Enfoque y metodología para la evaluación de pares académicos e integrantes de las salas de evaluación de la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES)

Gerencia y Dirección

Harold Ayala

Diana Oviedo

Director de proyecto

Steven Silva Salazar

Profesionales Expertos

Jenny Rodriguez

Adriana Caicedo

Elizabeth Zúñiga

Alejandra Becerra

Karen Marchera

Cristhian Gallón

Manuel Pardo

Darit Martínez

Samith Bassa

Actividades logísticas y administrativas

Paula Guzmán

Diana Herrera

Mauricio Henríquez



PROINSO SF. S.A.S.

Diciembre, 2024

Contenido_Toc185239278

Introducción **1**

1. Fundamento Legal **1**

2. Enfoque de Evaluación de Pares Académicos e Integrantes Académicos de las Salas de Evaluación de la CONACES **3**

2.1. Concepto del Enfoque de Evaluación 4

2.1.1. Contextualización del Modelo Aplicado en la Evaluación de Desempeño 5

2.1.2. Fundamentación Teórica 6

2.1.3. Comparación con otros Modelos 9

2.1.4. Evaluación por Competencias 9

2.1.5. OKR (Objectives and Key Results) 10

2.1.6. Objetivos SMART 10

2.2. Pertinencia del Modelo Propuesto 11

2.3. Justificación de los Componentes del Modelo 11

2.3.1. Dominio Conceptual 13

2.3.2. Capacidad Ejecutiva 13

2.3.3. Desarrollo Integral 14

2.3.4. Relevancia Práctica 14

2.4. Etapas de la Implementación del Modelo con Escala de Likert Ponderada 16

2.4.1. Análisis de Criterios. 17

2.4.2. Aplicación de Instrumentos de Evaluación. 18

2.4.3. Retroalimentación y Mejora. 18

2.4.4. Seguimiento Sistémico. 19

2.4.5. Impacto Esperado. 19

2.5. Importancia del Enfoque de Evaluación en el Contexto de Evaluación a los Pares Académicos, Integrantes Académicos de Sala y Coordinadores de las Salas de Evaluación CONACES 20

2.6. Justificación del Instrumento 22

2.7. Aspectos Clave en el Proceso de Evaluación de Desempeño 29

2.7.1. Objetivo de la Evaluación 29
2.7.2. Tipos de la Evaluación 29
2.7.3. Actores del Proceso de Evaluación 34
2.7.4. Dimensiones para la Evaluación 37
2.7.5. Instrumentos y Ponderaciones en el Proceso de Evaluación 38
2.7.6. Escala de Calificación 41
2.7.7. Niveles de Desempeño 43
2.7.8. Recomendaciones para Evitar Sesgos Comunes en el Proceso de Evaluación 44
2.8. Experiencias y Modelos Nacionales e Internacionales Relevantes 46
2.8.1. Antecedentes Internacionales 46
2.8.2. Antecedentes Nacionales 49

3. Modelo Estadístico y Estructura de Análisis de Datos 53
3.1. Diseño Estadístico 53
3.2. Estructura de Agrupamiento de Datos 54
3.3. Análisis de Resultados 55

Referencias Bibliográficas 57

Introducción

El modelo diseñado para la evaluación de pares académicos, coordinadores e integrantes académicos de las salas de evaluación de la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) se fundamenta en un enfoque riguroso que prioriza la verificación del desempeño objetivo a través de una evaluación integral de 360°. Esta metodología, a diferencia de las evaluaciones por competencias o por objetivos, se concentra en medir cómo los evaluados aplican su conocimiento y habilidades en el desempeño de sus funciones, considerando múltiples perspectivas y dimensiones de su labor. El modelo asume que quienes desempeñan estos roles ya poseen el nivel de especialización y experiencia necesario para cumplir con los estándares establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN). Así, el propósito de esta evaluación no es cuestionar la idoneidad técnica, sino asegurar que el desempeño se alinee con los objetivos estratégicos y valores institucionales, garantizando la transparencia, eficacia y ética en el proceso de aseguramiento de la calidad educativa.

En este contexto, la evaluación de desempeño se convierte en un elemento estratégico, ya que las decisiones y aportes de los pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES tienen un impacto directo en la calidad del sistema de educación superior en Colombia. Según el "Modelo de Evaluación 2007-2015", el desempeño no solo debe medirse en términos de resultados técnicos, sino también en su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, con especial énfasis en la calidad, la objetividad y la alineación normativa (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2015).

En este marco, se ha diseñado un instrumento de evaluación con enfoque 360°, que abarca tres dimensiones esenciales: **dominio conceptual**, relacionada con la comprensión

normativa y el discernimiento de parámetros legales vigentes; **capacidad ejecutiva**, que evalúa la habilidad para utilizar formatos, plataformas y procesos administrativos asociados al desempeño; y **desarrollo integral**, centrada en la preparación, presentación y manejo oportuno de las tareas asignadas, con un fuerte compromiso ético.

Este enfoque encuentra respaldo en teorías como las propuestas por Chiavenato (2007), quien subraya que la evaluación del desempeño debe ser un medio para alinear los resultados individuales con los objetivos organizacionales, reforzando la eficiencia institucional y reduciendo sesgos evaluativos. La evaluación debe no solo medir el rendimiento, sino también fomentar una retroalimentación que potencie el crecimiento profesional y fomente la cohesión en el cumplimiento de la misión institucional. Por tanto, el enfoque de evaluación no se limita a observar el desempeño aislado de los individuos, sino que considera el impacto de sus acciones en los procesos colectivos de la educación superior.

A continuación, el documento se divide en varias secciones que abordan en detalle los aspectos clave del modelo de evaluación propuesto. La primera sección presenta el fundamento legal que sustenta este proceso evaluativo, seguido por una descripción exhaustiva del enfoque de evaluación de desempeño con enfoque 360°, sus dimensiones y la justificación teórica, además, se analizan sus dimensiones esenciales: dominio conceptual, capacidad ejecutiva y desarrollo integral, junto con la relevancia práctica del modelo.

Posteriormente, se detallan las etapas de implementación del modelo, detallando los criterios de evaluación, el uso de instrumentos, el seguimiento sistemático y el impacto esperado. Esta sección también profundiza en la importancia del enfoque y justifica los instrumentos utilizados. A continuación, se identifican los aspectos clave del proceso de evaluación, como los objetivos, actores, dimensiones y ponderaciones, incluyendo recomendaciones para evitar sesgos.

Finalmente, el documento explora experiencias y modelos nacionales e internacionales relevantes que contextualizan la propuesta, para concluir con el diseño estadístico, la estructura de análisis de datos y los resultados esperados, consolidando así una perspectiva integral y práctica del modelo.

1. Fundamento Legal

El fundamento legal para la evaluación de los pares académicos e integrantes académicos de las salas de evaluación de la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) en Colombia están sustentadas en las siguientes normativas.

Tabla 1. Normativas para la Evaluación de Pares Académicos y Salas de Evaluación de CONACES

Ley 30 de 1992	*Regula el sistema de educación superior en Colombia y establece las bases para la evaluación y aseguramiento de la calidad.*
Ley 749 de 2002	*Refuerza el papel de los pares académicos en la evaluación de programas técnicos y tecnológicos.*
Ley 1188 de 2008	*Regula el registro calificado como un instrumento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Establece que el Estado verifica el cumplimiento de condiciones de calidad por parte de las instituciones de educación superior. Requiere una visita de pares académicos y la emisión de un concepto por parte de Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) para su otorgamiento. La CONACES participa emitiendo conceptos que recomiendan al Ministerio de Educación Nacional el otorgamiento o no del registro calificado.*
Ley 1740 de 2014	*Establece medidas para la inspección y vigilancia de las Instituciones de Educación Superior, con el objetivo de garantizar la calidad y la estabilidad del sistema educativo. Introduce mecanismos para la intervención del Ministerio de Educación Nacional en casos de irregularidades, como la mala gestión administrativa o financiera.*
Decreto 1075 de 2015 modificado por el Decreto 1330 de 2019	*Define a los pares académicos como actores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, quienes verifican de manera objetiva las condiciones institucionales y de los programas en el trámite de registro calificado. Los pares son personas idóneas y éticas, sujetas a un régimen de inhabilidades e incompatibilidades, y su designación para visitas de verificación se realiza desde un banco de pares gestionado por el Ministerio de Educación Nacional.*
Resolución 10414 de 2018	*Establece la reorganización de la CONACES, incluyendo su reglamento de funcionamiento y los parámetros para seleccionar a sus integrantes. Define los criterios y procedimientos para la evaluación de programas académicos y la conformación de las salas de evaluación.*
Resolución 12078 de 2019	*Modifica los requisitos establecidos para integrar las salas de evaluación y los coordinadores de la Comisión Nacional*

	Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES).
Resolución 10687 de 2019	*Regula el proceso de convalidación de títulos académicos obtenidos en el exterior. Dispone la participación de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) en la evaluación académica de las solicitudes.*
Decreto 1330 de 2019	*Sustituye el Capítulo 2, Título 3, Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015. Define y estructura el procedimiento del trámite de Registro Calificado en dos etapas: (i) Pre radicación y (ii) Radicación de la solicitud, que exigen mayor articulación entre las funciones del Ministerio de Educación Nacional y las Salas de Evaluación de la CONACES.*
Resolución 17979 de 2021	*Modifica la Resolución 10414 de 2018, actualizando aspectos relacionados con la estructura y el funcionamiento de la CONACES y derogando normativas previas. Refuerza los procesos de evaluación y las funciones asignadas a las salas.*
Resolución 14450 de 2022	*Detalla la estructura y funcionamiento del Banco de Pares Académicos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Esta norma es clave para la designación de pares académicos en procesos de verificación de condiciones de calidad, y establece los requisitos y procedimientos para su inclusión y actuación.*
Decreto 2269 de 2023	*Adopta la estructura del Ministerio de Educación Nacional, que incluye a la CONACES como órgano de asesoría sectorial. Reafirma las funciones de la comisión en el contexto del aseguramiento de la calidad educativa.*

Fuente: Elaboración propia con base en las resoluciones y decretos del Ministerio de Educación Nacional.

2. Enfoque de Evaluación de Pares Académicos e Integrantes Académicos de las Salas de Evaluación de la CONACES

La evaluación de desempeño integral, también conocida como evaluación 360°, se distingue por ofrecer una perspectiva completa y realista del desempeño de una persona. Este modelo no se limita a calificaciones numéricas, sino que evalúa aspectos técnicos, científicos y actitudinales clave, permitiendo al evaluado comprender su rendimiento en diferentes áreas. Al proporcionar retroalimentación desde múltiples perspectivas (como colegas, superiores y otras personas relacionadas con el proceso evaluativo), se fomenta un desarrollo más holístico y orientado al mejoramiento continuo.

En este sentido, el **modelo de evaluación de desempeño con enfoque 360°** ha sido seleccionado como la herramienta principal para evaluar a los pares académicos, los integrantes académicos de sala y los coordinadores de sala de la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES).

Este enfoque permite obtener una visión multidimensional del desempeño al incluir las percepciones de diversos actores implicados en el proceso, asegurando así una retroalimentación integral, objetiva y alineada con los objetivos de calidad educativa. De esta manera, se fortalece el rol de los evaluadores y su impacto en la mejora continua de los procesos de evaluación, contribuyendo al fortalecimiento de la educación superior en el país.

A continuación, se presentará cómo este modelo ha sido diseñado y adaptado para las particularidades del proceso evaluativo a los pares académicos, los integrantes académicos de sala y los coordinadores de sala de la CONACES.

2.1. Concepto del Enfoque de Evaluación

Este modelo se aplicará a los pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, con el fin de garantizar el cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos en el sistema de aseguramiento de la educación superior en Colombia. El Decreto 1330 de 2019, emitido por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), establece los estándares de calidad educativa para el aseguramiento de la educación superior en Colombia. En este marco, el modelo de evaluación adoptado se alinea con dichos lineamientos, incorporando un enfoque integrador que no solo evalúa el desempeño técnico de los pares académicos, sino también aspectos fundamentales como su actuación ética, el uso efectivo de herramientas tecnológicas y su capacidad para organizar los procesos evaluativos de manera eficiente. Este modelo responde a la necesidad de contar con un sistema de evaluación transparente, equitativo y coherente con los objetivos estratégicos nacionales (Ministerio de Educación Nacional, 2019).

La evaluación del desempeño en el sector público se concibe como un proceso integrador que combina la medición cualitativa y cuantitativa de las actividades realizadas para alcanzar objetivos específicos (Baş y Artar, 1991, citado en Bucheli et al., 2021). En este marco, paradigmas como la Nueva Gestión Pública han impulsado sistemas de evaluación enfocados en resultados, fundamentados en principios de mérito, legitimidad y rendición de cuentas (Dubin, 2008).

En Colombia, la evaluación de los pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES se articula con las necesidades del sistema educativo para garantizar altos estándares de calidad. Este modelo busca responder a desafíos institucionales, como asegurar una evaluación homogénea y objetiva en un contexto caracterizado por su diversidad regional y académica (Bucheli et al., 2021).

El objetivo principal de este modelo es verificar el desempeño de los pares académicos, coordinadores y los integrantes académicos de las salas de evaluación de la CONACES. Este modelo parte de la premisa de que estos roles poseen un nivel avanzado de conocimiento y habilidades, por lo que la evaluación no busca cuestionar sus competencias básicas o capacidad de aprendizaje; en cambio, se enfoca en analizar cómo estas capacidades se reflejan en el desempeño real y la calidad del trabajo realizado.

