

## La creación de cultura de evaluación institucional

Ernâni Lampert

*Universidade Federal do Rio Grande*

María Adoración Holgado Sánchez

*Universidad Pontificia de Salamanca*

Fecha de aceptación de originales: Noviembre de 2001

**RESUMEN:** La necesidad de evaluar las instituciones superiores deviene de varios factores contruidos históricamente. Las presiones que la universidad recibe proviene de diversos estamentos: el alumnado, sectores productivos privados, los gobiernos, los organismos financieros internacionales y de la sociedad. Los autores, respaldados por un referencial teórico deparado, analizan esta problemática actual, pero muy polemica. Inicialmente hacen, de manera sinóptica, una breve retrospectiva para situar el proceso evaluativo históricamente. Señalan la necesidad de crear una cultura evaluativa en las universidades y caracterizan distintas modalidades que sirven para evaluar, así como también presentan dimensiones comúnmente adoptados en la evaluación institucional.

**ABSTRACT:** The necessity of evaluating the universities derives from several factors which have been built historically. The pressures that the university receives come from various actors: body of students, private productive sectors, governments, international financing corporations and society. The authors, taking as a support a deep theoretical reference, analyze this current but very controversial problem. At first, they make a brief retrospective exposition to place the evaluation process historically. They point out the need for creating an evaluating culture in the universities and characterize different ways that are useful to evaluate as well as present aspects commonly adopted in the institutionalized evaluation.

**Palabras-claves:** evaluación institucional; evaluación interna; evaluación externa; cultura evaluativa.

**KEY WORDS:** institutionalized evaluation; internal evaluation; external evaluation; evaluating culture.

## CONSIDERACIONES INICIALES

Durante toda la historia, el hombre siempre emitió juicios de valor acerca de autoridades, gobiernos, grupos, personas, guerras, armamentos, productos, tierras, pinturas, estatuas, etc. Durante los novecientos años, desde el surgimiento de la universidad, el ser humano también se posiciona en relación esa institución, que sirvió y ha servido de aparato ideológico para mantener el status así como también para provocar cambios en determinados momentos como una forma de mantener el control. La universidad fue y será una institución al servicio de la sociedad y siempre estará sujeta a un proceso evaluativo interno o externo.

La evaluación, que es un término característico de la empresa que después fue incorporado al campo pedagógico, asumió diferentes funciones durante la historia de la educación. Tradicionalmente la función principal era el castigo, la represión, la sanción, la selección, la clasificación y el control. En la línea progresista, la evaluación adquiere una postura de ayuda, de autoayuda, de acompañamiento, de apoyo, de crecimiento, de progreso. En esta concepción, el proceso es más importante que el producto y la evaluación en cualquier nivel de ejecución tiene distintos momentos: inicial, formativa y sumativa. La evaluación formativa debe ser hecha de modo continuo, global, integrador, sistemático, puntual y terminal y que tenga la institución, el proceso educativo como sujeto y que al mismo tiempo la evaluación sumativa tenga un abordaje interno y externo. Otro aspecto importante digno de señalar es que el proceso evaluativo tiene dos polos distintos: el negativo y el positivo. El castigo, la clasificación y el control caracterizan el polo negativo, mientras que la ayuda, el acompañamiento caracterizan el polo positivo. En cualquier evaluación lo más importante es minimizar los efectos negativos y maximizar los positivos para que el proceso tenga el éxito esperado y obtenga credibilidad. Es importante que todo el proceso evaluativo, se dé en cualquier nivel de aprendizaje o institucional, tenga objetivos cuantitativos y cualitativos así como pauta normativa y criterial.

La evaluación "científica" pasó por diferentes etapas. En el comienzo se le dio mucha énfasis a la recolección de datos cuantitativos. Los tests padronizados eran muy utilizados y despreciaban los aspectos que no eran posibles de ser observados y medidos. La fidedignidad, la validación y la objetividad eran condiciones imprescindibles en los instrumentos de evaluación. A partir de estos presupuestos teóricos fueron creando se instrumentos sofisticados, mundialmente conocidos, para medir. El test QI (test del coeficiente intelectual), el SAT (Student Achievement Test) GRE (Graduate Record Exam) y el TOEFL (Test of English as a Foreign Language) son algunos tests característicos de la época.

En las décadas de "60" y "70", comenzó un movimiento de reacción al abordaje puramente tecnicista de evaluación. Los investigadores se ocuparon con cuestiones como:

por qué y a quién evaluar. Scriven (1967) con el abordaje “evaluación libre de objetivos y evaluación formativa” y Parlet y Hamilton (1972) con la “evaluación iluminativa” son algunos autores que se opusieron al modelo anterior, ya que los tests padronizados no evalúan las reales condiciones o habilidades de una persona. Solamente miden y a veces rotulan a los estudiantes, clasificándolos en distintos niveles: inteligentes, medianos, con pocas condiciones, flojos. La rotulación puede servir de estímulo al progreso como también de exclusión.

En Brasil, Saul (1988), a partir de este nuevo concepto de evaluación, presenta la “evaluación emancipatória”, que tiene como objetivo básico iluminar el camino para la transformación. De acuerdo con esta visión, la evaluación es considerada un instrumento de trabajo y no una finalidad en sí misma. La evaluación emancipatória es una postura política, que tiene como presupuesto el que las personas, individual y colectivamente, puedan desarrollar e integrarse en actividades que busquen el cambio. Boakari (1998) señala que política es una determinada posición en relación alguna cuestión en un contexto específico. Así no solamente la evaluación, sino que todo lo que las personas hacen es político; actividades y prácticas en pro de alguna posición defendida, conscientemente no, son decisiones y actos políticos. Por su propia naturaleza de apoyar en la toma de decisiones, la evaluación jamás es solamente técnica, sino que una cierta lectura del mundo; la interpretación no es solamente de los fenómenos educacionales, sino que de todos los involucramientos de este proceso, incluso el funcionamiento de sus estructuras. Demo (1996) es otro autor brasileño que también sostiene que la evaluación no tiene solamente un valor técnico, sino que principalmente político.

