

# La evaluación institucional como estrategia para el mejoramiento continuo de la educación colombiana

## Institutional evaluation as a strategy for the continuous improvement of Colombian education

Ivonnis Navarro-Viloria<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Magíster en Gestión de la Tecnología Educativa de la Universidad de Santander. Especialista en Administración de la Informática Educativa de la Universidad de Santander. Licenciada en Informática Educativa y Medios Audiovisuales de la Universidad de Córdoba. Docente en la I. E. Santa Cruz de Lorica. Lorica, Colombia. Correo Electrónico: [ivonnis04@hotmail.com](mailto:ivonnis04@hotmail.com)

Enviado: 14 de mayo 2022

Aceptado: 12 de agosto de 2022

Publicado en línea: 30 de diciembre de 2022

Editor: Matilde Bolaño García 

**Para citar este artículo:** Navarro Viloria, I. (2022). La evaluación institucional como estrategia para el mejoramiento continuo de la educación colombiana. *Praxis*, Vol. 18(2), 377-395.

## RESUMEN

El presente artículo tuvo como objetivo describir los procesos de evaluación institucional como estrategia para el mejoramiento continuo de la educación colombiana. Para ello, se sustenta en una revisión documental que permitió dilucidar el concepto general de evaluación, conocer los fundamentos de la práctica evaluativa y determinar cómo ha sido el proceso de evaluación interna y externa en las organizaciones educativas, para luego ahondar en los principios por los que se rige la evaluación en las instituciones educativas de Colombia. En atención a su metodología, se recurrió al paradigma cualitativo, fundamentado en la hermenéutica para la interpretación de la información recabada en las fuentes consultadas. La población objeto de estudio recayó sobre 46 unidades de análisis, entre las que se encuentran artículos de revistas indexadas, tesis y trabajos de grado, libros, así como páginas web de organismos confiables. Como conclusión más relevante se obtuvo que la evaluación institucional implementada en las organizaciones educativas de Colombia plantea modelos y retos muy diferentes cuando se trata de instituciones educativas públicas o privadas. En el caso de las instituciones privadas, prevalecen los criterios mercantilistas que tienen como finalidad optimizar la gestión directiva y calidad educativa, asumidas como un servicio prestado a los usuarios, mientras que en las organizaciones públicas se trata de un compromiso compartido entre el Estado y la gestión directiva, en el que el primero provee los recursos y la segunda aplica las estrategias de mejora.

**Palabras clave:** evaluación institucional; calidad educativa; mejoramiento continuo.

## ABSTRACT

The objective of this article was to describe the processes of institutional evaluation as a strategy for the continuous improvement of Colombian education. For this, it is based on a documentary review that allowed elucidation of the general concept of evaluation, knowing the fundamentals of evaluative practice and determining how the internal and external evaluation process has been in educational organizations; for then delving into the principles by which the evaluation of educational institutions in Colombia is governed. In attention to its methodology, the qualitative paradigm was used, based on hermeneutic for the interpretation of the information collected in the sources consulted. The population under study fell on 46 units of analysis, among which are articles from indexed journals, theses, and degree projects, books, as well as web pages of reliable organizations. As the most relevant conclusion, it was obtained that the institutional evaluation implemented in the educational organizations of Colombia poses very different models and challenges when it comes to public or private educational institutions. In the case of private institutions, mercantilist criteria prevail with the purpose to optimize management and educational quality, assumed as a service provided to users; while in public organizations it is a shared commitment between the State and Management, where the former provides the resources and the latter applies the improvement strategies.

**Keywords:** institutional evaluation; educational quality; continuous improvement.

## INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos, las instituciones educativas funcionan como organizaciones enfocadas en la prestación de un servicio que, en el caso de Colombia, también es concebido como un derecho inalienable de toda persona. Esto trae consigo la necesidad de masificar la educación para garantizar dicho derecho, pero al mismo tiempo establecer estándares de calidad para la mejora continua del servicio: es en este punto donde la evaluación institucional juega un papel determinante al momento de ponderar los resultados obtenidos y plantear directrices que conduzcan a subsanar las debilidades evidenciadas a lo largo del proceso.

Partiendo de estas consideraciones, el artículo se inscribe dentro de una metodología de revisión documental. Se plantea como objetivo describir los procesos de evaluación institucional como estrategia para el mejoramiento continuo de la educación colombiana. Para ello, se inicia con algunas aproximaciones al concepto de “evaluación”, que permitan determinar sus métodos, procedimientos y fines, para luego ahondar en los fundamentos sobre los que se sustenta la práctica evaluativa al momento de enfocarse en la realidad institucional que se pretende evaluar.

Si bien la evaluación institucional puede ser concebida como una herramienta de control organizacional, para los fines de este artículo se tomará en cuenta su incidencia en las instituciones educativas y cómo esta se enfoca hacia los diferentes aspectos de la gestión, a saber: la directiva, la académica, la financiera y la comunitaria. Asimismo, se realizará un esbozo de los procesos de evaluación institucional que se vienen dando en Colombia, con el fin de establecer si estos corresponden con las particularidades del contexto o si se hace necesario implementar nuevos mecanismos para subsanar las carencias evidenciadas.

Posterior a esto, se plantean algunas consideraciones en torno a la metaevaluación o evaluación del propio proceso evaluativo para determinar su pertinencia en los actuales modelos que el Estado Colombiano (a través del Ministerio de Educación Nacional) viene aplicando a nivel nacional. Una vez expuestos los principales apartados sobre los que se sustenta el basamento

teórico de este artículo, se detallan sus consideraciones metodológicas y se refleja la discusión de los resultados, para luego plantear las conclusiones obtenidas a través de la revisión documental.

## MÉTODO

Se llevó a cabo una investigación cualitativa, enfocada en la revisión documental, la cual consiste en la revisión sistemática de fuentes secundarias reflejadas en libros, artículos científicos, monografías, ponencias y todos aquellos registros confiables que tengan pertinencia con relación al tema abordado. De acuerdo con Valencia (2014), este tipo de estudios le aporta al investigador los insumos necesarios para plantear juicios de valor y conclusiones en torno a la temática abordada.

En consecuencia, para los fines de esta investigación se realizó exploración de información pertinente y coherente en buscadores o bases de datos —tales como las páginas web Scielo, Redalyc y Google Académico— con los descriptores: evaluación, metaevaluación, calidad educativa y gestión académica (como los más relevantes), páginas oficiales del Ministerio de Educación Nacional de Colombia y del Congreso de la República y páginas de libros electrónicos como Google Books, lo que permitió localizar una gran cantidad de registros a los cuales se les aplicó como criterio de inclusión: que fueran documentos de los últimos cinco años (aunque se tomaron en consideración algunos anteriores por su relevancia) y que se tratara de investigaciones reflejadas en el contexto latinoamericano —y, con particular interés, de Colombia—, así como estudios avalados por instituciones reconocidas en el ámbito nacional e internacional.

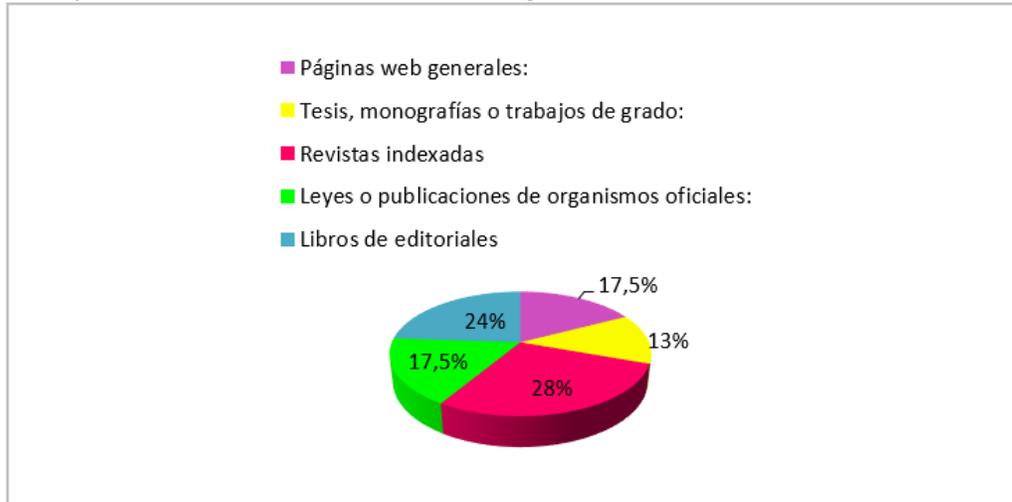
Como criterios de exclusión se descartaron aquellos registros que no estuvieran avalados por un autor o institución de credibilidad, aquellos que tuvieran más de 10 años de antigüedad, los que se enfocaran exclusivamente en la evaluación del desempeño estudiantil, los que carecieran de una bibliografía adjunta y aquellos en los que se abordaran otros escenarios diferentes al hispanoamericano.

