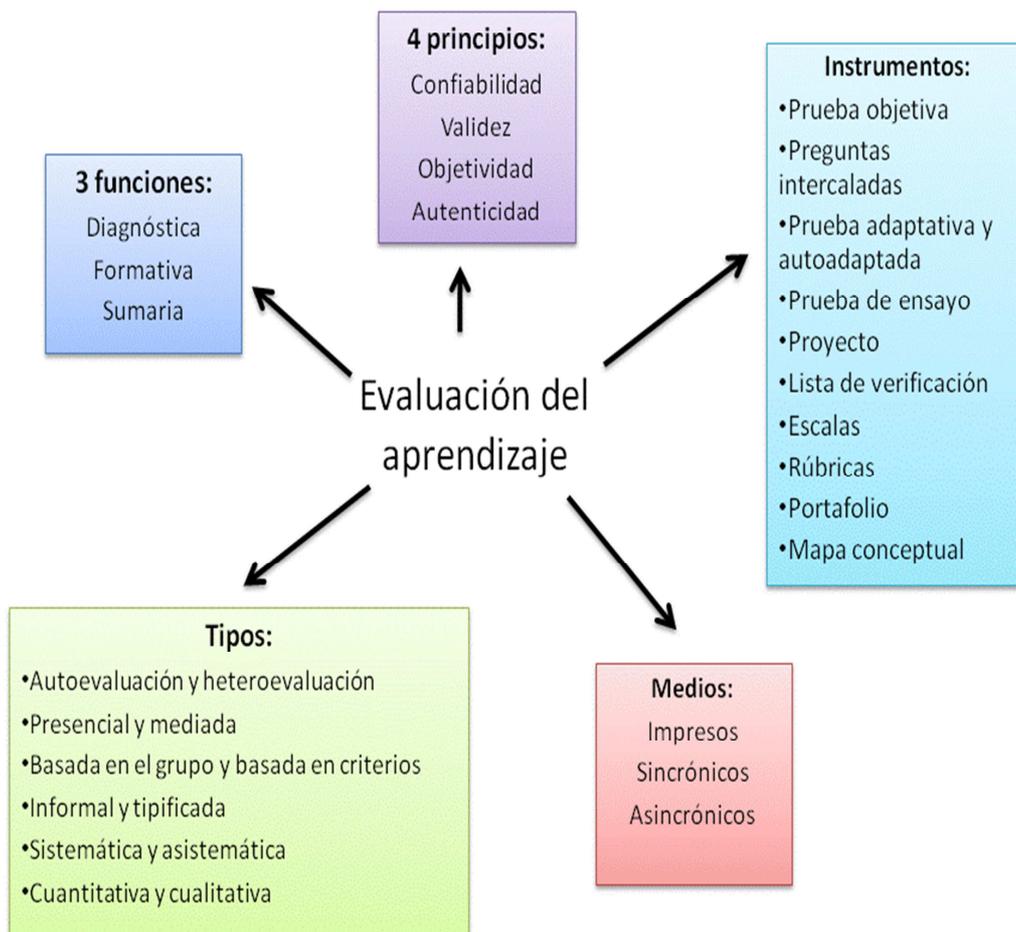


Figura 11: Modelo de evaluación de los aprendizajes del discente

Los alumnos perciben la evaluación como (15):

- Un veredicto que concluye si es bueno o malo; si obtiene premio o castigo.
- Algo externo a él; relativo al profesor o al centro escolar.
- Algo que da las cualidades del profesor o de la asignatura.
- Una preocupación permanente; algo que pesa sobre ellos irremediabilmente.
- Un agente que provoca sentimientos de miedo, esperanza o inseguridad.