De acuerdo con Boakari (1998), los aspectos cualitativos y cuantitativos de una evaluación no son contradictorios, sino complementarios. Mediciones, observaciones, reflexiones y memorias pueden ser cuantificadas y/o descritas cualitativamente. Un conjunto de números o de palabras y conceptos es transformado en datos después de ser organizados. A su vez, los datos son transformados en informaciones, después de ser sometidos a otros tipos de tratamiento, que a su vez se transforman en conocimiento, los que pueden ser utilizados para una finalidad. Cualquiera que sea la forma de cómo los datos son presentados, siempre tienen el propósito de captar aspectos de la realidad y dar algún significado a los fenómenos. Datos cuantitativos y cualitativos son símbolos que precisan de interpretaciones y deben ser tratados adecuadamente para proporcionar más y mejores conocimientos.

Considerando lo expuesto, se reitera la necesidad y importancia, tanto en la evaluación del aprendizaje como en la evaluación institucional, de mezclar los aspectos cualitativos con los cuantitativos. Así, las posibilidades de evaluar al individuo o la institución de manera más precisa, adecuada y global aumentan y el proceso de evaluación gana mayor credibilidad. Mezclar datos cuantitativos con cualitativos no es una tarea fácil, sino un trabajo planificado, arduo, que demanda mucho tiempo, habilidades

y recursos, pero es imprescindible que el evaluador consciente de la importancia y responsabilidad de su trabajo se la realice. Por lo tanto, la evaluación no debe utilizar solamente cuestionarios para el levantamiento de datos. Es fundamental una diversidad de indicadores tanto de naturaleza cualitativa cuanto cuantitativa. A la vez, los datos deben ser analizados interdisciplinariamente a la luz del contexto y serán informaciones fragmentadas.

## **PROCESO Y LA CREACIÓN DE CULTURA DE EVALUACIÓN**

La evaluación institucional o de proyectos, por el hecho del evaluado ser de una u otra forma afectado, debe ser realizada con mucho cuidado, una vez que genera situaciones de conflicto e inseguridad entre las personas e instituciones. La forma de conducción del proceso evaluativo es tan importante como la recogida de datos. Es imprescindible sensibilizar a todos los involucrados en el proceso sobre la importancia de la evaluación como una forma de mejorar la institución. Según Boakari (1998) la evaluación, como instrumento de apoyo en la toma de decisiones para acciones futuras, obtiene mejor aceptación si es realizada en un esfuerzo conjunto de todos los involucrados en un determinado programa. Sin una voluntad política y un compromiso intelectual con la evaluación en cualquier modalidad, el proceso sería fácilmente previsto. Por lo tanto, la evaluación es un proceso extremadamente delicado en cualquier nivel, sea individual o institucional y por eso debe ser hecha con mucha cautela, tanto en el sentido de su realización técnica como, y, especialmente, cuanto al personal. La búsqueda de los mejores caminos para la realización del proceso debe ser la preocupación de toda la institución superior. El interés de la institución no es suficiente. Es necesario el compromiso de todos los miembros y de todos los segmentos de la universidad.

Hablar de la evaluación de la universidad es referirse a los diferentes componentes o subsistemas: la administración, el cuerpo docente, el alumnado, los planes de estudios, el currículo, la investigación, los servicios de extensión, los servicios de los distintos sectores y la relación de la universidad con la comunidad y con el sector productivo. El proceso de evaluación tiene que tener la participación de los distintos sectores, categorías profesionales, alumnado, tanto en la discusión y planificación, como en la ejecución del proceso evaluativo. La evaluación, para tener credibilidad y legitimidad, debe ser el resultado de una construcción colectiva de todas las personas que integren la universidad. Por tanto, la evaluación es un proceso democrático, participativo y construido históricamente.

Según Masetto (1990), la evaluación institucional es un proceso de comprensión, reflexión y diagnóstico del proyecto institucional en desarrollo en una universidad, como movimiento capaz de realizar transformaciones teniendo en vista la creciente

calidad y relevancia científica y política. La evaluación institucional ocurre sobre una entidad viva, que tiene su historia compuesta de seres vivos, heterogéneos, en continuo proceso de crecimiento y evaluación, existiendo por varios siglos, en distintas situaciones geográficas, humanas, culturales, políticos y económicos adaptándose a ellos y contraponiéndose a ellos, pero siempre sobreviviendo. Bolívar (1999) es otro investigador que resalta la importancia de se considerar la historia institucional. Apoyado en una perspectiva fenomenológica o interpretativa, una institución es el conjunto de individuos que lo forman y sobre todo está configurado por los significados, intenciones, modos de ver y comprender que guían la acción conjunta. Es una realidad subjetivamente construida y compartida socialmente por el grupo. La institucionalización es la concreción de los elementos culturales (valores, ideas y símbolos). A su vez, los miembros de una organización tienen su propia trayectoria de vida, experiencia, modos de ver.

Así es imprescindible que el evaluador tenga un profundo conocimiento del Proyecto Institucional, una vez que ese proyecto es el gran criterio de evaluación; tiene una formación o especialización en evaluación y experiencia en la conducción de los procesos evaluativos.

El proceso de evaluación sufre muchas resistencias, tanto del cuerpo administrativo y docente como del alumnado. Esa acomodación, miedo de exponer su trabajo y de la innovación o mismo la intención de preservar la institución son variables que interfieren, en la mayoría de veces, para la implantación de una cultura permanente de evaluación. Esos aspectos necesitan ser considerados y trabajados para el éxito del proceso evaluativo.

Nunes, Brito y Simonetti (1996) concluyeron, en su artículo (que se refiere al proceso de evaluación institucional efectivo en una universidad particular brasileña) que evaluar es un proceso complejo, porque la efectivación implica la interrelación de muchas variables para alcanzar resultados válidos y fidedignos a partir de datos cualitativos y cuantitativos. Es necesario transponer una serie de durante este proceso. El primero es de naturaleza ideológica, una vez que hay un hiato entre el discurso y las prácticas. Primeramente hay un discurso de carácter ideológico sobre la necesidad de evaluar, pero los obstáculos administrativos, organizativos, culturales y psicológicos son enormes. En una institución particular la continuidad del proceso evaluativo es más difícil, ya que los participantes tienen miedo de perder sus cargos, factor éste que interfiere en el proceso. Así, es necesario un largo camino de conscientización para poder viabilizar la continuidad del proceso evaluativo. A su vez, Cunha (1995), refiriéndose a las universidades públicas, sostiene que los desencuentros políticos respecto de la evaluación institucional en la universidad brasileña están en función de dos aspectos. El primero se refiere a la intención de hacer de inmediato una evaluación cuantitativa: medición de variables tales como por ejemplo, el primer de alumnos por docente, el número de diplomados por número de alumnos que ingresan a la institución; la titula-

ción del cuerpo docente, la producción científica, etc. Otro punto es la resistencia de los sindicatos de docentes y funcionarios.

