

Propuesta de evaluación participativa para los programas socioeducativos

Noraida Marcano, Virginia Pirela S. y María E. Reyes V.

Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

Resumen

La propuesta de evaluación participativa, que en este artículo se presenta, deriva de una investigación en la que se estudió, a partir de una investigación descriptiva-exploratoria, el área académico-administrativa de los programas socioeducativos que funcionan en el Estado Zulia, específicamente en los Municipios Maracaibo y Cabimas, en la que se detectó deficiente aplicación de la evaluación respecto a los procesos que desarrollan esos programas. La fundamentación teórica de la propuesta parte de considerar la evaluación participativa como la asunción de responsabilidades y compromisos por parte de todos los miembros de la institución, considerados estos como copartícipes del proceso de evaluación a partir de espacios de discusión e intercambio creados para dichas actividades, y ofrece como ventajas la posibilidad de ser un proceso que se enriquece desde la práctica misma cuyos resultados serán producto del trabajo del grupo, como vía más expedita para el logro de objetivos y metas. Se consideran en el desarrollo de la propuesta los niveles gerencial- administrativo, de ejecución y el nivel de los usuarios; además de supuestos teóricos entre los que destacan, la concepción de la educación de adultos, la perspectiva interdisciplinaria, la vinculación teoría- práctica y la concepción de la evaluación como un proceso sistemático, permanente y participativo; estos conducen a la definición de lineamientos de acción entre las que se identifican, la sensibilización y organización del personal para desarrollar la evaluación participativa, así como, la integración y coordinación interinstitucional para impulsarla y consolidarla.

Palabras clave: Evaluación participativa, área académico-administrativa, programas socioeducativos, vinculación teoría-práctica.

A Proposal for Participative Evaluation of Social-Educational Programs

Abstract

The proposal for participative evaluation presented in this paper is derived from descriptive exploratory research studying the academic administrative area of social-educational programs in the municipalities of Maracaibo and Cabimas in the state of Zulia. This study detected a deficiency in applying evaluation to the processes developed in these programs. The theoretical foundation of the study is based on considering participative evaluation as the assumption of responsibilities and commitments by all members of the institution, who are considered co-participants in the evaluation process, which takes place in spaces for discussion and exchange specifically designed for these activities. This approach offers the advantage of being a process enriched by practice

itself, whose results will be a product of teamwork as the quickest way to attain goals and objectives. While developing the proposal, management-administrative, performance and user levels are considered, in addition to theoretical assumptions which include the concept of adult education, interdisciplinary perspective, and the connection between theory-practice and participation. These lead to defining lines of action among which are the sensitizing and organization of personnel for developing participative evaluation, as well as inter-institutional integration and coordination to promote and consolidate it.

Key words: Participative evaluation, academic-administrative area, social-educational programs, theory-practice link, phases of the participative evaluation process.

Recibido 10-06-2003 .Aceptado: 04-12-2003

Introducción

Actualmente existe una apremiante necesidad, de parte de las instituciones que desarrollan programas socioeducativos con base en procesos de educación no formal, de conocer con mayor profundidad acerca de la relación entre objetivos y metas trazadas con el trabajo realizado, costos, insumos, resultados obtenidos y el impacto social de los mismos. Dado que estos son aspectos prioritarios a considerar, se requiere el establecimiento de adecuados mecanismos para realizar diagnósticos, evaluación y seguimiento de los procesos y resultados generados en el marco de esos programas.

Este contexto, imprime relevancia a la evaluación, concebida ésta como proceso continuo e inseparable de la ejecución de acciones en los diversos campos de la vida social por lo que cobra gran significación en la acción educativa; sin embargo, en la mayoría de los casos es muy poco considerada en la praxis; debido entre otras razones, al desconocimiento que se tiene de su naturaleza, metodologías y alcances. Situación que repercute en los diferentes ámbitos de los programas socioeducativos, dado que estos requieren de evidencias válidas y confiables sobre la medición de sus procesos y resultados.

Este es un problema que implica, en primer lugar, el estudio de la evaluación como proceso permanente para dar impulso a las actividades que desarrollan los programas socioeducativos, lo cual exige establecer una estrecha relación entre la dimensión teórica y la praxis de una realidad determinada. En segundo lugar, la evaluación constituye un proceso eficaz para racionalizar las decisiones y orientar las acciones de los programas socioeducativos en sus diferentes dimensiones y fases, permitiendo así, un efectivo control de los procesos académicos y administrativos del mismo. En tercer lugar, estos programas, por su complejidad, requieren de investigación toma de decisiones y desarrollo, en todos estos momentos se hace necesaria la acción evaluativa, la cual genera nuevas situaciones y procedimientos para hacer de la evaluación un proceso eficaz y productivo.

Actualmente los programas socioeducativos se encuentran en proceso de revisión y

actualización, generado por la sentida necesidad de cambio y mejoramiento de los servicios que ofrecen y por ser instituciones que emergen como agentes de cambio social. El punto de partida para el cambio, es iniciarlos dentro de la propia institución, dando oportunidades para que el propio personal cuestione las debilidades del sistema a partir de sus insumos, procesos y productos; proponiendo alternativas y estrategias que viabilicen la evaluación como instrumento que asegure una efectiva utilización de todos los recursos y le garantice la eficacia y la eficiencia, para ofrecer un servicio de mayor calidad en beneficio de la familia, del desarrollo integral del niño y del impacto social de los programas en la población.

El intentar hacer frente a los problemas en la organización, obliga a la búsqueda de soluciones. Dado que los objetivos organizacionales se logran a través de acciones tendientes al mejoramiento de su recurso más valioso, el ser humano. De esta forma contribuirían a satisfacer las exigencias que se le hacen en el desempeño de su cargo, el cual puede verse afectado de manera positiva o negativa por las condiciones ambientales, la comunicación e interacción, liderazgo y motivación laboral que, entre otros aspectos, conforman el clima organizacional.

De allí la necesidad de contar con un sistema de evaluación que permita desarrollar actividades y crear situaciones que conlleven a la obtención de información, para determinar los logros, aspectos potenciales y las limitaciones o fallas y, que así mismo, permita definir alternativas de solución más viables, así como la operacionalización de las mismas con su respectivo proceso de retroalimentación.