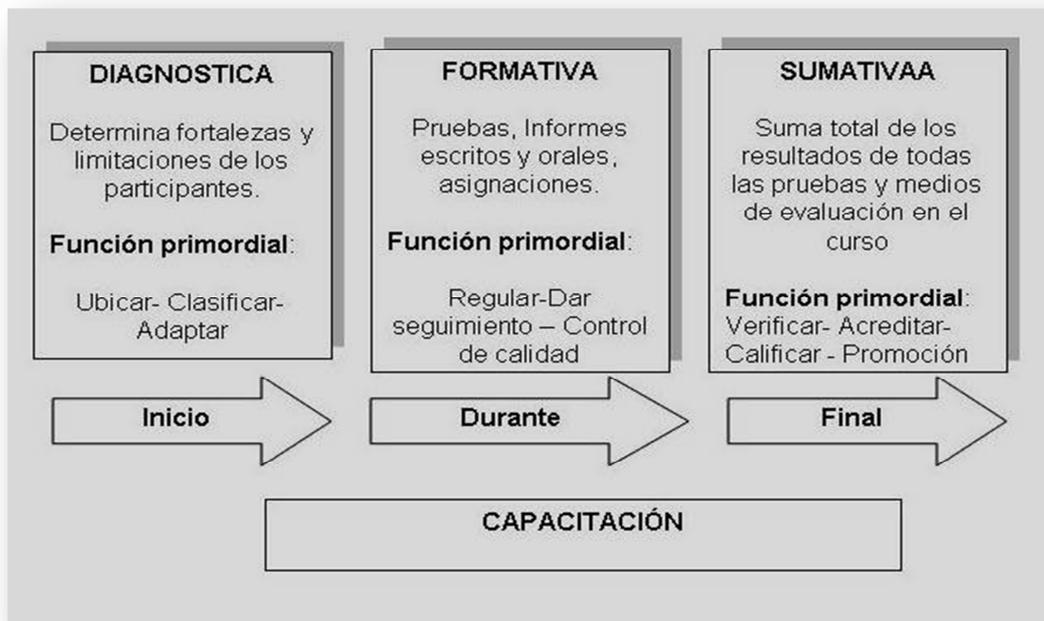


Figura 12: Tipos de evaluaciones sobre los aprendizajes de los discentes

El cuerpo docente.

La evaluación de la actividad docente se define como la valoración sistemática de la actuación del profesorado considerando su rol profesional y su contribución para conseguir los objetivos y metas institucionales (8). La evaluación del docente busca fortalecer su profesión, reconocer sus fortalezas y superar sus debilidades. Con base en esto, la evaluación de desempeño de los docentes podría considerar, entre otros, los indicadores siguientes: la planificación, organización, proceso de aprendizaje, comunicación y evaluación.

Los profesores perciben la evaluación como (15):

- Factor base de su autoridad.
- Instrumento desvinculado de su labor diaria.
- Vía de identificación y clasificación de sus alumnos.
- Elemento que le reporta el trabajo más arduo.
- Eje del proceso educativo.

El conjunto de actuaciones que realiza el docente destinadas a favorecer el aprendizaje de los estudiantes, con relación a los objetivos y competencias definidas en un plan de estudios, también deben ser evaluadas, lo que implica actuaciones como organizar, coordinar, planificar y enseñar a los estudiantes; así como a evaluar el aprendizaje (8).

Por lo anterior, la evaluación del profesorado y su actividad se revela como una de las claves para conocer tanto el nivel competencial del personal docente como adoptar decisiones con relación a su desarrollo profesional (16).



Figura 13: Modelo de evaluación de competencias docentes

Deben darse oportunidades al personal docente para que desarrolle y amplíe su capacidad de enseñanza y estimularles para que saquen partido de sus habilidades. Las instituciones deben proporcionar oportunidades a los profesores de bajo rendimiento para que mejoren sus habilidades de forma que alcancen un nivel aceptable. Deben, así mismo, disponer de los medios que permitan darles de baja de sus funciones docentes si se demuestra que continúan siendo ineficaces (8).

Los programas.

Un programa es un plan sistemático diseñado por el educador como medio al servicio de las metas educativas, y su evaluación se realiza con la finalidad de comprender las situaciones pedagógicas para intervenir sobre ellas.

La evaluación de programas constituye «un proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información rigurosa —valiosa, válida y fiable, orientado a valorar la calidad y los logros de un programa, como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del programa como del personal im-

plicado y, de modo indirecto, del cuerpo social en que se encuentra inmerso» (17).

Al momento de evaluar programas educativos, deberá considerarse los criterios siguientes (17):

- Lo educativo. Los objetivos, medios y recursos del programa deben ser educativos, no manipuladores, y adecuados. El programa debe coexistir con los otros programas en el aula y en el centro, con sus correspondientes posibles interacciones.
- El factor humano. Tanto sus agentes como sus destinatarios, agentes también, es fundamental: sin su decidida implicación y colaboración no hay programa eficaz.
- El contexto. por lo general orientado por «valores» contrarios o, cuando menos, indiferentes a los que subyacen en el programa implantado y evaluado, juega un papel condicionante de primer orden.
- El tamaño o amplitud del programa. desde los reducidos, un fin de semana, a los que duran uno o varios cursos, con diferente amplitud y ambiciones, lo que puede alterar sensiblemente la metodología a utilizar.
- La complejidad del programa. Con objetivos de muy diversa naturaleza con las correspondientes implicaciones para su formulación, actuaciones pedagógicas y evaluación.
- Las unidades de análisis. Tomar en consideración otro tipo de unidades, como el aula, el centro, u conjunto de centros (públicos, privados, de educación infantil, de una comunidad autónoma).
- La relación entre el programa y su evaluación. la evaluación debería ser un componente necesario de cualquier programa entendido en forma integral y función formativa; pues si la evaluación está o no integrada en el programa condiciona notablemente la metodología, reduciendo su alcance.
- La información a recoger. Debe existir plena coherencia entre los objetivos del programa, los de su evaluación, y los datos o la información recogida para estructurar el programa; todo ello debe ser complementario.