Es de público conocimiento que el cuerpo administrativo, los docentes y el alumnado tienen una resistencia en cuanto a la evaluación institucional, debido, por ejemplo, a las innovaciones que el propio proceso puede provocar. Estas resistencias, que tienen raíces múltiples, pueden ser de origen individual, organizacional o inherentes al propio proceso educativo. En vista a esta problemática, es imprescindible que la universidad, en un primer momento, sensibilice a todos sobre la importancia y necesidad de realizar la evaluación, como una condición para mejorar la calidad de los servicios de la institución. Es indispensable tener un plan de acción, con metas y objetivos para ser alcanzados, un cronograma de trabajo, un equipo de evaluación responsable y una metodología variable y adecuada a la realidad de la institución. La elección de un modelo evaluativo no es tarea fácil, toda vez que las personas, de manera explícita o implícita, tiene sus concepciones ideológico filosóficas del mundo.

En la opinión de Dias Sobrinho (1995), la evaluación institucional es un proceso de juicio de valor sistemático respecto del desarrollo de todas las dimensiones de una institución. Es un proceso básicamente pedagógico, de orientación mucho más formativa que sumativo. Privilegiar la función formativa es poner énfasis en los dispositivos de acción, en lo dinámico del proceso, en el desarrollo de las relaciones psicológicas. Una evaluación institucional es una acción envolvente que moviliza al conjunto de la universidad. No es neutra tampoco inocua. Produce juicios y reafirma valores que intervienen cualitativamente en los procesos sociales de la institución. La evaluación institucional puede desarrollarse solamente de forma adecuada si cuenta con algunas condiciones, objetivos y subjetivos.

De acuerdo con Cardona (1999, p. 11) “la evaluación es un componente fundamental de cualquier esfuerzo que se haga para producir algo de valor”. La evaluación de un programa académico, a su vez, es un proceso a través del cual se recoge y se interpreta, de manera formal y sistemáticamente, informaciones sobre un determinado programa educativo, se producen juicios de valor a partir de esas informaciones y se toman decisiones conducentes a mantener, proyectar, reformar o eliminar elementos del programa o su totalidad y se presupone: - definir los propósitos, la delimitación del objeto de evaluación; delimitar variables, elementos, indicadores y criterios para establecer el nivel y calidad del programa en funcionamiento; recolectar, analizar e interpretar informaciones; valorar la calidad del programa, sea en su totalidad o en algunos de sus variables y elementos; analizar los niveles de logro que el programa alcanzó; identificar e incorporar los ajustes o cambios pertinentes y establecer procesos permanentes de seguimiento y control. En la concepción de Moretti (1995), un proceso de evaluación puede ser caracterizado por tres etapas distintas: la preparación; la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y la organización de las informaciones y la gene-

ración de las transformaciones necesarias para la elaboración de planes que introducen nuevos padrones de calidad. Según Lampert (1995) la universidad debe discutir la evaluación, pero sobre todo, debe ser realizada permanentemente con la adopción de herramientas y criterios adecuados a la situación y al revés de cuidar solamente de la reproducción del pasado, trabajar también en la construcción del presente y en la anticipación del futuro. La universidad tiene la obligación de estimular la ciudadanía, buscando, con mucha agilidad, alternativas para mejorar la calidad de vida del hombre, adaptándolo a los nuevos modos de sentir, pensar y actuar del tercer milenio. Así la importancia de la evaluación como un proceso estriba que procura el cambio cualitativo y la necesidad de la universidad aprender a hacerla.

La evaluación institucional no es un acto puntual, aislado, oportunista y determinista, que ocurre en determinados tiempos. Constituye un proceso permanentemente, no conclusivo, que siempre está en movimiento. De ello deriva la necesidad de crear de una cultura de la evaluación, donde todas las personas creen que el proceso puede provocar cambios significativos y traer beneficios a la institución.

Según Gasparetto (1999), la evaluación institucional es un proceso de creación de cultura, de búsqueda continua de actualización y de auto-superación por los actores - sujetos, y de auto regulación institucional, al nivel de las estructuras de poder y del sistema, asegurando, así, una sintonía con los cambios operados en el entorno, en la economía, ciencia y tecnología. Presupone el compromiso y la disposición de cada actor sujeto del proceso universitario en la búsqueda de etapas superiores de calidad y de relevancia de su acción. Faúndez (1999) señala la necesidad que tiene la universidad de generar una cultura de la evaluación, esencial como soporte del mejoramiento institucional; la adopción de una filosofía que propenda al mejoramiento continuo tendrá una serie de implicaciones y transformaciones en las instituciones. Comúnmente la cultura de muchos países es escasa en su capacidad de autocrítica y aceptación de la crítica externa. Hay generalmente una fuerte tradición de rechazo a los sistemas modernos de administración y control de calidad. La implantación de una cultura de evaluación permanente demanda un esfuerzo de conscientización y metodología. Andriola (1999) también destaca la necesidad de implantar y extender la cultura de evaluación, que significa cambiar la mentalidad de los sujetos, una tarea difícil pero no imposible. El autor sugiere que los sujetos implicados tienen informaciones sobre los objetivos, componentes, naturaleza de las informaciones, utilización de los resultados y posibilidad de retro-alimentación y metaevaluación para que haya un conscientización y apertura para el proceso. No obstante, House (1998) alerta que la creación de una cultura de evaluación dentro del organismo es un proceso lento y pocas entidades lo han conseguido. El autor sugiere la celebración de seminarios y reuniones para ayudar en el entendimiento de la cultura de evaluación.

