

LA GESTIÓN EN EL PROCESO CURRICULAR

LAURA ANGÉLICA BÄRCENAS POZOS

Departamento de Humanidades, Universidad Iberoamericana Puebla

RESUMEN: Los procesos de evaluación curricular se iniciaron a través de los aprendizajes que habían adquirido los alumnos; y a través de los años, esto se fue modificando hasta que la evaluación se internó en todos los procesos de la vida escolar, haciendo que hoy se hable de la cultura de la evaluación.

A lo largo de los años se han ubicado dos tendencias para evaluar el currículum; una llamada técnico-sistémico que considera al proceso de evaluación como el medio para obtener información y para llevar a cabo la toma de decisiones; estableciendo como fin último la eficiencia y eficacia del impacto del currículum. La otra, es la **crítica**, pues busca identificar y analizar los aspectos socio-políticos, considerándolos como ejes

centrales de la evaluación curricular. Esta tendencia se caracteriza por la participación de los actores del proceso educativo, además de teorizar, construir conceptos y metodologías que den sentido y creen las fundamentaciones que sustenten las interpretaciones y análisis realizados en estos procesos evaluativos.

En esta investigación se buscó combinar dos propuestas críticas de evaluación de currículum, la de Ruiz y la de Stake, mostrando sus beneficios en la obtención de información y comprensión del proceso curricular.

PALABRAS CLAVE: Evaluación Curricular, Evaluación Comprensiva, Gestión, Innovaciones.

Introducción

Una institución de educación superior privada que tiene como propósito académico estar a la vanguardia de los procesos educativos, en los primeros años de este siglo se dio a la tarea de diseñar una nueva estructura curricular (NEC) para actualizar sus planes de estudio pero también las acciones docentes en el aula y fuera de ésta para que el propósito de formar en competencias se cumpliera.

Los diseñadores de la NEC intuyeron que siendo ésta una propuesta innovadora no se podría montar en la estructura académica y administrativa antigua, por lo que era necesario concebir una nueva estructura curricular. Así que decidieron involucrar a todos

los actores de la institución para traducir la NEC establecer los medios para darle posibilidades de concreción y operación en el consumo.

Las condiciones cambiaron y la NEC no logró una buena implementación, así que se decidió hacer una evaluación curricular buscando las razones de este fracaso. La pregunta que se planteó en esta evaluación fue: **¿Los elementos de la Gestión tienen una función transversal a la construcción, traducción y consumo de un proceso curricular innovador?**, estableciéndose el siguiente objetivo: **Comprender el efecto que los elementos de la Lógica de Gestión tienen en la construcción, traducción y consumo de un proceso curricular innovador, a partir de las interpretaciones de los distintos actores del proceso educativo.**

El punto de partida de esta evaluación fue que los actores del proceso educativo hacen diversas interpretaciones de las propuestas innovadoras y a partir de éstas, toman decisiones e interactuar con otros actores y aquellos que hicieron interpretaciones más cercanas a la propuesta original tendrán más posibilidades de éxito de aquellos que estuvieron lejanos. Sin embargo a lo largo de la investigación se descubrieron otros factores que no fueron considerados, mostrando que la gestión es un elemento clave en un proceso de cambio.

Bases Teóricas

Desde el inicio se tomaron como referencia las propuestas de Ruiz (2001) para el análisis de las fases del currículum y la de evaluación comprensiva de Stake (2006) que plantea una estrategia evaluativa a través de matrices, tomando en cuenta a los actores del proceso.

Ruiz (2001) hace una propuesta crítica para evaluar el currículum que permite observar el proceso curricular desde su construcción y hasta su consumo, al proponer tres **Lógicas** para construir, traducir, consumir y evaluar el currículum. Esquema 1.

La **Lógica de Construcción** analiza el diseño de la parte conceptual del currículum, observando los elementos sociales, políticos, ideológicos, psicológicos y didáctico-pedagógicos que están presentes de forma explícita en los documentos que sustentan una propuesta curricular, entonces los diseñadores proponen un tipo de hombre y sociedad en el que creen y que pretenden lograr con el currículum, buscando que el

modelo pedagógico propuesto tenga una consistencia con éste. Identificar, las decisiones, intereses, motivaciones, al igual que las negociaciones intergrupales que se llevan a cabo entre los actores educativos para definir la organización curricular; lo que permite deducir las intencionalidades políticas y académicas que están implícitas en el diseño y con las que se pretende darle legitimidad, buscando en los orígenes y situaciones históricas que antecedieron al diseño conceptual. También identifica qué actores participaron en esta fase, el nivel de participación que tuvieron en la toma de decisiones, los factores internos y externos que han afectado la propuesta diseñada.

