

La evaluación institucional como estrategia de mejoramiento: una mirada sistémica para potenciar la transformación educativa

Rubinsten Hernández Barbosa*
Sandra Maritza Moreno Cardozo**

Recibido: 16-03-2022

Aceptado: 31-03-2022

Citar como: Hernández Barbosa, R. y Moreno Cardozo, S. M. (2023). La evaluación institucional como estrategia de mejoramiento: una mirada sistémica para potenciar la transformación educativa. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 16(1), 213-238. <https://doi.org/10.15332/25005421.7969>

Resumen

La evaluación es un aspecto central de todas las instituciones educativas que tengan como propósito el mejoramiento continuo, por lo tanto, es parte constitutiva de su gestión. Este artículo reflexiona sobre aspectos claves que deben ser considerados en el proceso evaluativo y aporta una mirada sistémica de lo que implica pensar la evaluación, desde la construcción de una cultura institucional que promueva procesos de reflexión, investigación y acción en el currículo. La evaluación institucional requiere planeación y organización para favorecer la recolección de información confiable, emitir juicios de valor que conlleven a la toma de decisiones pertinentes con los intereses y necesidades de la institución. Se describe la propuesta de

*Doctor en Educación. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Docente Investigador Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Correo electrónico: rubinsten.hernandez@uptc.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5595-5344>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=3zkHOUcAAAAJ&hl=es>

CVLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000599581

**Doctora en Educación. Universidad Santo Tomás. Coordinadora Académica Gimnasio Moderno

Correo electrónico: sandramoreno@gimnasiomoderno.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4800-2083>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=C0VJ1JwAAAAJ&hl=en>

un modelo de evaluación institucional producto de la experiencia de los autores en este tipo de procesos, que puede ser una orientación y adaptado a las diferentes instituciones atendiendo a sus necesidades y particularidades.

Palabras clave: aprendizaje, autonomía educativa, escuela, evaluación, investigación, gestión.

Institutional evaluation as a strategy for improvement: a systemic view to promote educational transformation

Abstract

Evaluation is a central aspect of all educational institutions whose purpose is continuous improvement, therefore, it is a constitutive part of their management. This article reflects on key aspects that must be considered in the evaluation process and provides a systemic view of what it means to think about evaluation, from the construction of an institutional culture that promotes processes of reflection, research and action in the curriculum. Institutional evaluation requires planning and organization to favor the collection of reliable information, to issue value judgments that lead to making decisions relevant to the interests and needs of the institution. This text describes the proposal for an institutional evaluation model product of the authors' experience in this type of process, which can be an orientation and adapted to the different institutions according to their needs and particularities.

Keywords: learning, educational autonomy, school, evaluation, investigation, management.

Avaliação institucional como estratégia de melhoria: uma visão sistêmica para promover a transformação educacional

Resumo

A avaliação é um aspecto central de todas as instituições de ensino cuja finalidade é a melhoria contínua, portanto, é parte constitutiva de sua gestão. Este artigo reflete sobre os principais aspectos que devem ser considerados no processo avaliativo e oferece uma visão sistêmica do que significa pensar avaliação, a partir da construção de uma cultura institucional que promova processos de reflexão, pesquisa e ação no currículo. A avaliação institucional requer planejamento e organização para favorecer a coleta de informações confiáveis, para emitir juízos de valor que levem à tomada de decisões pertinentes aos interesses e necessidades da instituição. Este texto descreve a proposta de um modelo de avaliação institucional produto da experiência dos autores nesse tipo de processo, que pode ser orientativo e adaptado às diferentes instituições de acordo com suas necessidades e particularidades.

Palavras-chave: aprendizagem, autonomia educacional, escola, avaliação, pesquisa, gestão.

Introducción

La educación es una práctica social y la evaluación uno de sus principales componentes y compromisos, no se concibe la educación sin la evaluación (Hernández y Moreno, 2007). Por esta razón, la evaluación se convierte en parte de la cultura de una institución y es necesario ponerla en el centro de la reflexión, para que no aparezca de manera periférica, o como un apéndice asociado a intereses de

medición mediática y mercantilista, sino que responda a necesidades profundas de los sujetos que hacen parte de la comunidad educativa. En ese sentido, esta posee un carácter integrador y permanente y tiene un papel orientador que se aleja de las actividades técnicas para convertirse en un proceso ético. No en vano se ha planteado por autores como San Martí, (2020) que evaluar y aprender están imbricados y que exige de un camino estructurado que potencie la evaluación formativa y se aleje de estándares que intentan normalizar todas las prácticas evaluativas con un mismo rasero, sin atender a los contextos geográficos, sociales y culturales. Se propone la evaluación desde el contexto. En ese sentido, algunos hablan de evaluación en contexto, que retoma, entre otros elementos, aspectos de orden intercultural, evita la discriminación de las minorías, usa diversidad de estrategias y hace énfasis en criterios de pertinencia cultural y se orienta a satisfacer las necesidades particulares de las comunidades (Pino, Cubillos y Pinto, 2015).

Dentro de este marco, es necesario resignificar la evaluación a la luz de una mirada más integradora en donde se reconoce la necesidad de dar un nuevo valor a los sujetos que participan de ella, no solo como piezas de un mecanismo de un reloj que funcionan de manera automática, sin posibilidad de falla ni reflexión, pues como los relojes es necesario dar la hora exacta sin atrasarse o adelantarse enfocando la mirada a los resultados, y no a las acciones ni a los responsables de estos movimientos, entendiéndolos como un sistema dinámico cuyos resultados permiten avizorar y crear caminos en el viaje que nos lleva a nuevos puertos y no a los ya conocidos.

