



## **Adecuación curricular del modelo de evaluación integrativa a los procesos de gestión institucional**

**Fernando Flores Hernández**

*UNAM, Facultad de Medicina, Secretaría de Educación Médica*

fernando\_flores@unam.mx

**Loreli Estefanía Rodríguez Vargas**

*UNAM, Facultad de Medicina, Secretaría de Educación Médica*

loreli.rodriguezv@gmail.com

**Área temática:** Innovaciones curriculares

---

### **Resumen**

El modelo de Evaluación Integrativa surge en el contexto de la Licenciatura de Médico Cirujano y responde al Plan 2010 y su adecuación en proceso del Plan Eppens, que migran a un enfoque basados en competencias, bien fundamentados, pero su operación muchas veces recae en esquemas instruccionales y de evaluación tradicionales, sustentados en procesos de evaluación estandarizada. En su primera etapa el modelo ha sido presentado de manera independiente en diversos foros académicos nacionales e internacionales, mostrando su aplicación en contextos académicos de pregrado, posgrado y formación continua. Sin embargo, en el contexto de la Educación Superior existen procesos eje que favorecen la consolidación o limitan el proceso académico, como son las áreas administrativas, de servicios, operativas, de gestión, financieras, entre otras. que requieren de la consolidación de competencias para el desarrollo de sus funciones, el propósito del presente estudio es adecuar el modelo a los procesos de gestión institucional.

**Palabras clave:** Competencias, evaluación, gestión, institucional, procesos

## Enfoque conceptual

El contexto de la evaluación se consolidó y ha tenido un desarrollo exponencial desde mediados del siglo XX, en México pese al avance latente que ha tenido esta área de conocimiento existe un rezago al igual que en América Latina, al sustentar su desarrollo en modelos extranjeros poco contextualizados a nuestro contexto social.

Muestra de ello se puede constatar al analizar el desarrollo del concepto mismo de evaluación, que ha mostrado un marco contextual y conceptual amplio y diverso. De acuerdo con Flores (2012) las definiciones propuestas se pueden agrupar destacando cuatro elementos que constituyen en su evolución;

- Contrastan resultados contra objetivos.
- Identifican y aplican criterios para determinar el valor o mérito del objeto.
- Incorporan la emisión de juicios de valor sobre el objeto.
- Responden a las necesidades de las audiencias, considerando el valor de todos los agentes involucrados, buscando la determinación de procesos sustentables.

Lo que permite al autor sustentar la siguiente concepción de evaluación, que es definido como el proceso sistemático que permite la integración cualitativa y cuantitativa de información, para determinar el valor o mérito de un objeto, donde a partir de la información recopilada se emiten juicios que orientan la toma decisiones con fines de mejora.

Sin embargo para su evaluación en el contexto del aula, en la realidad seguimos casados con una visión Tyleriana de la década de los 40 del siglo pasado con un sobre uso de pruebas estandarizadas dirigidas a evaluar el conocimiento de los estudiantes acotado por un objetivo de aprendizaje que no ha evolucionado conforme al desarrollo teórico de las generaciones de los modelos en evaluación. (Escudero, 2003 y Fernández, 2008).

De ahí que Flores, Vega y Jaramillo (2021) y Flores y De la Cruz (2022) generan la propuesta y desarrollo del Modelo de Evaluación Integrativa es un modelo que sustenta sus bases en algunos de los planteamientos de la Evaluación Respondente del modelo propuesto por (Stake, 1987), el Modelo de Competencias Cognitivas en Educación Superior (Saenz de Acedo, 2012) y el Modelo del Empowerment Evaluation (Fetterma y Wandersmann, 2005) de los cuales se retoma como ejes contextuales la concepción de las audiencias, los desempeños reales versus los esperados, las transacciones en el antes, durante y después del proceso formativo, los procesos cognitivos de búsqueda selección y creación de contenido que favorecen la transferencia, autorregulación

y metacognición del conocimiento para la toma de decisiones y solución de problemas, esto contextualizado sobre metas, que guían la habilitación de los participantes en el proceso formativo, para incrementar la probabilidad de alcanzar el logro de objetivos, programas, desempeños que involucran la capacidad de los participantes para planificar, implementar y evaluar sus propios procesos.