La **Lógica de Traducción** se refiere a las acciones que la institución lleva a cabo para lograr que los actores educativos comprendan la propuesta curricular, se la apropien y se establezcan acciones para lograr implementarla. En esta fase intervienen la formación docente, así como la definición de políticas y acciones educativas para lograr un control de la propuesta curricular. Es necesario que exista una **consistencia interna** entre esta lógica y la de construcción, de lo contrario las intencionalidades del currículum no sucederán, por lo tanto en esta lógica se observa cómo los actores se han apropiado de la propuesta.

La **Lógica de Consumo**, es la puesta en marcha, o bien, cómo es vivida la propuesta curricular por profesores y los alumnos en el aula. Esta lógica se investiga analizando los comportamientos, actitudes y concepciones que son evidentes en los alumnos y profesores acerca del plan de estudio, así como de los procesos de enseñanza y aprendizaje, los conocimientos, el rol del estudiante y del docente y las formas de evaluación y control.

A pesar de que se considera que la propuesta de Ruiz es bastante completa, se creyó que era necesario establecer una cuarta lógica, porque se observa que la Lógica de Traducción es ambigua, lo que puede provocar que algunos de sus aspectos sean ignorados. Además se piensa que esta cuarta lógica de ser bien manejada, puede convertirse en un factor del logro de la propuesta curricular, además está íntimamente ligada a las lógicas de Ruiz; se está hablando de los elementos de la gestión.

La **Lógica de Gestión** es la forma como se organizan los gestores y la institución para llevar a cabo la propuesta curricular, contempla cambios o adecuaciones en las políticas y normativas institucionales, la formación de los profesores y la capacitación del personal, la viabilidad económica y financiera del proyecto, los elementos materiales e infraestructura

que se requieren, el diseño e implementación de un plan estratégico para la puesta en marcha de la propuesta curricular, entre otras cosas.

En este sentido la gestión se vuelve transversal a la construcción, traducción y consumo, siendo un hilo conductor desde que inicia la construcción, durante la traducción, para lograr cierto éxito en el consumo. La gestión deberá guardar consistencia en su tránsito por las tres lógicas. Cabe aclarar que las lógicas no son lineales sino que se traslapan, se mezclan e incluso se confunden al ser operadas, por la naturaleza misma de las organizaciones escolares.

Se consideró importante investigar qué tanto esta lógica favorece u obstruye en la implementación de una propuesta curricular, pues Espeleta y Furlán (2000) explican que la gestión y la práctica pedagógica han caminado de manera separada en las instituciones educativas provocando múltiples problemas.

La **Lógica de Gestión** se relaciona con los elementos de cambio educativo y organización escolar, entonces se profundizó en estas teorías para ver si esta relación existe y si a través de dichas teorías se puede explicar de mejor manera cuál es el papel de la Lógica de Gestión en el proceso curricular.

Gestión es *“el gobierno ordenado de los elementos que configuran la dinámica de los fenómenos que ocurren en el seno de los centros educativos”* (Sacristán, 2000:66). Al implementarse un cambio es necesario mover el complejo entramado de aspectos y fenómenos que suceden en los contextos naturales de la escuela, así que es necesario estudiar estos procesos y hacer énfasis en los elementos y variables que van más allá de lo individual en las interacciones sociales y en la dialéctica que se da entre los elementos que forman parte de la vida institucional como un todo.

Ball (1987) dice que dentro de la micropolítica se analiza cómo se están dando las relaciones de poder, control, conflictos, disputas ideológicas, diversidad de metas, las resistencias y acciones políticas, que se vuelven relevantes para el estudio de la organización escolar, porque los propios actores institucionales niegan su existencia.

Fullan (1996) menciona algunas causas del fracaso del cambio educativo, entre las que están que los problemas se presentan como complejos y no se pueden solucionar con los recursos con los que ya se cuenta, los plazos para obtener resultados son irreales, se buscan modas y soluciones rápidas y no profundas, no se favorece el desarrollo docente,

ni se busca modificar las formas de instrucción, no hay programas de seguimiento para implementar nuevas políticas y muchas estrategias no motivan a los docentes para realizar los cambios.

El director es actor clave en el cambio, su actuar puede determinar que la innovación tenga éxito o no. Fullan (1996) propone ocho acciones que debe considerar un buen director en el factor de cambio educativo, de acuerdo a la circunstancia de su institución. Éstas son, que comprenda la cultura, valore a los docentes y promueva su desarrollo profesional, que sea amplio educativamente hablando con lo que valora, que promueva colaboración, que proponga alternativas y que no de órdenes, que utilice los recursos burocráticos para agilizar y no obstaculizar y que esté conectado con el mundo exterior. Del mismo modo sugiere que los puestos directivos de todos los niveles sean considerados en función del cambio y no de los intereses políticos, pues de lo contrario hay poco tiempo para comprender la cultura y llevar a cabo los aspectos que el propio autor sugiere.