La evaluación está orientada al cumplimiento de las funciones asignadas dentro de los parámetros normativos y éticos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), contribuyendo al fortalecimiento del aseguramiento de la calidad educativa. En este marco, el modelo busca garantizar que las acciones y decisiones de los evaluados estén alineadas con los objetivos institucionales y las normativas vigentes, promoviendo la transparencia, objetividad y equidad en los procesos evaluativos (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2015).

2.1.1. Contextualización del Modelo Aplicado en la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño en el sector público, particularmente en el ámbito educativo y académico, constituye un mecanismo clave para garantizar la calidad y la transparencia en las actividades realizadas por los pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de la CONACES. Este modelo nace de la necesidad de articular prácticas evaluativas que promuevan estándares de eficiencia, equidad y profesionalización en las instituciones públicas, como lo evidencia el análisis de los sistemas de evaluación comparados en distintos países y las lecciones aprendidas en el caso colombiano (Bucheli et al., 2021).

La pertinencia del modelo radica en su capacidad para abordar desafíos estructurales, normativos y operativos que afectan la implementación de sistemas de evaluación, tales como la fragmentación institucional, la diversidad en las prácticas evaluativas y la falta de indicadores claros para medir el desempeño. En Colombia, la implementación de modelos de

evaluación en el ámbito académico ha sido impulsada por marcos normativos como la Ley de Educación Superior y las directrices del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), que buscan garantizar la calidad educativa y el mérito académico como principios fundamentales (Bucheli et al., 2021).

La relevancia de este modelo radica en su capacidad para profesionalizar las funciones evaluativas de pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, fomentando una cultura de evaluación que trascienda los fines administrativos y se oriente hacia la mejora continua y la rendición de cuentas. Además, su implementación en el marco de los procesos liderados por CONACES contribuye al fortalecimiento del sistema de educación superior en Colombia, promoviendo prácticas homogéneas y objetivas en un contexto caracterizado por la diversidad regional y académica (Bucheli et al., 2021).

2.1.2. Fundamentación Teórica

La evaluación de pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de la salas de evaluación de la CONACES se construye sobre principios clave de planeación estratégica y modelos de gestión del desempeño en el ámbito educativo y público. Este modelo integra elementos normativos, metodológicos y éticos, sustentados en una revisión crítica de la literatura y en los hallazgos derivados del análisis de sistemas comparados de evaluación en contextos internacionales (Bucheli et al., 2021).

Algunos autores, como R. Wayne Mondy (2010, citado en Mejía-Herrera et al., 2021), al referirse a la evaluación del desempeño, manifiestan que:

> Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o grupo ejecutan las tareas…. La evaluación del desempeño es especialmente importante en la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan solo un componente de la administración del desempeño es vital en tanto que refleja de una

> manera directa el plan estratégico de la organización… Un sistema eficaz de evaluación del desempeño valora los logros e iniciativa planes para el desarrollo, metas y objetivos. (p. 8)

Según Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño debe ser integral (360°), abarcando no solo los resultados tangibles, sino también las habilidades, comportamientos y valores éticos que intervienen en la ejecución del trabajo. Por esta razón, el modelo incorpora tres dimensiones anteriormente mencionadas. Estas dimensiones garantizan una evaluación holística que no solo mide el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, sino también la capacidad de los evaluados para alinearse con los valores organizacionales y cumplir con los marcos normativos establecidos.

Con respecto a la Comisión Nacional del Servicio Civil (2018), en el Acuerdo 6176 de 2018 Comisión Nacional del Servicio Civil, define la evaluación del desempeño en el Estado Colombiano como:

> Es una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño institucional. (p. 1)

El enfoque del modelo también encuentra soporte en la teoría de la evaluación formativa y sumativa de Scriven (1967), la cual establece que la evaluación debe servir tanto para la mejora continua como para informar decisiones sobre el desempeño. Este enfoque permite observar y medir no solo los resultados finales, sino también los procesos que conducen a ellos, identificando ajustes necesarios y promoviendo un aprendizaje organizacional constante. Aplicado al contexto de CONACES, este principio asegura que las evaluaciones no se limiten a ser instrumentos de control, sino que se conviertan en herramientas de retroalimentación y desarrollo.

La teoría de sistemas y su aplicación a los modelos de evaluación del desempeño también son relevantes para este marco. Según Von Bertalanffy (1969), un sistema de evaluación del desempeño en el ámbito público debe entenderse como un conjunto de componentes interconectados que operan de manera integrada. En este modelo, esas conexiones se reflejan en la relación entre las dimensiones del desempeño evaluado (cognitiva, técnica y procedimental) y su impacto en la calidad de la educación superior en Colombia. De acuerdo con el análisis presentado por Bucheli et al. (2021), esta perspectiva sistémica permite considerar los factores internos y externos que inciden en la evaluación, desde el contexto normativo hasta las dinámicas operativas específicas de los evaluados.

El modelo también está influenciado por las recomendaciones del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), que enfatiza la necesidad de incorporar herramientas de medición cualitativa y cuantitativa para garantizar una evaluación equitativa y ajustada al contexto (CLAD, 2020). Este enfoque ha sido relevante para desarrollar indicadores que reflejen tanto el desempeño individual como los aportes colectivos en los procesos académicos y administrativos liderados por los pares académicos y coordinadores.

Finalmente, la aplicación del modelo responde a los desafíos específicos identificados en el documento *Evaluación de desempeño para una gestión pública efectiva* (Bucheli et al., 2021), como la heterogeneidad de prácticas evaluativas y la falta de homogeneidad en los indicadores de desempeño. El enfoque integrado propuesto asegura que se puedan abordar estas limitaciones mediante un marco normativo claro, metodologías adaptadas y una orientación ética que fomente la mejora continua y la transparencia en los procesos de evaluación.

2.1.3. Comparación con otros Modelos

El modelo propuesto para la evaluación de pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, destaca frente a otros enfoques evaluativos ampliamente utilizados, como la evaluación por competencias, los OKR (*Objectives and Key Results*) y los objetivos SMART, por ofrecer una visión integral que abarca dimensiones éticas, operativas y normativas esenciales en el contexto académico y educativo colombiano. A continuación, se presenta una comparación detallada que permite resaltar las fortalezas y pertinencia del modelo propuesto en este caso particular.

2.1.4. Evaluación por Competencias

La evaluación por competencias, según lo expone Chiavenato (2007), constituye un modelo centrado en el análisis de las habilidades, conocimientos y capacidades que un individuo posee para desempeñar eficazmente una tarea o cumplir con las exigencias de un cargo. Este modelo resulta especialmente útil para determinar la idoneidad técnica y cognitiva requerida para un rol específico, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora en términos de competencias específicas. No obstante, al evaluar a los pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, este nivel de análisis puede resultar limitado, ya que estas personas han demostrado previamente su idoneidad para ocupar dichos roles mediante procesos rigurosos de selección basados en criterios meritocráticos.

Más allá de validar las competencias previamente adquiridas, el interés en este caso no radica en evaluar las habilidades o el conocimiento general del evaluado, sino en analizar su desempeño dentro de un marco estratégico y normativo particular. Mientras que el modelo por competencias se centra en determinar si una persona posee las habilidades necesarias para realizar una tarea específica, el modelo propuesto adopta un enfoque más integral y contextualizado. Este enfoque, aunque también emplea la perspectiva de 360°, pone un

énfasis particular en evaluar cómo el desempeño del evaluado se alinea con las exigencias normativas, los parámetros institucionales y los valores organizacionales que sustentan el sistema educativo en Colombia.

Por lo tanto, el modelo propuesto resulta superior en este contexto, ya que no se limita a validar competencias aisladas, sino que las analiza desde una perspectiva estratégica y normativa, generando una evaluación más integral y orientada a fortalecer la gestión institucional y académica.

2.1.5. OKR (Objectives and Key Results)

El modelo OKR, popularizado por organizaciones como Google, está diseñado para establecer objetivos ambiciosos y medibles, acompañados de resultados clave que permitan evaluar su cumplimiento (Doerr, 2018). Este enfoque es altamente efectivo en entornos corporativos, ya que fomenta la innovación y la alineación estratégica de equipos. No obstante, su orientación hacia metas específicas y resultados medibles tiende a priorizar el "qué" sobre el "cómo", dejando de lado el análisis de los procesos éticos, instrumentales y procedimentales involucrados en el logro de los objetivos. En el contexto de la evaluación de pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, donde es esencial no solo medir resultados, sino también asegurar el cumplimiento de las normas y principios éticos en el desempeño de sus funciones, el modelo propuesto aporta una ventaja significativa. Este enfoque integra estas dimensiones de manera coherente dentro de un marco estructurado de evaluación, proporcionando una visión más completa y alineada con los estándares de calidad educativa.

2.1.6. Objetivos SMART

Los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), desarrollados como una herramienta para estructurar metas claras y alcanzables, son ampliamente utilizados en contextos organizacionales y de gestión (Doran, 1981). Este

enfoque proporciona claridad y facilita el seguimiento del progreso hacia metas establecidas. Sin embargo, similar a los OKR, los objetivos SMART se centran en la definición y cumplimiento de metas específicas, sin abordar de manera explícita la calidad del proceso ni la adherencia a principios estructurales, ético comportamentales o normativos. Esto limita su aplicabilidad en entornos complejos como el académico, donde el proceso y los valores institucionales son tan importantes como los resultados.

2.2. Pertinencia del Modelo Propuesto

El modelo propuesto para la evaluación de pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, se destaca por ser el más pertinente en comparación con enfoques anteriores, gracias a su capacidad para integrar múltiples dimensiones esenciales en el ámbito académico y público. Este modelo incorpora las dimensiones de **dominio conceptual, capacidad ejecutiva y desarrollo integral**, evaluando no solo el desempeño técnico y cognitivo, sino también el cumplimiento ético y normativo, aspectos fundamentales para garantizar la transparencia, la confianza y la calidad en los procesos evaluativos.

Además, su diseño está orientado a enfrentar retos clave identificados en los sistemas de evaluación pública en Colombia, como la heterogeneidad de prácticas y la ausencia de indicadores uniformes (Bucheli et al., 2021). Este enfoque holístico transforma la evaluación en un mecanismo estratégico no solo de control, sino también de mejora continua, profesionalización y fortalecimiento institucional, alineado con los más altos estándares de calidad educativa.

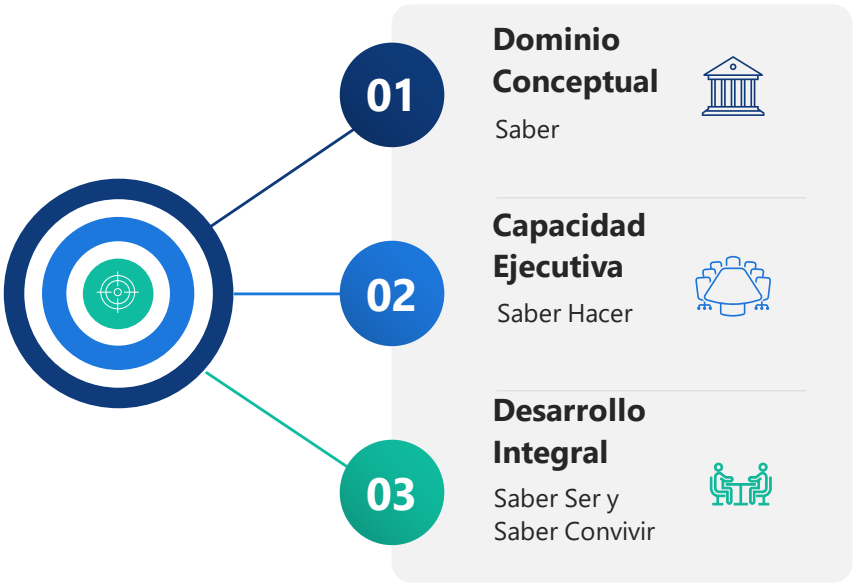
2.3. Justificación de los Componentes del Modelo

El modelo propuesto se fundamenta en la necesidad de llevar a cabo una evaluación objetiva del desempeño, orientada a hacer tangibles los resultados y a facilitar la toma de

decisiones estratégicas sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos. Este enfoque permite determinar de manera clara si el evaluado cumple o no con los estándares esperados, lo que puede derivar en oportunidades de mejora para los roles desempeñados o, en casos extremos, en el reemplazo de los evaluados cuando no se ajusten a las exigencias institucionales. De esta manera, el modelo propuesto responde a la necesidad de garantizar altos estándares de calidad, alineados con los marcos normativos y las directrices estratégicas establecidas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

El dominio conceptual permite comprender y evaluar de manera reflexiva las circunstancias específicas de un entorno, conectando las realidades institucionales con las normativas y estándares aplicables. Esto se complementa con la capacidad ejecutiva, que traduce el análisis en acciones concretas adaptadas al contexto particular, garantizando que las intervenciones sean relevantes y efectivas. Finalmente, el desarrollo integral de procesos asegura que las estrategias implementadas sean planificadas, estructuradas y evaluadas de manera continua, promoviendo la mejora y la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Figura 1. Dimensiones del modelo de evaluación de desempeño con enfoque 360°



Fuente: Elaboración propia con base a las dimensiones de modelo de evaluación de desempeño 360°.

