

## LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: DE LA EVALUACIÓN EXTERNA A LA AUTORREGULACIÓN OLGA BEATRIZ OROZCO OROZCO\*

### RESUMEN

A partir de la conceptualización de la evaluación desde diferentes concepciones y modelos, se analiza cómo las instituciones de educación superior pasan de una cultura del control externo a una cultura de la autorregulación y del mejoramiento continuo. También se hace una reflexión sobre la necesidad de que estas organizaciones aprendan de su experiencia y la capitalicen en su propio beneficio, para lograr transformaciones de fondo que les permitan anticiparse al futuro.

---

\* Licenciada en Ciencias de la Educación, Universidad Pedagógica Nacional.  
Magíster en Investigación y Tecnología Educativa, Pontificia Universidad Javeriana.  
Docente, Escuela de Administración de Negocios EAN.  
Estudiante de la Especialización en Evaluación y Construcción de Indicadores de  
Gestión para la Educación Superior, Escuela de Administración de Negocios EAN.  
E-mail: olga\_orozco@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

El nuevo entorno de la globalización, las nuevas tecnologías de la información y las exigencias de un país en crisis política, económica, social y cultural le exigen a la universidad alternativas que contribuyan a la solución de graves y complejos problemas, no sólo respondiendo a ellos de manera reactiva sino anticipándose a ellos. La masificación de la formación universitaria en detrimento de la calidad y las cada vez más escasas fuentes de financiación, también plantean un nuevo reto, el cual debe asumirse con un alto grado de responsabilidad social.

En este contexto, este artículo analiza el proceso mediante el cual las instituciones de educación superior han cambiado los mecanismos de control o evaluación externa por sistemas de autorregulación, orientados a garantizar su calidad y mejoramiento continuo.

### HACIA UN CONCEPTO DE LA EVALUACIÓN

Es conveniente primero aclarar el término "evaluar"; en general, significa valorar o hacer un juicio respecto a algo. Es hacer un juicio de valor o es un proceso sistemático de obtención de información para la toma de decisiones.

Angélica Pineda<sup>1</sup> sintetiza algunas concepciones de lo que significa la evaluación: Cronbach (1963) define la evaluación como un proceso para orientar los esfuerzos de mejoramiento; Scriven (1967) como un método sistemático de obtener datos y estimar valor y méritos; Stufflebeam (1971) como un proceso para identificar y juzgar la elección de alternativas.

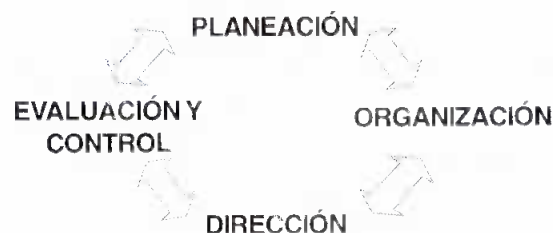
Rodríguez plantea un concepto más integral: "La práctica científica de la evaluación consiste en obtener evidencia (información objetiva de índole cuantitativa y cualitativa) de modo sistemático, para informar algún tipo de decisión"<sup>2</sup>.

Según Kells<sup>3</sup>, la evaluación es una función esencial del proceso de gestión como se muestra en la Gráfica No. 1.

Esto quiere decir que lo que no se puede evaluar, no se puede gestionar; la evaluación debe estar articulada a los procesos de planeación, organi-

zación y dirección, para garantizar una gestión flexible y abierta a los cambios del entorno.

**GRÁFICA No. 1**  
**LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE GESTIÓN**



La evaluación, afirma Ricardo Zúñiga<sup>4</sup>, progresivamente ha utilizado una lógica que va más allá de la medición y el control: la evaluación se plantea así como un instrumento para esclarecer el trabajo colectivo y para crear una comunidad universitaria crítica y autocrítica, capaz de hacer de su autonomía una afirmación de identidad social.

Evaluar no es medir en el sentido de recoger datos, pues éstos por sí mismos no describen la situación real; el significado de los datos depende del contexto en el cual se analizan; por lo tanto, evaluar implica ir más allá de los datos. Evaluar en educación, corresponde entonces a un proceso de reflexión sobre su quehacer, para mejorar la calidad.

La evaluación es un proceso que debe ser objeto de permanente revisión; los cambios en el contexto exigen la búsqueda permanente de nuevas metodologías y, por lo tanto, la evaluación requiere de cierta dosis de creatividad; además, la evaluación implica procesos de investigación sistemáticos, válidos y confiables, cuyos resultados

<sup>1</sup> PINEDA, Angélica. Evaluación del Aprendizaje. Editorial Trillas, 1993. p. 41.

<sup>2</sup> RODRÍGUEZ, Sebastián. Calidad en la Universidad. Recopilado por APODACA Pedro y LOATO, Clemente. Barcelona, Ediciones Alertes. 1997. p. 39.

<sup>3</sup> KELLS, Herbert. Procesos de Autoevaluación. Fondo Editorial, Perú. 1997.