La evaluación participativa

En el campo de la evaluación ha surgido en los últimos años un enfoque denominado evaluación participativa. Es de carácter integrador, pretende armonizar diferentes puntos de vista y considera a todos los miembros de la institución, organización o comunidad como potenciales evaluadores.

La evaluación participativa implica la asunción de responsabilidades por parte de todos los miembros de la institución, como coparticipes del proceso de evaluación, a partir de los espacios de discusión e intercambio creados para dichas actividades. Concebida así, la evaluación permitirá al personal conocer mejor lo que hacen o producen y se darían cuenta de sus logros, fallas y tendencias. Las personas que realizan los procesos en su trabajo cotidiano, de hecho se constituyen en los principales evaluadores de su desempeño, de los procesos que llevan a cabo y de los resultados que se obtienen.

La evaluación puede ser entendida como una estrategia de acción global para develar debilidades y fortalezas y orientarlas al cambio de actitud y mejoramiento de los procesos y resultados en una organización. En la evaluación participativa, cuando se habla de personas involucradas en la organización, se les considera desde tres niveles:

- Nivel gerencial-administrativo: Está integrado por las personas responsables de

la dirección y coordinación general del programa que se evalúa, de la cual se deriva una relación de naturaleza informativa-formativa, propuesta de metas y objetivos, responsabilidades de ejecución y coordinación general del programa de evaluación.

- Nivel de ejecución: Este nivel es de naturaleza informativa operativa, el personal tiene responsabilidades de organización y ejecución, coordinación hacia el logro de metas y objetivos en el programa de evaluación. Aquí participan las personas responsables directas de la ejecución de las acciones concretas para la realización del programa.
- Nivel de usuarios o beneficiarios: Este es de naturaleza participativa y conductores de retroalimentación. Está integrado por aquellas personas o sector de la población destinataria, beneficiadas por el programa.

Dada la importancia que adquiere la participación de los miembros de la organización en el proceso de evaluación de la misma, se requiere precisar el origen, naturaleza y características de la evaluación participativa para conocer sus limitaciones y posibilidades. Espinoza (1986) la denomina evaluación participante y la considera una técnica que permite la intervención de la comunidad organizada en el análisis cuantitativo y cualitativo de los logros y fracasos que se obtienen en la realización de una acción programada; "la evaluación adquiere su dimensión más valiosa cuando considera como elemento activo en su gestión a la comunidad beneficiaria del proyecto (p. 25).

Cohen y Franco (1987) plantean que este tipo de evaluación persigue "minimizar la distancia entre el evaluador y los beneficiarios, es recomendable en casos de pequeños proyectos, que pretenden crear condiciones para que se genere una respuesta endógena del grupo y por esa vía consolidar los cambios propuestos (p. 115). Estos autores consideran que muchas de las experiencias de evaluación participativa encuentran sus raíces teóricas metodológicas en el enfoque de la investigación-acción.

Características de la evaluación participativa

Entre las características de la evaluación participativa se destacan:

- Debe tener como norte, ser realizada en función de los objetivos generales que orientan la institución, el programa o proyecto y de los objetivos específicos fijados por la población o grupo corresponsable de las acciones, como una fase lógica de un proceso que se inicia con el momento mismo de la planificación.
- Debe partir de las necesidades, intereses y expectativas del grupo, ello implica el desarrollo de estrategias de formación a partir de la interrelación en el grupo que realiza las acciones. La definición de los puntos concretos a evaluar debe ser producto de la integración de los aportes de los especialistas, técnicos y demás miembros del grupo que participan en la realización de las acciones.
- La recolección de datos e información debe ser una tarea común a todos los

miembros del grupo, de igual manera, el análisis e interpretación de la información obtenida debe ser responsabilidad de todos los que participan en la detección de problemas y acopio de evidencias. El control de la información y la sistematización de la misma debe ser realizada por todos los miembros siempre que sea posible. De esta manera se evita que en la sistematización de los datos recogidos se modifique o deforme la realidad. El análisis de los datos, le permite al grupo el acceso activo a la información de todo el sistema, lo cual facilita la interpretación respectiva.

Posibilidades de la evaluación participativa

Las posibilidades o ventajas que ofrece la evaluación participativa son las siguientes:

- Es un proceso que se enriquece a partir de la práctica misma, es en la aplicación de las técnicas e instrumentos que se perfecciona el proceso, y se logra la competencia y dominio en el campo de la evaluación de la acción social. Con la práctica, el cuerpo metodológico se hará más operativo y funcional, al lograr el grupo mayor claridad y precisión en su manejo.
- Los procesos y resultados serán responsabilidad del grupo, lo cual conduce al control, colectivo del proceso, con ello se incrementa el sentimiento de identificación y pertenencia.
- Interviene en la dinámica del grupo en lo personal y social, favoreciendo el crecimiento educativo cultural a través del proceso que se adelanta.
- Facilita el proceso comunicacional y crea un clima de interacción positivo, que permite captar e interpretar el flujo de significaciones que se generan, los cuales se intercambian y negocian en el proceso.

Propuesta de evaluación participativa para los programas sociales

En atención a la necesidad primordial de concretar en la práctica un proceso de evaluación de los programas sociales, se diseñó la propuesta lineamientos de acción para una evaluación participativa orientada a mejorar el funcionamiento de estos programas.

Supuestos teóricos

Esta propuesta se fundamenta en los siguientes supuestos teóricos:

- **Concepción de la educación de adultos:** El objetivo de la educación de adultos es ayudar a los individuos a desarrollar, lo mejor posible, todas sus potencialidades e inducir una modificación del comportamiento y ser un factor de mejoramiento del entorno social y cultural (Poletti, 1994). Esta concepción conduce a la definición del adulto como ser bio-psico-social que ha alcanzado determinadas condiciones de plenitud, con capacidad de discriminación, toma de decisión y autodeterminación en los procesos de vida conforme a sus motivaciones. Se considera que el adulto puede dirigir su

propia educación como persona que ha vivido experiencias que le facilitan una participación más dinámica y con mejores condiciones cognitivas y sociales para confrontar las diversas interpretaciones que tiene acerca del ser humano y del mundo, con mayor comprensión de las necesidades derivadas del contexto sociocultural.