En función a estos criterios se extrajeron 46 unidades de análisis, las cuales fueron referidas en los diferentes apartados del desarrollo de este artículo, complementándolas con las inferencias y

consideraciones obtenidas por el autor a través de un proceso de hermenéutica, así como en las conclusiones del artículo (Gámez, 2020).

La variabilidad de la fuente se comportó de la siguiente manera: 28 % artículos, 24 % libros, 17,5 % leyes o publicaciones de organismos oficiales, 17,5 % páginas web, 13 % tesis, monografías o trabajos de grado; representado en el siguiente gráfico.

Gráfica 1. Porcentaje de variabilidad de las fuentes bibliográficas.



Fuente: Instrumento Diagnóstico de Competencias Básicas en Transición (MEN, 2009).

### Algunas aproximaciones al concepto de evaluación

La evaluación es un método y a la vez instrumento que sirve para ponderar; es decir, para medir el nivel de calidad o eficiencia de una persona, proceso o institución. Es una labor periódica si se tiene en cuenta que la influencia de los factores internos o externos al ente evaluado genera cambios que pueden mejorar o disminuir sus potencialidades. De acuerdo a lo referido por Ochoa y Moya (2018), en el contexto educativo esta experiencia tiene como fin valorar la labor realizada y mejorar las prácticas de enseñanza, por lo cual los estudiantes evalúan a sus docentes al final de un período lectivo, y medir el impacto de la asignatura, lo que permite que tanto el docente, como el estudiante pueda ser tenido en cuenta para fortalecer o corregir aquellas acciones que han aportado resultados satisfactorios.

En el caso de Paredes y De Franco (2019), reconocen la importancia de la evaluación desde el punto de vista del reconocimiento sistemático de las debilidades y fortalezas e, incluso, vinculan el aspecto contextual, al mencionar el estudio profundo de la realidad en la cual la institución se encuentra inmersa y que, a su vez, permite la

valoración real de los procesos académicos, comunitarios y organizacionales, a través de mecanismos internos que implican el reconocimiento de la idoneidad de aquellas personas que se encuentran vinculadas a la misma y, por tanto, establece de manera puntual la medida en la cual su desempeño permite el logro de los objetivos y propósitos institucionales.

De la misma manera, Moreno (2019) reconoce en la evaluación un sentido político que impacta tanto a las personas como a las instituciones, en la búsqueda de proporcionar un valor a las mismas. En el orden educativo, la evaluación se enfoca en la medida en la cual se asigna un juicio de valor sobre las competencias que se han alcanzado con respecto a un determinado conocimiento y, a su vez, orienta la búsqueda de alternativas que permitan su mejoramiento o eficacia. De tal manera, se considera un proceso de comparación o de contraste con respecto a un estándar o parámetro definido. Es por ello que, a nivel institucional, la evaluación se considera uno de los procesos inherentes de la acción educativa y vislumbra la efectividad del mismo en un contexto y tiempo determinados.

Considerando los planteamientos de los autores anteriormente expuestos, se evidencia que la evaluación es un proceso que aporta unos resultados que son vinculantes al momento de ponderar la eficiencia de una persona o institución. Por tanto, evaluar es una técnica que se soporta en fundamentos teóricos y metodológicos que aportan una información cualitativa, cuantitativa (o ambas), sobre el desempeño de los docentes, lo que a su vez sirve de precedente para establecer mecanismos correctivos o para plantearse nuevos desafíos.

De acuerdo con Pasek y Mejía (2017), la evaluación es un proceso integral, por lo que se encuentra en continua interacción con las diferentes áreas del quehacer humano. Por tanto, los factores políticos, económicos y sociales de cada país o región tienen una incidencia significativa en el proceso evaluativo. Esto quiere decir que se evalúa a la persona o institución como un ente autónomo e individual que, a su vez, se encuentra en una continua interacción con su medio. Un mundo cambiante necesita de organismos capaces de responder a los cambios y utilizarlos como fortaleza, por lo que la evaluación no solo toma en cuenta la capacidad para adaptarse a estos cambios, sino que, de por sí, se plantea como un sistema cambiante.

Asumiendo que la evaluación es un proceso, se hace necesario establecer los pasos generales sobre los que esta se conforma y que se pueden aplicar con igual validez a la evaluación educativa que hace el docente en el aula, así como aquella de carácter institucional y que se lleva a cabo por agentes externos al organismo evaluado. Ravela (2020, p. 10) plantea que tanto la evaluación externa como la autoevaluación institucional, que generalmente se ejecuta con carácter formativo (cualitativo), requieren “la revisión colectiva de las metas de aprendizaje [...] y la construcción de diversidad de evidencias [...], convirtiéndose en una suerte de metacognición institucional” que favorece el autoconocimiento de los procesos que se gestionan y que, posteriormente, se ven reflejados en una serie de resultados que orientarán la toma de decisiones; además, contempla un componente cuantitativo que permite el reconocimiento del nivel de cumplimiento de los estándares por parte de la institución hacia el mejoramiento de la calidad del servicio que se presta.

Una vez que se han recabado los datos, que se han procesado en función de los estándares que condicionan el proceso evaluativo, viene el análisis de la información obtenida, lo que implica determinar fortalezas y debilidades, así como establecer un pronóstico de lo que pudiera ser el desempeño a futuro de la persona o del organismo evaluado. Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones a partir de las cuales el sujeto o la institución evaluada conoce cuál es la perspectiva externa de su funcionamiento, y se le plantean sugerencias para subsanar las carencias, aprovechar las fortalezas y detectar las oportunidades que puede encontrar en función a su ambiente externo.

Los primeros modelos para evaluar la gestión surgen para dar respuesta a las necesidades del sector empresarial y, posteriormente, son traspolados al contexto de las organizaciones educativas, por lo que es frecuente (aun en la actualidad) ver cómo las propuestas para evaluar a las organizaciones educativas tienen su fundamento en teorías económicas y administrativas, dejando de lado aspectos claves en este tipo de organizaciones como lo son la calidad humana y los valores éticos sobre los que se sustenta la organización.

Es por ello que algunos autores, como Moreno (2021), consideran que modelos evaluativos que se vienen aplicando (indistintamente a personas u organizaciones) poseen un corte mecanicista, excesivamente racional, burocrático, y se hayan desprovistos de la capacidad para adentrarse en la complejidad del pensamiento humano. El interés por la eficiencia o la maximización de las utilidades orienta la tendencia a evaluar lo cuantitativo, dejando de lado los aspectos subjetivos que subyacen en la toma de decisiones, el clima organizacional y las relaciones con el ambiente interno o externo de la organización.

Si bien lo referido por este autor prima en los procesos de evaluación institucional, no se puede descartar su incidencia en otros aspectos como la evaluación educativa que, a pesar de los nuevos paradigmas y modelos sobre los que se sustenta la praxis pedagógica, sigue priorizando la acumulación y reproducción de los conocimientos sin tomar en consideración otros aspectos como la actitud del estudiante hacia el conocimiento o su capacidad

para extrapolar lo aprendido y llevarlo a situaciones prácticas de su vida (Moreno, 2021).

Atendiendo las consideraciones hasta ahora expuestas, se advierte que evaluar es una necesidad en el seno de las organizaciones modernas, pues a través de la evaluación se obtiene un análisis situacional de la institución y se pueden prever las consecuencias que se podrían generar tanto si se toman los mecanismos correctivos como si no. Se trata de un proceso que es llevado a cabo por agentes externos al ente evaluado, los cuales, se supone, tienen una perspectiva objetiva con relación al tema. Sin embargo, para que el proceso sea verdaderamente integral y equitativo, se complementa con una evaluación interna que es llevada a cabo por los mismos actores que forman parte del proceso.

Varios autores, entre ellos Cano (2005), han identificado cuatro aspectos universales y generales que caracterizan a todo tipo de evaluación: medición, estimación, seguimiento y control. La medición se utiliza inicialmente para cuantificar y establecer el valor que puede aportar el elemento evaluado. Por su parte, la estimación se lleva a cabo a partir de los datos obtenidos, permitiendo proyectar el posible desempeño del organismo evaluado si se han tenido en cuenta las recomendaciones al final del proceso evaluativo.