<sup>4</sup> ZUÑIGA, Ricardo. La Evaluación en la Acción Docente. Calidad en la Universidad. Op. Cit. p. 175.

deben incidir en la toma de decisiones y en la implementación de nuevas políticas para el mejoramiento de la calidad de la educación superior.

### EL SENTIDO DE LA EVALUACIÓN

Austin (citado por Rodríguez) afirma que "la evaluación es una herramienta poderosa para ayudarnos a construir un programa educativo más eficaz y eficiente ya que nos aporta estrategias para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, al ponernos de manifiesto las potencialidades y debilidades del programa de formación"<sup>5</sup>.

En países con experiencia en evaluación como Francia y Holanda, afirma Rodríguez<sup>6</sup>, del proceso de evaluación se han derivado políticas sobre las relaciones gobierno-universidad, entre ellas:

- Plan de inversiones.
- Exigencia de plan estratégico a las universidades.
- Mayor autonomía universitaria.
- Modelos de evaluación y control promovidos por el Gobierno y desarrollados por las universidades.
- Información pública de los resultados de la evaluación.
- Financiación ligada a criterios de eficacia del sistema.

La filosofía que subyace es claramente la de una evaluación orientada a la mejora de la calidad; por lo tanto, este proceso debe garantizar:

- El mejoramiento continuo e innovación de la institución o de los programas que ofrece.
- El cumplimiento de estándares mínimos de calidad.
- El cumplimiento de su misión y objetivos.
- Su adecuación a las demandas del mercado.

Igualmente a través de la evaluación, se responde a la necesidad de:

- Dar cuentas a la sociedad sobre el cumplimiento de unos niveles mínimos de calidad.
- Cumplir requisitos estatales.
- Controlar el gasto y dar cuenta de los recursos asignados.
- Diseñar planes estratégicos.

Pedro Apodaca<sup>7</sup> coincide al plantear tres herramientas para el cambio y el mejoramiento de las instituciones de educación superior: responder a las necesidades del mercado; establecer mecanismos de financiación articulados a la eficiencia y la efectividad; y, la más importante, desarrollar procesos de evaluación, planificación estratégica y gestión de calidad total.

Las agencias evaluadoras o entidades que orientan procesos de evaluación cumplen, como lo afirma Jacques L'Ecuyer<sup>8</sup>, tres objetivos: apoyar programas de mejoramiento institucional, reconocer públicamente la calidad y garantizar la equivalencia de los diplomas.

Sin embargo, *tradicionalmente en Colombia las instituciones de educación superior no se han evaluado para mejorar su calidad o para innovar su gestión. Generalmente, la evaluación ha obedecido a exigencias externas o a requisitos que deben cumplirse para evitar sanciones o dificultades con los organismos encargados de ejercer control.*

Actualmente con el sistema de acreditación se ha promovido la autorregulación, entendida como la capacidad para autoevaluarse y utilizar los resultados en procesos de mejoramiento permanente. Esta capacidad se constituye en una manera de ejercer autonomía, definida no sólo como la potestad para autogobernarse sino también como

<sup>5</sup> Ibid. p. 31.

<sup>6</sup> Ibid. p. 43.

<sup>7</sup> APODACA, Pedro y otro. Herramientas de Gestión para el Cambio y la Mejora Institucional en la Enseñanza Superior. Calidad en la Universidad. Op. Cit. p. 195.

<sup>8</sup> LECUYER, Jacques. Evaluación en Educación Superior: una Herramienta para el Cambio y la Responsabilidad. Documento Fotocopiado.

a capacidad para autorregularse. Por lo tanto, la autonomía debe generar espacios para desarrollar la cultura de la evaluación y la autorregulación.

*De un Estado controlador y fiscalizador regido por la ley 80 de 1980, que no generó compromiso con la calidad, se ha pasado a un Estado evaluador en el cual "se deja bajo la responsabilidad de las universidades, la tarea de convertirse en instituciones autónomamente autorreguladas; un sistema que vaya fortaleciendo esta alternativa frente a la de adecuarse a una idea de Estado controlador y evaluador, y por lo tanto regulador desde el exterior del quehacer de las universidades"<sup>9</sup>.*

Se trata, según Kells, "de que este sistema se desplace hacia uno en el que las instituciones sean totalmente responsables de la regulación y que el gobierno se limite a jugar un papel de intermediario y proveedor de servicios de la evaluación"<sup>10</sup>.

Afirma además que cuanto más se promueva el que las instituciones se administren a sí mismas, tanto más útiles serán los resultados de la evaluación autorregulativa. Cuanto menos use el gobierno los resultados de la evaluación para manipular el financiamiento básico, tanto más efectivos, útiles y orientados al cambio se vuelven los procesos.

Según este autor, los procesos cuya intención es lograr un mejoramiento requieren:

- Procesos de autoevaluación participativos que fomenten la responsabilidad de realizar cambios, descubrir la necesidad de esos cambios y de formularlos.
- Uso de incentivos marginales para estimular la participación de líderes de los niveles intermedios que de otra manera no tuvieran interés en el proceso.
- Uso de información acerca de las tendencias actuales del mercado y de opiniones de los clien-

tes, de vital importancia para iluminar necesidades y problemas.

