

LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA. UNA NUEVA CULTURA DE LA EVALUACIÓN EN UN CONTEXTO DE CAMBIO

Joan Mateo

Universitat de Barcelona

EDUCACIÓN SUPERIOR Y SOCIEDAD

Tal como nos recuerda la UNESCO (2000), la educación superior ha adquirido en las últimas décadas, un papel sin precedentes en la sociedad como referente esencial del desarrollo cultural, social, económico y político y sin embargo se vive la inquietante sensación que, en la actualidad, la realidad transita a mayor velocidad que la capacidad organizativa del sistema universitario para acoplarse a ella.

En la base del cambio se sitúan fenómenos complejos e interrelacionados que adoptan en este espacio de modernidad nuevos significados. Así la revolución digital, el continuo crecimiento y la rápida obsolescencia del conocimiento, la globalización y la nueva organización del trabajo, entre otros, incrementan de forma continua y acelerada la sofisticación de la sociedad y nos plantean con urgencia la necesidad de nuevos discursos para tratar de interpretar las nuevas realidades.

En este nuevo marco, las universidades se muestran desorientadas no se escucha realmente su voz y son fuertemente cuestionadas siendo objeto de innumerables críticas. La fractura entre formación y mercado laboral, investigación y sistema productivo y el vertiginoso crecimiento de sus costes han colocado al sistema universitario en el ojo del huracán.

Por otro lado, la desvinculación entre la enseñanza superior y el resto de las enseñanzas es también motivo de duras críticas. La educación superior, lo quiera o no, forma parte de un sistema integrado, que comienza en la infancia y continua a lo largo de toda la vida y la contribución de la educación superior al desarrollo de todo el sistema educativo debe constituir una prioridad en los modelos sociales más avanzados.

UN NUEVO PARADIGMA ORGANIZATIVO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La creciente complejidad del nuevo escenario social y la propia sofisticación interna de las universidades (crecimiento estructural, masificación, diversificación de su misión, fragmentación disciplinar, corporativismo, etc.) provocan la necesidad de explorar nuevas fórmulas de gestión que faciliten su desarrollo y garanticen niveles sostenidos y sostenibles de calidad.

La gestión de la calidad de las universidades pasa inevitablemente por el desarrollo de su autonomía institucional e implica necesariamente potenciar los procesos de autorregulación (Neave y Van Vaught, 1991).

Es en este contexto donde aparece la necesidad de iniciar un cambio de paradigma organizativo en las universidades y a proceder a implantar la evaluación institucional como fórmula de autorregulación y de rendición de cuentas. La información evaluativa es determinante en la retroalimentación de los procesos de gestión de la calidad, de reflexión, de desarrollo institucional y de generación de nuevos valores.

En la base del nuevo paradigma subyacen los cuatro principios que exponemos a continuación (Hutmacher, 1999):

- *La primacía de las finalidades.* Que exige que las decisiones y la acción, se orienten conforme a la voluntad de alcanzar los objetivos establecidos en todos los niveles del sistema, desde el aula hasta los niveles político-estratégicos.
- *El principio de la imputabilidad.* Según el cual los agentes de todos los niveles del sistema deben responder sistemáticamente del grado de logro de los objetivos.
- *El principio de subsidiariedad.* Que plantea que las decisiones se han de tomar en el mismo nivel donde se produce su implantación, y únicamente se delegan a un nivel superior de responsabilidad, si no es posible alcanzar los objetivos de otra manera.
- *El principio de auto-organización y de desarrollo continuo.* Que establece que los sistemas y sus componentes nunca están absolutamente fijados, sino que están en continua transformación, bien sea por la propia retroalimentación o bien forzados por el entorno.

UNA NUEVO CONCEPTO DE CALIDAD

Siguiendo las recomendaciones de la UNESCO, conviene reconceptualizar el término calidad ampliando decididamente su dominio, así se señala (2000, pp. 30-31) que «la calidad de la educación superior es un concepto multidimensional, que ha de incluir todas las funciones y actividades: programas académicos y de enseñanza, investigación y becas, personal, estudiantes, infraestructuras y entorno académico, siendo necesario prestar una atención especial al fomento del conocimiento mediante la investigación».

