

---

## INDICADORES DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: ¿UNA "CARGA MÁS" O LUZ PARA ILUMINAR EL CAMINO?

---

JAIME RICARDO VALENZUELA GONZÁLEZ / MARÍA SOLEDAD RAMÍREZ MONTOYA

### RESUMEN:

El objetivo de esta ponencia es presentar los resultados de un proyecto de investigación orientado a generar un modelo de evaluación de instituciones educativas. El estudio de campo se realizó en instituciones de educación superior del Estado de Guanajuato. Con información de entrevistas, grupos de enfoque con expertos y aplicación de diversos cuestionarios, se construyó un modelo con un total de 54 indicadores agrupados en 10 categorías: 1) formación integral y calidad, 2) capital humano, 3) capital social, 4) investigación, 5) consultoría, 6) servicio social, 7) promoción cultural, 8) patrimonio físico, 9) prestigio social y 10) sustentabilidad económica. El modelo incluye la forma en que, para cada una de estas categorías, existen estrategias de gestión orientadas a una mejora de la calidad educativa. El estudio reporta además evidencia colectada en forma empírica para validar el modelo en el contexto particular de instituciones de educación superior.

**PALABRAS CLAVE:** evaluación institucional, indicadores, gestión, calidad.

### INTRODUCCIÓN

Día a día, miles de vuelos están siendo operados en todo el mundo de una forma que no para de sorprendernos, por lo que implica el sustentar en el aire a un vehículo de varias toneladas de peso y poderlo operar a lo largo del día (y de la noche) bajo distintas condiciones atmosféricas. Buena parte de que los viajes por avión tengan un alto índice de seguridad se debe al uso de instrumentos de control, que proporcionan al piloto un conjunto de indicadores de muy distinta especie: un giroscopio direccional para indicar la dirección que lleva el avión, un anemómetro para medir la velocidad del avión, un altímetro para conocer la altitud a la cual está volando el avión, un indicador de las reservas de combustible con que cuenta la aeronave y muchos más. Cada

---

indicador lleva consigo un propósito y le proporciona al piloto información valiosa que le permite conducir la aeronave en forma segura su aeronave y llegar a su destino siguiendo una ruta óptima.

Así como un piloto de aviones cuenta con un conjunto de instrumentos para poder operar su nave, los directivos de una institución educativa deben contar también con instrumentos que le permitan tomar decisiones para mejorar la gestión de la institución y cumplir con metas que sean congruentes con la misión y visión institucional. La responsabilidad que el director tiene para conducir su escuela y universidad es similar a la de un piloto de avión: mientras que el segundo lleva consigo la responsabilidad de realizar un viaje sin que ocurran accidentes que le cuesten la vida a cientos de pasajeros, el primero tiene también una responsabilidad enorme en la que se pone en juego no la vida, pero sí la calidad de vida de los estudiantes en términos de la educación que están recibiendo. En ambos casos, la responsabilidad no es exclusiva de los "capitanes": así como el piloto depende de todo un equipo de tierra y aire para que el avión opere sin falla alguna, el director de una institución educativa cuenta con un equipo de profesores y personal académico y administrativo para brindar a los alumnos una educación que aspira a ser de calidad.

Si bien estas ideas se escuchan razonables en lo general, la realidad de muchas instituciones educativas es distinta. Sus "pilotos" tienen que volar, en muchas ocasiones, "a la ciega", ya que no cuenta con instrumentos apropiados que les den información para la toma de decisiones.

La presente ponencia presenta los resultados de un proyecto de investigación orientado a desarrollar un modelo de evaluación institucional para mejorar la gestión y la calidad de instituciones de educación superior. No se trata de un modelo para procesos de acreditación o para generación de *rankings*, sino de un modelo que permita generar información a los cuerpos directivos de las instituciones educativas que les faciliten los procesos de toma de decisiones.

Al plantear un modelo compuesto por un conjunto de indicadores, se reconoce la dificultad que trae consigo la colección de datos y el "llenado de formas" que

---

muchos rehúyen hacer. El uso de indicadores con frecuencia se percibe como un "mal necesario" dentro de los sistemas educativos, y parte de esta investigación se enfocó también a enfatizar la importancia que estos indicadores tienen para guiar a las universidades y sus directivos al logro de los objetivos institucionales.