2.3.1. Dominio Conceptual

La primera dimensión del modelo, dominio conceptual, se enfoca en evaluar no solo la comprensión normativa, sino también la capacidad de los evaluados para contextualizar y analizar las regulaciones establecidas por el MEN en el aseguramiento de la calidad en educación superior. Esto incluye analizar cómo las normativas impactan en los procesos educativos y administrativos, y proponer interpretaciones alineadas con las necesidades específicas del entorno institucional. Según lo planteado por Chiavenato (2007), el conocimiento normativo es una base ineludible para un desempeño adecuado, ya que proporciona las directrices necesarias para actuar dentro de un marco ético y legal. Esta dimensión permite determinar si los evaluados comprenden los conceptos y su aplicabilidad en diferentes aplicaciones contextualizadas del saber.

2.3.2. Capacidad Ejecutiva

La segunda dimensión, capacidad ejecutiva, evalúa la capacidad de los evaluados para aplicar herramientas, sistemas de información y recursos tecnológicos en situaciones reales relacionadas con su desempeño. Además, se prioriza la integración de estas herramientas en contextos específicos, lo que permite medir no solo el dominio técnico, sino también la pertinencia y efectividad de su uso. En un entorno donde la digitalización y la automatización son esenciales, este componente asegura que los evaluados puedan vincular los recursos tecnológicos con desafíos concretos del ámbito educativo y administrativo. Evaluar esta dimensión permite identificar fortalezas y brechas en la capacidad de los evaluados para utilizar herramientas de manera estratégica, fomentando un enfoque más práctico y orientado a resultados (Bucheli et al., 2021). Esto permite no solo medir la capacidad técnica de los evaluados, sino también vincular las herramientas con situaciones reales del desempeño.

2.3.3. Desarrollo Integral

La tercera dimensión, desarrollo integral, amplía el alcance hacia la planificación, implementación y monitoreo continuo de procedimientos, con el objetivo de asegurar la mejora de la calidad y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Además de evaluar la capacidad de los evaluados para cumplir con plazos y organizar su trabajo, este componente examina su habilidad para diseñar procesos eficientes, identificar áreas de mejora y ejecutar evaluaciones que promuevan la innovación y la mejora continua. Según Scriven (1967), la evaluación del desempeño debe incluir tanto aspectos formativos como sumativos, permitiendo no solo analizar el proceso, sino también garantizar la entrega de resultados alineados con los objetivos estratégicos. Este enfoque fomenta una cultura de calidad y responsabilidad en la gestión educativa, alineando los procesos con las metas institucionales y el impacto en la comunidad, integrando tanto la planificación de procedimientos como su monitoreo continuo para asegurar la mejora calidad y mejora continua.

2.3.4. Relevancia Práctica

La implementación del modelo de evaluación propuesto es fundamental para abordar las crecientes demandas de objetividad, transparencia y efectividad en los procesos evaluativos de los pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES. En un contexto donde las evaluaciones desempeñan un papel fundamental para garantizar la calidad educativa y la legitimidad institucional, este modelo aporta una estructura integral que combina elementos normativos, técnicos y procedimentales. Su enfoque holístico permite una valoración completa del desempeño, que no solo considera los resultados tangibles, sino también el proceso mediante el cual estos se logran, con énfasis en la ética y el cumplimiento normativo.

Una de las principales razones para implementar este modelo radica en su capacidad para garantizar la objetividad en las evaluaciones. Tal como lo destaca la investigación realizada por la Universidad Externado de Colombia, las evaluaciones de desempeño en el

sector público suelen enfrentar desafíos asociados a la subjetividad, la falta de estándares uniformes y la desalineación estratégica con los objetivos institucionales (Bucheli et al., 2021).

La relevancia práctica de este modelo se encuentra en su capacidad para fortalecer la transparencia de los procesos evaluativos. Al integrar dimensiones normativas y éticas, asegura que las decisiones resultantes estén basadas en criterios claros, objetivos y equitativos. Esto adquiere especial importancia en el contexto de la evaluación de los pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, donde las evaluaciones impactan directamente la calidad del sistema educativo y la credibilidad de las instituciones involucradas. Como señala Scriven (1967), una evaluación robusta debe ofrecer tanto retroalimentación formativa para la mejora continua como información sumativa para la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, el modelo propuesto no solo permite identificar el grado de cumplimiento de los evaluados, sino también las áreas donde se requiere reforzar capacidades o ajustar procedimientos.

Por otro lado, la efectividad de las evaluaciones es otra dimensión clave abordada por este modelo. La inclusión de criterios técnicos y procedimentales garantiza que las evaluaciones no solo se centren en los resultados finales, sino también en la calidad y eficiencia del proceso que lleva a ellos. Según Bucheli et al. (2021), los sistemas de evaluación que incorporan elementos procedimentales y operativos tienden a generar datos más fiables, lo que facilita la toma de decisiones basadas en evidencia. Este modelo, al incluir aspectos como el cumplimiento de plazos, el manejo eficiente de herramientas tecnológicas y la entrega de productos de calidad, permite al MEN obtener una visión clara y objetiva del desempeño de los evaluados, asegurando que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos estratégicos.

La implementación de este modelo también promueve la optimización de la toma de decisiones. Al proporcionar datos claros y fiables sobre el rendimiento de los evaluados, se facilita la identificación de oportunidades de mejora y el diseño de intervenciones específicas

para reforzar capacidades. Asimismo, en casos donde los resultados no cumplen con los estándares esperados, el modelo permite tomar decisiones informadas sobre la necesidad de ajustes en los roles o incluso reemplazos. Esto refuerza el enfoque estratégico de las evaluaciones, alineándolas con los principios de calidad y profesionalismo que rigen el sistema educativo colombiano (Rodríguez y Ordaz, 2021).

2.4. Etapas de la Implementación del Modelo con Escala de Likert Ponderada

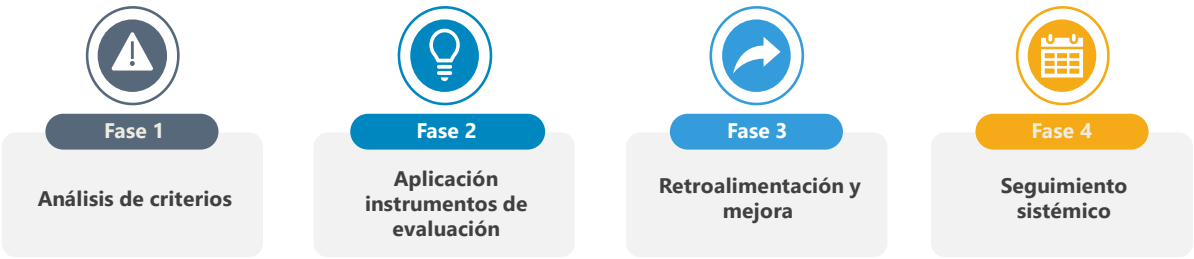
La implementación del modelo de evaluación propuesto se desarrolla a través de un proceso estructurado que asegura un enfoque riguroso y alineado con los objetivos y las directrices del MEN para los roles evaluados. Este proceso se organiza en torno a tres dimensiones principales previamente mencionadas:

- Dominio conceptual.
- Capacidad ejecutiva
- Desarrollo integral.

Cada dimensión es evaluada mediante un conjunto específico de criterios aplicados a una escala de Likert ponderada, lo que permite medir de forma precisa y diferenciada el desempeño en cada aspecto.

La estructura del modelo asegura una evaluación objetiva y transparente, centrada no solo en el cumplimiento de objetivos, sino también en la calidad ética y metodológica del trabajo realizado.

Figura 2. Etapas implementación del modelo de evaluación de desempeño con enfoque 360°



Fuente: Elaboración propia con base a las dimensiones de modelo de evaluación de desempeño 360°.

2.4.1. Análisis de Criterios.

En la primera fase, los criterios de evaluación se estructuran según las tres dimensiones del modelo:

- **Dominio conceptual**: Comprensión y aplicación efectiva de las normativas vigentes. Se evalúa si el evaluado conoce los marcos regulatorios aplicables y los utiliza adecuadamente en el ejercicio de sus funciones.
- **Capacidad ejecutiva**: Dominio de herramientas y sistemas tecnológicos necesarios para el desempeño del rol, asegurando su correcta utilización en las tareas asignadas.
- **Desarrollo integral**: Gestión eficiente del tiempo, cumplimiento de plazos y entrega de productos con estándares de calidad esperados.

2.4.2. Aplicación de Instrumentos de Evaluación.

La segunda fase, se lleva a cabo la recolección de datos mediante los instrumentos de evaluación definidos. Aquí, los evaluadores aplican las herramientas establecidas y recogen información acerca del desempeño de los evaluados en función de los criterios previamente socializados. Es esencial que el proceso se realice de manera objetiva, siguiendo los lineamientos establecidos para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados.

2.4.3. Retroalimentación y Mejora.

En la tercera fase del ciclo de evaluación, se lleva a cabo una sesión enfocada en la retroalimentación y la identificación de oportunidades de mejora. Este paso es crucial para proporcionar a los evaluados una visión clara de su desempeño, destacando fortalezas y áreas a mejorar. Además, se consideran las dimensiones éticas y normativas que han sido medidas en:

- **Dominio conceptual:** Se evalúa el conocimiento y la capacidad de aplicar normativas.
- **Capacidad ejecutiva:** Se ofrece retroalimentación sobre el uso eficiente de herramientas tecnológicas.
- **Desarrollo integral:** Se identifican áreas de oportunidad para mejorar la organización del trabajo y la gestión del tiempo.

2.4.4. Seguimiento Sistémico.

La cuarta fase corresponde con el seguimiento sistémico, el cual implica monitorear el desempeño de los evaluados por actividad ejecutada. Este monitoreo permite identificar áreas de mejora y garantizar que los objetivos definidos se cumplan según lo esperado.

Cada dimensión tiene preguntas específicas evaluadas mediante la escala de Likert ponderada, las cuales ofrecen datos valiosos para el seguimiento:

- **Dominio conceptual:** Se evalúa tanto el conocimiento como la capacidad para aplicar normativas.
- **Capacidad ejecutiva:** Se proporciona retroalimentación enfocada en la eficiencia del uso de herramientas tecnológicas, asegurando que se aprovechen de manera óptima para mejorar el desempeño.
- **Desarrollo integral:** Se analiza el cumplimiento de plazos y la efectividad en la organización del trabajo.

Este monitoreo continuo permite realizar ajustes oportunos para alinear los desempeños con los estándares y expectativas.

2.4.5. Impacto Esperado.

La implementación del modelo de evaluación a pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES tiene el potencial de generar un impacto significativo en los niveles individual, organizacional y sistémico, alineándose con los requerimientos normativos y estratégicos del MEN. Este enfoque integral promoverá la mejora del desempeño profesional y una mayor eficiencia en el aseguramiento de la calidad educativa en Colombia.

Individualmente, el modelo ofrecerá retroalimentación basada en criterios objetivos, permitiendo que los evaluados (pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES) mejoren su desempeño.

El modelo facilitará a nivel organizacional la alineación estratégica entre objetivos individuales y organizacionales, optimizando los procesos de evaluación. Según Bucheli et al. (2021), la definición clara de objetivos y el uso de indicadores medibles son esenciales para garantizar evaluaciones objetivas y transparentes. Este modelo permite una valoración integral que considera tanto el cumplimiento de metas como la calidad del proceso evaluativo y la actitud de los evaluados hacia sus responsabilidades.

2.5. Importancia del Enfoque de Evaluación en el Contexto de Evaluación a los Pares Académicos, Integrantes Académicos de Sala y Coordinadores de las Salas de Evaluación CONACES

El Modelo de evaluación de desempeño con enfoque 360°, cobra una relevancia en el contexto de la evaluación a pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES, ya que ofrece ventajas frente a otros modelos evaluativos como la evaluación por competencias, OKR y evaluación por objetivos SMART tal y como se ha expuesto en puntos anteriores de este documento. Este modelo no solo está alineado con la normatividad vigente, como lo estipula el Decreto 1330 de 2019, que regula las condiciones de calidad en la educación superior, sino que también responde a las exigencias del aseguramiento de la calidad educativa en Colombia.

En un entorno complejo como el de la educación superior, donde los pares académicos asumen responsabilidades críticas, es indispensable contar con mecanismos que permitan establecer criterios de evaluación de desempeño. Esto no solo proporciona una visión global de cómo se ejecutan las funciones asignadas, sino que también facilita la identificación de oportunidades de mejora de manera continua, contribuyendo al

fortalecimiento de los procesos evaluativos y a la optimización de los resultados en la educación superior.

El enfoque propuesto considera cómo los pares académicos desempeñan sus funciones, atendiendo a sus conocimientos especializados, los procedimientos que implementan y los recursos instrumentales que utilizan. Esta especificidad en la evaluación permite ajustarla a las particularidades del cargo del evaluado, diferenciándose de de las otras evaluaciones mencionadas que pueden ser menos precisas al generar resultados generales. En evaluaciones tradicionales, aspectos como las competencias genéricas o los contextos externos suelen mezclarse, dificultando una valoración fiel del desempeño individual. En contraste, este enfoque se enfoca en el rendimiento específico de cada par evaluador, alineando los indicadores con las exigencias propias de su rol en los principios éticos y normativos que rigen su función y los objetivos que tiene la evaluación que realizan, garantizando la transparencia y equidad en los resultados, fortaleciendo la confianza en los procesos y en las decisiones derivadas de estos.