- Refuerzo o apoyo y crítica útiles por parte de pares calificados e imparciales.

Grad y Hernández<sup>11</sup> hacen una síntesis de las condiciones para una evaluación eficaz:

**Liderazgo:** El enfoque dinámico e innovador, la visión estratégica y la orientación proactiva, son factores que contribuyen a crear un ambiente propicio para la evaluación.

**Iniciativa externa vs interna:** Aunque los promotores del plan sean externos, la autoevaluación o la evaluación interna debe ser voluntaria.

**Cultura de la calidad:** La sensibilización en cuanto a la necesidad de la evaluación y el mejoramiento de la calidad, el cambio de actitud frente al compromiso de todos los estamentos universitarios en este proceso y la cohesión alrededor de una visión y misión compartida, constituyen la base para una evaluación eficaz.

**Consenso y pluralidad:** La cohesión generada por unos valores y objetivos aceptados no debe buscar la homogeneidad sino el reconocimiento de la diversidad de propósitos e intereses.

**Participación:** En la medida en que haya liderazgo se logrará mayor legitimidad del proceso y un mayor compromiso de las diferentes instancias de la universidad.

**Visibilidad de los efectos:** La evaluación debe traducirse en propuestas concretas de mejoramiento, viables y aceptadas por consenso.



<sup>9</sup> Ibid. p. 58.

<sup>10</sup> KELLS, Herbert. Op. Cit.

<sup>11</sup> GRAD, Héctor y HERNÁNDEZ, José Manuel. Prospectiva de la Evaluación Institucional y de los Planes de Calidad. Calidad en la Universidad. Op. Cit. p. 258.



L'Ecuyer<sup>12</sup> adiciona otra condición: el apoyo permanente de las directivas de la institución.

Por consiguiente, *un proceso de evaluación tiene sentido en la medida de su capacidad para generar procesos de mejoramiento e innovación; es decir para autorregularse, respecto de todos los factores que inciden en la calidad institucional.*

### ¿QUÉ EVALUAR?

¿Qué se debe evaluar? ¿La calidad? y ¿qué es la calidad? La calidad en general puede definirse como el grado de aproximación a un ideal o "deber ser" al que se pretende llegar. Sin embargo, la calidad es un concepto multidimensional porque depende del contexto en el que se aplica (social, económico, cultural, etc.) y de los factores o criterios con los que ésta se evalúa: ¿Los insumos (alumnos, recursos, docentes, funcionarios), los procesos (desarrollo curricular) o los resultados (egresados)? ¿Se debe hacer énfasis en algunos de ellos?.

Al evaluar la calidad, ¿debe entenderse ésta como la utilización adecuada de los recursos (eficiencia), el logro de los objetivos (eficacia), la adecuación al mercado laboral y el impacto en la sociedad (pertinencia), la innovación en la gestión, la satisfacción del usuario, el nivel de desarrollo de las capacidades potenciales de docentes y alumnos, la facilidad de acceso (equidad) o el liderazgo académico?

En la década del setenta, la preocupación por la calidad se orientó hacia el logro de la eficiencia, es decir, hacia lo cuantitativo, observable y medible (instalaciones, equipos, costos, rentabilidad, relación profesor-alumno, entre otros); luego, con los conceptos tomados de la administración sobre calidad total, acreditación y certificación, se enfocó el interés hacia lo cualitativo (formación de los docentes, proceso de aprendizaje, entre otros).

Para Levy<sup>13</sup>, las mediciones convencionales cuantitativas pueden ser útiles para un diagnóstico pero no son suficientes para evaluar calidad; en este contexto, los indicadores de desempeño han servido para medir eficiencia pero han contribuido muy poco para evaluar la calidad académica.

Brook<sup>14</sup> define la evaluación como el análisis y juicio de una actividad para establecer su efectividad (grado en el cual se logran los resultados), su eficiencia (adecuada utilización de recursos) y el impacto (efectos de orden político, económico y cultural).

El impacto hace referencia a la función social de las instituciones de educación superior en cuanto proveen a la sociedad del recurso humano calificado que contribuye al desarrollo económico y social de un país; a pesar de su trascendencia, los indicadores de impacto social han sido poco investigados y aplicados.

Daniel Meade<sup>15</sup> plantea tres tipos de indicadores de desempeño para evaluar la calidad: de entrada (puntaje de los alumnos que ingresan, nivel de formación de los profesores, entre otros), de resultados (porcentaje de alumnos graduados, número de alumnos que ingresan a postgrado, número de publicaciones de los profesores, etc.) y de puntos críticos o de procesos (liderazgo académico, empleo de nuevas tecnologías de la información en el proceso de aprendizaje, asesoría del profesor al alumno, etc.); esto implica que la calidad en los resultados depende no sólo de los requisitos de entrada sino de la calidad de los procesos.