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Cuando hablamos de evaluación educativa, ésta se entiende, por lo general, como el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado. Desde luego, hay muchos tipos de evaluación educativa y se usa este término como el gran "paraguas" que cubre o incluye la evaluación del aprendizaje, la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación curricular y la evaluación de las instituciones educativas, entre otras. Sobre evaluación educativa se ha escrito mucho, mas no así sobre la evaluación institucional en particular. Ciertamente, hay un buen número de libros que se orientan a estudiar diversas componentes de las instituciones educativas, como pueden ser la evaluación del aprendizaje (e.g., Kubiszyn y Borich, 2003; y Carey, 2001), los programas educativos (e.g., Fitzpatrick, Sanders y Worthen, 2004) o, incluso, los espacios arquitectónicos (e.g., Salmerón, 1992). Hay otro buen número de libros orientados a evaluación organizacional, pero con un enfoque empresarial que pone énfasis en temas de diagnóstico (e.g., Rodríguez, 1999), en temas de gestión (e.g., Kaplan y Norton, 1997) o en temas de evaluación del personal (e.g., Edwards y Ewen, 1996). Por otra parte, también existen algunos libros que hablan de la evaluación educativa en general y que dedican sólo un capítulo a la evaluación institucional (e.g., Domínguez, 2000; y Mayor, 1998). Hay también libros orientados a la evaluación en general (e.g., Isaac y Michael, 1995; Rossi, Lipsey y Freeman, 2004; y Weiss, 1997), pero sin un enfoque específico a la educación y mucho menos a las instituciones educativas. Y, eventualmente, sí se llegan a encontrar libros que abordan sólo el tema de la evaluación institucional, pero que lo hacen

---

de manera muy focalizada (e.g., Ruiz, 1998, aborda la evaluación de un conjunto particular de centros educativos españoles; y, Loría, 2002, propone un modelo de evaluación basado en índices que permiten generar rankings entre universidades públicas mexicanas). Un ejemplo de un libro con una orientación específica al tema de evaluación de instituciones educativas es el que propone Valenzuela (2004). Estas referencias sirven de antecedentes teóricos para la elaboración del modelo de evaluación que aquí se propone.

## **MÉTODO**

El proyecto de investigación tiene como objetivo general el generar un modelo de evaluación de instituciones educativas orientado a la mejora de la gestión escolar y, por ende, a la mejora de la calidad educativa. El modelo, así pensado, no debe ser visto como una forma de recopilar información muy puntual, en ciertos períodos específicos de tiempo, como ocurre en procesos de acreditación de instituciones educativas. En su lugar, la idea de los autores era generar un modelo que estuviera integrado a los procesos de gestión; no algo "extra" que los cuadros directivos de la institución tuvieran que hacer en forma adicional a sus otras responsabilidades, sino como una tarea que debiera ser parte sustancial de esas responsabilidades.

La investigación realizada no estuvo orientada por un planteamiento formal de hipótesis que pudieran ser comprobadas a partir de evidencia empírica y eventualmente interpretadas dentro de marcos teóricos preestablecidos. En su lugar, la investigación siguió más bien un proceso de diseño de un modelo de evaluación institucional compuesto por diversos indicadores, y la prueba de dicho modelo por parte de diversos usuarios (personas e instituciones educativas). El proyecto tuvo tres etapas:

### **Etapa 1: Diagnóstico de necesidades de evaluación institucional.**

El propósito de la primera etapa fue el de realizar un diagnóstico de necesidades de evaluación institucional en el contexto del Estado de

---

Guanajuato, sitio en que se ubicó el proyecto. Buscando saber que “tierra pisaban”, los investigadores se dieron a la tarea de identificar:

1. las prácticas de evaluación institucional que se están llevando a cabo en las instituciones públicas de educación superior del Estado de Guanajuato;
2. aquellos aspectos que no se están evaluando o que podrían evaluarse mejor;
3. el vínculo que puede tenerse entre la información resultante de un trabajo de evaluación, el proceso de toma de decisiones, la mejora en la gestión de la institución y la eventual mejora de su calidad educativa; y (4) aquellos factores que afectan la posibilidad de realizar una evaluación institucional vinculada a la gestión.

### **Etapa 2: Propuesta y validación de un modelo de evaluación institucional.**

El propósito de la segunda etapa fue el de generar propiamente el modelo de evaluación institucional y el de ponerlo a prueba con instituciones educativas interesadas en participar en el proyecto.