Según Cañadas (2020), todo proceso evaluativo está sujeto a una serie de aspectos fundamentales. La medición es uno de ellos y se utiliza para cuantificar la situación en relación con estándares establecidos de manera universal o institucional. Posteriormente, se lleva a cabo una estimación de los valores que permitirán el mejoramiento de los procesos, estableciendo metas para avanzar hacia una mayor cualificación. A continuación, se procede a una etapa de seguimiento que facilita la continuidad de los procesos y la puesta en marcha de las proyecciones establecidas, lo que conduce a una de las principales funciones de la evaluación: determinar los progresos en cada una de las gestiones y promover una cultura del mejoramiento continuo. Todo esto se relaciona con el control, que permite evidenciar de manera periódica los avances, retrocesos o estancamientos que ha experimentado la institución.

Todo esto redundará en el uso y la aplicación de procedimientos planificados y sistemáticos que permitan avanzar gradualmente hacia el mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas, de tal manera que se consiga un entorno formativo que cruce la brecha de la calificación a la evaluación, considerada la primera como la transformación de los juicios en un factor numérico de función certificadora o de control, para que este se convierta en un análisis y una emisión de juicio de origen metacognitivo hacia la responsabilidad institucional del aprendizaje continuo, la progresión de los estudiantes en el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y elementos comunicativos asertivos entre cada uno de los estamentos de los planteles educativos en todos sus niveles.

### **Fundamentos de la práctica evaluativa**

Toda evaluación se plantea como un proceso en el que intervienen fundamentos teóricos y metodológicos que establecen los pasos a seguir y la confiabilidad de los resultados. Al evaluar se persiguen dos fines: el primero es determinar el nivel de funcionamiento de un organismo o individuo para corroborar si se acopla a los estándares establecidos, y el segundo es identificar las causas que inciden en el desempeño del organismo evaluado. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que la institución también funge como un instrumento de autocorrección, permitiéndole al evaluador determinar cuándo ha quedado desfasada y necesita ser replanteada para seguir aportando resultados vinculantes u objetivos.

De acuerdo con Dominighini y Cataldi (2010), la evaluación no solo aporta información sobre el objeto evaluado, sino también sobre todos los actores que intervienen en el proceso. Por esta razón, al evaluar una institución se puede conocer la efectividad de los organismos evaluadores y la pertinencia del instrumento utilizado. La evaluación permite recabar indicios para emitir juicios de valor con el fin de conocer el estado inicial de la institución y establecer proyecciones para el futuro.

Según Marín (2004), en todo proceso evaluativo es importante considerar el objeto (o sujeto) evaluado, lo que implica determinar sus características y lo que se espera de él. A continuación, es necesario establecer las finalidades de la evaluación; es decir,

los propósitos por los cuales se realiza y lo que se espera lograr una vez que la evaluación haya culminado. Además, es fundamental tener en cuenta los momentos en los que se aplica este proceso: antes, durante y después de la evaluación.

Otro elemento fundamental es el evaluador (o los evaluadores), quienes no están exentos de la subjetividad humana que los puede llevar a interpretar la información recabada en función de experiencias previas o preconcepciones que, en algunos casos, pueden actuar en detrimento de la institución evaluada. También se encuentran los instrumentos de recolección de datos, los cuales pueden ser cualitativos o cuantitativos, aunque lo más recomendable es que permitan recolectar información de los dos tipos para tener una perspectiva más amplia con relación al objeto evaluado (Marín, 2004).

Finalmente, es importante destacar los referentes de la evaluación; es decir, los estándares utilizados para realizar comparaciones y emitir juicios de valor. Estos referentes se establecen a partir de la observación y el análisis del objeto estudiado y su manifestación en diferentes contextos, lo que puede determinar cuáles son los parámetros ideales (INEE, 2018).

En el caso específico de la evaluación institucional, esta se rige por cuatro fundamentos: la evaluación interna, la evaluación externa, la difusión de los resultados y la elaboración de planes correctivos. La evaluación interna se considera como la fase inicial del proceso, en la cual los mismos integrantes de la institución ponderan sus fortalezas y debilidades a través de un análisis intersubjetivo que proporciona una aproximación inicial del desempeño (Vásquez *et al.*, 2020).

Después de haber realizado la evaluación interna, se procede a la segunda fase, la evaluación externa, la cual es llevada a cabo por personas u organizaciones que no forman parte de la institución evaluada, pero que cuentan con amplias referencias sobre ella. El propósito de esta evaluación es obtener un juicio más objetivo. Tiana (2018) destaca que a través de la evaluación externa se aumenta la transparencia del sistema educativo y de la propia institución evaluada, se rinden cuentas a las autoridades competentes y a la sociedad en general, además de

contribuir a la mejora en cuanto a la gestión escolar, académica, financiera y socio-comunitaria.

Posterior a la evaluación externa viene la difusión de los resultados; es decir, la socialización de los mismos para hacerlos públicos ante las personas e instituciones vinculadas al proceso. De acuerdo con la Universidad de Córdoba (2017), esta difusión puede darse a partir de un informe escrito que, en algunos casos, viene respaldado por una conferencia. Lo referido en la difusión no tiene como fin aprobar o reprobar a la institución evaluada, sino ofrecer un balance de las fortalezas y aquellos aspectos que se deben mejorar.

Una vez emanado el informe de los resultados, viene la elaboración de planes correctivos o de mejoramiento, los cuales constituyen acciones específicas para atender las falencias evidenciadas. Sobre este punto, Ramírez (2015) considera que el plan debe recoger las recomendaciones planteadas en el informe de evaluación, proponiendo acciones claras, realistas y, sobre todo, que puedan ser ponderadas para determinar su efectividad. Esto también conlleva a establecer compromisos por parte de los actores involucrados.

En atención a este punto, Lamarra (2014) refiere que la evaluación institucional representa un proceso continuo y consensuado en el que tanto evaluadores como evaluados reconocen la necesidad del análisis situacional para determinar fortalezas y debilidades en una institución. Se trata de un instrumento regulador por parte del Estado, para mantener el funcionamiento de sus organizaciones en armonía con los estándares establecidos.

Contrario a la idea generalizada, el propósito de la evaluación no es etiquetar o censurar, sino contribuir a la mejora continua de la organización. Por tanto, uno de los fines de la gestión directiva debe ser el de institucionalizar una cultura de evaluación entre el personal, de manera que estos no solo evidencien la necesidad de autoevaluarse periódicamente, sino de recurrir a la evaluación externa para imprimirle a la práctica una mayor objetividad.

Otro mito existente en torno a la evaluación institucional es que le resta autonomía a los organismos que tienen la facultad de

autogestionarse. Sin embargo, una institución autónoma, eficiente y enfocada hacia la mejora continua debe rendir cuentas de manera periódica ante los organismos que la financian o la regulan, lo que en el caso de las instituciones educativas se orienta hacia el Ministerio de Educación, quien establecerá los lapsos de tiempo, los estándares de competencias y el instrumento con el que se deberá evaluar (Lamarra, 2014).

En esta misma tónica, Aponte & Tafur (2014) señalan que la evaluación institucional es un proceso en el que se obtiene información de la institución evaluada, se formulan juicios a partir de las fortalezas y debilidades, lo que necesariamente lleva a tomar decisiones en torno al funcionamiento de la organización. Las consideraciones de esta autora apuntan a que se trata de que la evaluación sea un proceso contextualizado —es decir, ajustado a las particularidades del ambiente interno y externo de centro—, y también un proceso, para plantear una serie de pasos concatenados que se deben cumplir de manera secuencial hasta llegar a los resultados esperados.

Asimismo, la evaluación constituye un procedimiento intencional e integral, en el cual se esboza una planificación en torno a “cómo” se va a llevar a cabo, sin obviar elementos claves como su misión, visión y políticas institucionales, mientras que su carácter integral reside en la variedad de aspectos sobre los que se enfoca, así como la diversidad de instrumentos aplicados para poder considerar todas las variables que convergen en torno a la institución (Cardoso *et al.*, 2013).

Otros aspectos que no se pueden pasar por alto en torno a la práctica evaluativa son su carácter técnico, pues se basa en enfoques y teorías que determinan los estándares y elementos constitutivos del proceso, así como la selección de los instrumentos que más se ajustan a cada contexto. De igual manera, está destinada a recoger información sobre la institución, para lo cual toma en cuenta una serie de factores como los estándares de calidad que maneja la organización, los procesos empleados en la toma de decisiones, el modelo de gestión prevaleciente, entre otros (Medina y Villalobos, 2006).