Todos estos aspectos sobre el cambio educativo y el enfoque micropolítico se refieren a ámbitos de la Gestión, y dado que estos están centrados en las personas, lo que piensan, los significados que construyen, así como las formas en que se organizan.

La evaluación comprensiva de Stake

Este modelo parte del hecho de que la evaluación debe hacerse en su ambiente natural y se basa en las percepciones y las interpretaciones que los actores han construido sobre el diseño, las interacciones y sobre cómo debe implementarse el currículum.

Stake (2006:141) dice que *“ser comprensivo significa guiarse por la experiencia de estar personalmente allí, sintiendo la actividad y la tensión conociendo a las personas y sus valores. Es basarse en gran medida, en la interpretación personal”*. Considera que para realizar la evaluación curricular es necesario familiarizarse con las preocupaciones de los actores del proceso educativo, así como de su pluralidad cultural; poniendo atención en las especificidades del programa.

Stake (2006) propone utilizar al estudio de caso como estrategia metodológica para evaluar comprensivamente el currículum, considerando que el “caso” es el propio programa que se analiza y el proceso es el conjunto de las descripciones de las

experiencias de los actores y la forma en que éstas se interrelacionan, además de que busca profundizar en una situación en particular, que es otra característica de este método.

Stake (1998) utiliza “temas” para organizar las estructuras conceptuales, lo que permite lograr una mayor comprensión del caso, apreciando sus especificidades, así como la complejidad que éste presenta dentro de un contexto determinado y en sus interrelaciones. Estos son constructos que no se presentan simples y claros, sino tienen una intrincada relación con contextos políticos, sociales, históricos y sobre todo personales, permitiendo observar y sonsacar, los problemas, las actitudes conflictivas, la compleja historia de las preocupaciones en el caso que se estudia, etc. En esta investigación los temas están relacionados con las “lógicas” propuestas por Ruiz (2001); es decir, la Construcción, la Traducción y el Consumo; incluyendo a la Gestión, y los criterios son los elementos que pertenecen a cada una de éstas.

Stake (2006), propone construir una primera matriz llamada descriptiva con los antecedentes de las interacciones, encuentros y procesos que se dieron entre los actores y los objetivos que se establecieron, así como las expectativas que se consideraron como ideales al construir la propuesta curricular a evaluar, que se localizan en los documentos de la propia propuesta curricular.

Después se hace una segunda matriz con la información que se obtiene de observar el proceso real, a ésta se le llama “matriz de observaciones”. Una vez elaboradas las dos matrices, se establecen variables e indicadores que permiten comparar lo ideal contra lo observado. Dicho análisis se complementa con explicaciones que justifiquen las discrepancias encontradas al contrastar las variables.

Posteriormente, se diseña una tercera matriz llamada “valorativa”, contiene los criterios, estándares o medidas de desempeño que son elementos que permiten hacer la comparación entre lo descrito y lo observado. Estas valoraciones se pueden hacer con juicios absolutos o relativos; ya sea al interior del currículum o cuando se le compara con otro de características similares.

La propuesta de Stake, abre las posibilidades para llevar a cabo la evaluación de las acciones de los gestores y sus intersubjetividades, es decir qué interpretaron y cómo estas interpretaciones dieron acceso a interacciones y toma de decisiones sobre la

implementación del currículum, sin embargo es importante considerar que los gestores sólo establecen las condiciones que permiten poner en práctica la propuesta curricular en el espacio aúlico, pero no la operan directamente.

Sujetos e instrumentos

Para hacer esta evaluación se trabajó con dos exdirectores y cuatro actuales directores de Área; cinco excoordinadores y tres actuales coordinadores de licenciaturas y dos profesores de tiempo, que forman el grupo de los actores principales, pues se consideran gestores de las fases de traducción y consumo.

Se incluyeron otros actores que se consideraban clave, es decir los responsables del diseño conceptual de la NEC, siendo dos ex vicerrectores académicos; uno perteneció al grupo que tuvo la iniciativa de diseñar la NEC, y el otro tuvo la responsabilidad de terminar el diseño y de iniciar la implementación; y un ex vicerrector de servicios educativos transversales, quién diseñó y aportó una gran cantidad de ideas sobre la NEC, por último un académico que participó en un órgano colegiado que tuvo a su cargo las fases de traducción y consumo de la propuesta curricular.

La entrevista fue el medio para recopilar información, pues se trató de reconstruir aspectos que sucedieron y que impactaron en el momento de la implementación del currículum. Para Álvarez-Gayou (2003) la entrevista es una conversación con una estructura y un propósito que busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado desmenuzando los significados de sus experiencias.