Surge una dificultad cuando se pretende evaluar el desarrollo del estudiante en términos de su formación integral; Rodríguez<sup>16</sup> cita un trabajo de Austin en el cual plantea que las nuevas competencias exigidas a los profesionales en la actualidad, como por ejemplo: capacidad de liderazgo, creatividad, habilidad para trabajar en equipo y actitud para el aprendizaje permanente, exigen transformar los criterios de evaluación de la calidad y constituyen un reto por la dificultad que implica su "medición". Con razón se afirma que

<sup>12</sup> L'ECUYER. Op. Cit.

<sup>13</sup> LEVY, Daniel. La Calidad en las Universidades de América Latina. Documento Policopiado. p. 2.

<sup>14</sup> BROOK, B.A. Métodos para Evaluar el Impacto Social. ASCUN. Documento Policopiado. p. 20.

<sup>15</sup> MEADE, Daniel. El Profesor de Calidad. calidad en la Universidad. Op. Cit. p. 215.

<sup>16</sup> RODRÍGUEZ, Sebastián. Orientación Universitaria y Evaluación de la Calidad. Calidad de la Universidad. Op. Cit. p. 29.

medir la eficiencia es fácil; no ocurre lo mismo cuando se evalúa la calidad.

Según el modelo propuesto por el Consejo Nacional de Acreditación, la autoevaluación debe incluir características de calidad agrupadas en siete factores: proyecto educativo institucional, estudiantes y profesores, procesos académicos, bienestar institucional, gestión, egresados y recursos.

En consecuencia, los criterios para establecer "qué evaluar" están supeditados al contexto en el cual se evalúa, los propósitos de la evaluación y su desarrollo.

### ¿CÓMO EVALUAR?

Definido "qué" evaluar, surge un problema: ¿cómo hacerlo? Según Flórez<sup>17</sup> y Torres<sup>18</sup>, las teorías administrativas de Taylor y Fayol tuvieron influencia en la educación, al concebirse la evaluación como una forma de control y de verificación del logro de resultados.

Así por ejemplo, House (1978) planteó la posibilidad de la cuantificación como criterio único de objetividad; Ralph Tyler (1950), inspirador de los modelos clásicos de evaluación institucional, identificó siete pasos:

- Identificar los objetivos.
- Clasificar y jerarquizar los objetivos.
- Definir los objetivos en términos observables.
- Identificar las situaciones donde los objetivos pueden demostrarse.
- Diseñar los instrumentos de medición y observación.
- Recolectar la información.
- Comparar el desempeño con los objetivos planeados.

Este modelo es reduccionista, en el sentido de que se centra en los objetivos y los resultados, es decir en el producto final, sin tener en cuenta la dinámica del proceso. Esto trajo como consecuencia una obsesión por la eficiencia en donde

lo importante era demostrar el logro de los objetivos.

Estos modelos clásicos de evaluación suponen, según Flórez<sup>19</sup>, la imparcialidad y objetividad de un evaluador externo quien toma como criterios la efectividad, la eficacia y la eficiencia, dejando de lado la dinámica del proceso educativo. El evaluador se limita a atender las necesidades de información del cliente mediante métodos cuantitativos y cualitativos. Actualmente ya se superó la lógica que acepta sólo aquello que puede ser registrado y expresado en valores numéricos.

En las décadas de los sesenta y los setenta, afirma este autor, irrumpieron en América Latina modelos evaluativos con el enfoque de la teoría de sistemas en los cuales la evaluación implica un diagnóstico que hace énfasis en los procesos y no en los resultados, con el fin de lograr un mejoramiento del programa o de la institución que se evalúa.

Daniel Stufflebeam (1971) propuso por ejemplo el modelo de procesamiento de la información para la toma de decisiones, en el cual la evaluación es un sistema de manejo de información desglosado en tres subprocesos: identificar necesidades de información, obtenerla y suministrarla. Los componentes de la evaluación son: contexto (impacto social), insumo, proceso y producto. Para este autor, la evaluación debe ser una acción integrada en forma constante al quehacer educativo, desde el planeamiento hasta el análisis de los resultados, para la toma de decisiones<sup>20</sup>.

Este modelo, denominado CIPP, se observa en la Gráfica No. 2.

La Gráfica No. 3 muestra una aplicación del modelo planteado por Sebastián Rodríguez de la Universidad de Barcelona.

<sup>17</sup> FLÓREZ OCHOA, Rafael. Evaluación Pedagógica y Cognición. Bogotá D.C. Mc Graw Hill, 1999. p. 58.

<sup>18</sup> TORRES ZAMBRANO, Guillermo. Et al. Una Reflexión sobre la Evaluación. Módulo de Evaluación. Bogotá D.C. Universidad Santo Tomás, 1998. p. 70.

<sup>19</sup> FLÓREZ OCHOA, Rafael. Op. Cit. p. 58.

<sup>20</sup> TORRES ZAMBRANO, Guillermo. Op. Cit. p. 33

GRÁFICA No. 2  
MODELO CIPP

CONTEXTO



En la gráfica No. 3 se observan los componentes: contexto, insumo o entrada, proceso y producto o resultado; todos interactúan y retroalimentan el sistema, que tiene como propósito evaluar un programa o área o institución.