En las organizaciones educativas la evaluación institucional se enfoca en cuatro aspectos clave como lo son: la gestión directiva, la gestión pedagógica y académica, la gestión financiera y administrativa, así como la gestión comunitaria. Si bien existe interdependencia entre cada una de estas, la evaluación institucional se basa en estándares e indicadores que permiten abordarlos de manera individual, para luego establecer las necesarias correspondencias y plantear líneas de acción en las que se pueden atender de manera integral o pormenorizada cada uno de estos aspectos.

Para ahondar en esta temática, Espinal (2019) plantea que la evaluación institucional en el contexto educativo tiene como finalidad conocer la realidad de los centros y la manera en la que se gestionan los eventos y procesos que provienen de su ambiente interno o externo. Es, además, el medio para conseguir información de primera mano que permita una toma de decisiones que incida positivamente en el rendimiento de los estudiantes, así como en el desempeño del profesorado. Por medio de este instrumento, cada uno de los agentes que hacen vida en el centro educativo puede determinar cuáles son sus principales fortalezas y debilidades, al tiempo que se establecen compromisos para la mejora continua.

Asimismo, Zabala (2016) refiere que los modelos de evaluación que actualmente se vienen implementando en las instituciones educativas aún mantienen la naturaleza empresarial que los condicionó en sus orígenes, por lo cual se siguen centrando en los resultados por considerar que estos son indicadores de la eficacia. Desde la perspectiva de este autor, cada institución debe plantearse una serie de metas realistas a nivel de gestión académica y administrativa, cuyo nivel de alcance es lo que se establecerá a partir de la evaluación.

A pesar de mantener su interés centrado en los resultados, los modelos para la evaluación institucional han experimentado algunos cambios que los han llevado a alcanzar una perspectiva funcional, por medio de la cual se asume esta evaluación como una posibilidad de reflexión colectiva, donde el objetivo es la mejora continua de los procesos académicos y de gestión para lograr

que los centros de enseñanza se conviertan en organizaciones eficientes y altamente competitivas.

De acuerdo a lo pautado por el Ministerio de Educación Nacional (2010), para comprender con mayor amplitud los aspectos que engloba la evaluación institucional se hace necesario detallarla en cada uno de sus componentes:

**Gestión directiva:** es la encargada de establecer las normas y directrices que garantizarán el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales. En las organizaciones educativas, esta recae en la figura del director y del equipo de trabajo, en el que el director delega parte de sus funciones. De acuerdo a los señalamientos del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN, 2010), esta gestión se orienta hacia la planeación estratégica, los procesos comunicativos y el mejoramiento del clima organizacional, de manera que los componentes académicos, financieros y socio comunitarios se lleven a cabo de manera satisfactoria.

De acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Educación Nacional (2010), el proceso de autoevaluación de la gestión directiva es el primer paso para lograr una evaluación institucional efectiva. Para ello, debe ser “continua, participativa, coherente y válida” (p. 11). Para lograr este cometido es necesario establecer los aspectos sobre los que se conformará la autoevaluación. Posteriormente, se hace de conocimiento público la realización de esta autoevaluación y los parámetros sobre los que esta se llevará a cabo.

Una vez acatados los dos apartados anteriores, se conforman equipos de trabajo entre docentes, coordinadores, estudiantes, representantes o acudientes y todos aquellos actores que hacen vida en el centro educativo, quienes realizarán, desde su perspectiva particular, una evaluación del proceso de gestión durante un periodo de tiempo establecido y, una vez obtenidos los resultados, se encargarán de socializarlos y establecer medidas para subsanar las deficiencias evidenciadas.

Posterior a esta autoevaluación inicial de la gestión directiva, puede realizarse un proceso similar con los otros componentes de la institución para obtener un diagnóstico integral de la realidad del centro educativo.

**Gestión pedagógica y académica:** constituye la razón de ser de las instituciones educativas. Sin embargo, su proceso de evaluación debe darse posterior a la autoevaluación de la gestión directiva, pues se asume que esta representa una consecuencia de la primera. De acuerdo con López (2017), esta gestión es la encargada de velar por la calidad en los procesos de enseñanza y la efectividad en los aprendizajes. Cuando se lleva a cabo de acuerdo a los parámetros establecidos, la consecuencia inmediata es la formación integral del sujeto.

A través de esta gestión se coordinan los proyectos de aula y los proyectos comunitarios de manera que puedan responder a la realidad del contexto, así como a las expectativas y necesidades de los sujetos en formación. En este sentido, las políticas actuales que se vienen implementando en Colombia y otros países de Latinoamérica apuestan por la descentralización de la gestión académica, concediéndoles a los planteles educativos ciertas cuotas de autonomía para ajustar los lineamientos circulares a la realidad sociocultural del entorno, lo que a su vez implica que los procesos de evaluación interna y externa sean consensuados y parte de las políticas institucionales.

De acuerdo con Blanco y Quesada (2008), al igual que la gestión directiva, la académica debe iniciarse con una autoevaluación previa a la evaluación externa. Para ello, la literatura en torno al tema provee una serie enfoques y modelos que pueden servir como referencia para que los propios actores involucrados construyan un modelo de autoevaluación en consonancia con los estándares de calidad que se persiguen en el centro y que permita analizar la efectividad del currículo implementado, la pertinencia de las estrategias implementadas por el docente con la realidad del centro, así como la apropiación de los aprendizajes por parte de los estudiantes, lo que a su vez determina la calidad integral de la educación.

**Gestión financiera y administrativa:** es la encargada de la administración de los recursos, así como del desarrollo de planes y propuestas de autogestión que le permitan al centro educativo generar ingresos para la mejora continua de su infraestructura y calidad educativa. Conlleva una toma constante de decisiones que permiten

priorizar las necesidades que deben ser atendidas a partir de los recursos con los que se cuenta. De acuerdo con Rodríguez *et al.* (2017), en el caso de las organizaciones educativas los fondos pueden provenir de otras instituciones (gubernamentales o no gubernamentales), que aportan recursos financieros o de otra índole, como parte de su responsabilidad social.

De acuerdo con Calle (2013), existen dos tipos de evaluación financiera, perfectamente aplicables a las organizaciones educativas. El primero de ellos es de carácter interno y les permite al director y a su equipo de trabajo tomar decisiones acertadas para el manejo de los recursos y la priorización de aquellos aspectos que requieren especial atención. En otras palabras, se obtiene información sobre el estado financiero de la institución en un momento determinado y los juicios de valor que se emiten son los que determinan la finalidad de los recursos con los que se cuenta y aquellos que potencialmente se pueden conseguir a través de la autogestión o la mediación con los organismos públicos y privados.

Por su parte, la evaluación externa de esta gestión va enfocada a recabar información sobre el manejo que se ha hecho de los recursos por parte de organismos ajenos a la institución, pero conocedores de su misión, visión y políticas de gestión. A través de esta evaluación se determina si se ha hecho un uso eficiente de los recursos asignados, pero también se emiten conclusiones y recomendaciones destinadas a que la institución haga un uso más eficiente de los recursos con los que se cuenta.

Otro aspecto que no se debe obviar en el caso de las instituciones educativas es su carácter de institución pública o privada. En el caso de las instituciones públicas, los fondos vienen principalmente por parte del Estado u otros entes gubernamentales a los que se halla sujeta la institución, por lo que la evaluación de esta gestión tiene como finalidad primordial determinar que se esté haciendo un uso efectivo de los mismos o, en su defecto, establecer recomendaciones o mecanismos correctivos para lograr la mayor efectividad financiera.

En el caso de las instituciones privadas, los recursos provienen de los usuarios del servicio o de sus representantes y las fundaciones, por lo que el centro tiene autonomía en lo que respecta a los

ingresos percibidos y la forma de distribuirlos, aunque el Estado actúa como ente regulador para que los aranceles que se aportan por este servicio se mantengan accesibles y regularizados. En el caso de estas organizaciones, una evaluación interna de la gestión financiera tiene una pertinencia similar a la que se hace en cualquier otra organización encargada de la prestación de bienes o servicios y se enfoca hacia la efectividad en el manejo de los ingresos (Medina, 2014).

**Gestión comunitaria:** para Galindo (2016), la gestión comunitaria va dirigida a consolidar nexos entre la escuela y la comunidad, de manera que se puedan coordinar proyectos educativos y sociales enfocados en las necesidades que presentan, en común, ambas instancias. Esta gestión se basa en la participación y convivencia entre docentes, estudiantes, acudientes y miembros de la comunidad educativa, materializándose en proyectos comunitarios que impacten positivamente en el entorno.