Una vez aceptada y asimilada la idea de creación de una cultura de evaluación tanto por una necesidad estructural y conjuntural, elegir un modelo, modalidades e instrumentos de recolección de datos es un paso de capital importancia, cosa es una tarea difícil, ya que pone en conflicto concepciones ideológicas, puntos de vista particulares, intereses institucionales y corporativistas. Se sabe que no hay un modelo ideal ni modalidades ni instrumentos universalmente aceptados. Es importante que el grupo de evaluación, interno o externo o ambas las posibilidades, considerando el contexto político, económico, social, cultural, la historia y misión de la institución, elija y mezcla diferentes perspectivas pensando siempre en favor de la institución como una manera de ayudar en su mejoría y no en el sentido punitivo, meramente clasificatorio. De allí la importancia de la negociación como una forma de evitar conflictos personales o institucionales y mantener un alto nivel en todo el proceso de evaluación.

Amaral (1994) analizando el desarrollo, las finalidades, el concepto de calidad y el sistema europeo, presenta, en forma conclusiva, los siguientes conceptos claves de que necesita tener un buen sistema de evaluación:

- el sistema debe ser generado por las instituciones;
- la finalidad esencial es la mejora de la calidad;
- la pieza esencial del sistema es la auto evaluación;
- la evaluación externa es esencial para validar la evaluación delante del gobierno y de la sociedad;
- no debe tener ligación entre evaluación y financiamiento;
- la evaluación debe ser cíclica e independiente;
- los resultados de la evaluación deben concentrarse en medida de la institución para implementar las recomendaciones de los peritos externos.

## **MODALIDADES**

La literatura especializada presenta distintos tipos y modalidades de evaluación de programas. Las evaluaciones formativa y sumativa son los dos tipos más comúnmente utilizados para evaluar programas. La evaluación formativa centra en los procesos de desarrollo al objeto de evaluación con el propósito de formular ajustes o modificaciones en el funcionamiento del programa. La evaluación sumativa objetiva coletar informaciones para decidir sobre la manutención, modificación, eliminación o reemplazamiento de un programa. En las modalidades, generalmente, son utilizadas en la evaluación de programas, la auto-evaluación y la evaluación externa.

Tejedor y Blanco (1997) señalan que la práctica de la evaluación institucional puede desarrollarse en función de dos enfoques básicos: uno es centrado en las magnitudes contables y de control (Estado evaluador) y el otro centrado en los aspectos

organizacionales del proceso de enseñanza. Desde una óptica metodológica, los dos enfoques básicos, se concretan en distintos tipos posibles de modalidades de evaluación: 1. La primera tiene que ver con los procesos de acreditación de conocimientos “En el ámbito de la evaluación de las instituciones educativas la acreditación se refiere al resultado final de una evaluación externa, realizada por expertos, encaminada a conceder a centros o instituciones un determinado “status”, categoría o calificación, tras evidenciar cumplen mínimos preestablecidos. Tiene como propósito último evaluar socialmente las capacidades adquiridas por los estudiantes” (p. 11). 2. La segunda modalidad se basa en la mejora institucional: “se generan modelos sistemáticos de evaluación con la intención de analizar los diversos elementos de la institución y establecer correcciones para incrementar su efectividad” (p.11). 3. La tercera modalidad denominada “revisión de programas” tiene también un carácter formativo, pero se refiere a determinados programas. Por revisión de programas: “...se entiende el proceso de recoger y analizar información acerca de un programa académico existente para orientar la toma de decisiones sobre las modificaciones a realizar para la mejora de su desarrollo o si se considera pertinente, para recomendar su eliminación “(p.12).

Refiriéndose al marco referencial para la evaluación de un proyecto educativo, Palacios (1998), señala que la evaluación es un componente ineludible en todo proyecto que aspira a ser válido y eficaz. La evaluación ha de plantearse con la finalidad esencialmente formativa, con el propósito firme de utilizarla para mejorar los resultados, para optimizar el proceso de ejecución y, si fuera preciso, para considerar los objetivos propuestos. Debe constituir un elemento potenciador del replanteamiento constante de todo el proyecto en sus diferentes fases. Así, la evaluación de un proyecto no debe ser una acción puntual elevada a cabo en un solo momento. Debe estar permanentemente presente desde antes, incluso, de su implantación. “En realidad, pues, formará parte de cada una de las fases del desarrollo del proyecto, de modo que pueda analizarse cada una de ellas y pueda llegarse al reconocimiento de los factores o causas de los éxitos y de los fallos, así como de las posibles interacciones entre los mismos” (p.94). El autor, presenta la autoevaluación, la heteroevaluación, la coevaluación y la triangulación como procedimientos de evaluación interactiva de un proyecto educativo.

La autoevaluación pretende la mejoría de la profesionalización de los profesores y el funcionamiento general de la institución. La autoevaluación tiene un potencial de autoanálisis, consituye un promotor fundamental de la mejoría, mucho más relevante que la heteroevaluación. Una autoevaluación efectiva exige el compromiso de todas los involucrados (administradores, encargados de los servicios, profesores, alumnos).

La heteroevaluación o evaluación externa, es realizada por profesionales ajenos a la institución y a los que se les otorga cierta autoridad como jueces expertos. Constituye un procedimiento utilizado en la evaluación de proyectos o universidades. Comúnmente los evaluadores externos forman un equipo homogéneo, que actúa con honesti-

dad y con autonomía de criterio y son profundos conocedores de la temática “evaluación”, aunque en la grande mayoría de las veces desconocen el contexto y las necesidades de la institución. Es imprescindible, para que la evaluación externa tenga un efecto estimulador que la propia institución la solicite y participe activamente de ella.

La coevaluación es un procedimiento en que varios sectores realizan conjuntamente la evaluación de determinados aspectos. “En definitiva, se trata de llevar a cabo procesos valorativos de forma que participen en los mismos aquellos que son objetos de estimación, como otras personas no comprometidas con aquello que se evalúa” (Palacios, 1998, p. 108). Este procedimiento puede adoptar diferentes modalidades: el profesor y sus alumnos; por los propios alumnos entre sí; los profesores y directores de la institución.

La triangulación es un procedimiento que permite contrastar diferentes perspectivas evaluativas sobre el mismo fenómeno utilizando metodologías variadas. Este procedimiento admite, según Santos, citado por Palacios (1998), distintos enfoques: triangulación de métodos, triangulación de sujetos, triangulación de momentos, triangulación de expertos. Para la triangulación pueden utilizarse diferentes técnicas evaluativas.