Es indiscutible que las formas de pensar la escuela y los procesos de enseñanza y aprendizaje se han modificado, el mundo de hoy exige nuevas maneras de relacionarse con el aprendizaje, la pandemia del 2020 y del 2021 es un ejemplo de esa necesidad de renovación de la evaluación, ya que pensar y actuar en el mundo moderno implica reflexionar sobre cómo construye el ser humano conocimiento, sobre

cómo genera formas de aprendizaje que permitan la apropiación de este y, por supuesto, sobre cuál es su papel en la cultura y en la historia. Estas relaciones con el aprendizaje establecen modos distintos de actuar, que dependen tanto de lo que los docentes consideramos importante potenciar, así como de la apuesta cultural y política de las instituciones educativas, que cuando piensan en evaluación le suman un adjetivo que es muy potente: *calidad*, pero que es necesario definir desde qué postura epistemológica se concibe y cuáles son los alcances de este en cada institución.

Para algunas instituciones su prioridad puede ser aparecer en rankings y apostar a ser reconocidas por estar incluidos en listados atendiendo a las demandas del mercado. Bajo esta óptica, la calidad se define desde parámetros de la lógica empresarial, toma en cuenta el modelo neoliberal y los procesos que caracterizan la globalización (Rodríguez, 2010). Para otros, la calidad está articulada con la construcción de una cultura institucional que posibilite nuevas miradas sobre la evaluación, su relación con los aprendizajes y en donde se reconozca el papel central de todos los actores del proceso, para ganar autonomía intelectual que permita a los sujetos y a las instituciones tomar las mejores decisiones a propósito de su proyecto educativo, sin renunciar a sus principios epistemológicos, axiológicos y ontológicos. Es desde esta mirada que los autores proponen los elementos de un modelo de evaluación institucional, que tiene presentes las raíces socioculturales del concepto de calidad, y lo consideran como punto central para construir significados alternos y diversos a los establecidos desde la lógica mercantilista.

En Colombia, como en otros países de Latinoamérica, la evaluación institucional considera como marco contextual los planes de desarrollo del país, y desde allí emergen políticas públicas que orientan la gestión de los diferentes estamentos educativos. Este aspecto se concreta en el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, cuyos principios filosóficos y estratégicos se instalan como mecanismos de

integración e interdependencia entre gobierno, comunidades, instituciones educativas y sociedad en general (MEN, 2017),

El presente texto recoge cuatro aspectos que son necesarios contemplar en la evaluación institucional. El primero analiza el concepto de evaluación y la importancia de resignificarlo dentro de la cultura institucional, al entenderla desde los escenarios de evaluación formativa y formadora, en tanto se visualiza como posibilidad de revisión y mejora, que al tomar los análisis de evidencia recolectados, a través de diferentes instrumentos, permite implementar acciones para mejorar la calidad de educación en todos los niveles educativos, por ello es considerada como una herramienta poderosa (Talanquer, 2015)

El segundo, propone unas orientaciones y dimensiones necesarias para pensar en un modelo de gestión y ejecución de un proceso de evaluación institucional, en donde se reconoce la importancia de los actores de la evaluación, dado que es necesario la comprensión de los modos de ser y hacer de los participantes, agenciándolos como sujetos propositivos y como piezas clave del cambio. El tercer aspecto es cómo comprender la evaluación como parte fundamental de la cultura institucional y su injerencia en los procesos de transformación, construyendo una nueva cultura que contemple a todos sus actores, en ese sentido, reconocer cómo se construye una comunidad de aprendizaje que permita la renovación institucional desde el interior, es fundamental. Por último, indica algunas dificultades que podrían limitar la aplicación de la evaluación en la institución educativa.

¿Por qué y para qué evaluar?

La evaluación tiene muchos significados de acuerdo con sus finalidades y la forma de llevarla a la práctica tanto de las instituciones como de los maestros, es así como en el campo de la evaluación

esta se puede entender como una estrategia para medir, acreditar, certificar, seleccionar, orientar clasificar, comparar, seleccionar o, sencillamente, calificar (San Martí, 2020). Las tipologías de evaluación como la inicial, la diagnóstica, la formativa, la formadora, la sumativa, también aparecen en el escenario, pero a todas ellas les subyace unas representaciones que están asociadas con ideologías imbricadas en una pregunta fundamental: ¿cuál es el fin de la escuela? Por eso, es necesario comprender cuáles son las representaciones que circulan en la institución, para desde allí proponer los aspectos que son necesarios resignificar, pues para que la evaluación esté asociada al currículo, es fundamental que se contemplen los sujetos y su rol activo en la construcción de un entramado más amplio que permita reconocer sus representaciones de evaluación, sus propósitos y la coherencia con la visión y misión de la institución, en síntesis con la apuesta por el tipo de ciudadano que esté a la altura de los retos de la sociedad diversa y compleja del siglo XXI.