Un elemento complementario clave dentro de este enfoque es la inclusión de la evaluación de desempeño integral (360°), que amplía la perspectiva al integrar valoraciones de múltiples actores relacionados con el evaluado. Este proceso abarca la coevaluación, realizada por otros pares evaluadores; la hetero evaluación, llevada a cabo por superiores inmediatos o expertos externos; la autoevaluación, que recoge la percepción del propio evaluado sobre su desempeño; y la valoración de las entidades evaluadas, quienes emiten opiniones fundamentadas sobre la actuación del par académico. La triangulación de estas diversas fuentes genera una evaluación robusta, informada y validada por diferentes perspectivas, lo que aporta una alta confiabilidad y rigor a los resultados obtenidos.

En este sentido, la evaluación integral, integrada al enfoque de desempeño, no solo profesionaliza y tecnifica los procesos evaluativos, sino que también asegura la producción de información más compleja, refinada y útil para la toma de decisiones. Este nivel de

sofisticación resulta esencial en un contexto que demanda estándares elevados de rigor y calidad, dado el impacto crítico que las evaluaciones de los pares académicos tienen en la educación superior. La implementación de estas metodologías no solo responde a las exigencias del entorno, sino que también impulsa una mejora continua en las prácticas evaluativas, asegurando la pertinencia y la transparencia en los procesos de evaluación.

El modelo se estructura en tres dimensiones fundamentales: **dominio conceptual**, que evalúa no solo el conocimiento, sino también la comprensión y aplicación de la normatividad vigente en el contexto educativo; **capacidad ejecutiva**, que mide la habilidad para aplicar herramientas, tecnologías y sistemas de información de manera efectiva en situaciones reales; y **desarrollo integral**, que analiza la capacidad de los evaluados para organizar, gestionar el tiempo y cumplir con plazos, promoviendo la mejora continua y la alineación con los objetivos estratégicos institucionales. Estas dimensiones permiten identificar con precisión fortalezas y áreas de mejora, promoviendo la profesionalización y la mejora continua de los roles evaluados.

Finalmente, este modelo evaluativo con enfoque integral 360°, contribuye a la alineación de los desempeños individuales con los objetivos estratégicos nacionales en educación superior, asegurando que las funciones de evaluación no solo cumplan con los estándares normativos, sino que también promuevan la mejora continua y la sostenibilidad del sistema educativo en su conjunto. De esta manera, este enfoque se convierte en un pilar fundamental para consolidar la calidad y la excelencia en la educación superior en Colombia.

2.6. Justificación del Instrumento

La estructuración de las macrocategorías responde a la necesidad de construir un proceso de evaluación del desempeño que sea objetivo, integrador y fundamentado tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos. Este enfoque tiene como propósito principal no solo facilitar una valoración justa, sino también ofrecer una herramienta robusta para identificar

con precisión fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo. Desde un marco teórico, se reconoce que las evaluaciones del desempeño deben atender tanto la capacidad analítica como la aplicación práctica y la mejora continua de los procesos, alineando las metas individuales con los objetivos estratégicos institucionales (Bloom, 1956; Deming, 1986).

La propuesta metodológica, basada en la Ley 909 de 2004 y los lineamientos del *Project Management Institute* (PMI, 2017), incorpora un modelo conceptual centrado en el desarrollo integral del desempeño, alejándose de la evaluación tradicional por competencias. En lugar de ello, se busca adoptar un enfoque holístico que tenga en cuenta los cuatro pilares propuestos por la UNESCO en el informe de Delors (1996): aprender a conocer (dominio conceptual), aprender hacer (capacidad ejecutiva), aprender a ser y aprender a convivir (desarrollo integral), los cuales enfatizan la educación como un proceso integral que debe abordar no solo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de habilidades prácticas, valores y actitudes, y la preparación para una vida activa y participativa. Estos principios no son entendidos como habilidades aisladas, sino como ejes articuladores de un desempeño multidimensional, lo que permite una medición integral que trasciende la mera acumulación de aptitudes y actitudes para valorar la capacidad de articular conocimientos y acciones en contextos específicos.

El diseño de las macro categorías integra perspectivas conceptuales como el dominio conceptual, capacidad ejecutiva y el desarrollo integral, que a su vez se operacionalizan mediante meso categorías asociadas. Estas meso categorías actúan como indicadores específicos que garantizan una evaluación mixta y contextualizada del desempeño, mientras permiten la cuantificación de los resultados. Este enfoque híbrido fortalece el alcance y la aplicabilidad de la herramienta evaluativa (Lave y Wenger, 1991; Rummler y Brache, 2012).

En este sentido, la inclusión de los pilares de la UNESCO se justifica como un marco conceptual que orienta la evaluación hacia el desarrollo pleno del individuo, promoviendo no solo la adquisición de conocimientos y habilidades, sino también el fortalecimiento de la

dimensión ética y el trabajo colaborativo. Este enfoque contribuye a la construcción de instituciones más sólidas, capaces de responder a los retos contemporáneos mediante la integración de saberes y prácticas coherentes con una visión estratégica de largo plazo.

La metodología planteada no solo identifica fortalezas y áreas de mejora, sino que también permite diseñar planes de desarrollo profesional más efectivos, alineados con las necesidades institucionales y los principios de mejora continua. Al establecer un puente claro entre la visión estratégica y la operación práctica, se asegura un ciclo permanente de evaluación, aprendizaje y ajuste, reforzando así la calidad del desempeño institucional y promoviendo una cultura organizacional orientada al desarrollo integral y sostenible.

Tabla 2. Macrocategorías y mesocategorías del modelo de evaluación de desempeño 360° propuesto

Macrocategoría	***Mesocategoría***	***Justificación***
Dominio conceptual *(Aprender a conocer)*	▪ *Conocimiento del contexto institucional y del programa.* ▪ *Dominio del marco normativo y disciplinar.*	*Esta macrocategoría se centra en comprender y analizar los elementos del entorno laboral y normativo. Según Bloom (1956), el análisis crítico es clave para la toma de decisiones en escenarios complejos. Además, la Ley 909 de 2004 resalta que el conocimiento del contexto institucional fortalece la eficacia de la gestión pública, asegurando el alineamiento entre las acciones y los objetivos estratégicos del Estado.*
Capacidad Ejecutiva *(Aprender a Hacer)*	▪ *Gestión administrativa de la visita.* ▪ *Planeación y organización.*	*Vinculada a la capacidad de implementar conocimientos en situaciones reales, esta macro categoría destaca la importancia de herramientas prácticas y la gestión eficiente. Según Lave y Wenger (1991), el aprendizaje situado fomenta la conexión entre teoría y práctica, mientras que la Ley 909 (2004) subraya que la planeación y organización son pilares para cumplir con los objetivos institucionales.*
Desarrollo integral *(Aprender a ser y aprender a convivir)*	▪ *Interacción social y relacionamiento.*	*Integrada con habilidades de diseño y mejora continua, esta macrocategoría incluye procesos de relacionamiento como componente esencial de gestión. Según Deming (1986), la mejora de procesos debe incorporar aspectos cualitativos, como las relaciones interpersonales, para garantizar una visión integral. La Ley 909 (2004)*

Macrocategoría	Mesocategoría	Justificación
		también establece la interacción efectiva como parte del liderazgo público eficiente.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

Para alcanzar el objetivo propuesto y superar la percepción actual del proceso de evaluación, que se limita a la simple aplicación de encuestas, se pretende conceptualizarlo como un proceso bidireccional, participativo y homogéneo. Este enfoque busca fomentar ambientes de confianza y establecer canales de comunicación asertiva que estimulen el compromiso de los actores evaluados. De esta manera, se promoverá una identificación sistemática de fortalezas y áreas de mejora.

Se espera que, a partir de las dimensiones y criterios de evaluación definidos para la valoración integral de los diferentes roles, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) formule e implemente indicadores clave de desempeño (KPI) y desarrolle un tablero de mando. Esto permitirá el seguimiento y monitoreo constante del proceso, con el objetivo de consolidar un sistema integral de información para la evaluación del desempeño de pares, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES.

Este sistema apoyará la toma de decisiones en la gestión de procesos estratégicos, como la articulación efectiva entre el inventario de necesidades de capacitación, derivado del proceso de evaluación, y el plan de formación y desarrollo a formular. En un contexto escolar, se busca empoderar a todos los actores involucrados, potenciar su desarrollo y contribuir a la mejora continua de la calidad y pertinencia de los procesos evaluativos, dentro del marco del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

Conscientes de la necesidad de fortalecer el uso de herramientas y soluciones de *Business Process Management* (BPM) dentro del MEN y con el fin de apoyar de manera significativa el proceso de transformación digital institucional, se sugiere evaluar la viabilidad

de integrar, a corto plazo, el sistema de información de evaluación de desempeño a la plataforma actualmente en uso o a la que sea definida por el MEN. Esta integración debe facilitar la creación de una base de datos relacional o transaccional que permita almacenar y consolidar los datos recolectados durante el proceso de evaluación. A través de la aplicación de técnicas de Data Mining (DM), se podrá realizar de forma automática y en tiempo real el análisis, seguimiento y verificación de la información, lo que se traducirá en la formulación de indicadores clave de desempeño (KPI's).

Este enfoque no solo garantiza que los informes reflejen los resultados alcanzados, sino que también los convierta en herramientas valiosas para la toma de decisiones estratégicas, proporcionando información detallada y relevante sobre el impacto de las acciones implementadas.

Tabla 3. Mesocategorías e indicadores para Pares Académicos

Mesocategoría	***Indicador***
1. Planeación y organización	▪ *Grado de alineación de la planeación con los objetivos del proceso de verificación y los términos de referencia del Ministerio de Educación Nacional.* ▪ *Cumplimiento de los plazos establecidos para la revisión documental, elaboración y entrega de acta de cierre e informes.* ▪ *Efectividad en el uso de los recursos y métodos empleados para garantizar el cumplimiento de las actividades programadas.*
2. Conocimiento del contexto institucional y del programa	▪ *Comprensión de la misión, visión y objetivos institucionales o del programa en relación con las condiciones de calidad.* ▪ *Capacidad para contextualizar las observaciones y recomendaciones en función de la realidad institucional y del entorno local, regional y nacional.* ▪ *Análisis del impacto del programa en la comunidad académica y su alineación con las necesidades sociales, disciplinarias y del mercado laboral.*
3. Dominio del marco normativo y disciplinar	▪ *Nivel de actualización del par académico sobre las normativas vigentes y demás disposiciones aplicables.* ▪ *Aplicación efectiva del marco normativo para la verificación de las condiciones de calidad durante la visita.* ▪ *Integración de conocimiento disciplinar en el análisis de los componentes académicos y curriculares del programa.*

Mesocategoría	Indicador
4. Interacción social y relacionamiento	▪ *Calidad de la interacción con estudiantes, docentes, personal administrativo y demás actores durante la visita, evidenciada en el respeto y la comunicación efectiva.* ▪ *Capacidad para generar un clima de confianza y colaboración, promoviendo la participación activa de todos los actores.* ▪ *Manejo ético y profesional en las relaciones interpersonales durante el desarrollo de la visita.*
5. Gestión administrativa de la visita	▪ *Eficiencia en la organización logística, incluyendo itinerarios, manejo de recursos y coordinación de entrevistas y reuniones.* ▪ *Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones rápidas frente a imprevistos durante la visita.* ▪ *Entrega oportuna del informe final, garantizando la calidad y exhaustividad del análisis presentado.*

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

Tabla 4. Mesocategorías e indicadores para Integrantes Académicos de Sala

Mesocategoría	Indicador
1. Planeación y organización	▪ *Alineación del plan de trabajo con los lineamientos y cronogramas establecidos por la CONACES.* ▪ *Cumplimiento de los tiempos y etapas del proceso evaluativo, garantizando su ejecución según lo programado.* ▪ *Coordinación efectiva de las actividades de evaluación, priorizando el uso óptimo de los recursos disponibles.*
2. Conocimiento del contexto normativo, disciplinar, institucional y de programa	▪ *Dominio de la normativa vigente aplicable al proceso de evaluación y a las condiciones de calidad del programa e institución.* ▪ *Capacidad para analizar el programa en función de las características específicas de la institución y su contexto regional o nacional.* ▪ *Identificación de aspectos clave de la institución o del programa, como fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, en relación con los estándares de calidad.*
3. Interacción social y relacionamiento	▪ *Promoción de un ambiente de diálogo constructivo y profesional durante las discusiones de la sala de evaluación.* ▪ *Manejo respetuoso y ético de las interacciones con pares académicos y representantes institucionales.* ▪ *Capacidad para generar consenso y resolver desacuerdos, fomentando la colaboración entre los integrantes de la sala.*
4. Gestión administrativa de la visita	▪ *Organización eficiente de los documentos y recursos necesarios para la evaluación.* ▪ *Entrega de informes detallados y claros, alineados con las directrices de la CONACES y sustentados en evidencias.* ▪ *Resolución efectiva de problemas administrativos o logísticos que surjan durante el proceso evaluativo.*

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

Tabla 5. Mesocategorías e indicadores para Coordinadores de Sala

Mesocategoría	*Indicador*
1. Planeación y organización	▪ *Coordinación integral del plan de trabajo, asegurando que las actividades de la sala se desarrollen en concordancia con los lineamientos y el cronograma establecido.* ▪ *Supervisión del cumplimiento de plazos y etapas del proceso evaluativo por parte de los integrantes de la sala.* ▪ *Diseño y distribución efectiva de tareas entre los integrantes de la sala, optimizando los recursos humanos y técnicos disponibles.*
2. Conocimiento del contexto normativo, disciplinar, institucional y de programa	▪ *Dominio integral de la normativa vigente y su aplicabilidad al proceso evaluativo, asegurando su correcta interpretación por parte de los integrantes de la sala.* ▪ *Capacidad para identificar particularidades institucionales y de programa, vinculándolas con las condiciones de calidad definidos por la CONACES.* ▪ *Evaluación crítica y contextualizada de las instituciones y los programas académicos, integrando aspectos normativos, disciplinarios y regionales.*
3. Interacción social y relacionamiento	▪ *Facilitación de discusiones efectivas y colaborativas entre los integrantes de la sala, promoviendo un ambiente profesional y constructivo.* ▪ *Capacidad para gestionar discrepancias y construir consenso en torno a las evaluaciones y recomendaciones realizadas.* ▪ *Representación ética y profesional de la CONACES en sus interacciones con representantes institucionales, pares académicos y otros actores.*
4. Gestión administrativa de la visita	▪ *Supervisión de la organización logística y documental, garantizando que los recursos necesarios estén disponibles para la evaluación.* ▪ *Revisión y consolidación final del informe de evaluación, asegurando claridad, coherencia y fundamentación en las observaciones y recomendaciones.* ▪ *Resolución de contingencias administrativas y logísticas, asegurando la continuidad y calidad del proceso evaluativo.*

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

2.7. Aspectos Clave en el Proceso de Evaluación de Desempeño

A continuación, se describen los aspectos clave en el proceso de evaluación de desempeño, los cuales son fundamentales para asegurar que la valoración sea objetiva y alineada con los objetivos establecidos. Estos aspectos permiten obtener una visión clara y precisa del desempeño, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua.