► Etapas de la evaluación.

En la ejecución de la evaluación institucional, docente y del alumno, las etapas difieren, por lo que a continuación se detalla cada una de ellas.

El proceso de evaluación ***institucional*** es un análisis integral; abarca todos los ámbitos, niveles y actores del centro escolar, y al respecto se reconocen tres etapas (15): recolección de la información; el análisis de la misma y el juicio sobre el resultado del análisis en cuestión; y la toma de decisiones de acuerdo con el juicio emitido.

El proceso de evaluación del ***alumno*** comprende las etapas siguientes (5):

- Planificación de la evaluación. Implica dar respuesta a interrogantes como: qué, para qué, cómo y cuándo se evaluará y con qué instrumentos.

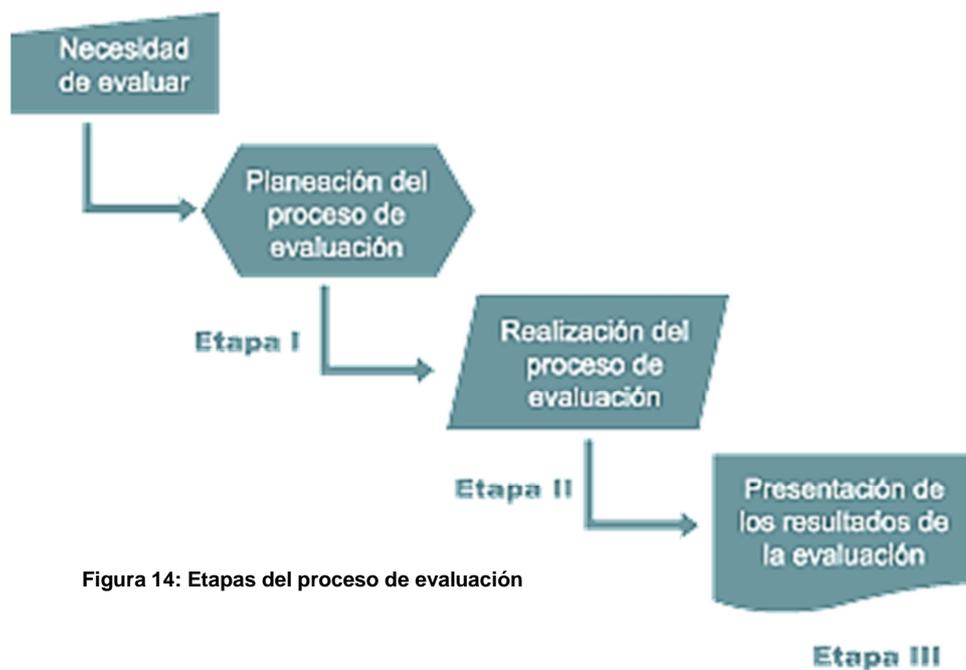


Figura 14: Etapas del proceso de evaluación

¿Qué evaluar? Se trata de seleccionar qué capacidades y qué actitudes evaluar durante una unidad didáctica o sesión de aprendizaje, en función de las intenciones de enseñanza.

¿Para qué evaluar? Precisar para qué servirá la información que recojamos: para detectar el estado inicial de los estudiantes, para regular el proceso, para determinar el nivel de desarrollo alcanzado en alguna capacidad, etc.

¿Cómo evaluar? Seleccionar las técnicas y procedimientos más adecuados para evaluar las capacidades, conocimientos y actitudes, considerando además los propósitos que se persigue al evaluar.

¿Con qué instrumentos? Seleccionar e indicar los instrumentos más adecuados. Los indicadores de evaluación son un referente importante para optar por uno u otro instrumento.

¿Cuándo evaluar? Precisar el momento en que se realizará la aplicación de los instrumentos. Se puede recoger información en cualquier momento, a partir de actividades no programadas.