Es por esta razón, que cuando se habla de evaluación encontramos múltiples acepciones y se reconoce que este concepto, que ha venido transformándose a lo largo de las últimas décadas, es necesario continuar resignificándolo, dado que a pesar de los esfuerzos por concretar los cambios, es conocido que muchas instituciones y maestros se quedan anclados en prácticas instrumentalistas que reducen el potencial mismo de la evaluación y se disfrazan las actividades repetitivas, pues como lo señala Santos Guerra (2002) las escuelas evalúan mucho y se cambia poco, esto implica que algo falla, porque si la evaluación sirviera para aprender evitaría la repetición de los errores y favorecería la mejora de las prácticas de los maestros, de los alumnos, de los equipos directivos y administrativos. Por eso, no basta simplemente conocer nuevas posturas sobre la evaluación, sino comprenderlas, apropiárselas, y recontextualizarlas atendiendo a la diversidad de los espacios curriculares de las instituciones, para hacerlas parte de su cultura, de lo contrario, es como si tomáramos vino nuevo en odres viejos.

Como lo señala Santos Guerra (2014), la evaluación es un fenómeno que condiciona todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, por eso resulta fundamental interrogarse por su naturaleza, su finalidad y las dimensiones éticas, sociales y políticas que lo impregnan. No se trata de un fenómeno técnico, sino de un fenómeno ético, por eso es necesario preguntarse a quién beneficia, a quién perjudica, a qué valores sirve, a qué valores destruye. La evaluación sirve para muchas finalidades, lo importante es utilizarla como aprendizaje, como una manera de comprender para mejorar las prácticas que aborda. Si se comprende la evaluación como aprendizaje, se puede usar para mejorarlo en los estudiantes, cambiar las estrategias de aula, para implementar nuevos programas, para la formación de los profesores y la adopción de reformas, en síntesis, mejorar la dinámica de los centros escolares. Ejemplo de ello es el proyecto de formación inicial de maestros en la Escuela Normal Superior de Salamina, Caldas, Colombia, basado en proyectos, el cual favoreció, entre otras cosas, la construcción de saber pedagógico, la apropiación de la teoría pedagógica y la promoción de la investigación. Esta mirada posibilitaría apuntar de manera más directa a una de las metas de la Unesco, al reconocer la necesidad de centrarse en la calidad de la educación como uno de los objetivos de desarrollo sostenible de cara al 2030 (Unesco, 2017).

Para asegurar la calidad, es necesario construir una cultura de evaluación lo suficientemente robusta que permita desarrollar una propuesta renovadora que involucre de manera sustancial a los sujetos y que estos se vinculen propositivamente en los cambios. Los estudios de San Martí (2020), Anijovich, R. y Cappellette, G. (2017) insisten en la pertinencia de la evaluación formativa y su relación con la autonomía de los sujetos y las instituciones, y como una oportunidad de mejora curricular y de aprendizajes, que ha puesto esta perspectiva en el centro del debate.

En estas nuevas aproximaciones es esencial abordar las tensiones epistemológicas, pedagógicas y didácticas que se derivan de las nuevas miradas de la evaluación, y, por lo tanto, es necesario reconocer cuál es el concepto que subyace a las prácticas y las políticas institucionales, pues muchas instituciones educativas continúan perpetuando prácticas positivistas y ancladas en viejas nostalgias del pasado, donde se perpetúa una idea de la evaluación como un producto homogenizante, desde de una mirada reduccionista de la misma, donde solo se privilegian estándares universales para ser aplicados a todos los contextos culturales, sin tener en cuenta las necesidades específicas de los mismos privilegiando los productos y no los procesos. En ese sentido, resignificar la evaluación implica repensar cómo las instituciones se permean de estas nuevas miradas desde un enfoque sistémico, entendiéndola no solo como una parte final de un estado, sino como un conjunto de aspectos que se integran, que son interdependientes y que se afectan mutuamente. Es así como no se puede pensar en la evaluación sin la participación de los diversos componentes y actores del proceso evaluativo: maestros, estudiantes, planes de estudios, actividades de aprendizaje, recursos, diseños didácticos, apuestas curriculares, contextos situados de las instituciones, así como la evaluación misma.

¿Para qué y cómo construir una cultura de la evaluación Institucional?

Si consideramos la evaluación como una herramienta útil para aprender, como lo propone Sanmartí (2020), es necesario preguntarse ¿por qué su aplicación no se ha generalizado en las instituciones escolares? Puede ser porque sus representaciones están vinculadas a finalidades seleccionadoras o clasificadoras de las que terminan sufriendo sus efectos, todos los participantes. ¿Entonces cómo superar estas representaciones? A continuación, se describen algunos aspectos que se pueden considerar para superarlas.

1. La evaluación y su relación con la finalidad de la escuela. Es necesario tener presente la apuesta ideológica que subyace en la propuesta curricular y su coherencia con las prácticas desde todos los estamentos, en ese orden de ideas, es necesario reconocer con claridad cómo se piensa la escuela: en términos de clasificación en donde se resaltan las mejores instituciones, los mejores países de la región, o en términos de equidad y construcción de sujetos participativos, analíticos, críticos y creativos que puedan no solo interrogar sus contextos, sino proponer soluciones y actuar en consonancia con las necesidades y problemáticas locales en un diálogo con lo global, es decir un ciudadano del mundo, preocupado por transformar sus contextos y realidades que se construye desde perspectivas distintas y en interacción, que como lo señalan Schutz y Giddens (1962) pueden ser múltiples, pues responden a formas de ver el mundo desde posturas y comprensiones diferentes. Es decir, la realidad no es, por lo tanto, única y estática, es diversa y cambiante. Si esto es así, es necesario que se revise cuidadosamente esa cultura de la evaluación, que no puede ser unidireccional, sino que debe ser abierta y entroncada en una propuesta dinámica que propenda por el desarrollo de los sujetos. Es decir, es necesario considerar la coherencia entre la apuesta epistemológica que está asociada al currículo y brindar condiciones para promover que todos aprendan con calidad, para superar el dilema de la escuela como reproductora del *statu quo* y avanzar a una visión transformadora de los sujetos en constante interrogación con su realidad.