Actualmente, el modelo empleado comprende la autoevaluación (evaluación interna) y la evaluación externa y se inscribe en el enfoque de gestión de la calidad total<sup>21</sup>, al estar orientado a la acreditación y el reconocimiento externo de la calidad.

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) aplicó este modelo que se sintetiza en el siguiente esquema:

- ✓ Presentación y apreciación de condiciones iniciales (la institución y el CNA).
- ✓ Autoevaluación (la institución) que toma los elementos del modelo CIPP.
- ✓ Evaluación externa (los pares académicos).
- ✓ Evaluación final (CNA).
- ✓ Acto de acreditación (Ministerio de Educación Nacional).

A partir de una guía de procedimiento, el CNA facilita a las instituciones de educación superior el proceso de adaptación o diseño de sus propios modelos de evaluación y mejoramiento de la calidad.

LA AUTOEVALUACIÓN Y LA AUTORREGULACIÓN

La autoevaluación es la "revisión continua, sistemática y organizada que hace la institución de sí misma o de alguno de sus componentes de manera integral y participativa, de acuerdo con un conjunto de estándares de desempeño"<sup>22</sup>. Es la evaluación, desde dentro, orientada por la misma institución.

La autoevaluación, según Kells<sup>23</sup>, requiere ciertas condiciones para lograr eficacia:

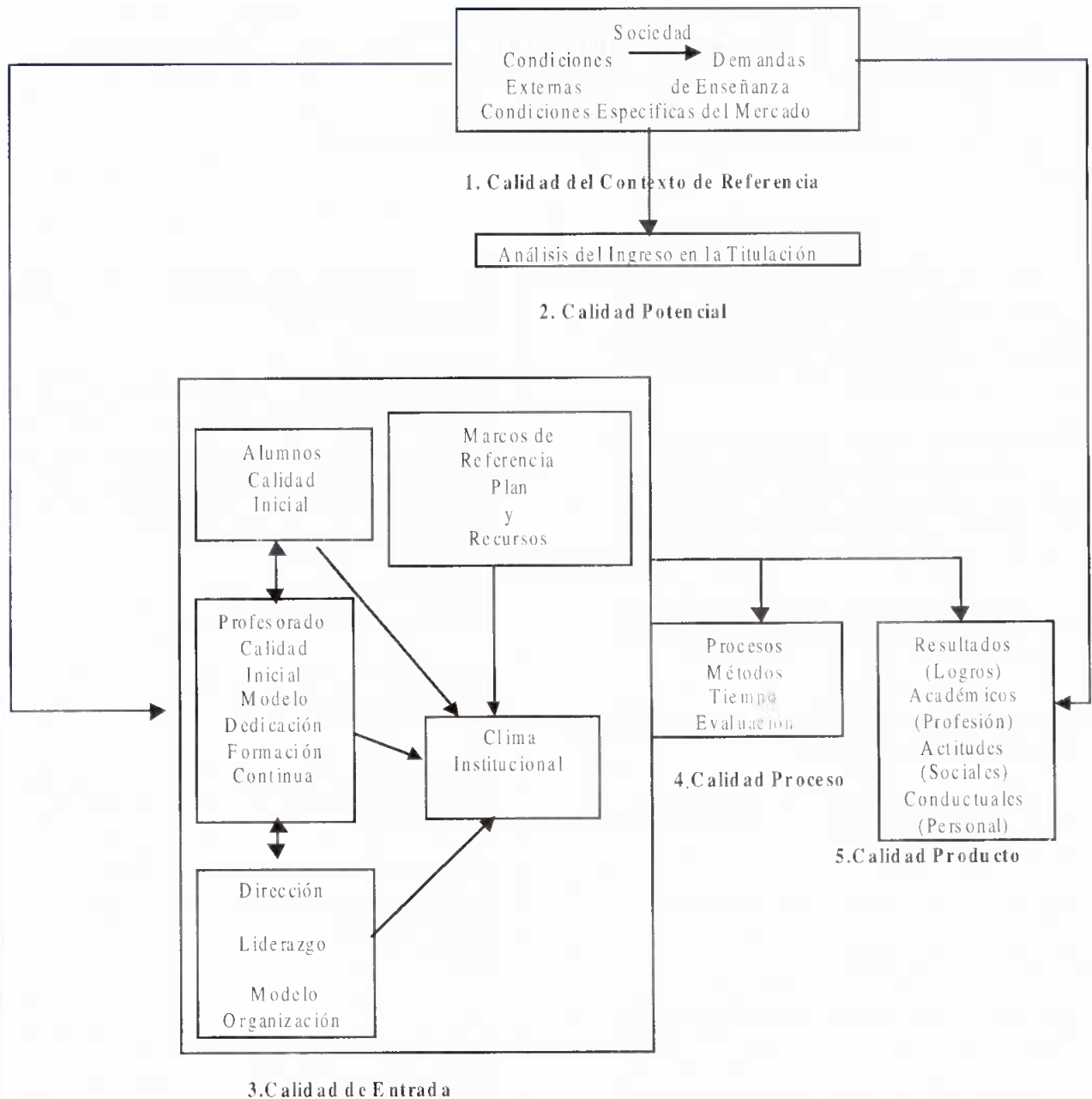
- ✓ Debe primar una motivación interna con un propósito claro de mejoramiento.
- ✓ El resultado debe ser un conjunto de recomendaciones y de estrategias para implementarlas.
- ✓ Deben participar todos los estamentos universitarios, con el fin de lograr la motivación interna o la apropiación psicológica y el compromiso frente al proceso.