- **Perspectiva interdisciplinaria:** La educación se caracteriza por la diversidad de elementos que en ella participan, de allí que se plantea la integración de esfuerzos humanos, técnicos y científicos para el intercambio de conocimientos, ideas, criterios y experiencias mediante la participación activa y responsable de los sujetos insertos en el proceso. Se debe generar “un intercambio de ideas, reflexiones y experiencias en torno a un objetivo común, a partir de la conjugación de esfuerzos dirigidos a la convergencia de nuevas visiones que se vinculan a través de iniciativas, procesos y resultados sustentados en el consenso de los sectores involucrados (Morín, 1999).
- **Vinculación de la formación teórico-práctica:** La vinculación de la teoría con la práctica debe permitir aprender mientras se trabaja, de manera que el pensar, sentir y hacer de la praxis, conlleve a la reflexión sobre las acciones realizadas; se operacionalicen estrategias y la reflexión teórica de los nuevos conocimientos que permitan superar las limitaciones de la realidad que se aborda y se desea mejorar.
- **Concepción de la evaluación sistemática, permanente y participativa:** La evaluación es considerada útil para superar limitaciones y reforzar puntos fuertes en un sistema, entre sus finalidades está la de mejorar el funcionamiento de una institución. Ello exige racionalizar medios e instrumentos, estrategias y acciones eficaces que permitan dar cuenta de los recursos invertidos, nivel de calidad requerido y satisfacción laboral en función de los objetivos o logros.

La evaluación se viabiliza como proceso sistemático y permanente mediante la realización de actividades por parte de los actores sociales involucrados en el mismo, lo cual la convierte en una práctica participativa.

Lineamientos de acción

La propuesta de evaluación participativa se operacionaliza mediante tres lineamientos, a continuación se enuncian y se describe la orientación que seguirá cada uno de ellos:

1. Sensibilización del personal de los programas socioeducativos hacia la evaluación participativa (Cuadro 1)

Cuadro 1.

Sensibilización del personal de los programas socioeducativos, hacia la evaluación participativa

Estrategia	Acciones	Recursos	Evaluación
Presentar la propuesta de evaluación participativa como instrumento para el mejor funcionamiento de los programas y de su acción socioeducativa	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar el personal de los programas hacia la evaluación participativa para el mejoramiento del proceso de orientación al usuario y el funcionamiento de los programas. Explorar las expectativas del grupo y discutir la viabilidad del proceso de evaluación participativa desde el punto de vista administrativo-gerencial, científico y técnico. Organizar reuniones, charlas y talleres para informar y estimular al personal para la reflexión y toma de conciencia sobre el papel activo a desempeñar en el proceso de evaluación. Definir funciones y tareas a cumplir por los miembros del grupo respecto al proceso de evaluación. Formar grupos de trabajo para desarrollar procesos Formar un grupo de apoyo logístico para la organización de materiales y demás aspectos de orden práctico para el estudio-trabajo sobre evaluación Constituir equipos de trabajo de carácter interdisciplinario para precisar las líneas rectoras del proceso, la forma como el equipo iniciará el proceso de estudio, acción y reflexión en torno a la evaluación de los programas. 	<p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinadores generales de los programas Equipo técnico-asesor Equipos operativos Coordinadores y mediadores de los centros operativos Coordinadores y mediadores de los centros operativos. <p>Recursos materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> Material impreso Láminas, afiches, rotafolios y carteleras. Papel, marcadores, lápices, cuadernos de notas, carpetas. Equipos Computadoras Scanner Fotocopiadoras, televisores, VHS, películas. 	<p>El control se llevará mediante la utilización de técnicas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> La observación La entrevista La encuesta <p>Los instrumentos serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Listas de asistencia Registros de hechos significativos. Cuestionarios Inventarios Registros de observación de las actividades realizadas Otros <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de reuniones realizadas. Número de charlas y talleres efectuados. Cantidad de personas asistentes. Permanencia del personal en los grupos de trabajo Constancia del personal en el proceso de evaluación Cantidad de materiales elaborados. Tiempo dedicado a las sesiones de estudio-trabajo. Cantidad y calidad de las estrategias utilizadas Interés, receptividad y participación activa del personal Cambios producidos en la actuación de los miembros del grupo
Estrategia	Acciones	Recursos	Evaluación
Establecer las condiciones personales y organizacionales para el desarrollo de un proceso de evaluación participativa en los programas socioeducativos.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar ejercicios grupales para estimular procesos de comunicación e interacción, cooperación y creatividad entre los miembros del grupo mediante la aplicación de técnicas y dinámicas en las que se comparte el liderazgo, la toma de decisiones y las responsabilidades. Facilitar el autoanálisis y el análisis participativo para considerar las posibilidades y limitaciones del personal antes de iniciar el proceso de evaluación. Realizar un análisis participativo sobre la finalidad de la propuesta y las restricciones que pueden limitar el proceso de evaluación Favorecer la confianza y el respeto mutuo en el trabajo grupal para estimular la organización del personal hacia la programación de las tareas a realizar en las diferentes fases del proceso 	<p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinadores. Equipo técnico-asesor Equipos operativos <p>Recursos materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> Material impreso Lápices y papel Rotafolios y carteleras. Marcadores <p>Equipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grabador Cintas de grabación Computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación e interacción abierta y fluida entre el personal Opinión del personal sobre el nivel de satisfacción alcanzado Entrevistas informales. Testimonios. Dinámicas vivenciales Crítica y autocrítica socializada. Tiempo y espacios para la reflexión. Autoevaluación en todas las actividades.

- I Definir criterios y niveles de participación, normas y procedimientos para el desarrollo de las acciones formativas
- I Estructuración del tiempo mediante la elaboración de cronogramas de trabajo.
- I Estimular, mediante la realización de proyectos sencillos, el desarrollo de habilidades y competencias para operacionalizar ideas innovadoras con los aportes de los miembros del grupo

Fuente: Reyes y Marcano 2001

A través de la ejecución de este lineamiento se pretende sensibilizar al personal coordinador, mediador y administrativo de los programas socioeducativos, respecto a la necesidad de impulsar un proceso de evaluación participativa. En tal sentido, se estimula la formación de valores y el cambio de actitudes en este personal, conducente al desarrollo de una conciencia crítica con sentido de solidaridad, cooperación y participación, con capacidad para actuar como agente de cambio desde el sujeto mismo hacia la realidad social.