Desde una visión más comunitaria, que busca dotar a los participantes de las competencias necesarias (habilitarles-empoderarles) para ser autónomos en la gestión de sus propios procesos (Argyris y Schon, 1978; Patton, 2002; Fetterman, Kaftarian y Wandersman, 2015; Flores, Pérez y Hernández, 2015).

Esta visión brinda un contexto ad hoc y las condiciones para la instrumentación de modelos educativos por competencias y basados en competencias, con una visión extendida de lo disciplinar a la competencia profesional y transversal no sólo descrita en los planes y programas académicos, si no en una visión extendida a la inserción de competencias como las descritas en el proyecto Alfa Tuning, pero orientadas con una intencionalidad en el contexto formativo (Alfa Tuning, 2021)

El contexto de la educación basada en competencias (EBC) implica un gran desafío en equipos intra, inter y multidisciplinares, es abierta, transparente y centrada en la rendición de cuentas y se sustenta en los siguientes ejes (Argudín, 2010):

- Se basa en criterios de desempeño valorados con múltiples métodos y evaluaciones ligadas al análisis funcional de la competencia.
- La evaluación para el aprendizaje migra a la evaluación de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes integradas donde la realimentación del proceso formativo es fundamental para el desarrollo de las competencias.
- La generación de un proceso abierto y compartido donde el sustentante conoce los criterios de desempeño a mostrar expresado en modelos de comportamiento requerido y esperado.
- El establecimiento de niveles de desempeño con criterios definidos y homologados

En el uso de evaluación de la EBC el uso de estrategias de evaluación requiere romper la fragmentación y sobre estandarización de la evaluación y centralizar los procesos y diseminarlos mediante la capacitación de equipos extendidos de trabajo para favorecer el desarrollo de evaluaciones pertinentes contextualizadas y oportunas que den seguimiento a la consolidación

de competencias de egreso y profesionales derivado de múltiples evaluaciones, métodos y evaluadores que permitan realizar una evaluación adecuada a su propósito y atributos de competencia establecidos.

Es importante destacar que en esta línea, el aprendizaje es individualizado, lo que enseñamos no necesariamente es lo que los alumnos aprenden; dada la saturación y mala planeación los alumnos sufren una transición de la educación media a la educación superior, destacando que los alumnos no tienen tiempo para aprender ya que tienen que estudiar para obtener una nota donde el conocimiento simplemente se devuelve en el examen sin ser introyectado, planteando como necesidad el tener que migrar de una evaluación basada en la evaluación a una basada en el aprendizaje (Acaso, 2015)

El modelo de evaluación integrativa integra las concepciones de evaluación formativa integrativa y evaluación integrativa, sobre las concepciones tradicionales de evaluación diagnóstica, formativa y sumativa:

- La evaluación formativa integrativa; es un proceso continuo vinculado a las evidencias de competencia que realimenta el aprendizaje del estudiante y brinda la posibilidad de su regulación y transferencia de manera gradual e individual, que permite ajustar el desarrollo y la progresión del trabajo en el espacio formativo.
- La evaluación integrativa; se concentra en los elementos de competencia orientados a la progresión consecutiva del perfil de egreso favoreciendo la vinculación teórico-práctica de la formación del estudiante y la incorporación de las competencias genéricas (**figura 1**).