### **Etapa 3: Transferencia del modelo a través de procesos de formación de evaluadores, así como la difusión de los resultados.**

El propósito de la tercera etapa fue el de promover la transferencia del modelo de evaluación institucional por medio de procesos de formación de evaluadores y, al mismo tiempo, difundir los resultados de la evaluación en congresos y revistas arbitradas (como la presente).

## **RESULTADOS**

Es complejo presentar en este documento los hallazgos de las distintas etapas de un proyecto de tan gran magnitud como el que se llevó a cabo. Tan solo la etapa del diagnóstico de necesidades de evaluación institucional o la

---

documentación de la experiencia de formación de evaluadores proporcionaron material suficiente para la elaboración de dos tesis de estudiantes de maestría que estuvieron apoyando en este proyecto (ver Lafón, 2008; y Meymar, 2008). Para los propósitos de esta ponencia, los resultados que los autores quieren compartir van en dos líneas:

1. por una parte, el mayor aporte de este proyecto es el modelo de evaluación mismo; y,
2. por otra parte, se presentan los hallazgos en el proceso de validación del modelo.

### **Descripción del modelo**

El modelo tiene como objeto por evaluar a las instituciones educativas, concretamente, instituciones de educación superior. Su propósito es poder generar información acerca de distintas componentes de una institución educativa, que permita tomar decisiones para mejorar la gestión educativa y, por consecuencia, la calidad del servicio que la institución presta. El Esquema 1 ilustra los elementos fundamentales del modelo propuesto.

El modelo de evaluación propuesto parte de las siguientes premisas:

1. Orientación a la calidad. El modelo propuesto pretende alinear la información que resulte de la evaluación con el proceso de gestión y con la calidad del servicio educativo prestado.
2. Simplicidad. El modelo propuesto pretende que el trabajo de evaluación se realice de manera eficaz.
3. Enfoque sistémico. El modelo propuesto puede ser visto como un subsistema dentro de otro gran sistema que es la institución educativa.

- 
4. Adaptabilidad. El modelo de evaluación debe poderse adaptar a las peculiaridades de cada institución educativa y de los entornos en donde se ubica.
  5. Precisión de la información. La calidad de un modelo de evaluación depende, en buena medida, de la calidad (confiabilidad y validez) de la información que se genere.
  6. Ética. El cumplimiento con ciertos estándares de ética es fundamental cuando se establece un modelo de evaluación institucional (Joint Committee on Standards for Educational Evaluations, 1988 y 2004).

Para definir las componentes del modelo, se comenzó por definir un conjunto de metas vinculadas a las instituciones educativas. Esas metas fueron denominadas como "axiomáticas", por ser un tanto obvia (sin mayor necesidad de demostración o justificación) su importancia para la institución. A partir de estas metas, se definieron 10 componentes para configurar el modelo educativo y un total de 54 indicadores para proveer de información a los cuerpos directivos y alinear sus acciones al logro de las metas axiomáticas. El Cuadro 1 presenta, en forma sintética, las componentes y algunos ejemplos de indicadores del modelo propuesto.

### **Validación del modelo**

La validación de un modelo como el aquí propuesto implica el poner a prueba el modelo y estimar el grado en el que éste cumple las funciones para las que ha sido creado. En este sentido, la información recabada para la validación del modelo fue muy rica y se resume en los siguientes puntos:

1. Un primer aspecto por destacar es que más que hablar de un modelo de evaluación, deberíamos estar hablando de un metamodelo; esto es, un modelo de modelos que permitiera a cada institución el definir,

---

según su contexto, su estructura y su misión y visión institucionales, cuáles de todas las componentes e indicadores podrían ser aplicables para ellas.

2. Se observó una dificultad conceptual para entender lo que un indicador es y la forma de definirlo. Resultaba complejo para muchas personas el encontrar aquella definición que cumpliera con las cuatro características que se supone debe tener cada indicador: precisión, utilidad, factibilidad (para su determinación) y propiedad (aplicación de principios éticos para generarlo).
3. El mero cálculo de un indicador no debe verse como un hecho aislado, sino como un proceso que está inmerso en un ambiente en donde entran en juego dos elementos: las competencias que tengan las personas a cargo de definir y generar un cierto indicador, y la existencia (o inexistencia) de una cultura de evaluación dentro de la institución. En entrevistas con los informantes, se llegó a subrayar la importancia de que un modelo de esta naturaleza fuera implementado junto con una adecuada capacitación del personal de la institución.
4. Las aportaciones analizadas coinciden en manifestar que es muy importante dejar de considerar a los procesos de evaluación como un fin y no como un medio para alcanzar las metas que la institución determine para sí misma. Precisamente uno de los aspectos que más se valoraron en el modelo propuesto fue la claridad conceptual de vincular a cada indicador con posibles estrategias de gestión y éstas a su vez encaminadas a lograr ciertas metas institucionales.