- Recolección y selección de la información. La obtención de información sobre los aprendizajes de los estudiantes se realiza mediante técnicas formales, semi-formales o no formales. De toda la información obtenida se selecciona la que resulte más confiable y significativa, como la que procede de la aplicación sistemática de técnicas e instrumentos y no del simple azar.

- Interpretación y valoración de la información. Se realiza en términos del grado de

desarrollo de los aprendizajes establecidos en cada área. Se trata de encontrar sentido a los resultados de la evaluación, determinar si son coherentes o no con los propósitos planteados (y sobre todo con los rendimientos anteriores de los estudiantes) y emitir un juicio de valor.

- Comunicación de los resultados. Se analiza y se dialoga acerca del proceso educativo con la participación de los alumnos, docentes y de los padres de familia, de tal manera que los resultados de la evaluación sean conocidos por todos los interesados. Así, todos se involucran en el proceso y los resultados son más significativos.
- Toma de decisiones. Los resultados de la evaluación llevan a aplicar medidas pertinentes y oportunas para mejorar el proceso de aprendizaje. Esto implica volver sobre lo actuado para atender aquellos aspectos que requieran readecuaciones, profundización, refuerzo o recuperación (retroalimentación).

En el proceso de evaluación del desempeño **docente** es posible distinguir cuatro etapas (18):

- Preparación. El Supervisor, Director y las leyes educativas, establecen quiénes son sujetos de evaluación en cada establecimiento educativo, y asocian el desarrollo del proceso con las problemáticas y desafíos propios y más urgentes de la educación en la comuna. Por su parte, el equipo directivo y técnico-pedagógico, en base a las leyes contenidas en los respectivos manuales, se informan de los aspectos técnicos y legales más relevantes de la Evaluación de Desempeño.
- Elaboración y Revisión. Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos definen en conjunto las áreas críticas del establecimiento en las cuales resulta significativo establecer objetivos y metas.
- Implementación y seguimiento. Durante el año escolar, los responsables de la gestión del establecimiento deben trabajar en forma coordinada para dar cumplimiento a las metas contenidas en sus compromisos, teniendo especial cuidado de recopilar los medios de verificación comprometidos.
- Evaluación y Comunicación de resultados. Al final del año escolar el Director y el supervisor verifican el nivel de cumplimiento de las metas suscritas individualmente por cada Docente Directivo y/o Técnico-Pedagógico evaluado, y sobre la base de esa información emiten un juicio valorativo sobre su desempeño que es comunicado a toda la comunidad escolar.

► Instrumentos de evaluación.

El proceso de evaluación se ejecuta con el auxilio de ciertas herramientas, técnicas e instrumentos, los que han de ser seleccionados en base al criterio de evaluación a emplear.

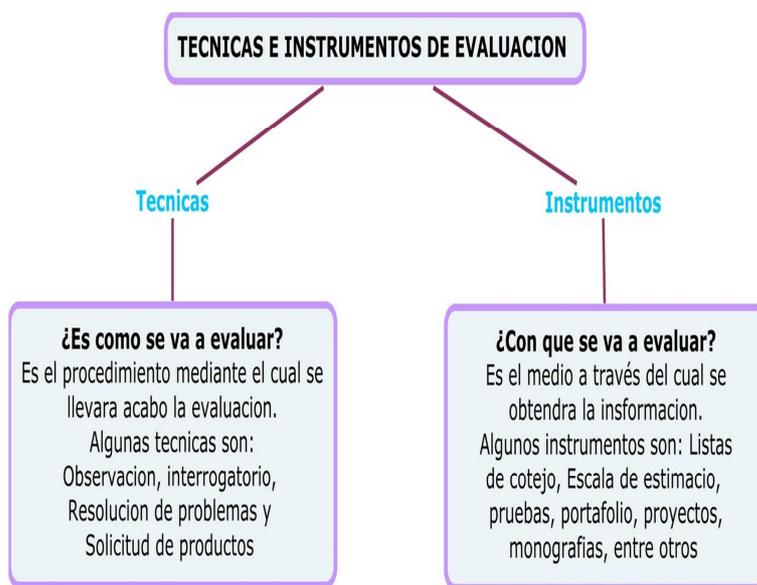


Figura 15: Técnicas e instrumentos de evaluación educativa

- Instrumentos:**
- Prueba objetiva
 - Preguntas intercaladas
 - Prueba adaptativa y autoadaptada
 - Prueba de ensayo
 - Proyecto
 - Lista de verificación
 - Escalas
 - Rúbricas
 - Portafolio
 - Mapa conceptual