En este estudio, profundiza un poco más la evaluación interna y externa, tipos de modalidades más conocidas en el medio educacional y comúnmente utilizadas en la evaluación de instituciones privadas y públicas así como también en programas. La idea de los autores no es priorizar estas modalidades, sino la necesidad de mezclar los diferentes procedimientos disponibles, adecuándolos siempre a la realidad de la institución o programa.

Se sabe que elegir modalidades de evaluación es una disputa política entre los diferentes actores sociales: estado, institución, rectoría, cuerpo docente, alumnado, etc. La evaluación institucional, en su corta trayectoria histórica, pasó por diferentes etapas, que a su vez tienen una relación con las modalidades. En la década de los 70, países (Reino Unido y Chile), bajo las influencias neoliberales, que se utilizó el modelo externo autoritario, que fue introduciéndose en los países latinoamericanos, principalmente en la década de los 90. Así, la evaluación es un instrumento de control, que debe responder a las expectativas de eficiencia y productividad. Por ello las universidades masificadas por la explosión de matrículas, deben ser competentes en función de las restricciones económicas del Estado. Este mismo proceso se verifica en países avanzados de Europa a través de la fórmula “mayor autonomía y responsabilidad genera mayor productividad y eficiencia”. En consecuencia, los modelos de evaluación centran su atención en instrumentos técnicos, objetivos, que posibilitan cuantificar datos y clasificar a las instituciones. Este modelo de evaluación tiene como objetivo principal el ajuste del sistema y no la mejora de la calidad de la institución (proceso).

Este modelo es autoritario, fiscalizador, y olvida la pluralidad de instituciones, las diferentes realidades, la identidad y la historia de cada institución, así bien como también olvida las relaciones interpersonales. Se da énfasis al producto y no al proceso. Así, la función de la universidad es ser eficiente según un padrón preestablecido y siguiendo los criterios empresariales. Este modelo, apoyado en un rigor científico, está muy cuestionado en los medios educacionales y su aplicación pura merece una reflexión y un profundamiento. Tiene aspectos que pueden servir a la academia, pero otros tienen una aplicación limitada en la universidad.

En contrapartida, la evaluación interna o autoevaluación, es una reacción al modelo tecnicista, que ignora la complejidad de los servicios, la realidad de la universidad. La autoevaluación, más aceptada en el medio universitario es una modalidad que tiene su valor, toda vez que considera la complejidad organizacional, la historia, la identidad, la misión, los valores, la subjetividad, la cultura pluralista, la propia construcción de la universidad, sus miembros, etc. Pero, como la evaluación externa, tiene sus limitaciones, restricciones y parcialidades. Entonces, para el éxito del proceso evaluativo, es imprescindible la combinación de los dos modelos presentados. Tanto la evaluación interna como la externa retrata con más fidelidad y credibilidad la realidad de la institución. “Las diversas funciones de la evaluación dentro de la escuela pueden y deben ser realizadas mediante evaluaciones internas y externas” (Nevo, 1998,p.91).

## **INTERNA**

La evaluación interna es ejecutada por los propios profesionales de la universidad. Ellos deciden cómo, qué, en qué momento y por qué evaluar. Esta modalidad tiene la ventaja de retratar con profundidad la institución. La autoevaluación “es un proceso cuya planificación, organización, ejecución y supervisión está a cargo de las personas comprometidas con el programa” (Cardona, 1999, p. 13) y persigue dos propósitos centrales: 1°- la identificación de los problemas (dificultades, aciertos, logros y detección de fortalezas y debilidades); 2° proponer correcciones (comprometerse con la revisión y ajuste procurando un permanente mejoramiento cualitativo del programa). Según Boakari (1998) la autoevaluación es el modo más específico de focalizar los factores que impiden al individuo conseguir desempeñarse de manera más eficiente y eficaz (de su punto de vista). Rasco presenta las condiciones generales, los mínimos estructurales, procedimentales y personales - 1 con lo que toda autoevaluación ha de contar: es la institución universitaria decide cuándo llevar a cabo la autoevaluación, así como los ámbitos y problemas prioritarios de estudio; 2- la autoevaluación será realizada por un equipo docente aceptado por todo el cuerpo docente de la institución; 3- el equipo docente o la comunidad decidirá si y cómo podrán participar otros grupos dentro y fuera

del centro, toda vez que la participación de la comunidad educativa es fundamental; 4- la institución universitaria puede solicitar el asesoramiento externo, respetando, no obstante, la capacidad de decisión de los docentes; 5- para llevar a cabo la autoevaluación es necesario disponer del tiempo y recursos suficientes; 6- cabe al grupo de docentes la priorización de los ámbitos y los focos principales que se va a indagar. “La evaluación interna, considerada como la reflexión crítica de los participantes en condiciones democráticas y de autonomía nacional, puede ser un elemento clave y fundamental de la vida organizativa y del desarrollo profesional e institucional de los centros universitarios. La confianza pública en la universidad se sustenta justamente en ambos pilares: en el juicio interno de los miembros de la institución y en el juicio externo del colectivo inter-universitario y social”. (p. 83).

Según Saul (1998) la evaluación interna o autoevaluación implica reconocer ese abordaje como un proceso “crítico-transformador”, y no como una tarea “técnico-burocrática”. La autoevaluación se opone a los presupuestos teórico-metodológicos y dogmáticos de los modelos clásicos de evaluación. La autoevaluación (una propuesta conducida por los propios agentes que viven lo cotidiano de la universidad) debe ser de “carácter emancipador”. Es, por lo tanto, de naturaleza político pedagógica, incorporando una perspectiva crítico-transformadora como fundamento y una práctica democrática mientras proceso. Así, las personas directa o indirectamente envueltas en el proceso educativo de la institución escriben su “propia historia” y generan sus propias alternativas de acción. Esta posición señala el compromiso con la transformación de la universidad que tenemos en la universidad que necesitamos. La transformación debe estar direccionada para la construcción de una sociedad democrática, justa y para el desarrollo científico y tecnológico. La autoevaluación tiene la característica de ser “formativa” en el sentido de una búsqueda de revisiones y reformulaciones de la acción educativa. Invertir en la evaluación interna es un camino que puede revelarse potente en la transformación de la universidad.