## **CONCLUSIONES**

Un patrón recurrente de las instituciones educativas fue que no existen prácticas que sistemáticamente vinculen a la evaluación con los procesos de gestión. Esto no implica que se carezca de evaluaciones. Por el contrario, existen



---

muchos esfuerzos para realizarlas. A veces se llevan a cabo simplemente para cumplir con registros estadísticos que se le solicitan a la institución; y a veces por un deseo de contar con una acreditación como institución o en alguno de sus programas. Sin embargo, estas evaluaciones son “puntuales” y no se llevan a cabo de una manera continua en que se aprecie un vínculo claro con los procesos de toma de decisiones y de gestión. En ese sentido, el modelo propuesto pretendió establecer precisamente ese vínculo entre la información que se genere de los procesos de evaluación y los procesos de gestión asociados con la calidad educativa. Más que ver a la evaluación institucional como una “carga más”, las instituciones educativas deben destacar el valor de los indicadores como luz que alumbre el camino de la institución en procesos de mejora continua.

### **AGREDECIMIENTOS**

La ponencia que aquí se presenta fue parte de un proyecto titulado: Modelo sistémico de evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa, el cual fue financiado por el Fondo Mixto de Fomento a la Investigación Científica y Tecnológica del CONACYT y del Gobierno del estado de Guanajuato. Los investigadores agradecemos el apoyo que se nos ha brindado para el desarrollo de esta investigación.

### **REFERENCIAS**

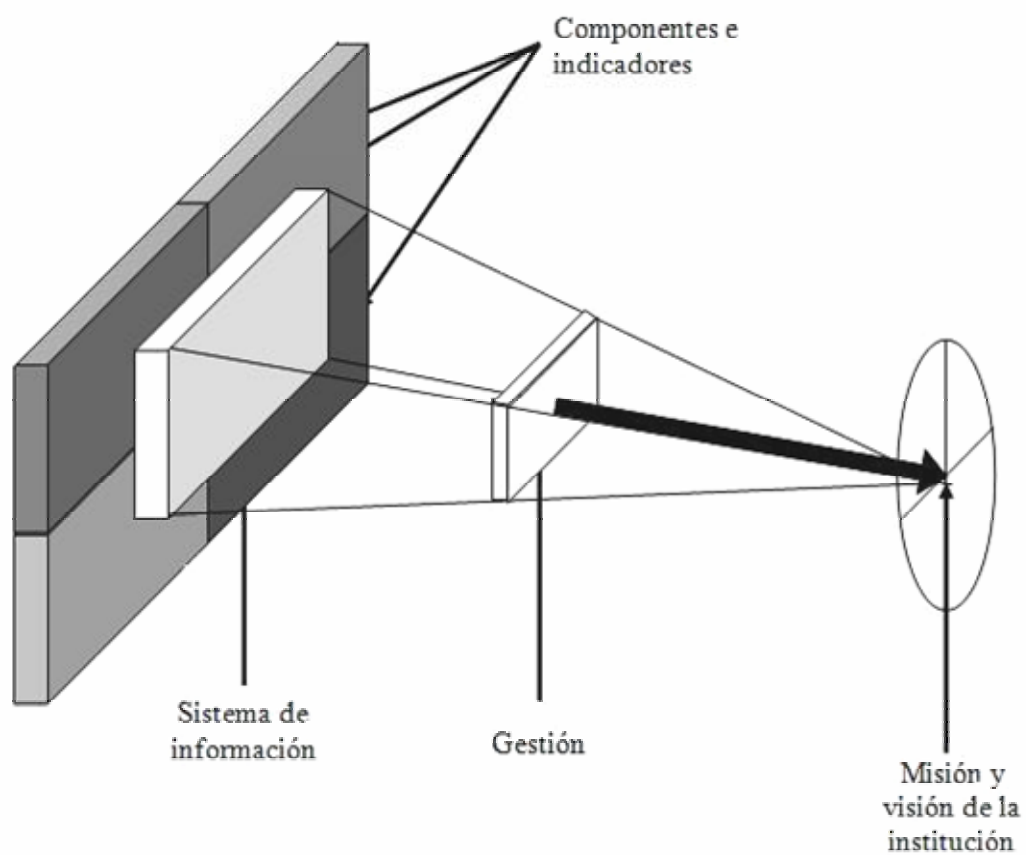
- Carey, L. M. (2001). *Measuring and evaluating school learning* (3a. ed.). Boston, MA.: Allyn and Bacon.
- Domínguez, G. (2000). *Evaluación y educación: Modelos y propuestas*. Buenos Aires, Argentina: Fundec.
- Edwards, M. R. y Ewen, A. J. (1996). *360° feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement*. Nueva York: American Management Association.