A través de esta gestión es como se evidencia el liderazgo del director y del docente, al plantear o coordinar propuestas que contribuyan al empoderamiento de las comunidades, estableciendo líneas de acción claras para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se generan en el ambiente externo de la institución. Asimismo, la gestión comunitaria permite establecer nexos y alianzas estratégicas con organizaciones afines en el contexto municipal o departamental.

Ahora bien, en lo que respecta a la evaluación de la gestión comunitaria, cobran valor los señalamientos de Galindo (2018): señala que la evaluación de esta gestión se orienta principalmente hacia la efectividad del Proyecto Educativo Comunitario (PEC), las relaciones con la comunidad, las actividades extraacadémicas con proyección comunitaria y la correspondencia que tenga el manual de convivencia con la realidad social que se plantea a su alrededor. Asimismo, se toman en consideración las actividades y estrategias que el director y su equipo de trabajo emplean para vincular a las comunidades con el centro educativo y generar en estos el sentido de pertenencia y participación.

### **Evaluación institucional en Colombia**

Para hablar de evaluación institucional en Colombia se hace necesario establecer sus antecedentes inmediatos, los cuales se encuentran reflejados en la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación), en la que se contempla que “se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte” (art. 84).

Esta evaluación será realizada por el Ministerio de Educación (como agente externo) y tiene como finalidad explícita, en el documento, ofrecer incentivos a los centros que demuestren excelencia en sus procesos educativos y, en contraparte, establecer planes de mejoramiento para aquellas instituciones cuyos niveles de eficacia se encuentren por debajo de los estándares establecidos por este organismo. La referida evaluación posee un carácter integral, por lo que se toman en cuenta aspectos tan diversos como el desempeño de los docentes, directivos y personal administrativo, así como el manejo de los recursos o la calidad de la infraestructura.

Evidentemente, este enfoque pone en desventaja a las instituciones rurales o etnoeducativas cuya infraestructura (en algunos casos) no corresponde con los requerimientos de los estudiantes ni les aporta las condiciones mínimas para que el clima escolar contribuya a un mejor desempeño académico y socioemocional. Otra contradicción se advierte en los mecanismos correctivos, los cuales son planteados, pero en ocasiones no se llevan a la práctica, como sería el caso de dotar a los centros en condiciones de infraestructura deficiente de los recursos indispensables para su operatividad, lo que evidentemente es una responsabilidad de las instancias gubernamentales y del propio Ministerio de Educación (Acero *et al.*, 2021).

Teniendo en cuenta que la evaluación institucional tiene como finalidad última la mejora en la calidad educativa, el Ministerio de Educación de Colombia (2020) también prevé mecanismos para la evaluación de los centros educativos privados que van desde el nivel de preescolar hasta la educación media. De acuerdo con lo establecido en el artículo 84 de la Ley 115, esto se lleva a cabo con todo el personal de los centros y, en función de los

resultados obtenidos, se establecen las siguientes disposiciones:

**Si la institución tiene altos puntajes:** significa que ha demostrado cumplir con los estándares de calidad; se le clasifica como “libertad regulada”. Esto quiere decir que las tarifas reportadas a las Secretarías de Educación pueden ponerse en práctica siempre y cuando no sean objetadas por los padres o representantes (Resolución 19770 de 2021).

**Si obtiene puntajes intermedios:** conlleva a que el centro educativo entre en una modalidad de libertad vigilada. Esto significa que sus aranceles no pueden exceder los topes establecidos por el MEN en su carácter de ente regulador, a lo que se suma otra condicionante como lo es la aceptación (tácita o directa) de estas tarifas por parte de los padres, representantes o acudientes (Resolución 19770 de 2021).

**Si obtiene bajos puntajes:** la institución queda a merced de un régimen controlado, lo que conlleva establecer, con las Secretarías de Educación correspondientes, un plan de mejora progresiva, estableciendo los lapsos de tiempo para lograr dichos progresos. Sin embargo, no se establecen parámetros para las tarifas siempre que estas no se encuentren por encima de lo estipulado por el MEN (Secretaría de Educación Valle del Cauca, 2018).

La evaluación institucional de los planteles privados se puede llevar a cabo a partir de lo referido en la Guía N.º 4 y de lo contenido en la Norma ISO 9001, la que a juicio de Sierra (2021, p. 76) “contribuye a la sostenibilidad de la acreditación institucional”, ya que se plantean indicadores y estándares capaces de medir factores como la calidad académica, pero también la administrativa y la financiera, trazando además alternativas para la mejora de los procesos comunicativos y de gestión que incidan en una mejora integral del centro. Otro aspecto significativo de este modelo es que se adecua al carácter de servicio que se le confiere a la educación dentro de la legislación colombiana y se adapta a los requerimientos de los diferentes niveles del sistema educativo nacional.

Otro aspecto que no se puede obviar (por su estrecha relación con la evaluación institucional) son las Pruebas Saber, implementadas a partir de

estándares nacionales planteados por el Instituto Colombiano de Evaluación de la Educación (ICFES) y el Ministerio de Educación Nacional. Si bien el objetivo de estas pruebas es valorar el desempeño académico de los estudiantes de educación básica y media, actúan como un indicador de la calidad educativa y son tomadas en cuenta al momento de realizar la evaluación institucional de un centro educativo (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

Como se pudo observar en apartados anteriores, el principal fundamento para determinar si una escuela se encuentra bajo la condición de libertad regulada, libertad vigilada o centro controlado viene dado por el promedio de sus estudiantes en las Pruebas Saber y, aunque esta evaluación responde a estándares o parámetros muy diferentes a los de la evaluación institucional (centrada en la gestión), se asume que la calidad de este último proceso se encuentra determinada por el rendimiento académico de los estudiantes.

Actualmente no existen estudios en los que se aborde de manera directa la relación entre las Pruebas Saber y la Evaluación Institucional; sin embargo, una investigación realizada por Charrys *et al.* (2016) refiere que los factores institucionales, determinados por sus políticas, misión, visión y procesos de planeación estratégica, así como su adecuado seguimiento, representan “un determinante significativo en la obtención de mejores resultados en las pruebas saber” (p. 171).

En este orden de ideas, González *et al.* (2016) refieren que el sistema educativo colombiano no ha experimentado significativos avances en lo que respecta a la calidad educativa, lo que pudiera estar relacionado con la ambigüedad en los procesos de evaluación, los cuales varían significativamente cuando se trata de centros públicos o privados. A esto se suma el carácter prescriptivo que reviste a la evaluación institucional externa, a través del cual se establecen correctivos que son de obligatorio cumplimiento y en los que predomina el juicio de los evaluadores externos con una escasa repercusión de la autoevaluación que previamente debe haberse realizado.

No obstante, para los referidos autores, poco a poco se está logrando incorporar dentro del imaginario colectivo la importancia de la evaluación como estrategia para el mejoramiento continuo. Sin

embargo, el carácter normativo que permea a los modelos actualmente implementados concede primacía al rendimiento académico, sin tomar en cuenta otros factores de orden sociocultural que giran en torno a los centros educativos (Córdoba *et al.*, 2011). Como aspecto favorable, se destaca el hecho de que se cuenta con una metodología claramente delimitada para el proceso de evaluación externa, la cual, al ser implementada de manera oportuna y en función a la realidad de cada centro, puede aportar resultados valiosos para la mejora progresiva en los procesos de gestión escolar.

### La metaevaluación como alternativa de mejoramiento

A *grosso modo* se puede decir que la metaevaluación es la evaluación de la propia evaluación (Manzano, 2015). Es decir, un análisis de los métodos y las estrategias que se vienen implementando para realizar cualquier tipo de valoración y determinar si el instrumento cumple con los fines para los que fue previsto. Se trata de un proceso periódico que determina la vigencia de los métodos de estimación y su pertinencia en el contexto en el que se lleva a cabo este proceso.

Esta aproximación inicial se corresponde con lo referido por Sisme (2005), para quien la metaevaluación tiene como finalidad constatar que el sistema de evaluación implementado es el que más se ajusta a las características del objeto evaluado y que la aplicación de las estrategias de evaluación son las más idóneas. Una vez que se ha realizado este proceso, se extraen juicios de valor que tienen como fin aplicar los correctivos necesarios al modelo evaluativo, garantizándole a este una mayor permanencia en el tiempo.

