

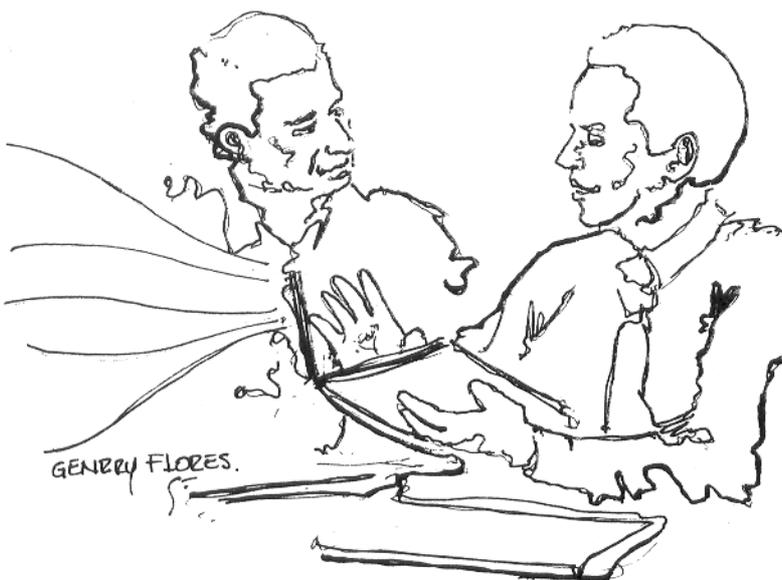
## Criterios para Hacer de la Evaluación un Instrumento de Mejoramiento Institucional

Existe una expresión común entre expertos y legos en la Ciencias Sociales, sin duda reforzada muy apropiadamente por los avances específicos de las Ciencias Administrativas, que todo proceso de planificación debe estar sustentado en uno de evaluación. Es decir que la evaluación además de ser un prerrequisito, forma parte de la metodología y, como consecuencia, de la misma esencia de la planificación.

Dejando para otro trabajo la argumentación que permita profundizar sobre esta afirmación, corresponde en este momento desarrollar algunos criterios sobre la incorporación de la evaluación como instrumento para el mejoramiento de la calidad y pertinencia institucional, en razón del creciente interés, de la comunidad nacional y particularmente aquella asociada muy estrechamente a las organizaciones universitarias,

de lograr que dichas instituciones sean más eficientes en el uso de los recursos, más productivas en las funciones que les son asignadas y definitivamente más efectivas en cuanto a rendición de cuentas.

Al respecto se considera necesario comenzar por afirmar que la utilización de la evaluación como sistema o instrumento para el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones de educación superior no es una tarea tan simple como aparentemente algunas personas, organismos o instituciones lo pretenden hacer ver. Por ejemplo, conceptualmente un programa de evaluación institucional generalmente obedece a una concepción u orientación que le brinda el paradigma referencial que le da origen. En este sentido se pueden tener procesos de evalua-



Dr. José A. Benítez

Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA) - Venezuela

ción institucional orientados hacia los fines y medios educativos que, en razón de la naturaleza de dicha indagación, son por lo general empíricos, de carácter analítico y están centrados en valores de control, certeza, eficiencia, precisión, costo y efectividad, modelo que busca fundamentalmente eficiencia organizacional.

Igualmente existen procesos de evaluación de naturaleza situacional que se concretan a interpretar y concretar abiertamente la acción educativa. Estos procesos, más que valorar los programas, las metodologías o técnicas educacionales, le dan más importancia a las interpretaciones y a las experiencias de grupo de los sujetos objeto de evaluación. Si en la primera tendencia el rol del evaluador es el de experto, en ésta última, es el de integrador o agente aglutinador que contribuye con el proceso en cuestión.

Existe también el paradigma denominado crítico que va más allá de la descripción y del entendimiento interpretativo de la actividad institucional, tiene un sustento globalizador, profundiza sobre acciones y decisiones gerenciales y tiene la facultad de permitirnos observar cómo las acciones educativas que aparentemente funcionan bien, en realidad exigen ser cambiadas o transformadas.

Finalmente existe el modelo denominado por B. Mac Donald (1.976) político, que enfatiza sobre los conocimientos e intereses subyacentes en los procesos académicos, que pueden a su vez ser igualmente burocráticos, autoritarios o democráticos, de acuerdo a los valores que predominan, las técnicas que se utilicen, las formas de aplicación y los argumentos que lo justifiquen.

Frente a esta diversidad de modelos, tendencias u orientaciones de evaluación institucional es pertinente hacer las siguientes reflexiones:

Primero, afirmar que ésta es una tarea sencilla que sólo demanda validación de modelos e instrumentos, evidencia de que no se ha profundizado en la complejidad del fenómeno objeto de estudio, como tampoco se ha hecho una investigación de las consecuencias que puede ocasionar la selección de una metodología sobre el hecho educativo y fundamentalmente sobre quienes son objeto de evaluación. El planificador sin duda debe estar al tanto de esa complejidad y por ende de la necesidad de profundizar en el estudio y práctica de la acción evaluadora como instrumento fundamental para adelantar cualquier proceso de mejoramiento o transformación institucional.