Figura 16: Instrumentos específicos de evaluación

Lista de Cotejo para la Etapa de Evaluación de Microproyectos			
Indicadores	Hecho	Pendiente	No realizado
Los resultados del microproyecto fueron presentados y comunicados.			
Las evaluaciones del desarrollo fueron incluidas como parte de la evaluación final.			
Seleccionaron y prepararon adecuadamente la evaluación de acuerdo a lo planteado en el diseño de su microproyecto.			
Se Recolectó y registró información útil a la evaluación durante toda la ejecución del microproyecto.			
Se Recolectaron todos los registros, trabajos, informes, etc., para la evaluación final.			
Los objetivos y criterios de la evaluación fueron conocidos por todos los participantes desde el inicio del microproyecto.			
Todos los involucrados en el proyecto analizaron los resultados de la evaluación.			

Figura 17: Ejemplo de lista de cotejo

Dado que la evaluación de los aprendizajes es el inciso más importante en la institución, y de que la tipología es variada, se brinda a continuación un resumen de instrumentos para tal efecto (19):

■ La observación constituye una de las técnicas más valiosas para evaluar el desarrollo del aprendizaje, A través de ella se perciben habilidades conceptuales, procedimentales y actitudinales del estudiante, en forma detallada y permanente, con el propósito de brindarle orientación retroalimentación cuan-

do así lo requiera para organizar el aprendizaje. Sin embargo, en cada situación de aprendizaje se deben estructurar dichas observaciones partiendo del objetivo que se pretende alcanzar.

- La lista de cotejo registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones. La escala se caracteriza por ser dicotómica es decir, que se acepta solo dos alternativas: si, no; lo lograra, no lo lograra; presente, ausente; entre otros.

- Escala de estimación. Pretende identificar la frecuencia o intensidad de la conducta a observar, o los niveles de aceptación frente algún indicador, mediante una escala que puede ser del tipo (18):

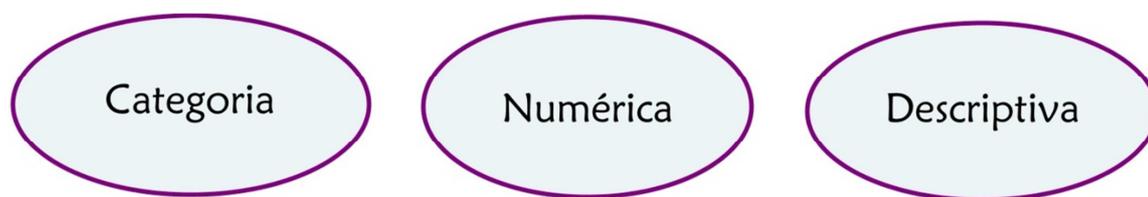


Figura 18: Elementos de la escala de estimación

A continuación se describen estos elementos de la escala de estimación (18):

- Escala de Categoría:

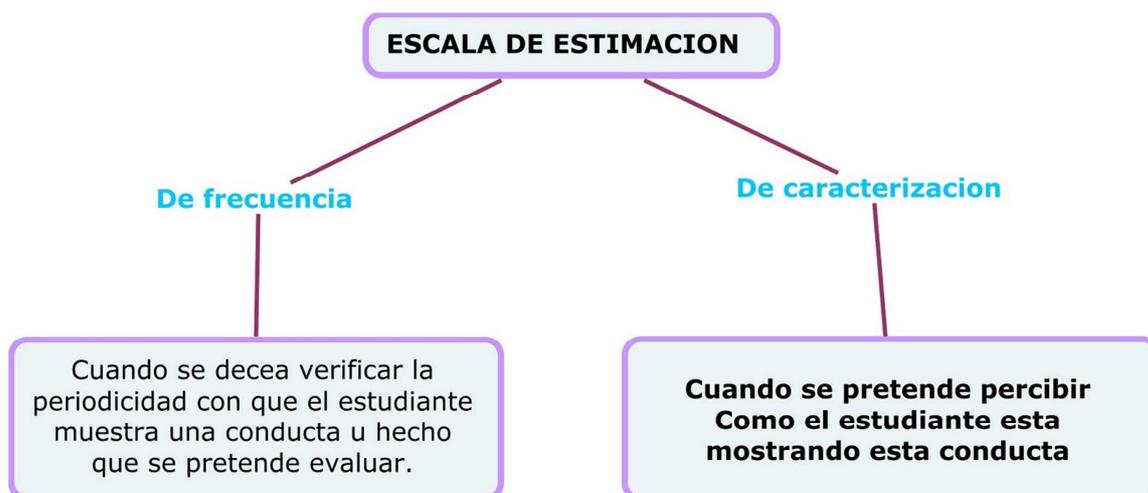


Figura 19: División de la Escala de Categoría

- Escala de estimación Numérica:

A través de ella se puede verificar el comportamiento del estudiante para determinar el logro y la intensidad del hecho evaluado.