Por otra parte, Ferreres y Pio (2006) sostienen que la metaevaluación tiene como objetivo final aportar información para realizar la evaluación. Dado que la evaluación es un proceso concatenado, la metaevaluación se enfoca en cada uno de los pasos de este proceso para determinar su pertinencia y vinculación. Por tanto, se trata de una metodología para los evaluadores que se adapta al tipo de evaluación que se va a realizar, a la información que se pretende recabar y al entorno interno o externo que rodea al objeto evaluado.

Autores como Hernández *et al.* (2020) reconocen que en este proceso de evaluar la evaluación se han venido empleado, a través de la historia, conceptos como indicadores, parámetros, criterios, estándares, subcriterios, dimensiones, entre otros, que permiten considerar que para que exista metaevaluación se deben disponer de patrones o referentes que facilitan el accionar evaluativo a través de los cuales se identifican los rasgos a considerar y las características de los que, desde el ámbito educativo, se consideran como “factores de calidad establecidos”.

En consecuencia, cuando se plantea la necesidad de una metaevaluación para la evaluación institucional se aboga por una revisión de los métodos e instrumentos que se vienen aplicando para la evaluación de las organizaciones, a fin de reducir las tensiones que se generan entre la información que es recolectada y la que verdaderamente se debe recabar para tener una aproximación más fidedigna a la realidad del contexto abordado.

Pasando al caso de las instituciones educativas, cobran vigencia las aseveraciones de Santos (2004), para quien la metaevaluación en estas organizaciones tiene como finalidad no repetir aquellos errores que pudiesen pasar inadvertidos para los instrumentos que regularmente se aplican al evaluar los niveles de gestión. Asimismo, permiten dilucidar si las prácticas evaluadoras han sido pertinentes con la realidad del centro, si se han fundamentado en los preceptos éticos y morales que rigen los diferentes niveles de gestión y si el modelo implementado se puede llevar a otras instituciones con características similares.

Para el autor antes referido, con cada aplicación de un modelo evaluativo queda un aprendizaje que se pudiera considerar extra contextual; es decir, que aporta información o experiencias en torno al instrumento y los métodos propiamente dichos. De hecho, algunos evaluadores realizan, de manera posterior a los resultados obtenidos en la institución, una reflexión sobre el proceso, lo que les permite determinar los aciertos y desaciertos al momento de evaluar y aplicar correctivos de manera periódica. Cuando esto no se hace con cada implementación, es necesario *metaevaluar* los procedimientos y métodos con cierta regularidad, tomando en cuenta las últimas experiencias.

Otro de los autores que aborda esta temática es Rodríguez (2020), para quien la metaevaluación ha adquirido un creciente interés en los países latinoamericanos por la necesidad de optimizar los sistemas de evaluación que se aplican en las organizaciones públicas y ofrecer una rendición de cuentas más ajustada a la realidad. Esto garantiza una mayor credibilidad en las evaluaciones y evitar sesgos que, a la larga, puedan generar un gasto innecesario de recursos al aplicar estrategias que no se correspondan con las necesidades reales del centro educativo.

De igual manera, el autor antes referido señala que una metaevaluación oportuna garantiza que el modelo a implementar se base en la justicia, la equidad y los preceptos éticos que deben condicionar la práctica evaluativa. En el caso particular de las instituciones educativas de Colombia, la realización de una metaevaluación podría dar paso a instrumentos más equitativos en los que no solo prime el interés monetario para las instituciones privadas y en los que, además, se establezcan mecanismos para el monitoreo de los compromisos que tanto la gestión directiva como los organismos del Estado adquieren al momento de implementar reformas para mejorar la calidad académica, la dotación e infraestructura de las escuelas públicas.

Para González *et al.* (2018) la metaevaluación se considera como un proceso que garantiza la calidad educativa y se constituye en una herramienta para la búsqueda de mejoramiento continuo dentro de las instituciones en las que se presta este servicio, de tal manera que, una vez identificados los problemas que en estas existen, se deben disponer de instrumentos fiables que evidencien los resultados que miden su desempeño, lo que será insumo de retroalimentación de los mismos, impactando positivamente cada una de las dimensiones que se comprenden en la autoevaluación desarrollada.

Ahora bien, en el caso de Colombia, un proceso de metaevaluación de la evaluación institucional debería iniciarse con una revisión, análisis y contrastación de lo reflejado en la Guía 34 (2008) y la Guía 4 (edición 2020), con el fin de establecer si existe equidad en los criterios de evaluación que se emplean tanto para las instituciones públicas como

para las privadas y determinar si el nivel de cumplimiento de las resoluciones y de los acuerdos a los que se llega después del proceso de evaluación se da con la misma efectividad en ambos casos.

No obstante, en el caso de Colombia las iniciativas para los procesos de metaevaluación se vienen dando principalmente en el ámbito universitario y, como señalan González y Velásquez (2020, p. 1), “la metaevaluación es necesaria para la transformación y mejora de la gestión”. Asimismo, permite ajustar el modelo evaluativo a los retos y exigencias de las instituciones de educación superior y obtener resultados más valederos al momento de tomar decisiones.

Lo referido por este autor demuestra que una metaevaluación puede dar paso a la construcción de un nuevo instrumento de evaluación o bien plantear ajustes a los modelos ya existentes. Estas iniciativas han optimizado la calidad educativa en las instituciones de educación superior, por lo que resultaría pertinente llevarlas al contexto de las instituciones de educación preescolar, básica y media para aplicar los correctivos que sean necesarios a los actuales modelos que el MEN viene aplicando en estos centros.

Las distintas concepciones acerca de la evaluación institucional contribuyen a adoptar una serie de posiciones que buscan generar al interior de las instituciones de educación una cultura de aprendizaje acerca de sí mismas; es decir, un conocimiento más profundo de lo que son y de lo que son capaces de lograr, en tal sentido implica llevar a cabo procesos meta evaluativos. Esto surge de la interpretación de todo lo que realizan cotidianamente, del valor que esta actividad tiene en el día a día y de la importancia de cada uno de los miembros que la componen. Por ello, promover la reflexión colectiva en torno a una valoración de sí mismos los llevará a producir cambios que permitan afrontar el futuro con mejoras significativas.

La metaevaluación, según Luque (2019), comprende varios elementos importantes que deben ser considerados al momento de llevarla a cabo. Estos elementos incluyen el proceso de evaluación en sí, en cada una de sus fases, los resultados obtenidos y la discusión que surge a partir de ellos, las personas o instituciones que son objeto de la evaluación, las categorías y los modelos utilizados para su

desarrollo, la epistemología que fundamenta dichos modelos, así como los paradigmas predominantes en la ideología o filosofía institucional o del sistema educativo. Al tener en cuenta estos elementos, se garantiza una reflexión integral en el nivel de la institución y sus estamentos.

Este mismo autor identifica una serie de criterios a considerar y destaca cuatro que son de orden técnico: “validez interna, validez externa, confiabilidad y objetividad” (p. 23), y desde el punto de vista de los hallazgos y la utilidad del proceso de metaevaluación identifica seis criterios que son: “relevancia, importancia, alcance, credibilidad, oportunidad y omnipresencia” (p. 23). De la manera como se afronte el proceso de evaluación dependerán sus resultados y los aportes que realicen los representantes de cada estamento en las distintas dimensiones, áreas y aspectos que serán analizados permitirán la democratización del proceso, de tal manera que la inclusión hará enriquecedores los aportes que se puedan conseguir. De esta manera, se tendrán las distintas opciones para mejorar, porque de lo contrario no tendría sentido haber realizado la valoración si estos se investigan solo para ser archivados.

Otro aspecto fundamental de la evaluación institucional es el contexto de la ética y la responsabilidad que asumen quienes la lideran. Evaluar es un proceso que puede llegar a sesgarse e, incluso, a tornarse subjetivo; por ello, es importante contar con una persona idónea en su desarrollo.

Una característica fundamental es la imparcialidad, si se trata de evaluar al personal docente, y la objetividad, cuando se trata de los procesos, poniendo la calidad y la pertinencia del servicio que se ofrece por encima de cualquier interés político, social o económico que pueda permear y desviar sus objetivos.

## CONCLUSIONES

Los principales enfoques en torno a la evaluación institucional surgieron en el contexto de la literatura administrativa y se plantearon como una herramienta para mejorar la calidad en el desempeño y los procesos productivos. Con el tiempo, estas propuestas fueron llevadas a las instituciones educativas con la finalidad de hacer a estas organizaciones altamente competitivas y

eficaces. Para algunos autores como Cano (2005), la función principal de la evaluación no es ponderar el desempeño, sino recabar información que permita detectar las falencias, analizar las causas de los desaciertos y, en consecuencia, establecer compromisos y acciones encaminadas a la optimización del ente evaluado.