Las instituciones de educación superior se han de comprometer a pasar por evaluaciones internas y externas transparentes, llevadas a término de forma abierta por espe-

cialistas independientes. No obstante hay que tener siempre en cuenta los contextos institucionales, nacionales y regionales específicos para tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad.

UNA NUEVA CULTURA DE LA EVALUACIÓN

Todos estos cambios implican también un nuevo enfoque para la evaluación, que afectará a su naturaleza y a su papel en el proceso de construcción y desarrollo de la calidad.

En primer lugar implica una extensión importante de los mecanismos de evaluación a todos los niveles del sistema universitario. Por otro lado, esta extensión se acompaña de un cambio de orientación que ya no se dirigirá tanto hacia la sanción, la clasificación o a la selección como hacia la búsqueda, análisis y uso intensivo y extensivo de la información evaluativa en los procesos de gestión de la mejora continua de la Universidad.

A su vez las nuevas exigencias de calidad precisan previamente que esta sea definida y para ello deberá ser debatida, concretada y operativizada en la antesala de la planificación estratégica. El plan estratégico constituirá el espacio fundamental de encuentro de los diferentes «inputs» que lo deberán alimentar para que su ejecución sea viable y facilite la progresión hacia una calidad participada, asumida y sostenible.

La información evaluativa constituirá la aportación clave y nuclear para entender la realidad educativa, y el plan estratégico facilitará el uso intensivo y extensivo del conocimiento evaluativo generado a lo largo del proceso evaluador y servirá para vehicular eficaz y eficientemente los procesos de mejora.

LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL. UN ENFOQUE COMPRENSIVO, UNA NUEVA REFERENCIA Y UN MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La evaluación institucional constituye una nueva propuesta estructural que pretende el desarrollo de la institución a partir de la integración conjunta de la evaluación, la innovación y la mejora continuada.

Según la AQSUC (2000, p. 7-8), la evaluación institucional es «un proceso mediante el cual se pretende dar apoyo a la mejora continuada como garantía de la calidad y desarrollo de la institución. Es por tanto una forma de constatar el cumplimiento de los objetivos de la institución, analizando simultáneamente los medios y los resultados. Es un proceso relativo y multidimensional caracterizado por su gran flexibilidad y adaptabilidad al contexto e institución que se evalúa».

Los procesos de evaluación institucional han de contribuir a garantizar:

- La calidad de un sistema de masas que adoptará dos perspectivas: a) la igualdad en el tratamiento de las instituciones con el objetivo de asegurar la igualdad de oportunidades y la equivalencia en la calidad de los programas. b) Estimular la propia identidad de cada universidad aplicando una financiación selectiva.

- La eficacia y la eficiencia en la aplicación de las inversiones en la educación superior.
- El cumplimiento de los estándares internacionales de calidad en los programas de formación que permitan la movilidad y la competitividad internacional.
- Satisfacer las demandas de formación de la sociedad.
- Que las universidades cumplan su misión, que formulado en otros términos supone el crear una cultura de responsabilidad hacia la sociedad.
- Crear una cultura interna y externa de calidad.

EL MODELO EVALUATIVO INSTITUCIONAL

El modelo de evaluación institucional tiene como núcleo fundamental la evaluación interna o proceso de autoevaluación. Las fases externa y el uso de indicadores se consideran complementarios.

La fase de evaluación interna se inicia con la recogida y sistematización de la información de la unidad de análisis. El autoestudio es elaborado por el Comité Interno nombrado al efecto por la Institución, el cual integrará la información obtenida con nuevas observaciones, opiniones y valoraciones generales durante el propio proceso de evaluación interna. El autoestudio debe reunir las siguientes propiedades:

- Apoyarse sobre evidencias de calidad.
- Ser fruto de un proceso de participación.
- Tener un consenso amplio de la comunidad correspondiente a la unidad evaluada.
- Proponer acciones de mejora pertinentes para superar los puntos débiles detectados.