### **Figura 1.**

Integración del modelo de evaluación integrativa

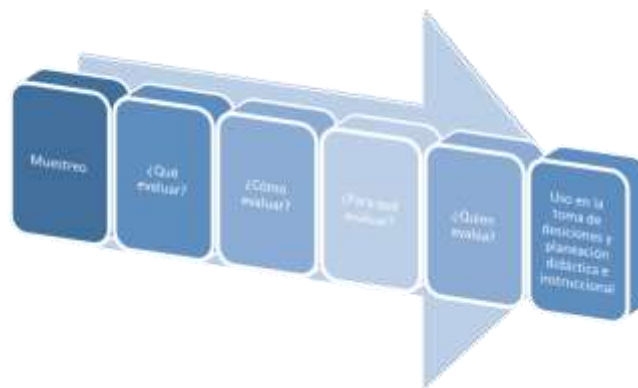


Para su instrumentación el modelo parte del análisis de la brecha entre el perfil profesional de competencias real del egresado versus el perfil ideal o propuesto en los planes de estudio donde el análisis recae en las competencias transversales pocas veces incluidas de manera explícita en una malla curricular y el aporte de cada elemento formativo al perfil de egreso.

Para ello la propuesta se basa en un análisis integrativo que toma como punto de partida el análisis funcional de las competencias derivadas de los resultados de aprendizaje o atributos de competencia de los elementos formativos, manteniendo una prospectiva al perfil de egreso y competencias requeridas por el estudiante para su inserción laboral lo que permite realizar dicho análisis integrativo, siguiendo la secuencia de la **(figura 2)**.

**Figura 2.**

Análisis integrativo de la competencia (Tomada de Flores et al. 2021)



El muestreo se basa en el análisis de los atributos de competencia o resultados de aprendizaje críticos de cada elemento formativo, evitando en la creación de planes nuevos una estructura fragmentada por asignaturas. Plantear la evaluación de esta forma impactará el trabajo didáctico que realizan los profesores para llevar a cabo acciones de enseñanza y aprendizaje porque deberá adecuarse a lo que se espera logre demostrar en un contexto real o simulado de práctica profesional; es una estrategia importante para combatir la desarticulación de lo que se enseña, aprende y evalúa (Flores y De la Cruz, 2022)

De tal forma que el plan de estudios se toma como eje para contrastar el nivel de capacidad actual contra el nivel de competencia esperado siendo mediadores en el proceso el análisis integrativo de la competencia, el desarrollo del trabajo en el espacio formativo y los procesos de evaluación integrativa, el esquema para su instrumentación se presenta en la **(figura 3)**.

### Figura 3.

Evaluación integrativa (Tomada de Flores et al. 2021)



El modelo presenta coadyuvar a la solución de problemas presentados actualmente en el proceso formativo y de formación continua de los profesores como agentes involucrados en el contexto y de su evaluación atenuando bajo una instrumentación centrada en diseños didácticos invertidos y el uso y selección pertinente de estrategias y técnicas acordes a un modelo por competencias; la falta de vinculación entre el programa, los contenidos de la clase y el examen y forma de evaluación; la indefinición de criterios en preguntas abiertas (respuesta modelo); la diferenciabilidad de pesos en los contenidos del examen; la emisión de respuestas y ejemplos textuales (memorización) y la desvinculación teórico – práctica.

Si bien la propuesta e instrumentación piloto del modelo en algunos cursos de pregrado y posgrado, así como de formación continua de los profesores implica una reestructuración



conveniente del proceso formativo, se ha identificado un problema contextual que se convierte en un eje condicionante.

En la literatura no existe la propuesta de un modelo integral que dé cabida a los procesos que enmarcan la actividad de la formación profesional en educación superior y posgrado, la única vertiente altamente documentada en la literatura se centra en los procesos de evaluación institucional y de certificación y acreditación que adolecen del mismo mal contextual del proceso formativo al ser procesos aislados sobre objetivos en el marco institucional en el mejor de los casos dirigido a indicadores.

Por lo anterior el modelo de evaluación integrativa propone su extensión como modelo institucional e integrado de los procesos que son eje y base para el desarrollo del proceso académico e institucional como son los procesos directivos, administrativos, operativos y de gestión entre otros que son susceptibles de alinearse bajo este enfoque a un modelo por competencias centrados en proceso institucionales y capacitación basada en competencias de capital humano lo que brindaría la oportunidad en el contexto nacional y latinoamericano de contar con un modelo de evaluación integral adecuado a instituciones tanto públicas como privadas que cubra la formación en los procesos de gestión institucional y de formación académica y docente adaptable a distintos modelos educativos.