El informe es de vital importancia en el proceso de publicación de la autoevaluación. Los informes pueden adoptar muchas maneras, incluyendo la exposición oral, memorias escritas o documentos extensos. Independientemente del medio utilizado (escrito, oral, vídeo, gráfico o alguna combinación de medios), la claridad es esencial. Comúnmente el informe es un texto en forma breve y de fácil comprensión, que sirve de marco de discusión y elaboración de alternativas de actuación y decisión. El texto tiene que ser debatido internamente antes de su publicación y debe contener recomendaciones concretas para la superación de las debilidades detectadas, proponer soluciones para los problemas y consolidar las fortalezas. Cuanto a esta situación, Faúndez (1999) menciona que otro aspecto que no se puede dejar de considerar, es el de la autocensura, al momento de redactar el informe final de autoevaluación. Esta situación ocurre de preferencia en instituciones que poseen un modelo de organización extrema-

damente vertical, en la cual las personas encargadas del análisis de los datos y redacción del informe se encuentran en la disyuntiva de señalar efectivamente las debilidades, muchas veces relacionadas a la administración y gestión, o intentar morigerar los resultados y gestión, o intentar morigerar los resultados, de manera de satisfacer el tipo de análisis que se espera de ellos. Seguro que la autoevaluación no tendrá mucha legitimidad si no es complementada por una evaluación externa. A su vez la evaluación externa por sí tampoco garantizará el éxito, pero es un instrumento que las instituciones y el gobierno tienen para mejorar la calidad.

## EXTERNA

La evaluación externa es realizada por profesionales no integrantes de la universidad, que tienen un determinado nivel de autonomía para decidir qué, cómo y por qué evaluar. La evaluación externa “es un proceso en el que intervienen especialistas ajenos al programa... Detecta los problemas y dificultades, propone cursos alternativos de acción pero no se compromete con la introducción de correctivas”(Cardona, 1999, p. 13). En la concepción de Gasparetto (1999) la evaluación externa, cuando se hace con honestidad de propósitos, tiene su valor y necesidad y si adecuadamente contextualizada e interpretada puede constituirse en una expresiva contribución. Faúndez (1999) la evaluación externa tiene importancia capital para el licenciamiento o acreditación institucional. De esta forma, las comisiones de pares evaluadores deben cumplir algunos requisitos de competencia disciplinar y técnica, como también absoluta independencia e imparcialidad. El proceso evaluativo, cuando los evaluadores externos son vistos como fiscalizadores y no como personas que desean colaborar para el mejoramiento de la institución, es un tanto dificultoso. Hay una resistencia por parte de los actores institucionales, que cuestionan los costos que trae consigo: la excesiva burocratización, el aumento de la carga de trabajo administrativo, la generación de un formalismo y una falta de confianza en el personal académico. A su vez, la evaluación integral es un proceso de autoevaluación, contrastación, comprobación de información sobre un programa y asesoría para su mejoramiento cualitativo, a través de observadores y facilitadores externos. Presupone que los resultados de un proceso de autoevaluación pueden ser fáciles y rápidamente comprobados, mediante visita directa, por evaluadores externos” (Cardona, 1999, p. 13).

De acuerdo con Oliveira (1998), la evaluación externa es una práctica adoptada en varios países y surgió en el escenario nacional a partir de 1990, como una estrategia utilizada por la gestión pública para evaluar la calidad del sistema. La evaluación externa posibilita un diagnóstico capaz de orientar políticas educativas y a la propia sociedad en la apreciación de la calidad de la educación y, consecuentemente, en la toma de decisiones.

Según Dias Sobrinho (1998) la evaluación tiene dos enfoques distintos, pero no necesariamente excluyentes, pudiendo ser complementares. Un es el enfoque “viene de arriba para abajo y de fuera para dentro”. El otro es la autoevaluación. El primero tiene una relación con el neoliberalismo, fomentado por organismos internacionales tales como el Banco Mundial. Su eje central es la lógica del mercado, procurándose así una mayor productividad, eficiencia, diferenciación y jerarquización de las instituciones.

Para Andriola (1999) el proceso evaluador, sea por agentes internos o externos, tiene las siguientes fases jerárquicas: - determinación de la finalidad; - adopción de un modelo teórico; - establecimiento de los componentes y subcomponentes que serán evaluados; - definición de los agentes evaluadores y destinatarios; - decisiones sobre la metodología de evaluación; - previsión del modelo de información y previsión del proceso de metaevaluación (evaluación del propio proceso). Andriola destaca que en la evaluación, las características procesual, integral, sistemático, progresiva, innovadora y científica deben ser perseguidos. En opinión de Barros (1997), la evaluación institucional, basada en una metodología mixta - evaluación interna y externa - al proponer la creación de una cultura de evaluación, debe intentar cumplir tres objetivos básicos: - un proceso de continuo perfeccionamiento del desempeño académico; - instrumento de planificación de la gestión y - la prestación de cuentas para la sociedad. Según Both (1995) la evaluación institucional como proceso presupone su adopción con una cuota de optimismo, un fuerte convicción y un apoyo político, procurando la búsqueda de soluciones a los problemas institucionales internos y a los sociales para el establecimiento de nuevas metas y prioridades. La evaluación necesita ser continua, periódica, sistemática, acepta.

Brunner (1993), señala, por otra parte, que la evaluación externa debe complementar la autoevaluación y producir los resultados que son posteriormente informados a la institución y de manera resumida al público. Cuanto a los resultados de los procesos de evaluación, el autor señala que “estos podrán servir a las propias instituciones para los efectos que ellas estimen - como conducir correcciones, afectar los procesos de planificación e inversión, introducir racionalizaciones o distribuir incentivos - y podrán vincularse o no a decisiones más generales de política pública. Entre estas cabe mencionar las decisiones referidas a la asignación de recursos, el establecimiento de premios y sanciones, la información al público sobre el rango comparativo en que hayan situadas las instituciones o programas, la generación de específicos incentivos y en general, la definición de orientaciones para el desarrollo del sistema” (idem, p.99).