2.7.1. Objetivo de la Evaluación



Evaluar integralmente el desempeño de los pares académicos, integrantes académicos y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES con un enfoque 360°, asegurando que cumplan sus funciones de manera efectiva, objetiva y en concordancia con las normativas y estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.

El propósito de este proceso es identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los evaluados, garantizar la consistencia en los procesos de aseguramiento de la calidad y desarrollar planes de acción orientados a optimizar su labor, contribuyendo al fortalecimiento y a la mejora continua del sistema educativo del país.

2.7.2. Tipos de la Evaluación

La evaluación de los pares académicos, los integrantes académicos de sala y los coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, se lleva a cabo dentro de un marco normativo sólido, fundamentado en las Resoluciones 10414 de 2018, 17979 de 2021 y 14450 de 2022. Estas normativas establecen las responsabilidades, requisitos y procedimientos que rigen la actuación de estos actores en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

En este contexto, los instrumentos de evaluación desempeñan un papel esencial, no solo como herramientas técnicas que definen parámetros de desempeño, sino también como

mecanismos que fortalecen la transparencia, la sistematización y la mejora continua del proceso evaluativo. Su diseño está orientado a garantizar que la labor de los evaluadores sea consistente, ética y alineada con los estándares establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.

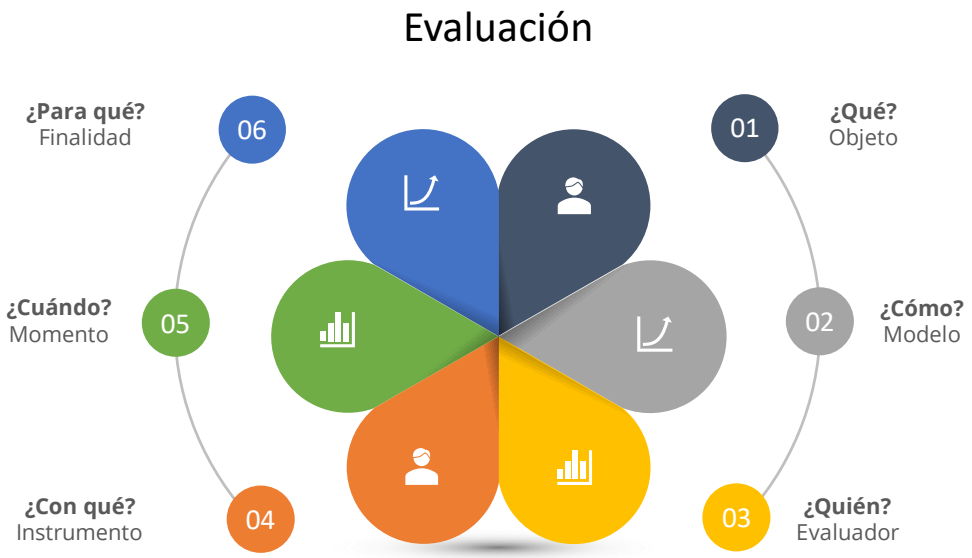
El propósito principal del proceso de evaluación, conforme a las disposiciones normativas, es establecer criterios claros y objetivos para medir el desempeño de los pares académicos, los integrantes académicos de sala y los coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES. Esto asegura que su labor contribuya efectivamente al fortalecimiento del sistema educativo superior, promoviendo decisiones informadas y fundamentadas que repercutan en la mejora de las instituciones y programas académicos.

Además de garantizar el cumplimiento de las normativas, los instrumentos de evaluación incorporan un enfoque sistemático que abarca todas las dimensiones relevantes del desempeño, promoviendo una retroalimentación constructiva y fomentando el desarrollo profesional continuo de los evaluadores.

Tobón (2006) define los instrumentos de evaluación como herramientas metodológicas diseñadas para medir, analizar y recopilar información sobre el desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes de individuos o grupos. Según el autor, su implementación asegura una evaluación objetiva, fomentando la mejora continua y proporciona una retroalimentación constructiva que impulsa el desarrollo profesional.

Como lo señala Tejada (1997), el diseño de los instrumentos de evaluación debe responder a los siguientes interrogantes: qué se evalúa, para qué, cuándo, cómo, quién realiza la evaluación y qué instrumentos se utilizan. Estas preguntas constituyen la base para el diseño de instrumentos pertinentes y efectivos que permitan una evaluación integral, coherente y orientada a la mejora constante.

Figura 3. Dimensiones básicas de la evaluación educativa

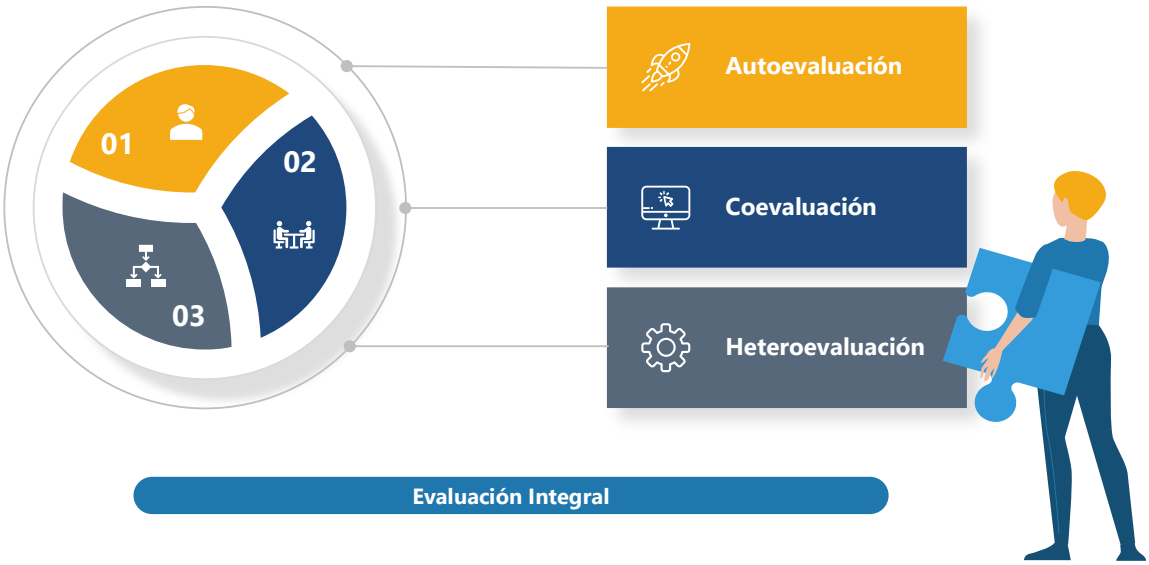


Fuente: Elaboración propia con base a los tipos de evaluación según quiénes participan.

En el contexto de la evaluación de los pares académicos, los integrantes académicos de sala y los coordinadores de las salas de evaluación de CONACES, estas preguntas guían el diseño y la implementación de los instrumentos de evaluación, los cuales deben ser efectivos y alineados con los estándares establecidos. En este sentido, la evaluación integral de estos actores debe considerar tres tipos principales de instrumentos: **autoevaluación**, **coevaluación** y **heteroevaluación**.

Cada uno de estos instrumentos aporta a una evaluación integral al abordar diferentes perspectivas y fomentar un proceso reflexivo y colaborativo en la verificación de desempeños, desde la perspectiva individual (autoevaluación), en un contexto de pares (coevaluación), y desde un punto de vista externo y objetivo (heteroevaluación). Al combinar estos tres tipos de evaluación, se promueve un análisis más completo y justo del desempeño, considerando diferentes perspectivas que enriquecen la comprensión de los logros y áreas de mejora.

Figura 4. Tipos de evaluación según los agentes que participan en el proceso



Fuente: Elaboración propia con base a los tipos de evaluación según quiénes participan.

- **Autoevaluación:** La autoevaluación es el proceso mediante el cual un individuo reflexiona sobre su propio desempeño, identifica fortalezas y áreas de mejora (Jiménez Galán, Y. et al., 2010). En el contexto de la evaluación de desempeño 360° para los pares académicos, integrantes académicos de sala y los coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, la autoevaluación se centra en la capacidad de cada participante para reconocer y valorar su propio trabajo, sus actitudes, su compromiso y su evolución profesional.

- **Coevaluación:** La coevaluación implica la evaluación mutua entre pares, donde cada académico evalúa a sus colegas. Este tipo de evaluación promueve el aprendizaje colaborativo y el intercambio de perspectivas, enriqueciendo el proceso evaluativo. Como señala Tobón (2010), la coevaluación no solo permite a los pares académicos obtener retroalimentación constructiva, sino que también les brinda la oportunidad de aprender unos de otros, favoreciendo un ambiente de apoyo y crecimiento conjunto.

- **Heteroevaluación:** La heteroevaluación es realizada por otras personas que participan del proceso (internos o externos), quienes aplican criterios estandarizados para evaluar a los pares académicos, integrantes académicos de sala y a los coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES. Este enfoque asegura la objetividad y la consistencia en el proceso evaluativo. Según Tobón (2010), la heteroevaluación proporciona una visión externa que puede resaltar aspectos que los evaluados podrían no identificar, lo que complementa las evaluaciones internas y contribuye a una comprensión más completa del desempeño.

Figura 5. Componentes de la evaluación integral



Fuente: Elaboración propia con base a los componentes de la evaluación integral.

La implementación de estos tres tipos de instrumentos de evaluación (autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación) garantiza un enfoque completo y sistemático para medir el desempeño de los pares académicos, los integrantes académicos de sala y los coordinadores de las salas de evaluación de CONACES. Además, facilita la transparencia, promueve la retroalimentación constructiva y asegura que el proceso evaluativo contribuya al fortalecimiento y la mejora continua del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. El uso adecuado de estos instrumentos, de acuerdo con las normativas y principios éticos establecidos, es fundamental para lograr evaluaciones objetivas y alineadas con los objetivos de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.

2.7.3. Actores del Proceso de Evaluación

En el marco del aseguramiento de la calidad en la educación superior, el rol de los evaluadores y evaluados resulta esencial para garantizar la eficacia y transparencia de los procesos de evaluación. A través de un enfoque integral y participativo, se busca no solo valorar el desempeño de los actores involucrados, sino también fomentar el cumplimiento de estándares que promuevan la mejora continua y el fortalecimiento de la calidad educativa. A continuación, se describen los evaluados y evaluadores dentro del modelo de evaluación propuesto.

- **Evaluados**

Los evaluados son los **pares académicos**, **integrantes académicos de sala** y **coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES**, quienes son los sujetos principales del proceso de verificación y evaluación de las condiciones de calidad en educación superior. El objetivo es evaluar su desempeño en las funciones asignadas, con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de sus responsabilidades y asegurar que sus acciones contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa.