Se puede utilizar tanto para fines cualitativos como cuantitativos dependiendo de la intención con que se aplica el instrumento.

Cuadro 2. Escala numérica. Fuente: (10)

ESTIMACION NUMERICA	INTERPRETACION
1 – 5	No cumple con el objetivo, debe mejorar
6 – 7	El trabajo realizado fue regular
8 – 9	Efectuó un buen trabajo
10 – 11	Realizo un excelente trabajo

- Escala de estimación Descriptiva:

Viene representada por líneas o barras que se cambian con frases descriptivas; y se caracterizan por presentar mayor continuidad de los hechos a evaluar, propone intervalos iguales, resulta fácil de entender y aplicar. Puede aplicarse en la calificación de escritos y productos y en acciones como la participación, comunicación o -ral, entre otros ejemplo:

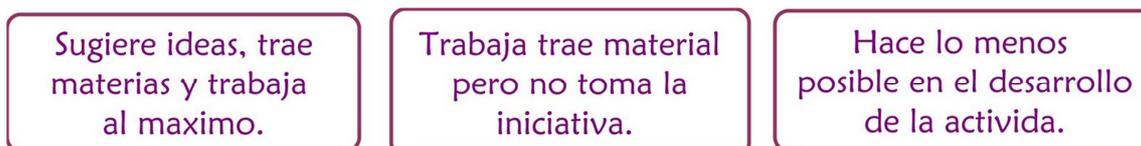


Figura 20: Características de la Escala de estimación

He aquí un resumen de las técnicas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes:

Cuadro 3. Tipología de técnicas/instrumentos de evaluación educativa. Fuente: (21).

TECNICAS	INSTRUMENTOS	TIPO
Observación	- Registros - Lista de cotejo - Escalas	- Anecdóticos - Acumulativos
Comprobación	Pruebas	- Orales, escritas, de actuación
Auto informe	- Cuestionarios - Informes - Entrevistas - Intravistas	- Abiertos y cerrados - Abiertos y guiados - Abiertas y guiadas

CONCLUSIONES

1. El proceso de Supervisión constituye la práctica reflexiva, sistemática y autoregulara que, conjuntamente con la evaluación, avala la calidad de un sistema o de un centro educativo.
2. La función básica del supervisor docente consiste en asistir a los educadores para auxiliarlos en la mejora del proceso de enseñanza, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados contenidos en la planificación.
3. La Supervisión se concretiza en la vigilancia, orientación, colaboración, evaluación y, en última instancia, de informar si las necesidades han sido satisfechas, si las normas se han ajustado a las necesidades y si se han obtenido los resultados esperados, que justifican los recursos y los medios puestos al servicio del proceso educativo de un país, de una región o del centro escolar.
4. Los métodos “ayuda mutua” y “osmosis”, aparentan ser los más prácticos y eficientes en la supervisión docente, pues los objetivos y desenvolvimiento que ambos plantean indican una labor integrada o conjunta entre el supervisor y el maestro, con miras a la perfección del proceso educativo y del propio docente.
5. La evaluación constituye otro proceso que eleva la calidad educativa, mediante la identificación, recogida y tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos para la posterior toma de decisiones.
6. La función de la evaluación implica, además de recoger información y emitir una calificación, el diagnóstico, el pronóstico, la selección y la acreditación de toda la información recabada a partir de la evaluación realizada sobre funciones, procesos y objetos de la institución escolar. Con ello se pretende mejorar la funcionalidad y eficiencia de los servicios educativos.
7. La evaluación se concretiza, fundamentalmente, en los ámbitos administrativo y docente, abarcando este último ámbito las actitudes, destrezas, programas, materiales curriculares didácticos, la práctica docente y el sistema educativo en su conjunto.
8. La acción evaluadora se apoya en ciertas herramientas, técnicas e instrumentos, los que han de ser seleccionados en base al criterio de evaluación a emplear. La evaluación de los docentes es la actividad más frecuente en un centro escolar, y el registro, la lista de cotejo, las escalas, las pruebas, los cuestionarios, los informes y las entrevistas, representan los instrumentos más utilizados al respecto.