Es fundamental, que se establezca un estrecho vínculo entre todos los miembros de la institución para el mejoramiento de las relaciones sociales, que favorezcan la unión conjunta en la detección de necesidades, de alternativas de solución a los problemas surgidos en los servicios que se ofrecen, En un proceso de evaluación permanente en interrelación con las demás personas que intervienen en el proceso en cada centro operativo.

Es de suma importancia preparar al mediador, e incentivarlo para que esté motivado a la participación activa en las tareas de auto y coevaluación, dado que es la persona clave en el proceso de orientación por ser quien está en contacto directo con los usuarios de estos programas.

La interrelación de todo el personal se propone para unificar esfuerzos que viabilicen el proceso de evaluación participativa y promuevan la apertura al cambio y crecimiento de cada uno de los miembros del personal, usuarios y demás personas involucradas en las diferentes fases de acción del proceso de evaluación participativa.

2. Organización del personal de los programas socioeducativos para desarrollar la evaluación participativa (Cuadro 2)

Cuadro 2

Organización del personal de los programas socioeducativos para desarrollar la evaluación participativa

Estrategia	Acciones	Recursos	Evaluación
Consolidar el proceso de evaluación participativa mediante el establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, preparar y coordinar reuniones par orientar el aprendizaje sobre 	Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores generales de los 	El control se llevará a través de las técnicas de: <ul style="list-style-type: none"> • Observación

de pautas de formación continua como proceso permanente y sistemático

la base del trabajo y propiciar cambios significativos y sostenidos en el personal y en los procesos.

- Revisión de modelos y enfoques de evaluación para analizar sus supuestos teóricos-metodológicos a fin de seleccionar estrategias técnicas e instrumentos para la acción evaluativa.
- Extraer de los modelos y enfoques, elementos para precisar las estrategias a utilizar de acuerdo al contexto a evaluar.
- Realizar ejercicios grupales para abordar la discusión de conceptos que provean de un marco referencial en el campo de la evaluación social.

programas socioeducativos

- Equipo técnico-asesor
- Equipos operativos
- Coordinadores y mediadores de los centros operativos
- Otros especialistas.

Recursos materiales

- Material impreso
- Láminas
- Afiches
- Rotafolios y carteleras.
- Papel, marcadores, lápices, cuadernos de notas, carpetas.

- Entrevista
- Encuesta

Los instrumentos serán los siguientes:

- Listas de asistencia
- Listas de control
- Escalas de valoración
- Registros de hechos significativos.
- Informes escritos

Estrategia	Acciones	Recursos	Evaluación
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar talleres para ofrecer orientación sobre la aplicación de técnicas e instrumentos de acuerdo a metodologías cuantitativas y cualitativas. Entre las técnicas están: <ul style="list-style-type: none"> _ Observación participante y entrevistas participativas _ Investigación-acción _ Técnicas y dinámicas de grupo para el desarrollo de habilidades en la organización de trabajo grupal • Analizar el rol de mediador • Formulación de proyectos de evaluación • Aplicar los conocimientos técnico-metodológicos para la evaluación del desempeño del personal, del usuario y de las acciones que desarrollan los programas socioeducativos 		<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones realizadas. • Número de charlas y talleres efectuados. • Cantidad de personas asistentes. • Cantidad de ejercicios grupales realizados • Registros del progreso de los miembros del grupo respecto a los aspectos conceptuales procedimentales actitudinales manejados en las sesiones de estudio-trabajo. • Números de instrumentos elaborados • Cantidad de material impreso revisado • Registros de los criterios establecidos por los grupos. • Presentación de listados sobre los aspectos y subaspectos a evaluar

Estrategia	Acciones	Recursos	Evaluación
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar material sobre criterios de evaluación para clarificar conceptos, seleccionar y definir los criterios de evaluación más factibles a las situaciones a evaluar en los programas y para la valoración de los aspectos más significativos en su acción socioeducativa. • Realizar, en reuniones con los equipos de trabajo, la revisión del marco conceptual y operativo del subsistema de evaluación de los programas y explicitar los criterios establecidos para hacer los ajustes pertinentes y operacionalizar la evaluación en los centros operativos. 		<p>Indicadores (Cont.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de registros elaborados para el control de las observaciones, visitas y entrevistas. • Cantidad de actividades de supervisión realizadas. • Informes sobre la sistematización del proceso de evaluación. • Cumplimiento de metas y objetivos. • Nivel de comprensión y explicación de la conceptualización manejada • Establecimiento de criterios de evaluación. • Nivel de asimilación de los contenidos temáticos

Estrategia	Acciones	Recursos	Evaluación
Controlar el proceso de evaluación participativa mediante la coordinación efectiva entre los equipos responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de control, supervisión y seguimiento del proceso y de evaluación y sus resultados. • Elaborar registros para el control de las observaciones, visitas y entrevistas. • Realizar supervisiones y control del proceso para garantizar el cumplimiento de los objetivos. <p>Llevar un registro continuo de las actividades de supervisión para el control de la actuación de los facilitadores y coordinadores en el proceso de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la retroalimentación en el proceso para la detección de las dificultades y la aplicación de correctivos que reorienten las acciones y hacer un seguimiento a las mismas. 	<p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores generales de los programas socioeducativos • Equipo técnico-asesor • Equipos operativos • Coordinadores y mediadores de los centros operativos • Otros especialistas <p>Recursos materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material impreso • Láminas • Afiches • Rotafolios y carteleras. • Papel, marcadores, lápices, cuadernos de notas, carpetas. 	<p>Indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicitación de los mecanismos. • Observación participantes. • Notas de campo • Cumplimiento de metas objetivas • Interpretación de documentos • Interpretación de entrevistas