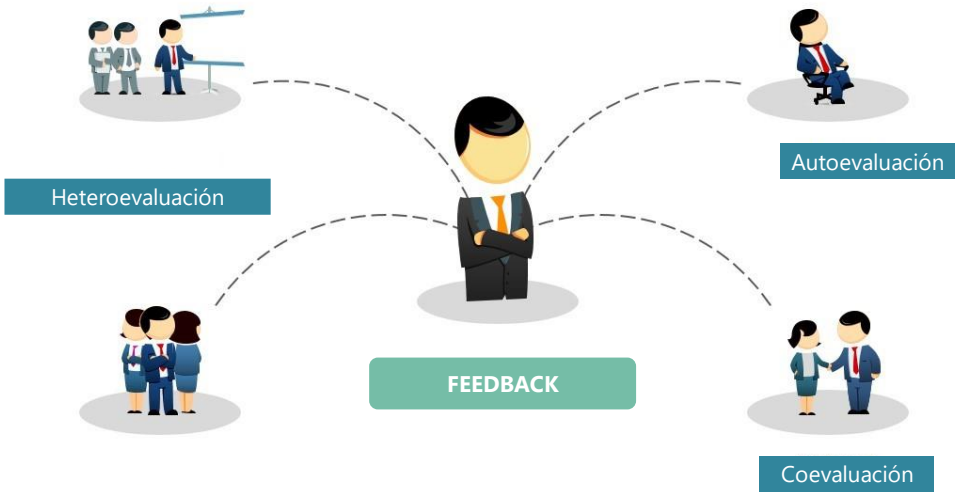
- **Evaluadores**

Los **evaluadores** son responsables de garantizar la objetividad y consistencia del proceso de evaluación, el cual adopta un enfoque de desempeño 360°. Para ello, se emplea el enfoque de evaluación 360 grados, que incluye retroalimentación de múltiples fuentes (pares académicos, integrantes académicos de sala, coordinadores de sala, secretario técnico, abogado e instituciones visitadas), para valorar el desempeño global de los actores involucrados.

Los evaluadores y evaluados deben participar activamente en las diversas fases del proceso del modelo de evaluación con enfoque 360°. Esto incluye la concertación de compromisos, el seguimiento de los mismos, la definición de compromisos de mejora

individual cuando sea necesario, así como la presentación de las evidencias generadas durante el período de evaluación.

Figura 6. Actores en el proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia con base a los tipos de evaluación.

A partir de lo anterior, la evaluación de los actores se distribuye entre pares académicos, integrantes académicos de la sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, utilizando diferentes métodos. Los **pares académicos** son evaluados por heteroevaluación (institución visitada, sala CONACES y secretario técnico), coevaluación (otros pares) y autoevaluación. Los **integrantes académicos de sala** reciben heteroevaluación (coordinador de sala, secretario técnico, abogado), coevaluación (otros comisionados) y autoevaluación. En cuanto a los **coordinadores de sala**, su evaluación se lleva a cabo mediante heteroevaluación (coordinador de sala, secretario técnico, abogado), coevaluación (otros comisionados) y autoevaluación. Este enfoque diversificado asegura una evaluación más completa y objetiva de cada actor, como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 6. Evaluados, evaluadores y tipos de evaluación

Evaluado	Evaluadores	Tipo de evaluación
Pares Académicos	*Institución visitada (IES y escenarios de práctica)*	*Heteroevaluación*
	Integrantes Académicos de Sala	*Heteroevaluación*
	Secretario Técnico	*Heteroevaluación*
	Otros Pares Académicos	*Coevaluación*
	Par Académico	*Autoevaluación*

Evaluado	Evaluadores	Tipo de evaluación
Integrantes Académicos de Sala	*Coordinador de Sala*	*Heteroevaluación*
	Secretario Técnico	*Heteroevaluación*
	Abogado	*Heteroevaluación*
	Otros Integrantes Académicos de Sala	*Coevaluación*
	Integrante Académico de Sala	*Autoevaluación*

Evaluado	Evaluadores	Tipo de evaluación
Coordinador de Sala	*Coordinador de la Sala de Coordinadores*	*Heteroevaluación*
	Secretario Técnico	*Heteroevaluación*
	Abogado	*Heteroevaluación*
	Otros Integrantes Académicos de Sala	*Coevaluación*
	Coordinador de Sala	*Autoevaluación*

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

2.7.4. Dimensiones para la Evaluación

La evaluación de los pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES debe seguir un enfoque integral que aborde diversas dimensiones del desempeño en sus respectivos roles, reflejando un marco holístico y detallado.

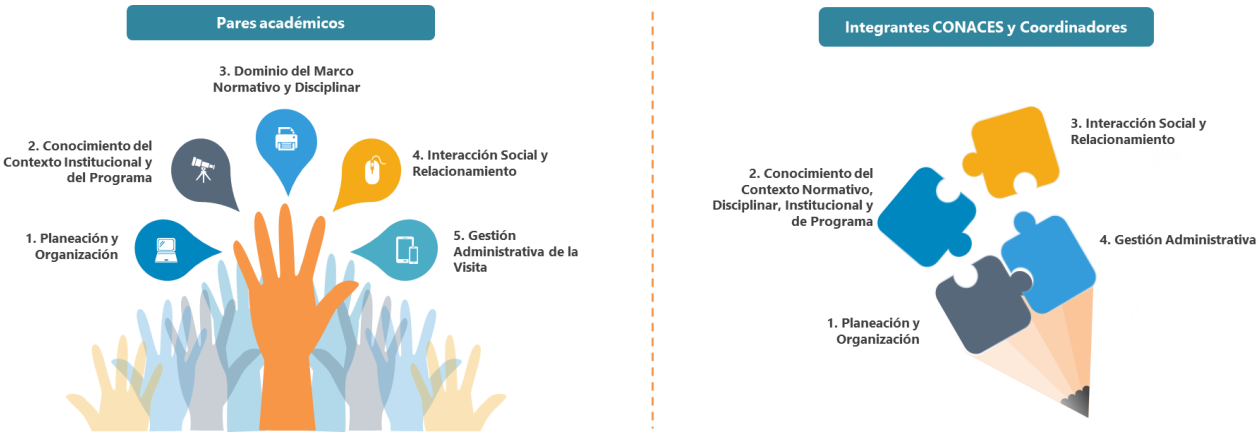
El diseño de los instrumentos de evaluación de desempeño está basado en este enfoque integral, abarcando áreas clave que son esenciales para realizar una valoración precisa y completa. Estas dimensiones incluyen aspectos como comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes, que son fundamentales para el éxito de la función evaluativa.

De este modo, la evaluación va más allá de un análisis superficial, considerando los elementos clave del desempeño que permiten obtener un panorama claro y estructurado de las fortalezas y áreas de mejora de los evaluados. Este enfoque multidimensional no solo facilita una medición más exacta y completa, sino que también promueve la mejora continua de las prácticas evaluativas. A través de este proceso, se contribuye a garantizar la calidad y efectividad de los procesos evaluativos, fortaleciendo tanto la labor de los evaluados y evaluadores, como el sistema educativo en su conjunto.

Este enfoque integral en la evaluación se concreta a través de dimensiones clave que permiten abordar de manera precisa los diversos aspectos del desempeño de los pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES. En este sentido, las dimensiones de evaluación se alinean de manera coherente, aunque adaptadas a las funciones específicas de cada rol.

A continuación, se presenta la tabla que resume las dimensiones clave de evaluación para los pares académicos, los integrantes académicos de sala y los coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES. Estas dimensiones reflejan los aspectos esenciales del desempeño evaluativo en cada uno de estos roles.

Figura 7. Dimensiones para la evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

2.7.5. Instrumentos y Ponderaciones en el Proceso de Evaluación

El proceso de evaluación se llevará a cabo utilizando un conjunto de tres instrumentos diferenciados, diseñados específicamente para cada tipo de evaluación: autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. Esto asegura que cada dimensión del desempeño sea evaluada de forma exhaustiva y desde múltiples perspectivas, reflejando las diferentes responsabilidades y niveles de los actores involucrados en el proceso.

Los instrumentos están diseñados para recopilar las valoraciones de diversos evaluadores, como instituciones, pares académicos y otros actores, sobre el desempeño del rol del evaluado. Cada instrumento está específicamente alineado con las responsabilidades asignadas a cada rol y estructurado para asegurar una evaluación completa, precisa y justa.

A continuación, se presentan las tablas que especifican el contexto, los actores, la ponderación asignada a cada uno y el tipo de evaluación correspondiente.

Tabla 7. Instrumentos y ponderación - Pares académicos en el contexto de Único Par

Evaluado	Evaluador	Ponderación	Instrumento de Evaluación
Par Académico Único Par	*Institución visitada (IES y escenarios de práctica)*	*30%*	*Heteroevaluación*
	Integrantes Académicos de Sala	*30%*	*Heteroevaluación*
	Secretario Técnico	*30%*	*Heteroevaluación*
	Par Académico	*10%*	*Autoevaluación*

Fuente: Elaboración propia con base a la información de la Resolución 14450 de 2022.

Tabla 8. Instrumentos y ponderación - Pares académicos en el contexto de Comisión de Pares

Evaluado	Evaluador	Ponderación	Instrumento de Evaluación
Par Académico Comisión de Pares	*Institución visitada (IES y escenarios de práctica)*	*25%*	*Heteroevaluación*
	Integrantes Académicos de Sala	*25%*	*Heteroevaluación*
	Secretario Técnico	*30%*	*Heteroevaluación*
	Otros Pares Académicos	*10%*	*Coevaluación*
	Par Académico	*10%*	*Autoevaluación*

Fuente: Elaboración propia con base a la información de la Resolución 14450 de 2022.

Tabla 9. Instrumentos y ponderación - Integrantes Académicos de Sala

Evaluado	*Evaluador*	*Ponderación*	*Instrumento de Evaluación*
Integrante Académico de Sala	*Coordinador de Sala*	*40%*	*Heteroevaluación*
	Secretario Técnico	*20%*	*Heteroevaluación*
	Abogado	*20%*	*Heteroevaluación*
	Otros Integrantes Académicos de Sala	*10%*	*Coevaluación*
	Integrante Académico de Sala	*10%*	*Autoevaluación*
Coordinador de Sala en el contexto de Integrante Académico de Sala de Evaluación	*Secretario Técnico*	*25%*	*Heteroevaluación*
	Abogado	*25%*	*Heteroevaluación*
	Otros Integrantes Académicos de Sala	*40%*	*Coevaluación*
	Coordinador de Sala como Integrante Académico de Sala de Evaluación	*10%*	*Autoevaluación*
Coordinador de Sala en el contexto de Integrante Académico de Sala de Coordinadores	*Coordinador de Sala de Coordinadores*	*40%*	*Heteroevaluación*
	Secretario Técnico	*20%*	*Heteroevaluación*
	Abogado	*20%*	*Heteroevaluación*
	Otros Integrantes Académicos de la Sala de Coordinadores	*10%*	*Coevaluación*
	Coordinador de Sala como Integrante Académico de Sala de Coordinadores	*10%*	*Autoevaluación*

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

Tabla 10. Instrumentos y ponderación - Coordinador de Sala

Evaluado	*Evaluador*	*Ponderación*	*Instrumento de Evaluación*
Coordinador de Sala	*Secretario Técnico*	*25%*	*Heteroevaluación*
	Abogado	*25%*	*Heteroevaluación*
	Integrantes Académicos de Sala	*40%*	*Heteroevaluación*
	Coordinador de Sala	*10%*	*Autoevaluación*

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

2.7.6. Escala de Calificación

La escala de calificación que se utilizará será la **escala de Likert de ejecución**, diseñada para evaluar el desempeño o la ejecución de una actividad en un contexto de evaluación 360°. Este modelo permite una valoración integral desde diversas perspectivas (autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación), proporcionando un enfoque completo y equilibrado del desempeño en el rol evaluado.

A continuación, se presentan los niveles de desempeño, diseñados para permitir una evaluación clara y objetiva. Estos niveles facilitan la identificación de fortalezas y áreas de mejora, proporcionando una perspectiva integral y precisa del desempeño de los evaluados.

Figura 8. Niveles de desempeño



Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

Estos niveles de desempeño pueden integrarse con una escala de valoración que permita interpretar los resultados de manera más precisa y detallada. Al combinar ambos elementos, se logra un análisis más integral del rendimiento, lo que facilita no solo la identificación de fortalezas y áreas de mejora, sino también la implementación de estrategias efectivas orientadas a la mejora continua y al desarrollo del potencial evaluado. Esta integración promueve un enfoque más estructurado y objetivo en los procesos de evaluación.

Tabla 11. Componentes de la evaluación integral

Escala	*Valoración de la escala*	*Interpretación*
Muy alto desempeño	*5*	*Indica un cumplimiento sobresaliente del desempeño.*
Alto desempeño	*4*	*Indica un buen nivel de cumplimiento del desempeño.*
Desempeño aceptable	*3*	*Indica un cumplimiento aceptable, pero con áreas de mejora.*
Bajo desempeño	*2*	*Indica un cumplimiento insuficiente que requiere atención.*
Muy bajo desempeño	*1*	*Indica un desempeño deficiente que requiere una necesidad urgente de mejora.*

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

Adaptación de la escala de apreciación a la escala de ejecución

La transición de la escala de apreciación basada en "totalmente de acuerdo/totalmente en desacuerdo" a una escala de desempeño que varía de "muy bajo desempeño" (1) a "muy alto desempeño" (5) ofrece múltiples ventajas:

- **Claridad y especificidad:** Esta escala proporciona descripciones detalladas de cada nivel de desempeño, facilitando la comprensión tanto para evaluadores como para evaluados, lo que permite registrar el grado en que un comportamiento, habilidad o actitud es desarrollada por el evaluado, ofreciendo una evaluación más precisa (Tobón, 2017).