BIBLIOGRAFIA

1. Casanova, María Antonia. "SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA", (online). Julio del 2005, (Diciembre 01 del 2012). Disponible en la web:
http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=31
2. Solís Torres, Ana Marcela. "Supervisión educativa y evaluación de desempeño", (online). Agosto 16 del 2006, (Diciembre 01 del 2012). Disponible en la web:
http://www.monografias.com/usuario/perfiles/ana_marcela_solis_torres
3. Ecured. "Supervisión educativa", (online). Sin fecha de publicación, (Diciembre 01 del 2012). Disponible en la web;
http://www.ecured.cu/index.php/Supervisi%C3%B3n_Educativa
4. Pastrano, Luis. "La supervisión educativa en Venezuela", (online). Sin fecha de publicación, (Diciembre 03 del 2012). Disponible en la web:
<http://remembranza.wordpress.com/supervision-educativa-en-venezuela-una-necesidad-imperante/>
5. Pavón, América Elizabeth y Ana Betty Mejía. "La supervisión al interior de los centros educativos", (online). Sin fecha de publicación, (Diciembre 03 del 2012). Disponible en la web:
<http://aelizabethpavon.blogspot.com/p/tipos-de-supervision-educativa.html>
6. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). "Supervisión educativa en Honduras", (online). Noviembre del 2010, (Diciembre 03 del 2012). Disponible en la web:
<http://supervisionedu-honduras.blogspot.com/2010/11/supervision-educativa-en-honduras.html>
7. Elola, Nydia y Lilia V. Toranzos. "Evaluación educativa: una aproximación conceptual", (online). Julio del 2000, (Diciembre 02 del 2012). Disponible en la web:
<http://www.oei.es/calidad2/luis2.pdf>
8. Ruv (seudónimo). "Evaluación institucional", (online). Noviembre 11 del 2010, (Diciembre 03 del 2012). Disponible en la web:
<http://masterual.blogspot.com/http://masterual.blogspot.com/>
9. Federación de Institutos Agro técnicos Privados de la República Argentina. "La evaluación de los Módulos del T.T.P. en Producción Agropecuaria", (online). Septiembre del 2000, (Diciembre 03 del 2012). Disponible en la web:
<http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/Evaluaci%C3%B3n%20de%20los%20M%C3%B3dulos%20del%20T.T.P.%20en%20Producci%C3%B3n%20Agropecuaria.pdf>