Frecuentemente, no nos percatamos de los elementos que existen detrás de una actividad académica puramente dicha, aquellos que no se ven a simple vista, como garantizar las herramientas, materiales, disponibilidad de la información, atención a los alumnos, precarización del salario docente, entre otros elementos. Lo que destaca la necesidad de que se tomen en cuenta los procesos directivos y de gestión de las instituciones, puesto que si las bases no se encuentran bien establecidas dificulta la secuencia para lograr los objetivos académicos, generando un empobrecimiento de los procesos de aprendizaje.

La administración es una actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos (Perspectivas, 2007), por lo tanto, esta propuesta del modelo pretende destacar la participación de las actividades administrativas y de gestión sobre los objetivos académicos. Una herramienta utilizada dentro de la administración y considerada de las más útiles para lograr estos objetivos son los diagramas de procesos, pues su correcta elaboración e implementación permite conocer los procesos organizacionales dentro de un único documento y sus relaciones, identificar puntos de mejora y, en general, dar importancia a todos los procesos de una institución, por pequeños que puedan parecer. De esta forma la institución



educativa puede analizar su secuencia y ver en qué puntos se pueden introducir mejoras, para aumentar la productividad de los empleados, delimitar responsabilidades, aclarar la interacción entre las diversas áreas, y en general, aclarar el flujo de trabajo. Además, se pueden establecer indicadores de desempeño que permita monitorear y evaluar cada proceso, indicando, a su vez, un diagrama que lo sitúe en el lugar que le corresponde según importancia, peso específico y relevancia estratégica.

Se ha observado que muchas instituciones educativas no tienen muy claro un diagrama de procesos, a diferencia de las grandes instituciones financieras o maquileras, que por su naturaleza priorizan esta parte por ser instituciones reguladas y auditadas frecuentemente, este tipo de análisis tiene diversos beneficios sin importar la naturaleza de la institución, pues permite identificar de una forma más rápida los problemas y dónde se producen, para saber dónde se crean los cuellos de botella, las responsabilidades de las áreas, puntos de decisión, ayuda a comprender mejor las implicaciones de cada etapa y permite delimitar las áreas aunque estén interrelacionadas.

De esta forma se busca disminuir errores y tiempos de trabajo innecesarios para mejorar los procesos y así otorgar al estudiante un servicio de calidad tanto administrativo como académico.

Por ello una estrategia derivada es la inserción de dichos diagramas al modelo de evaluación integrativa en el contexto institucional.

Ya que es de suma importancia promover la capacitación, bienestar, buena gestión e incentivar al recurso humano, tanto académico como administrativo, de toda institución educativa pues son la base para promover la eficiencia y eficacia de esta.

### **Resultados y Conclusiones**

De esta forma los directivos pueden aprovechar la creatividad e iniciativa de las personas para que desarrollen su potencial en un ambiente laboral adecuado. El contar con la cantidad suficiente de empleados en cada nivel y área de la organización es un elemento relevante para asegurar el adecuado seguimiento de los procesos.

Un elemento a considerar es el papel de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) también son un punto a considerar en esta parte de la propuesta del modelo, pues hoy en día y como consecuencia del COVID-19, la tecnología ha replanteado la forma de la interacción de las actividades de todas las organizaciones. Específicamente en el sector educación, es importante la promoción de su uso, principalmente haciendo referencia a las actividades





administrativas, debe replantearse y promoverse pues muchos de esos procesos no han avanzado con la misma rapidez que las actividades académicas lo que podría ser un factor que obstaculiza el buen desarrollo administrativo en apoyo a lo académico.

En el contexto profesional, pese al desarrollo de dicha tendencia educativa y la modificación constante de los contenidos y actividades profesionales en distintas áreas de conocimiento se condiciona de manera implícita la presencia e inserción de competencias transversales y específicas nuevas dado el cambiante contexto laboral que genera la necesidad de una mayor vinculación teórico-práctica entre la escuela y el sector productivo, tanto de los egresados, como del personal docente y las áreas que soportan la gestión y los procesos institucionales en la universidades e instituciones de educación superior.