- **Objetividad y consistencia:** Al definir claramente los criterios para cada nivel, se reduce la subjetividad en la evaluación, promoviendo una aplicación más uniforme y justa del proceso evaluativo. Esto es respaldado por Añorga et al. (2008), que destaca que el uso de la escala de ejecución ayuda a crear un enfoque más objetivo y basado en datos para las evaluaciones de desempeño, reduciendo la influencia de los prejuicios o percepciones personales.
- **Gradación clara del desempeño:** Al vincular cada nivel con una descripción clara (muy bajo a muy alto desempeño), se mejora la validez de contenido vinculándolos con comportamientos o acciones que son observables, como señalan Smith y Kendall (1963) en su *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*.
- **Confiabilidad y consistencia:** Según Bond y Fox (2007), en su libro *Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in the Human Sciences*, las escalas de desempeño numéricas, como la del 1 al 5 con criterios de evaluación que reflejen con precisión el constructo que se desea medir (muy alto/muy bajo), facilitan la comprensión tanto para evaluadores como para evaluados, permiten objetividad y consistencia al definir claramente los criterios para cada nivel de desempeño, reducen la subjetividad en la evaluación, promueven una aplicación más uniforme y justa del proceso evaluativo, y permiten que cada nivel de la escala represente un incremento uniforme en el atributo evaluado, midiendo el desempeño de manera confiable y consistente.

2.7.7. Niveles de Desempeño

Todo proceso de evaluación requiere un sistema de calificaciones estandarizado, que permita identificar y diferenciar bien a las personas de alto desempeño con las de menor desempeño. Esta calificación tiene como primer propósito dar *feedback* al propio evaluado sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora, pero también se utilizarán para tomar decisiones en los demás sistemas de aseguramiento de la calidad.

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

Tabla 12. Clasificación de niveles de desempeño en la evaluación

Puntaje global		
Valor porcentual	***Valor absoluto***	***Nivel de desempeño***
95% - 100%	*4.5 – 5.0*	*Excelente*
85% - 94%	*4-0 – 4.4*	*Muy bueno*
80% - 84%	*3.5 – 3.9*	*Bueno*
75% - 79%	*3.0 – 3.4*	*Regular*
70% - 74%	*2.5 – 2.9*	*Deficiente*
69% o menos	*2.4 o menos*	*Muy deficiente*

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de evaluación para pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación CONACES.

2.7.8. Recomendaciones para Evitar Sesgos Comunes en el Proceso de Evaluación

Al realizar la evaluación de pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, es fundamental que los evaluadores se mantengan atentos a una serie de dificultades que pueden afectar la objetividad y precisión del proceso. A continuación, se presentan algunos de los problemas más comunes que pueden surgir durante la evaluación, junto con recomendaciones para evitarlos y asegurar un proceso justo y efectivo.

Tabla 13. Principales sesgos en el proceso de evaluación de desempeño y estrategias para evitarlos

Tendencia central	*Esta práctica ocurre cuando los evaluadores tienden a asignar calificaciones intermedias para evitar dar puntuaciones extremas (altas o bajas), con el fin de no generar conflictos. Sin embargo, esto puede resultar en valoraciones imprecisas que no reflejan adecuadamente las fortalezas y debilidades de cada evaluado. Para evitarlo, los evaluadores deben basarse en criterios específicos y*

	justificados, evitando la tentación de otorgar calificaciones neutrales que no aporten al diagnóstico real del desempeño.
Efecto halo	*El efecto halo sucede cuando el evaluador se ve influenciado por un solo aspecto destacado de un evaluado, y extiende ese juicio a todas las áreas evaluadas. Por ejemplo, si un evaluado sobresale en un área, el evaluador podría asumir que tiene un buen desempeño en todas las demás. Para prevenir este sesgo, el evaluador debe valorar cada criterio de forma independiente, garantizando que cada dimensión del desempeño se evalúe de manera objetiva.*
Actuación reciente	*A veces, los evaluadores tienden a centrarse únicamente en los resultados más recientes del evaluado, ignorando su rendimiento a lo largo de todo el período de evaluación. Para evitar esta tendencia, es importante realizar un seguimiento constante durante el proceso, facilitando reuniones periódicas que proporcionen una visión más completa y precisa del desempeño general del evaluado.*
Comportamiento colectivo	*Este error ocurre cuando el evaluador asigna la misma puntuación a todos los miembros de un grupo, basándose solo en el rendimiento global del equipo. Este enfoque puede resultar injusto, ya que no toma en cuenta el desempeño individual. Para evitarlo, el evaluador debe evaluar a cada miembro de manera individual, reconociendo las contribuciones y logros específicos de cada uno, sin dejarse influir por la dinámica del grupo.*
Efecto espejo	*Se produce cuando un evaluador valora más positivamente a aquellos evaluados que comparten características o enfoques similares a los suyos. Esta tendencia puede generar evaluaciones sesgadas. Para prevenirlo, los evaluadores deben basarse exclusivamente en los resultados, sin permitir que las afinidades personales o prejuicios influencien su valoración.*
Inconsistencia sistemática	*La inconsistencia sistemática se refiere a la falta de coherencia al aplicar los criterios de evaluación. Un evaluador podría utilizar diferentes estándares para evaluar a distintos evaluados, lo que afectaría la validez del proceso. Para evitar esto, es fundamental que los evaluadores mantengan un enfoque consistente en la aplicación de los criterios establecidos, asegurando que cada dimensión sea valorada según los mismos parámetros.*
Primera impresión	*A veces, los evaluadores se dejan influir por la primera impresión que tienen de un evaluado, lo que puede llevar a una evaluación parcial o sesgada. Para evitar este sesgo, es importante que el evaluador considere todo el contexto y el desempeño sostenido del evaluado durante el período de evaluación, y no se base únicamente en las percepciones iniciales.*

Fuente: Elaboración propia a partir de Càmara Mas, R. (2023). La evaluación del desempeño de los empleados públicos. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica, 19,* 214-233. https://revistasonline.inap.es/index.php/REALA/article/download/11090/12527?inline=1#bib-21

2.8. Experiencias y Modelos Nacionales e Internacionales Relevantes

En la revisión de la literatura, se identificaron trabajos investigativos que exploran la implementación exitosa del modelo de evaluación de desempeño basado con enfoque 360° en distintos sectores educativos. A continuación, se presentan ejemplos de investigaciones relevantes tanto a nivel internacional como nacional, que han sido considerados como referencia para este análisis.

2.8.1. Antecedentes Internacionales

Con el objetivo de proporcionar una visión comparada del modelo de evaluación de desempeño basada en el enfoque 360 grados, a continuación, se presenta una revisión sobre su aplicación en diversos países, destacando primero los antecedentes internacionales más relevantes.

En México, Rodríguez Montaño, LC, y Ordaz Álvarez, A., realizaron un estudio investigativo titulado "La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México" (2021). Este análisis aborda la evolución y aplicación de la evaluación del desempeño como una herramienta clave para fortalecer la cultura de la transparencia en el sector público mexicano. El objetivo principal fue describir el proceso de adopción de esta práctica, originalmente implementado en organizaciones privadas, en las instituciones gubernamentales de México.

El estudio enfatizó que la evaluación del desempeño comenzó a implementarse en el sector público como respuesta a la desconfianza ciudadana y la percepción de ineficiencia gubernamental. A lo largo de las últimas décadas, este proceso ha evolucionado desde modelos verticales de control hacia enfoques más horizontales y colaborativos, incorporando sistemas de medición vinculados al presupuesto basados en resultados y planos de desarrollo nacional. La evaluación se presenta como un medio para mejorar la rendición de cuentas y profesionalizar a los servidores públicos.

Los resultados destacan que, aunque la evaluación del desempeño en México ha avanzado hacia la institucionalización, aún enfrenta desafíos relacionados con la objetividad, la implementación efectiva y su percepción como herramienta de apoyo en lugar de castigo. Finalmente, los autores concluyen que este proceso debe consolidarse como un elemento central en la administración pública para garantizar la eficiencia y la transparencia.

Este estudio aporta al trabajo investigativo una visión detallada de la evolución de la evaluación del desempeño en el sector público, vinculándola con la transparencia y la gestión basada en resultados. Proporciona un análisis crítico sobre los avances y desafíos en su implementación en México, destacando la necesidad de institucionalizar estos sistemas como herramientas de mejora y no como medidas punitivas. Este enfoque puede servir como base para explorar modelos de evaluación más integrales y adaptativos en contextos similares.

El Modelo de Evaluación del Desempeño en el Marco de la Planificación de Objetivos y Estratégica en las Administraciones Públicas fue desarrollado en España por el Instituto de Estudios Fiscales en colaboración con una Comisión de Expertos entre 2014 y 2015. Este modelo busca mejorar la eficacia, eficiencia y calidad en el desempeño de los empleados públicos mediante un enfoque integral que combina la evaluación individual y colectiva con la planificación estratégica por objetivos.

El modelo se estructura en cinco niveles de evaluación: resultados de la unidad administrativa superior (nivel 1), resultados del equipo de trabajo (nivel 2), cumplimiento horario (nivel 3), aptitud (nivel 4) y actitud (nivel 5). Mientras que los tres primeros niveles tienen un enfoque objetivo, los dos últimos incorporan factores subjetivos, como la capacidad de innovación y la colaboración. La metodología prioriza la transparencia, la flexibilidad y la eficiencia, destacando la utilidad de vincular los resultados individuales con los objetivos organizativos. Además, se diseñó un sistema de retroalimentación basado en fichas de evaluación que permite la identificación de fortalezas y áreas de mejora para cada empleado.

En relación con el modelo de retroalimentación 360°, este enfoque comparte elementos clave, como la importancia de la multidimensionalidad en la evaluación y el énfasis en el desarrollo profesional continuo. Sin embargo, añade una dimensión normativa orientada a la rendición de cuentas y la justificación de incentivos. Este modelo es especialmente relevante como referencia para contextos educativos al proporcionar un marco adaptable que prioriza la planificación, la dirección por objetivos y la evaluación de competencias en función de las metas organizacionales.

Este estudio aporta al trabajo investigativo una perspectiva comparativa valiosa sobre los sistemas de evaluación del desempeño en el sector público, proporcionando un marco analítico que permite identificar variables clave en su diseño e implementación. La inclusión de niveles macro, meso y micro facilita un análisis integral y adaptable a diversos contextos. Además, la identificación de factores externos e intrínsecos que afectan la efectividad del modelo resalta la importancia de considerar el entorno político y organizacional. Al explorar casos internacionales, el estudio brinda herramientas para diseñar sistemas más efectivos y contextualizados, lo que puede guiar futuras investigaciones hacia mejores prácticas y políticas adaptativas en la gestión del desempeño.

Por otro lado, en México, Chiavenato, I. (2007) en su obra "Evaluación del desempeño", donde describe la aplicación del enfoque de evaluación de 360° en las organizaciones contemporáneas. Este método tiene como objetivo realizar una evaluación integral del desempeño de las personas, incluyendo retroalimentación proveniente de superiores, pares, subordinados, clientes internos y externos, entre otros actores relevantes.

En su análisis, Chiavenato destaca que el modelo 360° se fundamenta en la idea de obtener diversas perspectivas, lo que enriquece la calidad de la información recopilada y permite adaptar mejor el desempeño a las demandas laborales. Este enfoque considera aspectos multidimensionales del desempeño individual, incluyendo habilidades, comportamientos y competencias críticas, alineándolos con las necesidades

organizacionales. Además, el autor identifica tanto ventajas como desafíos en su implementación. Entre los beneficios, resalta la mejora en la calidad de las evaluaciones y el fomento del desarrollo personal y profesional de los evaluados. Sin embargo, menciona que el sistema es administrativamente complejo y requiere una capacitación adecuada para asegurar su funcionamiento efectivo.

Los resultados obtenidos de este modelo en diferentes contextos han demostrado su capacidad para ofrecer una visión amplia y objetiva del desempeño laboral. Sin embargo, también ha planteado la necesidad de considerar factores culturales y organizativos, ya que en algunas regiones la aceptación de la retroalimentación por parte de pares o subordinados puede variar significativamente.

Chiavenato concluye que la evaluación 360° no solo contribuye a medir el desempeño, sino que también sirve como una herramienta para fomentar el crecimiento organizacional y personal. Sugiere que su éxito depende en gran medida de la preparación previa de los involucrados y de la implementación de sistemas que garantizan la confidencialidad y la objetividad en los procesos evaluativos. Este marco proporciona una base valiosa para investigaciones futuras sobre la evaluación de desempeño en contextos internacionales y específicos.

2.8.2. Antecedentes Nacionales

El modelo de evaluación 360° ha sido estudiado e implementado en diversos contextos nacionales. En primera instancia, se encuentra el estudio "Evaluación de desempeño para una gestión pública efectiva: parámetros, desafíos y recomendaciones" (2021), realizado por Bucheli, JF, Balanzó, A., Méndez, P., Moyano, Suaza, F., entre otros, en el marco del Convenio Especial de Cooperación celebrado entre entidades públicas colombianas y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Esta investigación tuvo como objetivo analizar los sistemas de evaluación de desempeño en el sector público en

diversos países, identificando variables y proponiendo una tipología analítica para estudios comparados.

Para ello, utilizó un marco analítico que incluyó niveles macro, meso y micro. En el nivel macro, se evalúan factores como la normatividad, la política de evaluación y la incidencia del entorno político-administrativo. En el nivel meso, se considerarán la capacidad organizacional y la conexión con la gestión del talento humano. Finalmente, en el nivel micro, se abordan métodos, herramientas y estrategias específicas utilizadas en la evaluación de desempeño de funcionarios públicos.

Los resultados evidenciaron que no existe un modelo uniforme de evaluación del desempeño entre los países analizados (Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Francia, México, entre otros). Cada nación configura sus sistemas calculando en combinaciones únicas de normativas, prácticas organizacionales y herramientas. Además, se identificó que factores externos, como el entorno político y los recursos disponibles, afectan significativamente la implementación y efectividad de estos sistemas.