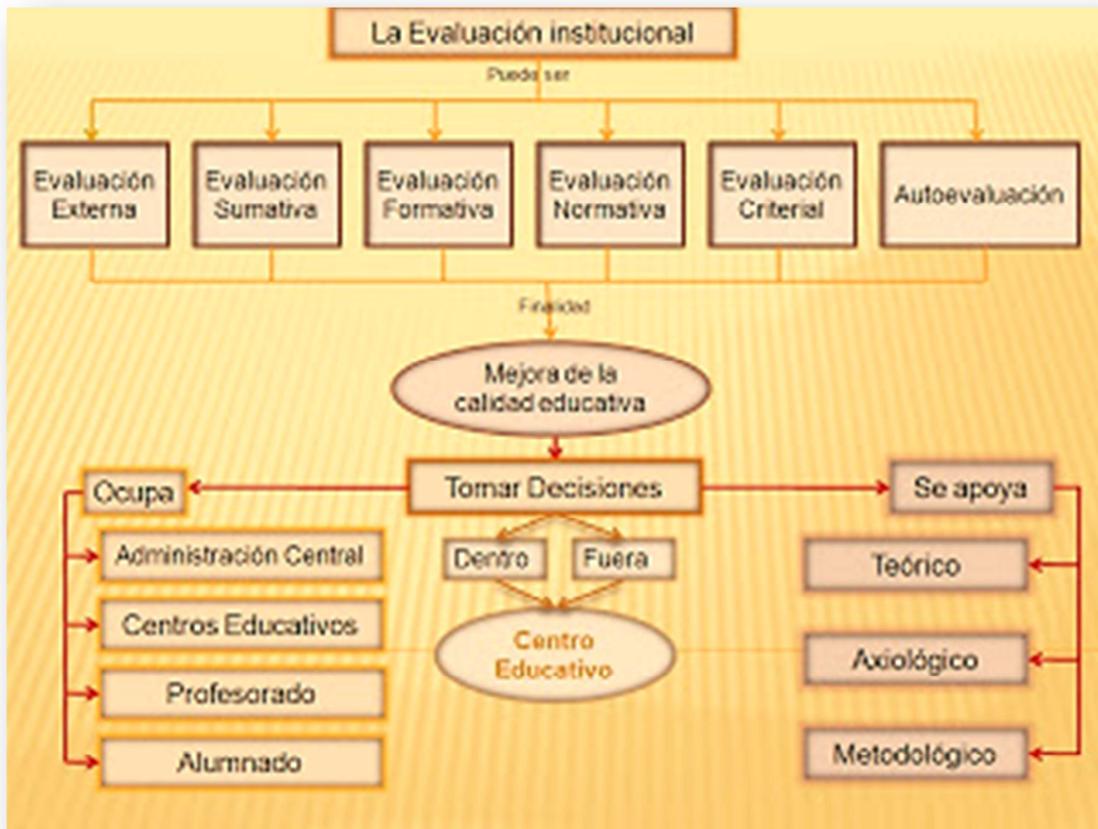
10. ¿?
11. Fundación Instituto de Ciencias del Hombre. "La evaluación educativa: conceptos, funciones y tipos", (online). Sin fecha de publicación, (Diciembre 03 del 2012). Disponible en la web:
<http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EVALUACI%D3N%20EDUCATIVA.pdf>
12. Guamán, Jaime German. "Evaluación institucional", (online). Marzo 04 del 2012, (Diciembre 03 del 2012). Disponible en la web:
<http://www.slideshare.net/videoconferencias/evaluacin-institucionalmgs-jaime-germn-guamn>
13. Cristina. "portafolio de organizaciones", (online). Mayo 06 del 2011, (Diciembre 06 del 2012). Disponible en la web:
<http://cristina-portafoliosdeorganizaciones.blogspot.com/>
14. Friofrío Tacuri, Rafael. "Gestión educativa y evaluación educativa", (online). Agosto 02 del 2012, (Diciembre 04 del 2012). Disponible en la web:
http://www.monografias.com/usuario/perfiles/rafael_riofrio_tacuri
15. Alor Eugenio, José Luis. "Evaluación educativa", (online). Junio 11 del 2010, (Diciembre 03 del 2012). Disponible en la web:
<http://www.slideshare.net/joseluisalor/evaluacin-educativa>
16. Christin, Alberto. "Evaluación institucional", (online). Enero 21 del 2010, (Diciembre 03 del 2012). Disponible en la web:
<http://www.slideshare.net/achristin/evaluacion-institucional#btnPrevious>
17. Pérez Juste, Ramón. "La evaluación de programas educativos: conceptos básicos, planteamientos generales y problemática", (online). Año 2000, (Diciembre 07 del 2012). Disponible en la web:
<http://www.doredin.mec.es/documentos/007200230097.pdf>
18. Portal "más directivos-evaluación del desempeño". "Etapas de la evaluación", (online). Sin fecha de publicación, (Diciembre 03 del 2012). Disponible en la web:
http://www2.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/evaluacion/home/procesos_4.php
19. Barinya. "Evaluación educativa", (online). Mayo 22 del 2010, (Diciembre 04 del 2012). Disponible en la web:
<http://evaluacioneducativa2010.blogspot.com/2010/05/tecnicas-e-instrumentos-de-evaluacion.html>
20. <http://www.oei.es/calidad2/luis2.pdf>

IMÁGENES

1. Creación del autor.
- 2-5. <http://sandrametodos.blogspot.com/>
6. scielo.org.mx
7. cristina-portafoliosdeorganizaciones.blogspot.com
8. <http://cristina-portafoliosdeorganizaciones.blogspot.com/>
9. cristina-portafoliosdeorganizaciones.blogspot.com
10. ugel07.gob.pe
11. santiagoymar.blogspot.com
12. http://recursostic.javeriana.edu.co/wiki/index.php/DaticGO2_edubastic_v2
13. http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art19_hm.html
14. <http://bdistancia.ecoesad.org.mx/contenido/numeros/numero2/UDG-ZEF.html>
instrumentos-de-evaluacion.html
15. <http://evaluacioneducativa2010.blogspot.com/2010/05/tecnicas-e->
16. santiagoymar.blogspot.com (modificado por el autor)
17. sg.tcrweb.com.ar
- 18, 19, 20. <http://evaluacioneducativa2010.blogspot.com/2010/05/tecnicas-e->

ANEXO

1. <http://masterual.blogspot.com/>



2. <http://maangeles.files.wordpress.com/2010/06/nucleo-4.jpg>