<sup>21</sup> GRAD, Hector y HERNÁNDEZ, José Manuel. *Prospectiva de la Evaluación Institucional y de los Planes de Calidad. Calidad en la Universidad*. Barcelona, Alertes. 1997. p. 263.

<sup>22</sup> MERCADO, Ricardo. *La Internacionalización de las Universidades y el Papel de las Asociaciones Nacionales*. Seminario Interamericano sobre Evaluación de la Calidad y Gestión de Cambio. Guanajuato, 1995. p. 84.

<sup>23</sup> KELLS. Citado por RODRÍGUEZ, Op. Cit. p. 41.

**GRÁFICA No.3  
MODELO DE EVALUACIÓN**



Fuente: RODRÍGUEZ, Sebastián. *Calidad en la Universidad. Orientación y Evaluación*. 1997.



- ✓ El proceso debe ser planificado y orientado mediante un guía adecuada a las necesidades de la institución.

Se agregan otras, igualmente importantes:

- ✓ Articulación al proyecto institucional para asegurar condiciones adecuadas (apoyo de directivos, recursos) que garanticen calidad en los resultados.
- ✓ Un modelo propio con un marco conceptual, unos principios orientadores y una metodología adecuada, que garanticen el desarrollo del proceso de una manera sistemática y objetiva.
- ✓ Asignación de recursos (capacitación, asesoría, materiales, entre otros) no sólo para la autoevaluación sino también para la implementación del plan de mejoramiento institucional.

Para Kells, las características "anti-administrativas" de la academia, es decir el excesivo control, son obstáculos que dificultan la formulación de un proceso útil de autoevaluación y mantener ciclos permanentes, internamente motivados, de esta actividad; es decir, son ellas las que entorpecen la construcción de una cultura de autorregulación en la organización.

Agrega que la autoevaluación llevada a cabo con propósitos de mejoramiento y con la intención de contribuir positivamente a la capacidad de la institución para asegurar al público su calidad, es algo que existe en muchos países. Sin embargo, la autoevaluación tiene menor probabilidad de ser efectiva, e inclusive, de tener gran validez, si se efectúa por motivación externa.

*En procesos de autoevaluación, plantea L'Ecuyer<sup>24</sup>, los profesores generalmente son renuentes a involucrarse, porque perciben la evaluación como una violación de su autonomía; la evaluación se asume como un medio para sancionar y no como un camino para mejorar, esta actitud es propia de instituciones que no han tenido experiencias de evaluación o donde ésta ha sido utilizada para acusar y buscar culpables en lugar de encontrar soluciones; si no pasa nada, después de la autoevaluación, ésta pierde credibilidad y se considera como un desgaste en lugar*

de una oportunidad para el cambio y la innovación; si no se conocen los resultados o éstos se utilizan para tomar decisiones injustas o se enfatiza sólo en lo bueno o se argumenta que faltó rigor en el proceso cuando los resultados no son favorables, no hay cultura de la autoevaluación.

La cultura de la autoevaluación es un problema de actitud; se trata de percibirla no como una imposición, intromisión o amenaza, sino como un espacio para mirar el camino recorrido y decidir si se continúa por la misma vía o si se cambia la dirección y el punto de llegada. Es asumir el compromiso de la reflexión-acción-reflexión, para el mejoramiento institucional. Es ser coherentes entre lo que se dice y lo que se hace. Es la capacidad de autocrítica creativa.

Algunas situaciones que impiden la existencia de la cultura de la autoevaluación, son entre otras:

- ✓ El estilo administrativo autocrático.
- ✓ La ausencia de motivación y compromiso.
- ✓ La falta de trabajo en equipo.
- ✓ La resistencia al cambio.
- ✓ La ausencia de propósitos u objetivos claros.

Hay que empezar entonces por crear la cultura de la autoevaluación, en la cual nos reconozcamos nosotros mismos tal como somos, nos reinventamos o nos redefinimos, para ser consecuentes con las nuevas exigencias del entorno. Una manera de lograrlo es demostrar que los resultados de la autoevaluación inciden en la toma de decisiones y que éstas benefician a la comunidad académica.