El estudio concluyó que la evaluación del desempeño en el sector público sigue siendo un desafío debido a su complejidad y dependencia de variables externas. Sin embargo, destacó la importancia de adoptar un enfoque adaptativo que considere las particularidades de cada contexto. Finalmente, propuso fomentar investigaciones futuras que analicen buenas prácticas y mecanismos efectivos para mejorar estos sistemas.

Este referente nacional, aporta al trabajo investigativo una perspectiva comparativa valiosa sobre los sistemas de evaluación del desempeño en el sector público, proporcionando un marco analítico que permite identificar variables clave en su diseño e implementación. La inclusión de niveles macro, meso y micro facilita un análisis integral y adaptable a diversos contextos. Además, la identificación de factores externos e intrínsecos que afectan la efectividad del modelo resalta la importancia de considerar el entorno político y organizacional. Al explorar casos internacionales, el estudio brinda herramientas para diseñar

sistemas más efectivos y contextualizados, lo que puede guiar futuras investigaciones hacia mejores prácticas y políticas adaptativas en la gestión del desempeño.

Como segunda instancia, en el contexto nacional, la evaluación docente ha sido abordada como una estrategia fundamental para mejorar la calidad de la educación en Colombia. El Manual de Evaluación de Desempeño, desarrollado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia bajo el liderazgo de la ministra Cecilia María Vélez en 2003, establece el enfoque denominado "Evaluar para mejorar". Este modelo tiene como propósito fortalecer el desempeño de los docentes y directivos mediante un proceso continuo, sistemático y orientado al mejoramiento personal, profesional e institucional.

El modelo parte de principios fundamentales que garantizan la objetividad, transparencia, pertinencia, participación y equidad. La evaluación no solo busca emitir juicios de valor sobre el desempeño docente, sino también generar procesos reflexivos que permitan identificar fortalezas y áreas de mejora, fomentando la creación de planes de acción concretos.

El proceso de evaluación se organiza en varias etapas. Comienza con la planificación anual, donde se definen objetivos, criterios e instrumentos necesarios. Posteriormente, se recolecta información desde múltiples fuentes, como observaciones directas, documentos institucionales y opiniones de actores clave, incluidos estudiantes, pares académicos y el propio docente evaluado. La valoración se realiza mediante instrumentos estandarizados que analizan dimensiones clave del desempeño, como liderazgo, estrategias pedagógicas, relaciones interpersonales, mediación de conflictos y cumplimiento normativo. Finalmente, en una entrevista de retroalimentación, se acuerda un Plan de Desarrollo Profesional (PDP), que incluye compromisos específicos orientados a la mejora continua.

Este enfoque nacional comparte elementos significativos con el modelo de retroalimentación 360°, como la inclusión de múltiples perspectivas (jefaturas, pares, estudiantes y autoevaluación) y el análisis de dimensiones transversales del desempeño.

Ambos modelos ofrecen una visión integral de la labor docente, fundamentada en competencias pedagógicas, actitudinales y de gestión, resaltando la importancia de la retroalimentación estructurada como herramienta para guiar el desarrollo profesional y mejorar la calidad del servicio educativo.

Este estudio aporta al trabajo investigativo una visión detallada de la evolución de la evaluación del desempeño en el sector público, vinculándola con la transparencia y la gestión basada en resultados. Este enfoque puede servir como base para explorar modelos de evaluación más integrales y adaptativos en contextos similares.

3. Modelo Estadístico y Estructura de Análisis de Datos

En investigaciones educativas, es crucial emplear modelos estadísticos y estructuras analíticas que permitan descomponer datos complejos en componentes fácilmente interpretables. Esto facilita inferencias significativas y asegura una interpretación rigurosa y válida de los resultados (Johnson y Christensen, 2019). Para el presente proyecto, la selección del modelo estadístico tiene como objetivo abordar las características particulares de los datos de evaluación de pares académicos, asegurando que estos reflejen patrones y relaciones que guíen a conclusiones útiles y prácticas.

En este contexto, y considerando las limitaciones de acceso a bases de datos completas y adecuadas, se utilizará la base de datos de la Relación de Visitas 2024. Esta contiene registros de visitas realizadas durante los tres meses previos, un periodo clave para asegurar que los evaluados recuerden de manera precisa los procesos evaluados. Según estándares internacionales (American Educational Research Association, 2014), la evaluación en tiempo real o cercana a los eventos minimiza los errores asociados a la memoria retrospectiva y mejora la validez de las respuestas.

3.1. Diseño Estadístico

El diseño estadístico contempla el uso de metodologías adaptadas a la base de datos proporcionada. Se plantea realizar una muestra representativa estratificada por sala, considerando las 11 salas de evaluación y la Subdirección de Inspección y Vigilancia. El periodo de evaluación propuesto abarca de septiembre a noviembre de 2024, dado que este rango facilita la recordación de los procesos por parte de los participantes. Este enfoque permitirá garantizar que los datos recolectados reflejen prácticas recientes y relevantes.

Los instrumentos serán aplicados a una muestra que refleje adecuadamente a los actores involucrados, incluyendo:

- Pares académicos
- Colegas
- Coordinadores de Sala
- Secretarios Técnicos
- Abogados
- Representantes de instituciones

La propuesta de utilizar datos provenientes de las visitas realizadas en los últimos tres meses se fundamenta en la necesidad de contar con información actualizada y representativa del contexto operacional de los pares académicos. Este enfoque permite identificar patrones recientes y evaluar procesos en condiciones reales, asegurando la pertinencia de los instrumentos a validar.

El instrumento utilizará una escala de Likert de cinco niveles de desempeño para medir competencias y percepciones clave, desde "Muy alto desempeño" hasta "Muy bajo desempeño". Esta escala permitirá capturar variaciones en las respuestas de manera uniforme y facilitará la aplicación de análisis factorial exploratorio (AFE) para identificar patrones subyacentes (Likert, 1932).

3.2. Estructura de Agrupamiento de Datos

La organización de los datos se basará en los registros obtenidos de la base de datos de la Relación de Visitas 2024 y de la información extra que se pueda recolectar de otras fuentes de las que nos provean. Esta estructura incluye información relevante de 1,607 visitas realizadas. Según Raudenbush y Bryk (2002), este agrupamiento permite capturar características específicas del proceso evaluativo, como el rol del evaluador, el contexto de la visita y la región geográfica.

Las evaluaciones procedimentales, realizadas durante el desarrollo de las visitas, ofrecen una ventaja clave al capturar información en tiempo real. Esto garantiza que los datos recolectados reflejen prácticas auténticas, reduciendo sesgos asociados a la memoria o reconstrucción posterior de los eventos. Este enfoque es consistente con estándares internacionales que priorizan la validez y aplicabilidad de los instrumentos de medición en entornos dinámicos (American Educational Research Association, 2014).

3.3. Análisis de Resultados

El análisis de resultados se centrará en interpretar los datos recolectados para responder las preguntas de investigación y validar las hipótesis propuestas. Se aplicarán técnicas como:

1. **Análisis descriptivo inicial**:
    - Identificación de tendencias generales en las variables demográficas y de desempeño.
    - Cálculo de estadísticas resumen (medias, medianas y frecuencias).
2. **Análisis factorial exploratorio (AFE)**:
    - Identificación de factores principales mediante componentes principales (ACP).
    - Evaluación de las relaciones entre variables y su agrupamiento en dimensiones específicas.
3. **Análisis de clúster**:
    - Segmentación de los participantes según características clave, como nivel de formación y área de experticia.

- Uso de algoritmos como k-means para crear grupos homogéneos.

La decisión de utilizar los tres meses previos como periodo de evaluación se fundamenta en investigaciones que destacan la importancia de trabajar con datos cercanos a los eventos evaluados, minimizando sesgos de recordación y garantizando respuestas más precisas y relevantes (Dillman, 2000; American Educational Research Association, 2014).

En el contexto de los pares académicos, integrantes académicos de sala y coordinadores de las salas de evaluación de la CONACES, este enfoque permitirá identificar patrones específicos que guíen recomendaciones prácticas, optimizando los procesos de evaluación en términos de calidad y equidad.

Referencias Bibliográficas

Acuerdo 6176 de 2018. [Comisión Nacional del Servicio Civil]. Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. 10 de octubre de 2018. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90685

American Educational Research Association (2014). Standards for Educational and Psychological Testing. American Psychological Association. https://www.apa.org/science/programs/testing/standards

Añorga Morales, J., Valcárcel Izquierdo, N., y Che Soler, J. (2008). La parametrización en la investigación educativa. *VARONA,* (47), 25-32. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360635567005

Bond, T. y Fox, C. (2007). *Applying the Rasch model: Fundamental measurement in the human sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. https://researchonline.jcu.edu.au/9907/2/9907_Bond_%26_Fox_front_pages.pdf

Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals.* David McKay Company.

Bucheli, JF, Balanzó, A., Méndez, P., Moyano, Suaza, F., Marriner, K., Montilla, PJ, Ortiz, D., Rojas, H., y Sastoque, E. (2021). *Evaluación de desempeño para una gestión pública efectiva: recomendaciones, parámetros, desafíos y recomendación.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia. https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/41436805/Arti%C2%B4culos+de+Investigacio%C2%B4n+No.1_2_3.pdf/55ee7f93-af1d-d9e3-2baa-d7bc5f3caf38?t=1659125430206

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2020). Herramientas de evaluación en la gestión pública. Caracas: CLAD.

Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. En *Administración de Recursos Humanos* (pp. 241-269). México: McGraw-Hill.

Decreto 1330 de 2019. [Ministerio de Educación Nacional]. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación. 25 de julio de 2019. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-387348_archivo_pdf.pdf

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method.* Wiley.

Doerr, J. (2018). Measure What Matters: OKRs, The Simple Idea that Drives 10x Growth. Portfolio.

Doran, G. T. (1981). *There's a SMART way to write management's goals and objectives*. Management Review, 70(11), 35–36.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro.* Grupo Santillana Ediciones. http://innovacioneducativa.uaem.mx:8080/innovacioneducativa/web/Documentos/educacion_tesoro.pdf

Jiménez Galán, Y. I., González Ramírez, M. A., y Hernández Jaime, J. (2010). *Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). Innovación Educativa, 10*(53), 43-53. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179420770003

Johnson, B., y Christensen, L. (2019). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Lave, J., y Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation.* Cambridge University Press.

Ley 909 de 2004. [Congreso de Colombia]. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. 23 de septiembre de 2004. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 22*(140), 1–55.

Mejía, E., Soto, P., Cortés, J. y Vargas., F. (2021). *Modelo para la evaluación de desempeño laboral.* https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/437160da-0aa2-40dd-ba17-898a581259b5/content

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2003). *Manual de evaluación de desempeño.* Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (2015). *Modelo de evaluación del desempeño en el marco de la planificación de objetivos y estratégica en las administraciones públicas.* Centro de Publicaciones. NIPO: 630-15-179-5 https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:1515e815-105a-4f52-9e5a-75d107366c8b/ModeloEvaluacion20072015-IEF.pdf

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).* PMI.

Raudenbush, S. W., y Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods* (2nd ed.). SAGE Publications.

Resolución 10414 de 2018. [Ministerio de Educación Nacional]. Por la cual se reorganiza la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES), se adopta el reglamento para el funcionamiento de sus Salas de Revisión y Consulta, de Evaluación y de Coordinadores, y se derogan las Resoluciones 14830 de 2016 y 3179 de 2017. 28 de junio de 2018. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-370916_pdf.pdf

Resolución 14450 de 2022. [Ministerio de Educación Nacional]. Por la cual se define la estructura y funcionamiento del Banco de Pares Académicos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. 25 de julio de 2022. https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/resolucion_mineducacion_14450_2022.htm

Resolución 17979 de 2021. [Ministerio de Educación Nacional]. Por medio de la cual se modifica parcialmente la Resolución 10414 de 2018, se deroga la Resolución 12078 de 2019 y el artículo 4 de la Resolución 19244 de 2018. 20 de septiembre de 2021. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-406991_pdf.pdf

Rodríguez, L., y Ordaz, A. (2021). *La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. Trascender, contabilidad y gestión, 6*(18), 28-40. Epub 22 de noviembre de 2021. https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126

Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. Rand McNally.

Smith, P. C., y Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology, 47*(2), 149–155. https://doi.org/10.1037/h0047060

Tejada, J. (1998). *La evaluación de programas: consideraciones generales.* https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=89085

Tobón, S. (2006). *Evaluación de competencias: un enfoque metacognitivo.* https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Tobon4/publication/319310793_Formacion_integral_y_competencias_Pensamiento_complejo_curriculo_didactica_y_evaluacion/links/59a2edd9a6fdcc1a315f565d/Formacion-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curriculo-didactica-y-evaluacion.pdf

Tobón, S., Pimienta, J., y García, J. (2010). *Secuencias didácticas: Aprendizaje y evaluación de competencias*. Pearson. https://cbt1ixtapaluca.mx/archivos/documentacionAcademica/SECUENCIAS%20DIDACTICAS.%20tobon-f.pdf

Tobón, S. (2017). Evaluación socioformativa. Estrategias e instrumentos. https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2018/08/LIBRO-Evaluaci%C3%B3n-Socioformativa-1.0-1.pdf

Von Bertalanffy, L. (1969). *General system theory: Foundations, development, applications.* George Braziller.