Como proceso, la evaluación institucional se encuentra sujeta a una serie de enfoques y planteamientos que condicionan su naturaleza teórico-práctica; la función de estos preceptos es conferirle una mayor objetividad al proceso. No obstante, al ser una práctica realizada por y para personas, no escapa a la subjetividad que pudiera presentarse por parte de los entes evaluadores, lo que de por sí no se plantea como una debilidad, sino como una característica a tener en cuenta. Ante esta situación, algunos autores como Tiana (2018) señalan que el primer paso a tener en cuenta es realizar una evaluación interna que es sucedida por una externa, a cargo de personas ajenas a la institución, pero con un amplio dominio de sus procesos internos. La contrastación entre la evaluación interna y la externa puede arrojar resultados más precisos y líneas de acción acordes a la realidad de los centros.

La evaluación institucional puede concebirse como una consecuencia de la autonomía con la que cuenta el ente evaluado, pues es el único instrumento con el que se puede determinar su nivel de eficiencia. Para Aponte y Tafur (2014), es el paso previo para el diseño de estrategias que no solo permitan subsanar las deficiencias, sino también aprovechar las oportunidades que plantea el ambiente externo para alcanzar mayores niveles de eficiencia y competitividad.

En el caso de las instituciones educativas, la evaluación debe enfocarse hacia los componentes sobre los que se sustenta la gestión, los cuales comprenden: la gestión directiva, la pedagógica y académica, la financiera y administrativa, así como la comunitaria. Si bien todas estas van a depender de la eficiencia de la gestión del director, cada una de ellas presenta ciertos indicadores que hacen necesaria su evaluación individual y que, para el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2010), debe iniciarse con una evaluación interna,

seguida de un compromiso de mejora por parte de los entes evaluados.

La evaluación institucional de los centros educativos en Colombia se lleva a cabo de dos maneras: para las instituciones públicas se aplican los criterios reflejados en la Guía 34 (MEN, 2008), donde se establecen las políticas de mejora académica y administrativa de estos centros, así como los criterios que aplican al realizar la evaluación de los centros, mientras que para las instituciones privadas se debe atender lo establecido en la Guía N.º 4, en la que se especifica la evaluación y clasificación para los establecimientos educativos privados.

En el caso de las instituciones privadas, la educación es asumida como un servicio cuya calidad se determina a partir de una serie de factores como: la calidad de los recursos utilizados, el cumplimiento de la jornada escolar y del calendario establecido, teniendo como principal referente el promedio de los estudiantes en las Pruebas Saber del último año. Atendiendo la condición de servicio, la eficiencia y la calidad demostrada actúan como elementos a favor al momento de tasar los aranceles.

Sin embargo, es importante mencionar que existen universidades privadas en Colombia que han sido evaluadas con metodologías, parámetros e instrumentos distintos a los que he mencionado anteriormente. Por ejemplo, la Universidad Javeriana y la Universidad Santo Tomás han sido evaluadas con herramientas como el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y la Acreditación Institucional, que toman en cuenta aspectos como la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social, entre otros. Por lo tanto, es necesario reconocer que la evaluación de la calidad educativa puede variar según el tipo de institución y las herramientas utilizadas para su evaluación.

Por su parte, en las instituciones públicas se asume el criterio de derecho por encima de servicio, lo que justifica la masificación del proceso sin que (en algunos casos) se cumpla con los estándares de calidad o se suspenda la operatividad del centro por no cumplir con los compromisos adquiridos después de la evaluación.

En lo que respecta a los procesos de metaevaluación, la revisión de literatura permitió constatar que en el caso de Colombia este proceso

se lleva a cabo casi de forma exclusiva en las instituciones de educación superior, las cuales ven en esta herramienta la posibilidad de mejorar sus procesos internos de evaluación y obtener información más pertinente al momento de tomar decisiones en torno a sus procesos académicos y de gestión.

En el caso de las instituciones de educación preescolar, básica y media, la aplicación de metaevaluaciones resulta más compleja, ya que estas no cuentan con la potestad de diseñar los instrumentos con los que se lleva a cabo su evaluación y cualquier iniciativa de analizarlos para su reestructuración debe ser gestionada ante el propio Ministerio de Educación Nacional a través de las Secretarías Departamentales de Educación.

La evaluación institucional en las organizaciones educativas de Colombia permite la mejora continua de la calidad educativa, al enfocarse en dos aspectos clave como lo son la excelencia académica y la efectividad que se viene dando en los procesos de gestión. El hecho de que en la Constitución Política de 1991 y la Ley 115 de 1994 se le otorgue a la educación el carácter de servicio y, a la vez, de derecho inalienable, ha generado divergencias al momento de realizar los procesos de evaluación institucional, por lo que en las instituciones privadas predominan modelos enfocados en la calidad del servicio, mientras que en las instituciones públicas adquiere más preponderancia la garantía de un derecho que se debe masificar y darle continuidad.

Se hace necesario establecer consensos al momento de realizar la evaluación institucional de los centros, ya que de esta forma las instituciones públicas y privadas pueden orientarse hacia la calidad educativa, teniendo como fundamento las necesidades y los requerimientos de los beneficiarios. De esta forma, se podrían prever mecanismos para que el Estado asuma con mayor amplitud su compromiso en lo que respecta a dotación de material didáctico e infraestructura en aquellas instituciones donde se atienden a los sectores más vulnerables de la población.

Toda evaluación externa debe estar precedida por una evaluación interna en la que se evidencie la reflexión colectiva e individual por parte de los actores involucrados. Los resultados finales, así como las líneas de acción derivadas de este proceso,

deben ser el producto de un consenso para evitar que se sigan priorizando los resultados obtenidos con la evaluación externa. De igual forma, las acciones a emprender deben estar enmarcadas en metas realistas para el centro y en las que, además, se tengan en cuenta los aspectos socioculturales que privan en el entorno.

Finalmente, se plantea la necesidad de realizar una metaevaluación a los procesos de evaluación institucional que se vienen llevando a cabo en la educación colombiana, de manera que estos puedan ser más flexibles y menos uniformes al momento de evaluar y emitir sus juicios de valor. Esto permitiría una mayor aproximación a las diferentes realidades que se presentan en los centros educativos públicos y privados, rurales o urbanos, etnoeducativos o interculturales.

### CONFLICTO DE INTERÉS

La autora manifiesta que durante la redacción del manuscrito no incidieron intereses personales o ajenos a nuestra voluntad, incluyendo malas conductas y valores distintos a los que usual y éticamente tiene la investigación. Por lo tanto, declaran que no existe conflicto de intereses.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, O., Briceño, A., Orduz, M. y Tuay, R. (2021). *Realidades de la educación rural en Colombia, en tiempos de covid-19*. [https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/32325/Realidades%20de%20la%20educacion%20rural%20en%20Colombia%](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/32325/Realidades%20de%20la%20educacion%20rural%20en%20Colombia%20)
- Aponte Herrera, L. M., & Tafur Cabrera, J. L. (2014). *Gestión escolar, su incidencia en la implementación de la calidad en establecimientos educativos oficiales no certificados*.
- Bambaren Bolívar, Y. L. (2019). *Procesos de la evaluación en las instituciones educativas. Trabajo de especialización*. Tumbes. Perú.
- Blanco, H. I. y Quesada, I. B. (2008). *La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior*. [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac)

[/documentos/Curricular Documentos/Evento/Ponencias 1/Blanco y Quesada.pdf](#)