En la sociedad de hoy, en la cual es necesario que el Estado apoye las capacidades de innovación, en particular las tecnologías, la evaluación institucional constituye una necesidad y al mismo tiempo un gran desafío. Son imprescindibles para el éxito del proceso evaluativo la conscientización y la preparación de todo el conjunto de personas de la institución; la utilización de una metodología adecuada, con instrumentos que

midan cualitativa y cuantitativamente aspectos importantes de la institución; que la evaluación sea realizada en distintas etapas siempre con el objetivo de detectar puntos positivos y aspectos que requieran de una mejoría para así tener un retrato de la realidad de la universidad. La evaluación, sea autoevaluación o externa, debe tener en cuenta la historia, aspectos políticos, económicos, sociales y culturales. Lo más importante es que en una evaluación institucional tiene solamente su valor cuanto colaborar efectivamente en la mejoría de la calidad de los servicios y del proceso educativo. La evaluación institucional debe tener como objetivo la reforma, la innovación, pero principalmente la mejoría de calidad de la institución, cuestión que traera beneficios para la sociedad.

Estudios de Simons (1982,1987,1989,1995). Kemmis y McTaggart (1988) mencionados por Rasco (1998) presentan los siguientes criterios como un marco ético mínimo, pero suficiente para moverse en un terreno tan comprometido personal y políticamente como es el de la evaluación: 1. Negociación. Hay la necesidad de los evaluadores, los participantes y los afectados en la evaluación negociaren los límites, la duración del estudio, los cambios incidentales, la publicación del informe “Negociar es llevar a cabo un ejercicio de explicitéz valorativa” Rasco (1998, p.85). En la evaluación institucional, la negociación entre los diferentes actores sobre lo que, para que, como evaluar es una condición para el éxito, una vez que una evaluación impuesta provoca reacciones no favorables al proceso. La negociación debe estar presente desde el inicio hasta el final del proceso con el objetivo de establecer un clima armónico de trabajo, evitando rechazos, reticencias y o prejuicios. 2. Colaboración. La colaboración de todos es imprescindible, pero la persona también tiene el derecho de no participar. 3. Confidencialidad. Mismo que la evaluación suponen contextos institucionales conocidos para todos participantes, los evaluadores precisan asegurar el próximo grado de confiabilidad sobre las informaciones.4. Imparcialidad. Es imprescindible que los miembros del equipo de evaluación aseguren su imparcialidad sobre los puntos de vista no convergentes, los juicios y percepciones particulares. 5. Equidad. La evaluación no debe ser una amenaza a particulares o grupos; tiene que establecer cauces de réplica y discusión de los informes y el equipo ha de tratar con justicia a todos los implicados.6. Compromiso con el conocimiento. La autoevaluación es un proceso de conocimiento de una realidad.

Para que la evaluación institucional sea bien sucedida, es fundamental dar prioridad determinadas dimensiones. Bordignon (1995) propone que en una propuesta de evaluación de escuela pueden ser considerados objetivos de evaluación las siguientes variables organizativas: a. el contexto institucional; b. las condiciones internas (la infraestructura, equipos, recursos tecnológicos, didácticos, financieros); c. el proyecto pedagógico (filosofía, objetivos, metodología, currículo, evaluación, la disciplina) y los actores (dirección, profesores y alumnos. Por su vez, en el entendimiento de Belloni, mencionada por Amorin (1992), la evaluación de la universidad debe envolver las siguientes dimensiones: profesor, enseñanza, investigación, servicios de extensión,

infraestructura (recursos humanos, espacio físico) y administración. Mora (1998) bautiza que en la evaluación institucional debe ser objeto de revisión los siguientes aspectos: ENSEÑANZA (aprendizaje de los estudiantes; rendimiento docente del profesorado; programas de académicos; medios docentes disponibles (espacio, bibliotecas, ordenadores, etc); INVESTIGACIÓN (productividad investigadora; calidad de la investigación; dotaciones para la investigación); SERVICIOS (Gobierno de la institución, gerencia y administración; servicios disponibles para estudiantes y profesores).

En el concepto de Boclin (1999) un indicador debe ser mensurable, distante de los atributos subjetivos, tener condiciones de regularidad y frecuencia, ser comparable en el tiempo, compatible en su formulación teórica y relevante en la toma de decisiones y comportar un uso sistemático y de simple apuración. El establecimiento de indicadores en el proceso de evaluación de las instituciones superiores tiene muchas ventajas directas y otras indirectas. Permite el establecimiento de normas visibles y concretas y el involucramiento de los equipos en el proceso de alcance de los resultados y la confiabilidad en el proceso evaluativo. Un indicador tiene que viabilizar una decisión que corrija deficiencias; no puede inducir ideas confusas o manipuladas; tener la credibilidad y ser de fácil comprensión; indicar perspectivas futuras y comunes en varios segmentos de la institución y ser de fácil obtención y de costo reducido. La New England Association of Schools and Colleges, citado por Castro (1995) en 1992, utilizó la misión y los objetivos; la planificación y evaluación; la organización y gobierno; los programas y la instrucción; los profesores; los servicios a los estudiantes; la biblioteca y recursos de información; los recursos financieros; los recursos físicos; la transparencia e integridad como términos de referencia para la autoevaluación.

La evaluación de un proyecto debe considerar la universidad como un todo, su historia, misión, filosofía, objetivos, su identidad, sus principios subyacentes a la práctica institucional, la propia concepción del proyecto. Debe analizar como focos: el acceso de la población al curso; los servicios prestados por la institución; la gestión; organización administrativa; los recursos humanos, financieros; la infraestructura física; las condiciones de trabajo y los sueldos; el desempeño docente, académico; la estructura curricular, la producción científica; la posibilidad de recursos didácticos; la cualificación académica de los docentes; los cambios provocados en los alumnos.

Mora (1998) señala que cuando una evaluación institucional es correctamente realizada debe alcanzar los objetivos directos (mejorar, rendir cuentas e informar) y trae las siguientes consecuencias indirectas: - crea una cultura interna de calidad; - crea una cultura de responsabilidad ante la sociedad en general y ante los usuarios de la institución, en particular; - crea un sistema de informaciones estadísticas; - crea un estímulo a la competencia positiva de la institución por la calidad. También puede tener otras dos consecuencias importantes: disponer de unos criterios validos para asignar recursos públicos y establecer clasificaciones de instituciones.