Cabe considerar que resulta poco factible con los modelos de evaluación vigentes donde se da un sobreuso de procesos de evaluación estandarizada que privilegian la memorización y repetición del conocimiento o en sentido opuesto favorecen la inserción de posturas meramente cualitativas en el afán de una mayor realimentación al proceso evidencias de competencia específicas que permitan acotar la subjetividad de los procesos.

Donde más que ver dos escenarios distintos es necesario fusionar los procesos académicos con los institucionales sobre indicadores que permitan potenciarse basados en la formación de competencias de los involucrados en los procesos inmersos en las instituciones de educación superior.

El modelo de evaluación integrativa infiere la consideración de todas las áreas partícipes en la institución educativa, entre ellas las administrativas y de servicio al alumno. Es importante que las instituciones educativas identifiquen los procesos eje que permiten alinear las actividades para apoyar el buen desarrollo de los procesos académicos con el apoyo de las tecnologías, haciendo énfasis en la importancia de promover, capacitar y motivar al factor humano en este análisis.

## Referencias

Acaso. M. (2015). Redvolution: Hacer la revolución en la educación. Paidós. España.

Alfa Tuning. (2007). Proyecto Tuning América Latina.  
<http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=content&task=view&id=173&Itemid=201>

Argudín. Y. (2010). Educación basada en competencias: nociones y antecedentes. Trillas . México.



- Argyris, C. y Schon, D. (1978). Aprendizaje organizacional: una perspectiva de la teoría de la acción. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Escudero, T. (2003). Desde los tests hasta la investigación evaluativa actual. Un siglo, el XX, de intenso desarrollo de la evaluación en educación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 10(1), 11-43.
- Fernández, J. (2008). Valoración de la calidad docente: el profesorado. Un modelo de evaluación circular. Madrid: Complutense.
- Fetterman, D. y Wandersman, A. (2005). Empowerment evaluation principles in practice. Guilford Press. London
- Fetterman, D., Kaftarian, S. y Wandersman, A. (2015). Empowerment Evaluation 2. SAGE. United States of America
- Flores, F. (2012). Evaluación de las competencias del profesor de medicina en la UNAM e identificación de factores predictores del rendimiento académico de los alumnos. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología, UNAM.
- Flores, F., Pérez, A. y Hernández, B. (2015). Empowerment Evaluation la perspectiva de una nueva propuesta constructivista; una experiencia en la asignatura de proyectos de innovación educativa. Memorias del IX Foro de Investigación Educativa. Instituto Politécnico Nacional.
- Flores, F., Vega, M. y Jaramillo, A. (2021). Modelo de Evaluación Integrativa. "Foro internacional de Educación: Universidad 2030, Reimaginando la Educación Superior" en [https://www.youtube.com/watch?v=OsdWubuKi8YPatton, M. \(2002\).](https://www.youtube.com/watch?v=OsdWubuKi8YPatton, M. (2002).)
- Flores, F. y De la Cruz, L. (2022). Modelo de evaluación integrativa una alternativa en Educación Superior para la de competencias: Dos ejemplos de su instrumentación. Congreso Internacional de Educación – Debates en evaluación y curriculum., Universidad Autónoma de Tlaxcala, (6). 6. Septiembre, 2022. ISSN: 2448 – 6574. <https://centrodeinvestigacioneducativauatx.org/pdf2022/A032.pdf>
- Patton, M. (2002). Métodos de investigación y evaluación cualitativa. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Perspectivas. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *PERSPECTIVAS*, (20), 45-54. ISSN: 1994-3733. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>
- Saenz de Acedo, M. (2012). Competencias cognitivas en educación superior. Narcea. España.



CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN  
**CURRICULUM**



**2023**



Stake. R. (1987), El método evaluative centrado en el cliente. En Stufflebeam. D. y Shinkifield. A.  
Evaluación sistemática guía teórica y práctica. PAIDOS. Barcelona.