Estrategia	Acciones	Recursos	Evaluación
Sistematización del proceso de evaluación participativa en los programas socioeducativos	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir e intercambiar información con los grupos de gestión para compartir percepciones y confrontar aspectos conceptuales con la práctica realizada.. • Evaluar las estrategias para la recolección de información, procesamiento y análisis. • Presentar informes sobre los resultados de la evaluación participativa en los programas socioeducativos. • Organizar la evaluación recolectada por los diferentes miembros de los equipos de trabajo. • Evaluar conjuntamente con los grupos, la labor realizada y presentar en un informe escrito las conclusiones y soportes que orientan el trabajo. 	<p>Equipos de computación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotocopadoras, • Televisor • VHS • Películas. • Cámaras filmadoras • Video-cassette. • Grabador • Cintas de grabación <p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores generales de los programas socioeducativos • Equipo técnico-asesor • Equipos operativos • Coordinadores y mediadores de los centros operativos • Otros especialistas 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia de las técnicas y procedimientos utilizados. • Nivel de integración, participación y aportes. • Sistematización de procesos y resultados. • Reflexión participativa sobre los resultados obtenidos. • Memorias de actividades realizadas. • Autoevaluación y coevaluación en todas las actividades.

Estrategia	Acciones	Recursos	Evaluación
	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir los resultados de la evaluación y definir los criterios para la sistematización de la información.. • Elevar el nivel de información sobre los resultados de la evaluación de las etapas perinatal y postnatal a los usuarios internos y externos de los programas a través de las carteleras, afiches, trípticos y otras formas de difusión. • Documentar los resultados 	<p>Equipos de computación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotocopadoras, • Televisor ,VHS, películas. • Cámaras filmadoras video-cassette. • Grabador, cintas de grabación 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas y objetivos. • Informes de diagnósticos. • Descripciones sistematizadas. • Listado de necesidades prioritarias • Memorias descriptivas. • Inventarios • Autoevaluación y coevaluación en todas las actividades

de la evaluación en informes
de gestión y en folletos.

Fuente: Reyes y Marcano 2001

La evaluación participativa, se propone como alternativa viable, para la solución de los problemas que enfrenan los programas socioeducativos en los actuales momentos, debido a los cambios suscitados y a los producidos en la sociedad misma, porque como afirman Marcelo y López (1997) el cambio ha sido la característica determinante de los sistemas sociales y del sistema educativo en los últimos años; estos cambios se hacen presentes en el ámbito familiar, en el sector salud, educación y demás esferas de acción que se interrelacionan. Los programas socioeducativos como entes sociales, están llamados a orientar a determinados actores sociales en relación a los procesos que desarrollan para reajustar o reorientar situaciones en las que se identifiquen fallas o deficiencias. En este contexto, desarrollar un proceso de evaluación participativa implica organizar al personal para que asuma su propia formación en un continuo sistemático e interactivo, de acuerdo a las necesidades en el sitio de trabajo.

En esta línea de pensamiento se incentiva al personal hacia la realización de actividades en forma grupal, para generar una participación activa y facilitar la integración de los miembros del grupo orientados por metas comunes en el ámbito de su realidad laboral, se pretende que el personal asuma con plena conciencia y responsabilidad la función evaluadora de su propio desempeño, de la actuación de los usuarios y demás elementos que se hacen presentes en el proceso.

De esta forma se institucionalizaría la evaluación participativa en una interacción permanente para la planificación, organización, ejecución y control de las acciones evaluativas, conducentes a lograr sujetos críticos y creativos para estimular el desarrollo integral del ser humano.

3. Integración y coordinación interinstitucional para impulsar la evaluación participativa (Cuadro 3)

Cuadro 3

Integración y Coordinación interinstitucional para impulsar la evaluación participativa

Estrategia	Acciones	Recursos	Evaluación
Promover la congestión y la autogestión en el proceso de evaluación para desarrollar las acciones en un clima participativo entre el personal de los programas y el de las instituciones de salud y educación	<ul style="list-style-type: none"> Realizar entrevistas con las autoridades de las instituciones de salud, educación y otras similares para concretar la coordinación del proceso de evaluación mediante la toma de decisiones compartidas y la corresponsabilidad de los grupos de trabajo. Apoyar y ayudar al personal de los programas socioeducativos a tomar iniciativas para la sensibilización del personal de las instituciones involucradas hacia la evaluación participativa, a través de la presentación de situaciones concretas de evaluación que estimulen la actividad grupal, 	<p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal de los programas socioeducativos Personal de las instituciones de salud y educación Grupos y asociaciones de base de las comunidades donde funcionan los centros operativos. <p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Material impreso Láminas, afiches, rotafolios y carteleras. Papel, marcadores, lápices, cuadernos de notas, carpetas. Volantes de invitación Trípticos informativos 	<p>Se llevará control de las actividades realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> La observación La entrevista La encuesta <p>Los instrumentos serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Registros de reuniones y talleres realizados. Registro de opiniones respecto a la motivación, iniciativas y alternativas de solución formulados por los equipos. Registros de hechos significativos durante el proceso Cuadros de necesidades definidos por los grupos de trabajo. Números de equipos formados.