Por tanto, la evaluación institucional es una herramienta de gran capacidad potencial para lograr la mejoría de la calidad, de la excelencia de las universidades y de sus actividades y servicios. La evaluación permite realizar un diagnóstico de la enseñanza, de la investigación, de la gestión, de los servicios y actividades de la institución. Permite detectar los puntos fuertes como también los puntos débiles o áreas de mejora. Permite hacer una radiografía clara de las actividades, de los recursos y de los resultados alcanzados por la institución. Pero tan importante como esta actividad es poder determinar e implementar, a luz del diagnóstico, propuestas de mejora en la calidad y adecuación a las necesidades y demandas sociales de la actividad académica, sea cual fuera su ámbito. Un proceso de mejora debe basarse, necesariamente, en tres pilares fundamentales: evaluación, planificación y ejecución de mejoras y una universidad sólo puede alcanzar un nivel de calidad aceptable cuando los elementos humanos, financieros y físicos, la enseñanza y la investigación, la organización y la dirección, son un conjunto apropiado para la realización de los fines. La calidad de una universidad sólo es posible hacerla globalmente, evaluando cada una de sus piezas, pero dedicando especial atención al funcionamiento del conjunto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AMARAL, A. (1994) : Sistemas de avaliação. Educação Brasileira, Brasília, v. 16, n. 32, p. 221-232, 1º sem.
- AMORIM, A. SOUSA, S.M.Z. (1994): Avaliação institucional da universidade brasileira: questões polarizadas. Estudos em avaliação educacional. São Paulo, n.10, p. 123-136, jul/dez.
- ANDRIOLA, W.B. (1999): Evaluación: la vía para la calidad educativa. Ensaio: avaliação e políticas em educação. Rio de Janeiro, v.7, n.25, p. 355-368, out/dez.
- BARROS, D. F. (1997): Avaliação institucional: instrumentos para a melhora de qualidade do ensino superior. Ensaio: avaliação de políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, v. 5, n.14, p. 23-36, jan./mar.
- BOAKARI, M.S.L. (1998): Avaliação de universidades: um antigo processo de controle de qualidade. Educação & Compromisso. Tesina, v.8, n.1/2, p. 199-207, jan./dez.
- BOCLIN, R. (1999): Indicadores de desempenho: noções estratégicas de educação superior. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, v.7, n. 24, p. 299-308, jul/set.
- BOLIVAR, A. (1999): Cómo mejorar los centros educativos., Editorial Síntesis, S.A., Madrid.
- BORDIGNAN, G. (1995): Avaliação na gestão de organizações educacionais. Ensaio:

- avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, v.3, n. 9, p.401-410, out./dez.
- BOTH, I.J. (1995) : Processo de avaliação institucional: agente de política Universitária. Ensaio: avaliação de políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, v. 3, n. 8, p.253-262, jul./set.
- BRUNNER, J.J. (1993): Evaluación y financiamiento de la EDUCACIÓN SUPERIOR EN América Latina: bases para un nuevo contrato. Educação Brasileira, Brasília, v.15, n.30, p.81-109. 1º sem.
- CARDONA, V. (1999): Guía de autoevaluación. Salamanca: Europa Artes Gráfica S.<sup>a</sup>
- CASTRO, M. H. M. (1995): Avaliação institucional para a autogestão: uma proposta. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, v.3, n. 7, p. 157-172, abr/jun.
- CUNHA, L. A . (1995) : Avaliar qual universidade? Pro-Posições, Campinas, v. 6 n. 16, p 22-32, mar.
- DEMO, P.(1996): Avaliação qualitativa. São Paulo: Autores Associados.
- DIAS SOBRINHO, J. (1995) : Avaliação institucional: a experiência da UNICAMP: condições, princípios, processo. Pro-Posições, Campinas, v. 6, n. 16, p 41-54, mar.
- DIAS SOBRINHO, J. (1998): Avaliação institucional da educação superior: fontes externa e fontes internas. Avaliação: Revista da rede de avaliação institucional do ensino superior, Campinas, v. 3, n.3, p. 29-35, dez.
- DIAS SOBRINHO, J. (1999): Avaliação e privatização do ensino superior. In: TRINDADE, H. (org) Universidade em ruínas: na república dos professores. 2. ed. Petrópolis: Vozes.
- FAÚNDES, C. (1999): Hacia la creación de una cultura de la evaluación como garantía de calidad de las universidades. Revista da Rede de Avaliação Institucional do Ensino Superior. V. 4, n 11, p 35-42. Mar.
- GASPARETTO, A. (1999): Avaliação institucional: processo doloroso de mudança, a experiência de UESC, Ilhéus, Bahia. Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional do Ensino Superior. V.4 , n 13, p. 73-84. Set.
- HOUSE, E.R. (1998): Acuerdos institucionales para la evaluación, Perspectivas, 28(1), 123-131.
- LAMPERT, E. (1995): avaliação do professor universitário. Salamanca, Kadmos.
- MASETO, M.T. (1990): Avaliação institucional: definições e posicionamentos. Estudos em avaliação educacional. São Paulo, n. 1, p. 9-12, jan/jun.
- MORA, J. G. (1998): La evaluación institucional de la universidad. Revista de Educación, Madrid, n. 315, p. 29-44.
- MORETTI, M.T. (1995): Avaliação institucional na Universidade Federal de Santa Catarina. Pro-Posições, Campinas, v. 6, n. 16, p. 55-66, mar.

- NEVO, D. (1998): La evaluación mediante el dialogo: una contribución posible al perfeccionamiento de la escuela, *Perspectivas*, 28(1).
- NUNES, L.C.; BRITTO, T. M. R.; SIMONETTI, V.M.M. (1996): O processo de avaliação institucional numa universidade particular: curso e percurso. Ensaio: avaliação e políticas em educação. Rio de Janeiro, v.4, n.11, p. 143-148, abr./jun.
- OLIVEIRA, D.P.T. (1998): Avaliação externa do ciclo básico: diagnóstico necessário à melhoria da qualidade da educação. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, v.6,n.18, p.67-84, jan./mar.
- PALACIOS, S. (1998): Marco referencial para la evaluación de un proyecto educativo. *Educación XXI*. Madrid, n. 1, p. 92-127.
- RASCO, J.F. (1998): La autoevaluación institucional como proceso de formación del profesorado. *Avaliação. Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior*. Campinas, v. 3, n. 2, p. 77-90, jun.
- SAUL, A M. (1998): Avaliação emancipatório - desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo. São Paulo: Autores Associados.
- TEJEDOR, F.; BLANCO, L.(1997): La evaluación institucional en el ámbito universitario. *Avaliação: revista da rede de avaliação institucional do ensino superior*. Campinas, v.2,n.2, p.9-18,jun.