- Calle, D (2013) *Evaluación de la gestión operativa y financiera de la Unidad Educativa San Francisco de Sales para el período 2011-2012* [tesis para la Obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría].
- Cano García, E. (2005). El portafolios del profesorado universitario: un instrumento para la evaluación y para el desarrollo profesional. Octaedro-Universitat de Barcelona. Institut de Ciències de l'Educació.
- Cañadas, L. (2020). Evaluación formativa en el contexto universitario: oportunidades y propuestas de actuación. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(2).
- Cardoso, E. E., Ramos, M. J. y Cercedo, M. M. (2013). *Evaluación Institucional Basada en los Sistemas Suaves*. Edición de los Autores.
- Charrys, L. A., Fuentes, G. A., Medina R. J. y Díaz, N. P. (2016). *Factores institucionales asociados al logro educativo de las pruebas Saber 11 de ciencias naturales en colegios de la Región Caribe* [trabajo de Investigación para optar por el título de Magíster en Educación. Universidad del Norte].
- Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley 115 Por la cual se expide la Ley General de Educación*.  
[https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-s-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-s-85906_archivo_pdf.pdf)
- Córdoba, C. L., García P. V., Luengo, P. L. y Vizueté, C. M. (2011). *Determinantes socioculturales: su relación con el rendimiento académico en alumnos de enseñanza secundaria obligatoria*. *Revista de Investigación Educativa*, 29(1), 83-96.
- Digital de Investigación en Docencia Universitaria. 14(2), e1214.  
<https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1214>
- Dominighini, C. y Cataldi Z. (2010). *Fundamentos teóricos para la formulación de criterios de evaluación*.  
<http://laboratorios.fi.uba.ar/lie/Revista/Articulos/131321/A3.pdf>
- Espinal, R. (2019). Educación y gestión escolar. Evaluación institucional como herramienta para elevar la calidad de la jornada escolar extendida. Caso de estudio en República Dominicana. *Revista Atlante*, 1(5). ISSN: 1989-4155.
- Ferreres, P. y Pio, G. (2006). *Evaluación para la mejora de los centros docentes*. Wolters Kluwer.
- Galindo, J. (2016) *Propuesta pedagógica de gestión comunitaria que contribuya al empoderamiento y la formación de capacidades y ciudadanía en el consejo estudiantil del colegio Sierra Morena, sede a jornada tarde* [trabajo de Investigación para optar al título de Magíster en Educación con Énfasis en Gestión. Universidad Libre de Colombia].
- Galindo, G. J. (2018). *La participación comunitaria desde la gestión escolar en el colegio rural Pasquilla IED* [trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Educación con Énfasis en Gestión y Evaluación Educativa. Universidad Externado de Colombia].
- Gámez, E. I. (2020). La hermenéutica crítica desde una mirada holística a la investigación de la universidad venezolana. *Revista Memorialia*, 19 (1), 19-29.
- García, M. R. (Ed.). (2018). Definición del referente de la evaluación y desarrollo del marco de especificaciones. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de México.  
<https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A353.pdf>
- González, R. J., García, C. L. y Arce, G. C. (2016). *La evaluación institucional en la enseñanza obligatoria en Colombia*. Producción: EDO - UAB - Visión Consultores Ltda.
- González, J. A., Sarzoza, S. J. y López, D. A. (2018). Aproximación metodológica a la metaevaluación de programas doctorales. *Revista Venezolana de Gerencia*, (1), 278-294.
- González, E. M. y Velásquez, N. L. (2020). *La metaevaluación como proceso de innovación para la gestión universitaria*. Repositorio Institucional Universidad Santo Tomás.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/30898/GGA-10.pdf?sequence=3>

- Hernández, M., Villarroel, V. y Zambrano, J. (2020). Dimensiones e indicadores para la metaevaluación de los aprendizajes: reflexión y propuesta del campo teórico de la evaluación en educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(2). [https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-s-91093\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-s-91093_archivo_pdf.pdf)
- Lamarra, F. N. (2014). Los procesos de evaluación institucional y de la docencia y la planificación estratégica universitaria en Argentina. *Revista Argentina de Educación Superior*.
- López, P. M. (2017). La Gestión Pedagógica: Apuntes para un estudio necesario. *Revista Dominio de las Ciencias*, 3(1), 201-215.
- Luque Enciso, C. Y. (2019). *Propuesta de meta-evaluación aplicable al modelo integral de autoevaluación de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito* (Doctoral dissertation, Universidad Externado de Colombia).
- Manzano, M. (2015). *La Metaevaluación “más allá de lo visible” ¿Por qué evaluar las evaluaciones?* <https://www.uls.edu.sv/sitioweb/component/k2/item/311-la-metaevaluacion-mas-alla-de-lo-visible-por-que-evaluar-las-evaluaciones#:~>
- Marín, A. (2004). *Fundamentos de Evaluación*. Universidad de Las Palmas Gran Canaria.
- Medina, M. S. y Villalobos, P. E. (2006). *Evaluación Institucional*. Publicaciones Curz. Editorial Cruz O. S.A
- Medina, L. O. (2014). *Diagnóstico del área financiera del sector colegios privados del departamento de Boyacá* [Trabajo de grado en la modalidad de participación activa en grupo de investigación para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Escuela de Administración de Empresas].
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN). (2008). *Guía 34 para el Mejoramiento Institucional*. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-s-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-s-177745_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN). (2010). *Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional*. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-s-91093\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-s-91093_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación de Colombia. (2020). *Pruebas Saber*. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-preescolar-basica-y-media/Evaluacion/Evaluacion-de-estudiantes/397384:Pruebas-saber>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN). (2020). *Guía 4 Manual de Autoevaluación y Clasificación de Establecimientos Privados de Preescolar, Básica y Media*. [https://www.mineducacion.gov.co/1780/article-s-345218\\_recurso\\_13.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/article-s-345218_recurso_13.pdf)
- Ministerio de Educación de Colombia. (2021). *Resolución 19770 de 2021 costos educativos colegios privados año lectivo 2022*. [https://www.mineducacion.gov.co/1759/article-s-407331\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/article-s-407331_pdf.pdf)
- Moreno, J. A. J. (2019). Aproximaciones epistemológicas de la evaluación educativa: entre el deber ser y lo relativo. *Foro de Educación*, 17(27), 185-202.
- Moreno, A. J. (2021). La incidencia de la gerencia humanista en la construcción de organizaciones inteligentes. *Revista Aula Virtual*, 2(5), 56-67
- Ochoa, S. L. y Moya, P. C. (2018). La evaluación docente universitaria: Retos y posibilidades. *Revista Folios*, 49(1), 41-60.
- Paredes, E. M. B. y de Franco, M. F. (2019). Estructura y dinámica de aplicación de los modelos de evaluación institucional para la calidad educativa. *Revista Cedotic*, 4(2), 161-186.
- Pasek, P. E. y Mejía, M. T. (2017). Proceso General para la Evaluación Formativa del Aprendizaje. *Revista Interamericana de Evaluación Educativa*, 10(1), 177-193.
- Ramírez, G. A. (2015). *Cartilla de Administración Municipal*. Editorial Celsa.
- Rodríguez, P. E., Pedraja, R. L., Delgado, A. M. y Ganga, C. F. (2017). La relación entre la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior. *Revista Interciencia*, 42(2), 119-126

- Rodríguez, U. C. (2020) *Metaevaluación un modelo de evaluación escolar*. X Congreso Nacional de Investigación Educativa. [https://www.comie.org.mx/congreso/memoria\\_electronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_14/ponencias/1695-F.pdf](https://www.comie.org.mx/congreso/memoria_electronica/v10/pdf/area_tematica_14/ponencias/1695-F.pdf)
- Ravela, P. (2020). La autoevaluación institucional como herramienta de mejora.
- Santos, G. M. (2004). Metaevaluación de las escuelas: el camino del aprendizaje, del rigor, de la mejora y de la ética. *Revista portuguesa de investigação educacional*, 3(1), 131-140.
- Secretaría de Educación Valle del Cauca. (2018). *Ruta de mejoramiento institucional establecimientos educativos no oficiales de la .E.T Valle del Cauca*. <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?Servicio=Tools2&Tipo=viewpdf&id=32752>
- Sierra, T. J. (2021). *Contribución del sistema de gestión ISO 9001:2015 al proceso de acreditación institucional de alta calidad. Análisis de caso Universidad Santo Tomás sede Villavicencio* [trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Magíster en Calidad y Gestión Integral. Universidad Santo Tomás. Facultad de Administración].
- Sisme, P. L. (2005). *Evaluación Educativa: Enfoques para un debate abierto*. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Tiana, A. (2018) *La evaluación externa de los centros educativos*. UNED España. <https://fmleao.pt/ficheiros/Seminario AVES/Evaluacion externa atiana.pdf>
- Universidad de Córdoba. (2017). *Evaluación Institucional*. <https://evaluacioninstitucional.unc.edu.ar/firma-del-acuerdo/>
- Valencia, L. B. (2014). *Revisión Documental en el Proceso de Investigación*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Vásquez, B. E., Bastos, O. L., Mogrovejo, A. J. (2020). Metodología para la Evaluación Interna de una Cadena de Valor. *Revista Clio América*, 14(27), 401-408.
- Zabala, C. J. (2016). *La evaluación institucional en las instituciones educativas de carácter público de Ibagué* [Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Educación. Universidad del Tolima. Facultad de Ciencias de la Educación].