- 
- Fitzpatrick, J. L.; Sanders, J. R. y Worthen, B. R. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (3a. ed.). Boston, MA: Pearson.
- Isaac, S. y Michael, W. B. (1995). *Handbook in research and evaluation: A collection of principles, methods, and strategies useful in the planning, design, and evaluation of studies in education and the behavioral sciences* (3a. ed.). San Diego, CA: Edits.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluations, The. (1988). *The personnel evaluation standards: How to assess systems for evaluating educators*. Newbury, Park, CA,: Corwin Press.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluations, The. (1994). *The program evaluation standards: How to assess evaluations of educational programs* (2a. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kubiszyn, T. y Borich, G. (2003). *Educational testing and measurement: Classroom application and practice* (7a. ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Lafón, M. R. (2008). *Detección de necesidades de evaluación institucional en educación media-superior y superior*. Tesis de maestría inédita, Tecnológico de Monterrey, Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
- Loría, E. (2002). *La competitividad de las universidades públicas mexicanas: Una propuesta de evaluación*. Distrito Federal, México: Universidad Autónoma del estado de México y Plaza y Valdés.
- Mayor, C. (1998). *La evaluación como estrategia de mejora: Evaluación de programas, centros y profesores*. Sevilla, España: Kronos.
- Meymar, O. A. (2008). *Formación de evaluadores para la evaluación institucional a través de una modalidad de e-learning*. Tesis de maestría inédita, Tecnológico de Monterrey, León, Guanajuato, México.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional* (3a. ed.). Distrito Federal, México: Alfaomega.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. y Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7a. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- 
- Ruiz, J. M. (1998). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos* (2a. ed.). Madrid, España: Narcea.
- Salmerón, H. (1992). *Evaluación de los espacios arquitectónicos escolares*. Granada, España: Universidad de Granada.
- Valenzuela, J. R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Weiss, C. H. (1997). *Evaluation* (2a. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

---

## CUADROS Y ESQUEMAS



*Esquema 1.* Representación gráfica del modelo de evaluación institucional.

Cuadro 1  
Componentes del modelo de evaluación institucional

<i>Componentes</i>	<i>Ejemplos de indicadores</i>	<i>Ejemplos de estrategias</i>	<i>Metas</i>
1. Formación integral y calidad	<p>1.8. Índice de deserción de los alumnos.</p> <p>1.10. Estadísticas de calificaciones de los alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elegir programas educativos que tomen en consideración los intereses de los estudiantes de nuevo ingreso, de los empleadores y de la sociedad.</li> <li>▪ Dar seguimiento a los egresados para conocer el estatus de su ocupación y detectar fortalezas y debilidades respecto a su formación.</li> </ul>	<p>Formar integralmente a sus estudiantes para asegurar a la sociedad que sus egresados podrán responder con un trabajo de calidad a sus necesidades.</p>
2. Capital humano	<p>2.1. Número de horas de capacitación ofrecidas a los profesores anualmente.</p> <p>2.7. Número de profesores pertenecientes al SNI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer programas de capacitación continua para los profesores, en distintas áreas: pedagógicas, tecnológicas, propias de la disciplina que enseña y de investigación.</li> <li>▪ Establecer planes de vida y carrera para los trabajadores de la institución.</li> </ul>	<p>Promover el desarrollo del personal con el que cuenta, para lograr un doble propósito: asegurar el bienestar de los trabajadores y mejorar la productividad de éstos a partir del uso de sus competencias.</p>
3. Capital social	<p>3.3. Número de personas involucradas en redes internas.</p> <p>3.4. Número de personas involucradas en redes externas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucrar al personal en proyectos internos (institucionales) y externos (redes profesionales) en donde se promueva trabajo colaborativo e interdisciplinario.</li> <li>▪ Promover el concepto de academia o claustro donde se trabaje en proyectos colectivos que tengan un impacto tangible.</li> </ul>	<p>Promover el desarrollo de redes internas y externas que, a través del trabajo colaborativo, generen sinergias y aumenten la productividad.</p>