2. La planificación de la evaluación. Planificar es un proceso complejo en donde es necesario involucrar muchos aspectos, recursos que ayuden a tomar decisiones informadas (Cordero, Cano, Benedito, Lleixà, Luna, 2014), para ello se requiere, entre otras cosas:
 - a. Comprender su finalidad. Este aspecto permite construir una comunidad en el que se comparte como proyecto común de

los participantes, teniendo en cuenta que las acciones y decisiones, que deben ser reflexionadas, discutidas y acordadas, permeen tanto a los docentes, como a los estudiantes y los estamentos administrativos, en últimas, se trata de construir una comunidad de práctica y aprendizaje que consolide un proyecto compartido. Ya que como lo señala Wenger (2011, p. 104) “una práctica compartida conecta a los participantes de maneras diversas y complejas”.

- b. Clasificar los aspectos que se evalúan y dar relevancia a los que se consideran más importantes para la transformación de la institución, dado que para entrar en esta cultura de la evaluación es necesario que se prioricen aquellos que se consideran esenciales para apoyar los procesos de transformación en el marco del desarrollo de los sujetos. En ese orden de ideas, si hablamos de los docentes, la evaluación debe estar orientada también al desarrollo profesoral; en el caso de los estudiantes debe apuntar a pensar estrategias más orgánicas que permitan una verdadera integralidad en su formación, atendiendo al desarrollo de su autonomía, gestión de las emociones, creatividad y toma de decisiones que se reflejan en las acciones que un ciudadano crítico. En relación con la institución, la evaluación permite comprender en qué medida los procesos de gestión están realmente articulados con la propuesta curricular y se permean de los cambios generados producto de esta.
- c. Desde esta mirada, es necesario resaltar la importancia del liderazgo educativo, como un aspecto central a la hora de estructurar y desarrollar sistemas de evaluación, que favorezcan labrar un camino en consonancia con la demanda de la sociedad (González, 2018). Esto dependerá, en gran medida, de la propia organización y gestión de la institución, que con sentido de responsabilidad social,

empodere a todos sus integrantes y ejerzan su derecho a la autonomía institucional, amparados en esta y desde allí, y basados en sus contextos, intereses y necesidades desarrollen sus particulares proyectos de evaluación.

Según Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2011), considerar una cultura de la evaluación, implica tener presentes tres marcos; social, que abarca, entre otras cosas, la visión de la evaluación por parte de la comunidad y el marco legal de política pública; un marco institucional, que toma en cuenta la misión y visión institucional, los procesos de acreditación y certificación, y la vinculación de la gestión con el talento humano, y el marco individual, que hace referencia a la visión, prácticas, formación y experiencia de quienes conforman el grupo de actores educativos.

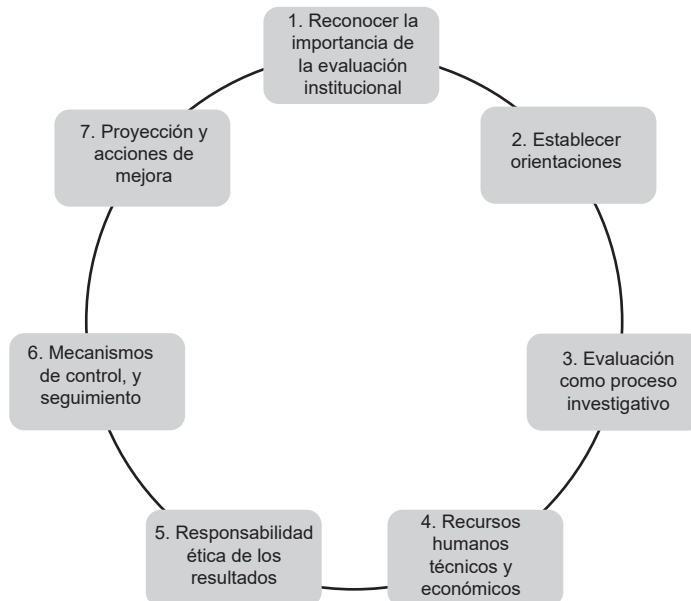
3. La evaluación para orientar los planes institucionales desde los procesos de gestión. Por ello todo plan institucional debe ser producto de procesos evaluativos que cobijan la gestión directiva, académica, administrativa, y comunitaria, por eso en la evaluación institucional deben tenerse en cuenta los conceptos de los estudiantes, profesores, padres de familia, docentes y coordinadores, que permitan construir una visión lo más completa posible de la realidad educativa de la institución para que de esta manera se pueda orientar la toma de decisiones.

Según Quesada, Rodríguez e Ibarra (2017), en la planificación, además de responder a preguntas referidas al qué, cómo y cuándo evaluar, es importante considerar las tareas y resultados de evaluación, así como los criterios, instrumentos y las formas de participación de los sujetos.