Es indispensable el fomento de la cultura de la autoevaluación, entendida según Kells, como la "apropiación psicológica", o la motivación interna de la comunidad académica para comprometerse con procesos de evaluación permanente, orientados al mejoramiento y la autorregulación

<sup>24</sup> L'ECUYER. Op. Cit.

institucional. En este contexto, la autoevaluación debe generar un compromiso con la calidad para mejorar en forma permanente y autorregularse.

Según Nohra Pabón<sup>25</sup> el desarrollo de procesos de autorregulación eficaces, exige:

- ✓ Comprometer a toda la comunidad universitaria en el proceso.
- ✓ Estar apoyado en sistemas de información adecuados.
- ✓ Comprometer a las directivas de la institución desde una perspectiva política, financiera y académica.
- ✓ Involucrar procesos académicos y administrativos.
- ✓ Integrar procesos de autoevaluación, planificación y asignación de recursos.

Además, para que la autorregulación genere procesos de mejoramiento, se debe garantizar que:

- ✓ Quienes participen en acciones de mejoramiento participen en los procesos de autoevaluación.
- ✓ Las opiniones de los usuarios se recojan cuidadosamente.
- ✓ La institución diseñe mecanismos para implementar los cambios.
- ✓ La autoevaluación se realice en forma sistemática, con una fundamentación conceptual clara y compartida.
- ✓ Se cuente con los recursos necesarios para la autoevaluación y el mejoramiento institucional.

Para que haya autorregulación, se requiere:

- ✓ Un equipo responsable del proceso.

- ✓ Una cultura de la evaluación.
- ✓ Intervención tanto de procesos académicos como de gestión.
- ✓ Un sistema de planeación.
- ✓ Un sistema de financiación.
- ✓ Un sistema de información.
- ✓ Autonomía en la toma de decisiones.



La autoevaluación es mirarse en el espejo permanentemente (el espejo no miente), no para satisfacer nuestra vanidad sino para reconocer lo que somos y lo que no somos, lo cual requiere un proceso sistemático que va desde la planificación, la ejecución, la elaboración de informes y el diseño del plan de mejoramiento, hasta la implementación, seguimiento y ajustes de este plan.

La autoevaluación es, en síntesis, una oportunidad para el mejoramiento continuo y la autorregulación; es una invitación a ejercer la autonomía de una manera responsable, para ganar legitimidad frente a la sociedad y recuperar el papel que le pertenece, lo cual requiere una excelente formación del recurso humano que lidera estos procesos; esto implica invertir en su preparación y aprovechar la experiencia de otras instituciones, a nivel nacional e internacional.

Para el CNA, cada institución debe diseñar su modelo de autoevaluación, el cual debe construirse a partir de una política de mejoramiento de la calidad, e incluir fines, objetivos, medios y métodos sistemáticos y rigurosos que garanticen la transparencia de los resultados

<sup>25</sup> PABÓN, Nohra. Autoevaluación Institucional en la Perspectiva de la Autorregulación. Documento Policopiado. p. 64.

La evaluación externa está orientada a dar credibilidad y validez a la autoevaluación; es realizada por expertos externos quienes deben poseer autoridad académica, científica y disciplinar. La objetividad del juicio de los expertos, dice Rodríguez<sup>26</sup>, está supeditada a la información recogida en la autoevaluación o recogida por ellos y al cumplimiento de la guía de evaluación externa. Estos expertos examinan el informe de autoevaluación y lo comparan con sus apreciaciones, producto de la visita realizada a la institución; con estos elementos identifican problemas y recomiendan soluciones para que se tomen las decisiones más adecuadas orientadas al mejoramiento de la calidad.

### LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: ¿ORGANIZACIONES QUE APRENDEN?

Según Didriksson, directivo de la UNAM de México, en conferencia realizada recientemente en la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), expresó que *es más fácil crear una universidad que transformarla*, por la resistencia al cambio; plantea además que si no hay reforma organizacional en las instituciones de educación superior, el cambio no es posible. Parece una contradicción el que precisamente sea la organización que gestiona el conocimiento, la que se haya quedado rezagada y no aproveche en ella misma los avances de la ciencia y la tecnología; en ellas se aprende una disciplina o campo del conocimiento pero no se aprende a desaprender; no se educa para el cambio ni se crea la cultura del cambio.

Garvin<sup>27</sup> define a la organización que aprende como experta en cinco actividades principales: resolución sistemática de problemas, experimentación de nuevos enfoques, aprovechamiento de las experiencias del pasado para aprender, aprendizaje de las mejores prácticas de otras empresas y transferencia rápida y efectiva del conocimiento a todo lo largo de la empresa. Según esta definición, las instituciones de educación superior no siempre son organizaciones que aprenden; su estructura rígida y centralizada impide que la creatividad y la innovación sean lo cotidiano. La excesiva reglamentación y control externo, obstaculizan también el cambio y el mejoramiento permanente. Además pareciera que son reactivas y no proactivas, es decir, no se adelantan a los cam-

bios ni se preparan para el futuro, anticipándose a él.