Cuadro 1 (continuación)

<i>Componentes</i>	<i>Ejemplos de indicadores</i>	<i>Ejemplos de estrategias</i>	<i>Metas</i>
4. Investigación	<p>4.2. Montos de los proyectos de investigación que entran al presupuesto de la institución.</p> <p>4.4. Número de artículos publicados por los profesores en revistas especializadas, arbitradas y no arbitradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir líneas de investigación acordes con las fortalezas propias de la institución.</li> <li>▪ Participar en convocatorias nacionales e internacionales para trabajos de investigación.</li> <li>▪ Promover la publicación de trabajos de investigación en congresos y revistas especializadas.</li> </ul>	Contribuir a la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación.
5. Consultoría	<p>5.1. Número de proyectos de consultoría de distintas áreas en los que participan los profesores.</p> <p>5.2. Montos de los proyectos de consultoría que entran al presupuesto de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir líneas de consultoría acordes con las fortalezas propias de la institución.</li> <li>▪ Participar en convocatorias nacionales e internacionales para trabajos de consultoría.</li> </ul>	Contribuir a la satisfacción de necesidades de la sociedad y, en particular, del sector productivo, a través de servicios de consultoría.
6. Servicio social	<p>6.2. Número de personas involucradas en los programas de servicio social.</p> <p>6.4. Porcentaje de alumnos con beca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer programas de apoyo a la comunidad en que se encuentre inserta la institución educativa.</li> <li>▪ Establecer programas de colección de fondos que permitan financiar los estudios de los alumnos a través de becas.</li> </ul>	Contribuir, en la medida de lo posible, al desarrollo de la comunidad en la que se encuentra inserta, mediante el servicio social que presten los estudiantes.
7. Promoción cultural	<p>7.1. Número de eventos de difusión cultural organizados por la institución.</p> <p>7.2. Proporción relativa del número de eventos de difusión cultural realizados en las distintas áreas de manifestación artística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover la realización periódica de distintos eventos culturales.</li> </ul>	Preservar, difundir, crear y recrear, hacia el interior de la misma y en su entorno social, los valores culturales.

Cuadro 1 (continuación)

<i>Componentes</i>	<i>Ejemplos de indicadores</i>	<i>Ejemplos de estrategias</i>	<i>Metas</i>
8. Patrimonio físico	<p>8.1. Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo.</p> <p>8.2. Inventario de recursos materiales de la institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir planes de mantenimiento preventivo y correctivo para los inmuebles y muebles de la institución.</li> <li>▪ Incrementar el acervo en bibliotecas, museos, galerías, etc. a través de campañas de donación y adquisiciones priorizadas.</li> </ul>	<p>Preservar y acrecentar su patrimonio físico para la sociedad y las futuras generaciones.</p>
9. Prestigio social	<p>9.1. Resultados de los alumnos en exámenes nacionales estandarizados.</p> <p>9.2. Número de programas acreditados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar acreditaciones de organismos nacionales e internacionales reconocidos.</li> <li>▪ Participar en estudios que permitan establecer comparaciones entre distintas instituciones.</li> </ul>	<p>Ser reconocida por la sociedad como una institución de excelencia académica.</p>
10. Sustentabilidad económica	<p>10.3. Discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido.</p> <p>10.4. Estados contables de flujo de efectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover una cultura de ahorro que permita reducir gastos y optimizar los recursos financieros con los que se cuenta, mediante una jerarquización de prioridades.</li> <li>▪ Definir claramente las proporciones idóneas de lo que se requiere para gastos de operación (directa e indirecta) y de inversión.</li> </ul>	<p>Procurar mantener una operación económicamente equilibrada, procurando optimizar los recursos con los que cuenta.</p>