Una propuesta para construir una cultura de la evaluación

Considerando el marco de la evaluación que está en coherencia con lo arriba planteado, en la figura 1, se presentan aspectos a considerar para construir una cultura de evaluación que permee a todos los actores y permita a los diferentes participantes, no solo resignificar el concepto, sino abrir espacios que posibiliten la reflexión y mejora continua de los procesos asociados a esta, promoviendo formas de aprendizaje continuo, pues como ya se señaló evaluar y aprender son dos caras de la misma moneda que se imbrican tejiendo redes potentes que permiten nuevas comprensiones del sistema. Es una propuesta que surge de la experiencia de los autores en el acompañamiento de procesos de evaluación en diferentes instituciones, pero que se puede adaptar y ajustar a las particularidades de cada institución.

Figura 1. La evaluación institucional como un sistema interconectado



Fuente: elaboración propia

Reconocer la importancia de la evaluación institucional

La evaluación institucional es un asunto de todos, en ese orden de ideas, es necesario crear un escenario propicio para su desarrollo, atendiendo a la potencia que esta tiene en los procesos de transformación de las instituciones, pero, sobre todo, de los sujetos que participan de ella. Es fundamental comprender que su importancia está dada también por la necesidad de responder a los cambios acelerados que estamos viviendo y que están en estrecha relación con los procesos de comprensión sobre la diversidad cultural, la complejidad tecnológica, la inseguridad nacional y la incertidumbre científica (Hargreaves, 2001).

Establecer orientaciones

Para que la evaluación tenga el impacto es necesario organizar un marco de comprensión y acción, por eso es necesario reconocer la base epistemológica desde donde se aborda, el marco referencial y desde allí organizar los principios orientadores y los fines de esta, pues las instituciones de acuerdo con su historia, sus intereses y prioridades enfatizan en aspectos que es necesario revalorar, reconceptualizar, que necesariamente no son los mismos. Pues las instituciones crecen, se modifican, construyen nuevos horizontes que hacen pensar en ese continuo movimiento en espiral. Por eso las orientaciones no pueden ser las mismas todos los años. En ese orden de ideas, es necesario desde este marco atender los siguientes aspectos:

- Revisión con lo que cuenta la institución. Se sugiere una lectura crítica de la documentación, por ejemplo, del Proyecto Educativo Institucional, y todos aquellos documentos que orientan la mirada educativa en la institución. Este paso inicial es importante para la identificación de la necesidad de cambio.

- Tener presente la estructura y organización de la Institución, pues en la medida que se conozca con claridad su organización y estructura, será más fácil conocer su funcionamiento y generar acciones que permitan actuar sobre este.
- Comprender la institución como una unidad, que, si bien está constituida por diferentes piezas, interactúan gracias a las correlaciones que hay entre ellas y que aprende constantemente de sí misma, proporcionando una base de mejora continua.
- Conformación de equipos de trabajo que permitan atender los ejes de la evaluación, pero con metas claras. Un proceso de evaluación institucional requiere la participación de todos sus integrantes, por eso la necesidad de vincular a todos los estamentos de la institución, desde directivos, docentes, estudiante, padres de familia. No basta con hacerlos partícipes, es necesario un trabajo orientado y colaborativo, desde las potencialidades y competencias de los integrantes de cada grupo representacional (Santizo, 2016).
- Una mirada externa. Si bien este aspecto lo recalcan como fundamental en el proceso evaluación y acreditación de instituciones de educación superior, ya que permite identificar fortalezas y debilidades que tienen los programas o las instituciones (Torres, García, y Alvarado, 2018), consideramos que se puede, estableciendo alcances, límites y potencialidades, que las instituciones de educación básica y media también puedan diseñar formas de participación de agentes externos a la institución, con miras a intercambiar experiencias y superar la endogamia, permita tener presentes otras miradas y abrir posibilidades de diálogo que favorezcan un plan de mejora más contundente, con criterios de evaluación establecidos y acordados previamente.

Evaluación como proceso investigativo

Un factor clave es reconocer las relaciones existentes entre la evaluación y la investigación, pues los cambios se generan gracias a los procesos de interrogación de los contextos, a la necesidad de encontrar los problemas que están asociados y de superarlos desde una propuesta investigativa concreta, en donde los participantes también sientan cómo la potencia de sus ideas se validan gracias a una mirada investigativa que da solidez a las propuestas de cambio. Por ello, es necesario, entre otras cosas, construir indicadores, que permiten verificar y evaluar las metas en relación con los objetivos que la institución educativa se ha trazado, y escalas de evaluación, que pueden ser cualitativos o cuantitativos (Gómez y Sánchez, 2013), así como diseñar y validar instrumentos para recabar información como cuestionarios, guiones de entrevista, fichas de observación, listas de cotejo, guiones para grupos focales, etc. Finalmente, es necesario establecer claramente cómo se va a recolectar y sistematizar la información que va a ser objeto de análisis, para lo cual es necesario establecer una serie de categorías que acompañen el proceso de comprensión de los hallazgos. En síntesis, concebir la evaluación como un proceso investigativo, implica pensar en lo intencional, contextualizado y sistemático del proceso. Es decir, considerar la evaluación como proceso investigativo, conlleva a poner en el centro, como lo plantea Aparicio y Abadía (2019) que la comunidad educativa comprenda crítica y racionalmente la realidad que los circunda y pueda construir sus propios criterios y argumentos, en este caso sobre la evaluación y sus elementos asociados, orientados desde un proceso de formación docente, aspecto central que orienta la propuesta que se describe en este texto.