La universidad como empresa educativa, fue analizada con un enfoque prospectivo por Carlos Tunnerman quien expresó: "La universidad para el siglo XXI debe asumir el cambio y el futuro de su ser y quehacer. El cambio exige una predisposición a la reforma constante de sus estructuras y métodos de trabajo en lugar de la rigidez y el apego a tradiciones inmutables"<sup>28</sup>. A pesar de su tradicional inercia, algunas instituciones de educación superior en Colombia han desarrollado procesos de autocrítica y mejoramiento de la calidad, que seguramente servirán para demostrar que no es tan difícil transformar una organización, cuando las voluntades de todos se unen en un mismo propósito común: autorregularse.

En la medida en que se asuma la autonomía como una oportunidad para garantizar la calidad y como un espacio para ejercer la responsabilidad social que les corresponde a las instituciones de educación, se hará menos necesario el control externo y se dará paso a una verdadera cultura de la autoevaluación y del mejoramiento continuo.

Se requiere entonces un gran esfuerzo por parte de las instituciones de educación superior para pasar de:

- ✓ Organizaciones cerradas a empresas abiertas a los cambios del entorno y con visión de largo plazo.
- ✓ Un concepto de evaluación como medición de eficiencia, a un concepto de evaluación integral como reflexión sobre las potencialidades y debilidades.
- ✓ Evaluaciones orientadas a responder a exigencias externas, a evaluaciones permanentes dirigidas a mejorar la calidad.

<sup>26</sup> RODRÍGUEZ. Op. Cit. p. 42.

<sup>27</sup> GARVIN, David. Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. España, Ediciones Deusto. 2000. p.52.

<sup>28</sup> TUNNERMAN, Carlos. La Universidad de Cara al siglo XXI. En: Reinención de la Universidad. Prospectiva para Soñadores. Bogotá D.C., ICFES. 1994. p. 37.



- ✓ Procesos de evaluación centrados en resultados, a procesos de evaluación que integran insumos, procesos y resultados.
- ✓ Procesos de autoevaluación que destacan fortalezas y maquillan debilidades, a procesos de autoevaluación que identifican fortalezas y muestran debilidades para neutralizarlas.
- ✓ Procesos de autoevaluación dirigidos a acreditarse, a procesos de autoevaluación orientados a diseñar e implementar estrategias de mejoramiento.
- ✓ Una cultura reactiva en la cual se responde a exigencias externas, a una cultura proactiva en la que se anticipa y construye el futuro, desde el presente.

#### BIBLIOGRAFÍA

- APODACA, Pedro y otro. Herramientas de Gestión para el Cambio y la Mejora Institucional en la Enseñanza superior. Calidad en la Universidad. Recopilado por APODACA, Pedro y LOBATO, Clemente, Barcelona. Ediciones Alertes, 1997.
- BROOK, B. A. Métodos para Evaluar el Impacto Social. ASCUN. Documento Policopiado.
- FLÓREZ OCHOA, Rafael. Evaluación Pedagógica y Cognición. Bogotá: McGraw Hill, 1999
- GARVIN, David. Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. España, Ediciones Deusto. 2000.
- GRAD, Héctor y HERNÁNDEZ, José Manuel. Prospectiva de la Evaluación Institucional y de los Planes de calidad. Calidad en la Universidad. Recopilado por APODACA, Pedro y LOBATO, Clemente. Barcelona, Ediciones Alertes. 1997.
- KELLS, Herbert. Procesos de Autoevaluación. Perú, Fondo Editorial. 1997.
- L' ECUYER, Jacques. Evaluación en Educación Superior: una Herramienta para el Cambio y la Responsabilidad. Documento Policopiado.
- LEVY, Daniel. La Calidad en las Universidades de América Latina. Documento Policopiado.
- MEADE, Daniel. El Profesor de Calidad. Calidad en la Universidad. Recopilado por APODACA, Pedro y LOBATO, Clemente. Barcelona, Ediciones Alertes. 1997.
- MERCADO, Ricardo. La Internacionalización de las Universidades y el Papel de las Asociaciones Nacionales. Seminario Interamericano sobre Evaluación de la Calidad y Gestión del Cambio. Guanajuato, 1995.
- PABÓN, Nohra. Autoevaluación Institucional en la Perspectiva de la Autorregulación. Documento Policopiado.
- PINEDA, Angélica. Evaluación del Aprendizaje. Editorial Trillas, 1993.
- RODRÍGUEZ, Sebastián. Calidad en la Universidad. Recopilado por APODACA, Pedro y LOBATO, Clemente. Barcelona, Ediciones Alertes. 1997.
- TORRES ZAMBRANO, Guillermo y otros. Una Reflexión sobre la Evaluación. Módulo de Evaluación. Bogotá, Universidad Santo Tomás. 1998.
- TUNNERMAN, Carlos. La Universidad de Cara al Siglo XXI. En: Reinención de la Universidad. Prospectiva para Soñadores. ICFES. Santafe de Bogotá, 1994.
- ZÚÑIGA, Ricardo. La Evaluación en la Acción Docente. Calidad en la Universidad. Recopilado por APODACA, Pedro y LOBATO, Clemente. Barcelona, Ediciones Alertes. 1997.