<p>la formación de nuevas actitudes y el desarrollo de la capacidad creadora conceptos que provean de un marco referencial en el campo de la evaluación social.</p>	<p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar reuniones, charlas participativas y talleres para la discusión, la reflexión y la generación de ideas que estimulen la participación de los grupos de trabajo en la perspectiva de la Etnografía, la Etnometodología, la investigación-acción en la evaluación y el seguimiento del proceso • Integrar ideas, criterios esfuerzos y recursos para la realización de acciones evaluativas. • Estimular el análisis participativo en situaciones en las que el grupo integre ideas, criterios, esfuerzos, recursos y tiempo. • Vincular los diferentes grupos y asociaciones de base de las comunidades en el proceso de evaluación mediante la definición y realización de tareas específicas en los centros operativos. 	<p>Recursos</p> <p>Equipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación, fotocopadoras, televisores, VHS, películas. 	<p>Evaluación</p> <p>Los instrumentos serán los siguientes (cont.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad de las alternativas de solución. • Eficacia de las acciones realizadas • Listas de asistentes a las actividades de orientación y formulación <ul style="list-style-type: none"> • Registro de los acuerdos y convenios establecidos entre los programas y las instituciones de salud y la educación • Números de personas integradas al proceso de evaluación. • Registro de los recursos requeridos y disponibles: humanos, materiales, financieros e institucionales • Balance de costos • Pertinencia y coherencia del proceso de evaluación • Informes escritos sobre el proceso de evaluación.
<p>Estrategia</p>	<p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevistas y reuniones con los coordinadores de otras instituciones para informarles sobre las acciones evaluativas y los beneficios que ofrecen los programas. • Organizar asambleas con la participación de coordinadores, usuarios y autoridades de los programas y el de los centros operativos, el tiempo, espacio y recursos necesarios para la evaluación permanente de sus procesos y resultados. • Formar grupos de trabajo interdisciplinarios entre el personal de los programas y el de las instituciones para organizar, planificar, ejecutar y evaluar acciones referidas a las etapas prenatal, perinatal y postnatal. 	<p>Recursos</p>	<p>Evaluación</p> <p>Los instrumentos serán los siguientes (Cont.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventarios de los controles operacionales en las actividades realizadas. • Requisitos sobre la consecución, tiempo y recursos para las acciones formativas. <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de comprensión y explicación de la metodología puesta en práctica. • Nivel de integración, participación y aportes.
<p>Estrategia</p>	<p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer pautas de acción para la recolección, tabulación, codificación, procesamiento y análisis de la información para los diagnósticos participativos. • Caracterizar las condiciones socioeconómicas y culturales de las comunidades donde funcionan los programas socioeducativos. • Elaborar informes, sobre los productos de los diagnósticos realizados. • Cuadro de necesidades • Inventario de recursos necesarios disponibles. • Formulación de alternativas de solución 	<p>Recursos</p> <p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores • Equipos operativos <p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel y lápices, • Cuadernos • Carpetas de de notas <ul style="list-style-type: none"> • Equipos • Computadoras • Programas estadísticos 	<p>Evaluación</p> <p>Los instrumentos serán los siguientes (Cont.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventarios de los controles operacionales en las actividades realizadas. • Requisitos sobre la consecución, tiempo y recursos para las acciones formativas. <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de comprensión y explicación de la metodología puesta en práctica. • Nivel de integración, participación y aportes.

- Selección de las alternativas más viables para mejorar el proceso
- Valorar los esfuerzos del personal en el desarrollo de las acciones evaluativas mediante el reconocimiento personal y formal por escrito.

Fuente: Reyes y Marcano 2001

Hoy, cualquier proceso de acción socioeducativa que se instrumente, se tiende a sustentar en la interrelación de sectores y fuerzas sociales. Se fomenta la integración de recursos a partir de una coordinación intra e interinstitucional para orientar los esfuerzos hacia los objetivos y metas que se aspiren lograr. Las instituciones sociales que cumplen funciones básicas de orientación a una comunidad, a través de los programas socioeducativos, se convierten en agentes promotores de cambio social, mediante la generación y presentación de nuevos conceptos, formación de valores, actitudes y conductas conducentes al mejoramiento de su calidad de vida.

El proceso de evaluación participativa requiere la integración de los programas socioeducativos con las instituciones de salud, educación y organizaciones de base de las comunidades donde funcionan sus centros operativos, a fin de coordinar entre estos sectores las acciones evaluativas de diagnósticos, procesos y resultados, en relación a los servicios, usuarios y demás aspectos que puedan ser evaluados. Esta acción conjunta facilita compartir recursos humanos, materiales y tiempo para intercambiar ideas, informaciones, experiencias y responsabilidades en el proceso de evaluación. Además, se promueve la comunicación entre disciplinas, departamentos e instituciones.

Objetivos de la propuesta

1. Objetivos generales

- Sensibilizar al personal hacia la reflexión, acción y conocimiento sobre la evaluación participativa y su interrelación con el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios y la proyección de los programas socioeducativos.
- Interrelacionar el personal que labora en los programas socioeducativos con las instituciones de salud, educación y otros ámbitos para impulsar un proceso de evaluación y seguimiento conjunto.
- Proponer mecanismos de organización del personal adscrito a los programas socioeducativos para implementar un proceso de evaluación participativa en correspondencia con la naturaleza de esos programas.
- Propiciar la institucionalización del proceso de evaluación participativa a través de la planificación, organización, ejecución y control de acciones evaluativas.

2. Objetivos específicos

- Sensibilizar al personal de los programas socioeducativos hacia el trabajo grupal para la obtención de conocimientos y aplicación de estrategias de evaluación que conduzcan al mejoramiento de los servicios que se ofrecen al usuario.
- Explorar las condiciones del personal, en relación a su realidad personal y organizacional para participar en la producción de nuevos conocimientos a través de las fases del proceso de evaluación en la operatividad del trabajo.
- Propiciar la participación del personal hacia la aplicación de los conocimientos teórico-metodológicos y de carácter procedimental en el proceso de evaluación de los programas socioeducativos.
- Analizar los fundamentos teóricos, normativos y técnicos de la evaluación para operacionalizarla como una práctica integradora de la educación, la investigación y la comunicación.
- Promover la coordinación e integración entre los programas socioeducativos y las instituciones de salud, educación y otros ámbitos, mediante la unificación de criterios, esfuerzos y recursos para organizar y desarrollar el proceso de evaluación participativa.
- Caracterizar las condiciones socioeconómicas y culturales de las comunidades donde funcionan los centros operativos bajo la coordinación de los programas socioeducativos, las instituciones de salud y educación.

Unidad ejecutora

- Equipo Técnico-Asesor
- Equipos operativos

La unidad operativa es dirigida por la coordinación operativa de los programas socioeducativos, el equipo técnico-asesor es el responsable directo del desarrollo de la propuesta de evaluación participativa, Este equipo está integrado por los coordinadores de las unidades de los programas, lo cual permite tener carácter interdisciplinario. Los equipos operativos están conformados por el coordinador y mediador de los centros operativos y el personal que labora en las instituciones de salud y educación.

Dada la importancia que reviste la propuesta de evaluación participativa, para movilizar la actuación del personal, por los aportes que puedan hacer para enriquecerla y reorientarla, la misma se presenta estructurada; sin embargo, la flexibilidad será una de sus características en las diferentes fases del proceso.