Recursos humanos y técnicos

Una evaluación que no tenga en el centro el sujeto se vuelve árida, por ello es fundamental considerar los actores de la evaluación, en

tanto es necesario la comprensión de sus modos de ser y hacer, agenciándolos como sujetos propositivos y como piezas clave del cambio. Ahora bien, para garantizar la participación de todos los actores, es conveniente establecer medios y mecanismos de interacción y comunicación entre los diferentes estamentos, así como tener presente el proceso de planificación en su conjunto, considerando tiempos, espacios, recursos físicos, tecnológicos, entre otros. De acuerdo con Buendía, L. y García (2010) se reconocen dos enfoques de evaluación, uno centrado en aspectos de eficiencia, factores económicos y de optimización de recursos, modelo que suele llamar la atención de muchos padres de familia (Olave y Vélez, 2017). Y el otro, hace énfasis en lo educativo y pedagógico en donde se centran los esfuerzos en la organización del proceso de enseñanza que se orienta hacia la consecución de los objetivos y la mejora de la calidad. En la tabla 1 se proponen los aspectos a considerar en el proceso de evaluación institucional atendiendo a la correlación existente entre los dos aspectos y cómo contribuyen a la mejora de la institución. Se estructuran tomando en cuenta lo planteado por el MEN (2008), y otros que los autores establecen como fundamentales incluir.

Tabla 1. Aspectos de la evaluación institucional por gestión.

Gestión Administrativa y financiera	Gestión Educativa	Gestión de Servicios
<ul style="list-style-type: none"> •Relación, estudiante personal administrativo y docente. •Pagos seguridad social, parafiscales. •Bienestar. •Material educativo, laboratorios, conexión a internet, computadores y bibliotecas. •Áreas recreativas. •Estímulos a la carrera profesoral. •Políticas de inclusión. •Mecanismos de socialización. •Gobierno escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> •Clima escolar. •Manejo de casos diversos. •Plan de estudios •Prácticas pedagógicas en coherencia con el PEI y modelo pedagógico. •Evaluación de aprendizajes. •Evaluaciones externas e internas. •Actividades de recuperación. •Apoyo pedagógico a estudiantes. •Seguimiento a egresados. •Relación estudiantes docentes. •Formación de los docentes. •Áreas recreativas. •Comunicación con padres de familia. •Relaciones con el entorno, autoridades educativas y relaciones interinstitucionales. •Internacionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> •Infraestructura física (iluminación, área por estudiante). •Distribución de espacios. •Normatividad de seguridad para la comunidad educativa. •Protocolos de seguridad y atención a emergencias. •Servicios de aseo. •Actividades extracurriculares. •Agendas científicas, culturales.

Fuente: elaboración propia

Responsabilidad ética de los resultados

La evaluación también cobija una dimensión ética, en la que no es solamente ver los aspectos racionales y técnicos de ésta, sino también los aspectos relacionados con los sentimientos, emociones, principios éticos y la práctica profesional responsable, así como la forma de relación entre los sujetos. Según Escudero Muñoz (2011) la ética se pone de manifiesto en la relación que se genera en el encuentro del otro, en sus necesidades, intereses y contextos. En ese sentido, y en acuerdo con Cabra-Torres (2010), en ese encuentro el diálogo se constituye en fundamento ético para la evaluación educativa, donde se le otorga relevancia a la inclusión y participación.

Todas las profesiones elaboran una ética específica, sin embargo, existen aspectos generales dentro un marco ético, que permean la evaluación institucional, como señalan Peterson, Kelly y Caskey (2002) y que enumeramos de manera sucinta:

- Usar la información para propósitos definidos.
- La integridad, es decir, no buscar intereses propios ni de orden social o político.
- Evitar reducir la comprensión y el análisis de los resultados a experiencias personales.
- La necesidad de aprender a trabajar en equipo atendiendo a reconocer la evaluación como un proceso compartido.

Otros aspectos para considerar en el campo ético son los propuestos por el Comité de Estándares para la Evaluación Educativa (2007):

- Atención integral a los estudiantes que permita satisfacer las necesidades de estudiantes y docentes.
- Acceso a la información de la evaluación.
- El tratamiento a los estudiantes.
- Evaluación equilibrada.
- Evitar conflictos de intereses.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta en este proceso las formas de comunicación y divulgación de los resultados, ya que compartir la información, va más allá de informar, pues si se entiende la evaluación también como un proceso de diálogo, de comprensión y mejora, como lo propone Santos Guerra (1993), es necesario que los resultados obtenidos sean precisos, pues gracias a la claridad de estos que se pueden diseñar nuevas metas de mejora, dando la voz

a los participantes para que puedan expresar sus puntos de vista, sus compromisos y propuestas. En consecuencia, cada informe debe tener unos objetivos diferenciados y, por consiguiente, metas específicas atendiendo al cronograma del plan de mejora.