En segundo lugar, es importante reflexionar sobre la importancia de definir criterios básicos a tomar en cuenta en la estructuración de un proceso de eva-

luación, cualquiera sea la concepción o el modelo que se desee implantar. En este sentido, el primer criterio es el tomar conciencia de que en el fondo de todo proceso de evaluación yace la idea que su objetivo fundamental es perfeccionar la práctica educativa y la gerencia institucional, ya sea en razón de las altas exigencias de que son objeto las instituciones universitarias por parte de los conceptos de globalidad y competitividad o debido a la dificultad, cada vez más apremiante, de contar con los recursos presupuestarios necesarios para cumplir eficientemente con los objetivos y metas que le señalan las leyes, normas y reglamentos de carácter nacional. Según este criterio la evaluación es el instrumento más idóneo para detectar las condiciones y situaciones de la vida académica y administrativa universitaria que requieren atención. Sus resultados pueden generar acciones muy sencillas y superficiales que apenas demandan ligeros ajustes o modificaciones a la estructura y el funcionamiento de la institución o, por el contrario, puede exigir decisiones mucho más profundas y contundentes que se traducen en un verdadero proceso de transformación institucional.

Un segundo criterio, que por lo general cuenta con el consenso de expertos, es que para que los cambios o innovaciones institucionales sean efectivos, no basta concretarse a simples transformaciones de políticas o estructuras organizacionales, sino que es necesario ir más allá y atender tanto los procesos como las personas de la organización. Si los procesos son dinámicos, cambiantes y exigen una metodología ágil y flexible, las personas son mucho más complejas y demandan no sólo condiciones especiales de estudio y evaluación sino sobre todo respeto y consideración.

En coherencia con estos criterios y tomando en cuenta el que todo proceso de evaluación institucional técnicamente se sustenta en la adecuada determinación de variables e indicadores, así como también en la validez y confiabilidad de sus resultados, consideramos, que para que cualquier modelo, programa o iniciativa de evaluación tenga la credibilidad, es necesario sustentar la experiencia al menos en las siguientes consideraciones:

- Tener una fundamentación bien clara y definida donde se identifiquen los objetivos que se persiguen, los valores en que se sustentan, las técnicas que se aplican, los criterios o resultados que se esperan y las formas de aplicación.

- Tomar en cuenta a todos los miembros de la comunidad institucional y tratar a todos en igualdad de condiciones.

- No ser impositivo y evitar por todos los medios utilizar procedimientos que no sean legítimos.

- Manejar los conflictos que se presenten durante el proceso en forma imparcial.

- Descartar posiciones privilegiadas y tratar a los demás como a uno le gustaría ser tratado.

- Crear el ambiente propicio y el espacio apropiado para la interacción y el diálogo democrático.

- Instruir al personal en el uso de técnicas y en la organización de los procesos que de éstas se derivan.

- Convertir la experiencia en un proceso permanente de aprendizaje, que motive a sus integrantes a comprometerse voluntariamente en los procesos de cambio y transformación institucional.

Finalmente, es imprescindible agregar una reflexión particular que tiene directamente que ver con el rol que en todo ello juega el planificador como tal. En razón de la complejidad de estructuras y funciones institucionales en algunas Universidades la función de evaluación es responsabilidad directa de la Unidad de Planificación, en otros, esa tarea le es asignada a Comisiones especiales donde el planificador

actúa como asesor o forma parte del equipo de trabajo. Pero trascendiendo lo burocrático y formal, es importante resaltar que, sea el responsable o no de la evaluación en su institución, es conveniente que cumpla al menos con las siguientes tareas:

- Conformar con su equipo de trabajo un documento que integre la concepción teórico-metodológica del proceso de evaluación que le dé claridad a las Autoridades Institucionales sobre la filosofía, objetivos y estrategias de dicho proceso en su institución.

- Estar al tanto de los resultados que el proceso genere y ser pionero en el planteamiento de soluciones imaginativas, novedosas y audaces, para atender de manera adecuada y eficiente los requerimientos y prioridades que la evaluación institucional determine.

- Utilizar la experiencia como un proceso de aprendizaje que sirva para sustentar la base teórica de la planificación y darle funcionalidad a su ejercicio práctico, de manera que las funciones de planificación y evaluación, antes que elementos contrastantes de la cultura administrativa, sean factores de consenso que propicien la armonía entre el personal y faciliten el logro de la calidad y pertinencia institucional.

## Bibliografía

---

Cepaur (1.987) "Desarrollo a Escala Humana". Fundación Dag Hammarskjöld. Motala Grafiska. Uppsala. Suecia.

Mac Donald, Barry (1.976). "Evaluation and the Control of Educación". En Tawney,

D(Ed). Curriculum Evaluation Today. Macmillan Educational. London, pp. 125-136.

Norris, Nigel (1.990). "Understanding Educational Evaluation". CARE, School of Education, University of East Anglia. London.

Senge, M. Peter (1.990). "La Quinta Disciplina". Ediciones Juan Granica, S.A. Barcelona, España.

---