Funciones del equipo Técnico-Asesor:

A continuación se presentan unas acciones generales, consideradas básicas para ser cumplidas por el equipo técnico-Asesor:

- Establecer responsabilidades para la coordinación del proceso de evaluación en los centros operativos de los programas socioeducativos.
- Organizar reuniones, preparar talleres para el proceso de estudio-trabajo y propiciar un clima abierto y receptivo a los cambios, modificaciones e innovaciones en función de las necesidades, intereses y expectativas del grupo, sin perder de vista las metas comunes que se desean alcanzar.
- Facilitar, en el grupo, la interrelación la reflexión para el desarrollo de la capacidad de autoanálisis y coanálisis que les permita identificar las limitaciones y potencialidades personales y organizacionales para una mayor claridad en los valores que orientan el trabajo.
- Enfatizar la valorización del ser humano y el resignificado de sus acciones en lo personal, social y profesional, mediante el estímulo a la capacidad creadora, dejando cierto margen de libertad para avanzar en el proceso, de acuerdo a las necesidades del contexto, rutina de trabajo-aprendizaje y capacidad para transferir los nuevos conocimientos.

Modalidad de trabajo

La modalidad de trabajo grupal que orienta el proceso, permitirá estimular la participación en cuanto a la generación de ideas y en la realización de acciones, la presentación de hechos o evidencias concretas como resultado de los estudios de campo, la realización de tareas y demás aspectos considerados importantes en el proceso de evaluación.

- El punto central de las sesiones de estudio-trabajo será el análisis y discusión de cada problema o situación carencial tratado, se estimula la propuesta de alternativas de solución, la toma de decisiones compartidas y el consenso del grupo.
- Se seleccionarán técnicas instruccionales, de operacionalización y de animación psico-social, en correspondencia con los valores, actitudes y líneas de pensamiento y actuación que se desean generar en los miembros del grupo.
- Las sesiones de estudio-trabajo serán de tipo estructurado y la forma de interacción será combinada: subgrupos y grupo total para las discusiones, explicación y complementariedad de los aspectos trabajados.
- Para las sesiones de trabajo formativo teórico, se selecciona la estrategia instruccional de taller, para desarrollarlos se utilizarán técnicas y dinámicas que estimulen, en el trabajo general, la libre expresión de ideas, sugerencias y demás aportes que quiera hacer el equipo.

La parte práctica se operacionaliza con la realización de ejercicios a partir de situaciones relacionadas con el ámbito laboral. En los momentos teóricos y prácticos se aplican

técnicas y dinámicas para armonizar la comunicación, en un clima abierto e interactivo dentro de los grupos, asimismo, se utilizan técnicas para la detección, análisis, jerarquización y priorización de las necesidades en la realidad del trabajo. Estas técnicas y dinámicas se aplican en momentos separados y simultáneos del mismo proceso.

El proceso de evaluación participativa implica la realización de actividades concretas, para estimular diversas formas y niveles de participación. Al respecto se presentan algunas técnicas y dinámicas para ser aplicadas durante el proceso de evaluación en sus diferentes fases.

1. Técnicas para la animación, participación y generación de ideas: Lluvia de ideas, diálogos abiertos y participativos, discusiones en pequeños grupos, foros, cine-foros, panel, mesa redonda, conferencias y charlas participativas.

2. Técnicas para la recolección de datos e informaciones: Observación participante, entrevistas estructuradas, conversaciones o diálogos abiertos, estudio de casos, técnica Delphi, encuestas, análisis de documentos, estadísticas, reuniones de grupo, entrevistas participativas, técnicas tomadas de la Etnografía y Etnometodología.

3. Técnicas para la organización de la información: tabulación codificación, descripciones sistemáticas y procesos computarizados.

Fases del proceso de evaluación participativa

1. Fase de organización (Fig. 1)

En la fase de organización, la praxis evaluativa se inicia con la constitución de grupos, el personal se integra en equipos de trabajo por cada unidad administrativa. Se establecen los espacios de tiempo, se distribuyen las responsabilidades y las tareas, se discuten y se determinan las estrategias de evaluación, las variables que se van a medir, la situación o problemas a estudiar y se seleccionan las técnicas e instrumentos a ser utilizados en función de los aspectos a evaluar. En esta fase, se establecen las funciones de la evaluación y se determinan los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para llevar a cabo la evaluación.



En la coordinación del proceso se establecen las pautas a seguir para la evaluación de las acciones. Esta fase de organización es permanente en el proceso de evaluación.

2. Fase de planificación (Fig. 2)

Esta fase se desarrolla en tres momentos: sensibilización y exploración del grupo, conceptualización, y operacionalización de la evaluación.

- Sensibilización y exploración del grupo: En este momento se trabaja simultáneamente con la sensibilización y exploración del grupo, la primera está dirigida a estimular al personal hacia la realización de tareas evaluativas sobre las diferentes dimensiones y aspectos de los programas dado los beneficios que aporta para el mejoramiento de los servicios que se ofrecen al usuario y el crecimiento personal-social de los mismos y del propio personal de la institución; por la satisfacción en relación a los logros alcanzados y la proyección de los programas en el entorno.
- Conceptualización: En relación a la exploración del grupo se utiliza el autoanálisis y el análisis participativo, para hacer un inventario de las potencialidades y limitaciones que el grupo presenta respecto a:

Condiciones personales acerca de sus conocimientos sobre evaluación, disponibilidad de tiempo, apertura al cambio en cuanto a las actividades evaluativas y al esfuerzo requerido para llevarlas a cabo.

Condiciones organizacionales respecto a la apertura de la gerencia de los programas hacia un liderazgo participativo en el que se compartan responsabilidades y se propicie un clima favorable que estimule la interacción, la comunicación y la negociación, se provean los recursos y se de el apoyo para iniciar un proceso de evaluación participativa.

En el segundo momento el grupo trabaja con materiales de apoyo y define términos básicos a partir de la conceptualización de evaluación y medición. Se aborda lo referido a la elaboración de diagnósticos participativos como una estrategia evaluativa para la detección de problemas y necesidades, a tal efecto se plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué se quiere evaluar?, ¿para qué?, ¿dónde se va a evaluar?, ¿cuándo se debe evaluar?, ¿quiénes van a evaluar? y ¿cómo se va a evaluar?