Mecanismos de control, y seguimiento al proceso de evaluación

Hace referencia a los mecanismos y formas que la institución escolar diseña y desarrolla para establecer el nivel de cumplimiento de las acciones propuestas en el plan de mejoramiento, como producto de los resultados de evaluación, que generalmente anualmente realiza la institución. Para ello es necesario, además de lo mencionado, diseñar indicadores de evaluación y seguimiento, los cuales pueden expresarse en porcentaje o en frecuencia, dependiendo del objeto y/o estamento a evaluar. Se requiere también definir la línea base de la evaluación, entendida como el punto inicial de referencia a partir del cual, se puede evaluar el cambio generado producto de la intervención desarrollada, así como las metas, que corresponden a los puntos de llegada de un indicador específico, en un momento de tiempo determinado, después de haber realizado un conjunto de intervenciones para alcanzarlas. De manera concomitante, se establece la estructura del seguimiento, los actores y sus respectivos roles, y no menos importante las fichas técnicas o formatos para recabar la información (DNP, 2014).

Proyección y acciones de mejora

Deben ser diseñadas, planeadas, alcanzables en el tiempo y contando con los recursos de la institución, se deben reconocer las prioridades y relevancia de los planes, de manera que las acciones de mejora tengan una trazabilidad en el tiempo, pero que sin agotar los recursos humanos atendiendo a muchas acciones a la vez. Deben orientarse

hacia el fortalecimiento de las áreas que lo requieran y con acciones concretas, que deben ser proyectadas desde los aspectos de gestión señalados en la tabla 1.

Dificultades que podrían limitar la aplicación de la evaluación en la institución educativa.

Si bien es esencial una estructura sólida del diseño de evaluación, no es suficiente para el éxito del proceso. Se pueden presentar algunas dificultades que hay que tener en cuenta y generar formas de superarlas. Camargo, Gutiérrez y Pedraza (2006) señalan que estas pueden estar relacionadas con las creencias, ideologías, conocimientos sobre la práctica escolar, y escala de valoraciones que tienen profesores, estudiantes y padres de familia sobre la evaluación. Basados en la participación de los autores en procesos de evaluación institucional, y teniendo presentes los obstáculos que se han tenido que superar para desarrollar un proceso evaluativo que tenga presente los elementos mencionados en este texto, a continuación, se señalan algunos con el fin de reflexionar y direccionar acciones para su superación.

- No tener presente y/o ausencia de una estructura organizativa.
- Falta de liderazgo.
- Falta de compromiso de docentes o personal administrativo.
- Autoritarismo y asimetría en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.
- Dificultad para dar apertura a otras formas de concebir la evaluación, que supere mecanismos de control y de medición.
- Falta de recursos técnicos y económicos.

- Considerarla como una carga adicional a las tareas propias de los diferentes cargos.

En síntesis, podemos reconocer cómo desde estos aspectos presentados en este documento permite comprender la evaluación como parte fundamental de la cultura institucional, así como su injerencia en los procesos de transformación, construyendo una nueva cultura institucional, que se oriente al aprendizaje y mejoramiento continuo y permita la autorregulación en los procesos de evaluación. En ese sentido, se reconoce desde esta perspectiva la potencia de la evaluación formativa que transforme y resignifique las prácticas de los sujetos desde los aprendizajes construidos en su desarrollo.

Es fundamental, desde la planeación, considerar formas respetuosas de interactuar en un proceso evaluativo, en el que debe primar el bienestar de las personas, quienes además deben estar muy bien informadas del proceso, sus alcances, métodos, resultados y proyección de las acciones de mejora (Perassi, 2009). Por otro lado, no se puede olvidar el carácter político y social de la evaluación (Murillo & Hidalgo, 2015). Estos autores identifican, desde esta perspectiva, varios enfoques, que, aunque no es el objeto de este texto, se mencionan dada la relevancia de la evaluación desde perspectivas socioculturales: evaluación democrática, deliberativa, evaluación crítica, evaluación participativa, evaluación inclusiva, evaluación sensible al contexto cultural y evaluación auténtica.

Para finalizar, es fundamental comprender que los modelos teóricos y conceptos que le subyacen desde los aspectos epistemológico, procedimental y ontológico, expuestos en este texto, no pueden ser vistos como recetas de cocina, que basta con seguir cuidadosamente las instrucciones para obtener resultados similares, que si bien se necesitan marcos referenciales conceptuales y conocer las experiencias vividas por otras instituciones, estos han de tomarse como orientadores e

interpretarlos de forma flexible, creativa, y situarlos teniendo presentes las particularidades de las instituciones escolares.

Referencias

- Anijovich R. y Cappellette, G. (2017). La evaluación de la oportunidad. Argentina: Paidós.
- Aparicio, O. y Abadía, C. (2019). La investigación en la educación. Colombia. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 12(1), 229-251. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/riiep/article/view/4905>
- Buendía, L. y García. (2010). Evaluación Institucional y Mejora de la calidad en la enseñanza superior. Málaga: Aljibe.
- Cabra-Torres, F. (2010). El diálogo como fundamento de comunicación ética en la evaluación. *Revista Educación y Educadores*, 13(2), 239-252. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1697/2195>
- Camargo, M., Gutiérrez, M., y Pedraza, A. (2006). Obstáculos para el uso institucional de la evaluación. *Educación y Educadores*, 9(2) . file:///C:/Users/57320/Downloads/Dialnet-ObstaculosParaElUsoInstitucionalDeLaEvaluacion-2288173.pdf
- Cordero, G., Cano, E., Benedito, V. Lleixà, MT., Luna, E. (2014). La planificación y la evaluación de la formación pedagógica del profesorado universitario: orientaciones para su definición institucional. Editorial Octaedro. p.1-61. <https://octaedro.com/wp-content/uploads/2019/02/16528.pdf>
- Cortés Gallego, G. A. (2021). Aprendizaje basado en proyectos en la formación inicial de maestros en la Escuela Normal Superior de Salamina, Caldas, Colombia. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 14(2), 299-315. <https://doi.org/10.15332/25005421.6640>
- Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. (2014). Guía Metodológica Para El Seguimiento Y La Evaluación A Políticas Públicas. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3>

Escudero Muñoz, J. M. (2011). Dilemas éticos de la profesión docente. CEE Participación. Dilemas éticos de la profesión docente. CEE Participación.