Se utilizaron dos guías de entrevista, una para los actores principales, está organizada en tres dimensiones que buscan identificar las interpretaciones que hicieron de la NEC y del papel que jugaron éstas en la implementación. Se pretendió recuperar la historia de la NEC y cómo los actores la *comprenden*, qué dificultades enfrentaron, qué aciertos tuvieron; cómo la gestión aportó u obstaculizó al cumplimiento de lo que originalmente se pretendía, y los sentimientos que les generó.

Una guía adicional se utilizó para entrevistar a los sujetos secundarios, cuenta con tres dimensiones, relacionadas con las Lógicas. Busca *comprender* cuáles eran las intencionalidades de la propuesta curricular desde quiénes la diseñaron, cómo perciben

estos actores los elementos de la Gestión en estas fases, así como cuál es su percepción sobre la propuesta curricular ahora.

El análisis de la información, se hizo a través de la codificación, buscando establecer una relación entre la información y lo que se planteo como problema desde el principio. La codificación Coffey y Atkinson (2003), es la vinculación entre los fragmentos de los datos y un concepto teórico particular. La codificación viene a ser la materia prima para lograr la reflexión e interpretación de la información recabada. Una vez desmenuzada la información se interpreta para valorar críticamente lo que se observó, frente a lo que se esperaba, las interpretaciones y los hechos comentados por los actores, así como sus sentimientos se vuelven fundamentales en el análisis.

Resultados y conclusiones

Uno de los aspectos que deben ser revisados cuando se evalúan procesos curriculares es la micropolítica de las organizaciones escolares en particular los aspectos de control y poder, que hacen evidente la coexistencia de diversos grupos, sus intereses, metas, valores, sus acciones éticas y políticas, así como la forma en que se confrontan y hacen controversia, determinando el éxito o fracaso en la fase de implementación.

Se confirmó que es pertinente la propuesta que se hizo en este trabajo y que se refiere a que la Lógica de Traducción propuesta por Ruiz (2001) se divida en dos, dejando los elementos propios de la gestión en la Lógica del mismo nombre y la apropiación de los conceptos en la de Traducción, considerando que unos y otros pueden ser obviados al no quedar lo suficientemente explícitos.

Para que haya una buena traducción de la propuesta curricular y se genere un cambio en la cultura es necesario que los gestores garanticen una formación de profesores amplia, diversa y relacionada con la propuesta, proporcionando canales de comunicación que permitan que todos los involucrados se enteren de modificaciones en normas y políticas, así como de la propuesta misma para que la cultura institucional vaya transformándose poco a poco. Además es de suma importancia que se atiendan las resistencias que naturalmente irán surgiendo.

Las acciones en una institución educativa no pueden detenerse para adaptar todos los nuevos procesos, así que es necesario considerar su implementación paulatina, como lo

señala Fierro (2005) cuando afirma que es necesario planear una aplicación, pensando en diferentes etapas, previendo metas y productos, contemplando estrategias para intervenir en diferentes niveles del sistema a diversas escalas. Lo que implica considerar, recursos humanos, materiales, económicos, de tiempo y espacio.

Después del análisis se percibe que se requiere de un administrador hábil que diseñe la planeación mencionada con cuidado y considerando todos los aspectos del sistema institucional previo que deben ser modificados, transformados o creados para que la nueva propuesta pueda ser operada, o bien advertir a los constructores sobre lo que es viable, para hacer currículos más acordes con la realidad.

Se verificó lo que dice Escudero (1985) al afirmar que la escuela es una realidad que se construye socialmente por todas las personas que la forman a través de los procesos de interacción social que entre ellos se establecen. Sin embargo se requieren crear las condiciones a través de la Gestión, para que la Construcción, Traducción y Consumo logren sus propósitos, siendo ésta de naturaleza transversal en una propuesta curricular.

Bibliografía

- Ball, S.J. (1987). La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Paidós. Barcelona.
- Escudero, J.M. La innovación y la gestión escolar. En PASCUAL, R. (Compilador) (1988). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Narcea. Madrid.
- Espeleta, J.; Furlán, A. (Compiladores). (2000). La gestión pedagógica en la escuela. Ediciones UNESCO. Chile.
- Fierro, C. (2005). Construir la calidad educativa desde dentro. Restos y tensiones en la gestión de la innovación. Separata. Visión Educativa.
- Fullan, M.; Hargreaves, A. (1996). La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar. Amorrortu Editores. Argentina.
- Ruiz I. E. (2001). Propuesta de un modelo de evaluación curricular para el nivel superior. Una orientación cualitativa. Cuadernos del CESU. UNAM. México.
- Sacristán, J. G. (2000). En Espeleta, J.; Furlán, A. (Compiladores). La gestión pedagógica en la escuela. Ediciones UNESCO. Chile.
- Stake, R. E. (2006). Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares. Ed. Crítica y Fundamentos. Barcelona.