Marcelo y López (1997) plantean que se deben elaborar informes para hacer públicos los resultados de la evaluación. El informe puede estar centrado en los procesos, en los resultados o en ambos y será más adecuado para una evaluación interna.



- Operacionalización de la evaluación: El tercer momento de la fase de planificación está orientado a manejar lo relativo a modelos o enfoques de evaluación, metodología, técnicas e instrumentos más adecuados en atención a las prioridades acordadas en función del cuadro de necesidades establecido por el grupo. En sesiones de trabajo grupal se discutirá sobre las ventajas y desventajas de los modelos, enfoques y de sus procedimientos, para seleccionar aquellos que se crean más viables para determinados problemas o necesidades.

3. Fase de dirección (Fig. 3)

En esta fase los responsables de la ejecución del proceso dan comienzo a las acciones

evaluativas, de acuerdo a lo concretado por el grupo. En el desarrollo del proceso, la primera tarea con la que se inicia la praxis evaluativa, es la elaboración de instrumentos y registros ya seleccionados a partir de las variables e indicadores establecidos previamente o de las situaciones que se han establecido como centros de interés focalizados para la evaluación. Al respecto, se realiza la recolección de datos e informaciones según las mediciones cuantitativas o cualitativas acordadas. Estos datos se procesan para su clasificación y codificación, luego de ordenada la información, se analizan los resultados para determinar las modificaciones, cambios producidos, ventajas obtenidas, fallas y tendencias del proceso, identificación constructiva del error, para fomentar aprendizajes individuales y organizacionales. En reuniones con el grupo se realizarán discusiones acerca de los resultados en función del comportamiento del proceso y lo logrado. La confrontación de los resultados se realiza en los diferentes niveles de jerarquía establecidos en la institución. Discutidos los resultados, se elaboran las conclusiones a partir de las observaciones, críticas y explicaciones del grupo, para terminar y presentar el informe a los destinatarios de la evaluación.



4. Fase de control (Fig. 4)

Esta fase, parte de la supervisión y la evaluación de monitoreo como funciones orientadoras de los procesos con la finalidad de identificar desviaciones, corregir, controlar o eliminar lo que afecte el funcionamiento, para que se mantenga en línea constante de superación y se mejoren las acciones que se desarrollan en el programa y se tomen las medidas correctivas pertinentes conforme se van necesitando, para asegurar que las actividades reales se ciñan a las actividades proyectadas (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

La supervisión se realiza en conexión directa con el grupo en forma individual, grupos pequeños y grupo total a través de la autoevaluación y la coevaluación. La acción supervisora se ubica en una posición que permite no sólo orientar, ayudar, actualizar, estimular y acompañar al personal para que realice las acciones de manera eficaz, sino que también implica atención sistemática y permanente de todos los elementos que involucra el proceso de evaluación. La información obtenida mediante la supervisión permite seguir hacia el logro de los objetivos, manteniendo el dominio de la situación, lo cual constituye el control propiamente dicho.



La retroalimentación es un elemento básico en esta fase, brinda información que conduce a la modificación de aspectos y/o situaciones, también se introduce a través de la aplicación de correctivos adoptados para reorientar las acciones en el caso de que las desviaciones sean muy marcadas. El seguimiento es la acción permanente de control operacional mediante mecanismos que permitan contrastar si los resultados obtenidos,

luego de la aplicación de las medidas correctivas, evidencian el nivel de aproximación que tienen en relación a los resultados previstos.

Estas fases permiten la estructuración y operacionalización de los lineamientos de acción a partir de la sensibilización y organización del personal de los programas socioeducativos.

Referencias Bibliográficas

1. ARGIRIS, Chris (1999). Conocimiento para la acción. España. Editorial Granica.
2. CERDA G, Hugo (1997). Cómo elaborar proyectos. Colombia. Mesa Redonda Magisterio.
3. COHEN, Ernesto y FRANCO, Rolando (1987). Evaluación de proyectos sociales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (ILPES/ONU): Centro latinoamericano de desarrollo social (CIDES/OEA) Chile.
4. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANITATION OF DHETREADWAY COMMISSION (COSO). Control interno. Colombia. Ecoe Ediciones.
5. ESPINOZA V., Mario (1986). Evaluación de Proyectos Sociales. Argentina. Editorial Humanitas.
6. ESTÉVEZ S., Cayetano (1997). Evaluación integral por procesos. Colombia. Editorial Mesa Redonda Magisterio.
7. FERNÁNDEZ, José (1998). Los agentes de la innovación en los centros educativos. España. Ediciones Aljibe.
8. JARA H., Oscar (1984). Los desafíos de la educación popular. Costa Rica. Centro de estudios publicaciones Alforja.
9. LEE-SMITH, Diana (1999). Indicadores generados por la comunidad. <http://www2.iucn.org/themes/ena/espanol/ebi.htm>.
10. MARCELO G., Carlos y LÓPEZ Y., Julián (1997). Asesoramiento curricular y organizativo en educación. España. Editorial Ariel.
11. MONEDERO M., Juan J. (1998). Bases teóricas de la evaluación educativa. España. Ediciones Aljibe.
12. MORÍN, Edgar (1999). La cabeza bien puesta. Bases para una reforma educativa. Argentina. Editorial Nueva Visión.
13. POLETTI, Gladis (1994). Manual para facilitadores del proceso de aprendizaje del adulto. Venezuela. Editorial Kinesis.

14. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Subdirección de Docencia (1999). Evaluación. Programa de Formación y Actualización del Personal Académico del IUPM-UPEL. Vezuela. Editado por Fundación UPEL.
15. RUIZ R., José M. (1998). Cómo mejorar la institución educativa. Colombia. Editorial Mesa redonda.
16. QUIN y otros (1995). Maestría en la gestión de organizaciones. Madrid. Ediciones Díaz Santos.
17. TEIXIDÓ PLAMAS, Martí (1997). Supervisión del sistema educativo. España. Editorial Ariel.