Gómez, H. N. y Sánchez, V. (2013). Indicadores cualitativos para la medición de la calidad en la educación. *Educ. Educ.*, 16(1), 9-24. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/2370/3036>

González, R. (2018). La autonomía del centro escolar público, clave para el desarrollo del liderazgo directivo. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 11(2), 9-33. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/riiep/article/view/4771/4518>

Guerra, S. (2002). Una flecha en la Diana, La evaluación como aprendizaje. *Andalucía educativa*, 34, 7-9.

Guerra, S. (2014). La evaluación como aprendizaje, cuando la fecha impacta en la diana. Barcelona: Narcea Ediciones.

Hargreaves, A. (2001). Aprender a cambiar. La enseñanza más allá de las materias y los niveles. Barcelona: Octaedro. S.L

Hernández, R. y Moreno, S. (2007). La evaluación cualitativa: una práctica compleja. *Educación y educadores*, 212-223.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. (2007). Estándares para la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Cómo valorar las evaluaciones de los aprendizajes de los estudiantes. Bilbao: Ediciones Mensajero: ICE, Universidad de Deu.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional. Serie guías No.34. Obtenido de: http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles177745_archivo_pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2017). Plan nacional decenal de educación 2016-2026. El camino hacia la calidad y la equidad. http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/PNDE%20FINAL_ISBN%20web.pdf

- Murillo, J. y Hidalgo, N. (2015). Enfoques Fundamentantes de la Evaluación de Estudiantes para la Justicia Social. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(1), 43-61. <https://revistas.uam.es/riee/article/view/2975/3195>
- Olave, José & Vélez, Claudia. (2017). Las familias entre fines educativos y económicos. El caso de Chile. *Alteridad*, 12(1), 43-54.
- Perassi, Z. (2009). Evaluar un programa educativo: Una experiencia formativa compleja. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2 (2), 25.
- Peterson, Kelly y Caskey. (2002) Peterson, K., Kelly, P., & Caskey, M. (2002). Ethical considerations for teachers in the evaluation of the other teachers. *Journal personnel evaluation in education*. pp. 317-324.
- Pino, M., Cubillos, F., y Pinto, D. (2015). Evaluación en contexto. Las voces del profesorado en la Araucanía. *Estudios Pedagógicos*, 45(2), 100-119. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173565013006>
- Quesada, S., Rodríguez, G., Ibarra, M. (2017). Planificación e Innovación de la Evaluación en Educación Superior: la Perspectiva del Profesorado. *Revista de Investigación Educativa*, 35(1), 53-69. <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283349061004.pdf>
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 10(1). <https://www.redalyc.org/pdf/447/44713068015.pdf>
- San Martí, N. (2020). *Evaluar y aprender, un único proceso*. Barcelona: Octaedro.
- Santizo, CA. (2016). Condiciones institucionales del trabajo colaborativo como estrategia de cambio del sistema educativo. *Perfiles Educativos* | vol. XXXVIII, núm. 153. P. 154-167.
- Santos Guerra, M. (1993). *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Málaga: Algibe.
- Schutz, A. (1962). "Las realidades múltiples y su construcción". En *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

- Talanquer, V. (2015). La importancia de la evaluación formativa. *Educación Química*.26(3) <http://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v26n3/0187-893X- eq-26-03-00177.pdf> DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eq.2015.05.001>
- Torres, M., García, A., y Alvarado, A. (2018). La evaluación externa: Un mecanismo para garantizar la calidad de la educación superior en Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 22(2), 1-16. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/8693/12850>
- Unesco. (2017). La Unesco y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Acceso a una educación de calidad. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259784_spa
- Valenzuela, J., Ramírez, S., y Alfaro, J. (2011). Cultura de evaluación en instituciones educativas. Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacentes. *Perfiles Educativos*. Vol. XXIII, núm. 131. IISUE-UNAM. http://perfileseducativos.unam.mx/iisue_pe/index.php/perfiles/article/view/24223/22754
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.





Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=561082311011>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la
academia

Rubinsten Hernández Barbosa,
Sandra Maritza Moreno Cardozo

**La evaluación institucional como estrategia de
mejoramiento: una mirada sistémica para potenciar la
transformación educativa**

**Institutional evaluation as a strategy for improvement: a
systemic view to promote educational transformation**

**Avaliação institucional como estratégia de melhoria: uma
visão sistêmica para promover a transformação
educacional**

*Revista Interamericana de Investigación, Educación y
Pedagogía*

vol. 16, núm. 1, p. 213 - 238, 2023

Universidad Santo Tomás,

ISSN: 1657-107X

ISSN-E: 2500-5421

DOI: <https://doi.org/10.15332/25005421.7969>