La fase de evaluación externa se inicia con el estudio y análisis del autoestudio. El Comité Externo propuesto por el Consejo de Universidades o la correspondiente agencia o unidad autonómica, realizará una visita, durante la que recogerá nuevas observaciones, opiniones o valoraciones y emitirá con todo el material su informe externo.

La síntesis de las dos fases dará lugar el Informe de Evaluación Final que deberá tener la difusión pertinente y servirá de guía básica en todos los procesos de innovación y de cambio de la Institución.

EVALUACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

El proceso evaluativo ha de permitir:

- Establecer el nexo crítico y razonado entre la práctica existente y un nivel de calidad determinado.
- Fundamentar los criterios de calidad perseguida.
- Formular la conexión entre la nueva práctica y los objetivos de calidad previstos para la Institución.

En correcto proceso de desarrollo institucional ha de reunir las siguientes características:

- Ha de ser coherente con la evaluación realizada.
- Fundamentado en la pertinencia y en la calidad de las evidencias aportadas.
- Contextualizado al momento y situación de la unidad evaluada.
- Realista.
- Viable-factible para producir los efectos deseados a corto y medio plazo.
- Priorizado y consensuado entre el mayor número de personas posibles.
- Creativo para aportar nuevas soluciones a viejos y reiterados problemas.
- Sistematizado en su diseño.

EL CONTEXTO INSTITUCIONAL Y LA INNOVACIÓN

Es absolutamente ingenuo el pensar que las mejoras se derivan directamente del proceso evaluativo. Para que se produzcan es necesario activar y considerar dos elementos:

- El contexto institucional.
- Los agentes de decisión.

El contexto institucional es el ámbito mediador de toda innovación o mejora, pero para que este se active deberá previamente haber diseñado su modelo de calidad, su plan estratégico y su plan de acción.

En otro orden de cosas es totalmente necesario que los órganos institucionales de decisión se impliquen en los procesos de innovación y cambio, y es del todo impropio el crear canales paralelos de gestión de los mismos, recurrir a ellos es condenar cualquier innovación a una vida efímera.

LA EVALUACIÓN DEL PROFESORADO COMO ÁMBITO PREFERENTE DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Existe la convicción que detrás de cualquier mejora substantiva de la calidad de la institución universitaria subyace la mejora de la actividad del profesorado. Por todo ello establecer la conexión racional entre el desarrollo de la institución y el desarrollo profesional del profesorado constituye un paso previo determinante. A su vez el desarrollo del profesor se retroalimenta de su proceso evaluativo.

La calidad educativa de una institución depende en gran medida de la calidad de la docencia y para que esta esté relacionado con la calidad del profesorado, será preciso establecer previamente el marco conceptual en el que se fundan dinámicamente los intereses y necesidades individuales e institucionales.

Sólo desde la evaluación institucional es posible parametrizar los referentes que nos ayudarán a valorar la calidad del profesorado.

ACCIONES BÁSICAS PARA PROMOVER EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PROFESORADO

Basados en los principios expresados en el apartado anterior, podemos sintetizar en los siguientes las fases fundamentales a seguir en un proceso de evaluación del profesorado (Stronge, 1997):

- Establecimiento de objetivos mutuamente beneficiosos.
- Enfatización de la comunicación sistemática.
- Creación de un clima favorecedor de la evaluación.
- Garantía en la aplicación técnica del sistema evaluativo.
- Uso de múltiples fuentes de datos.

EVALUACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional constituye un concepto amplio que engloba y dota de nuevos significados a otros preexistentes (formación del profesorado, promoción, aplicación de recursos docentes, etc.), y constituye una de las consecuencias lógicas de la evaluación.

Siguiendo los principios desarrollados por el National Staff Development Council (1995, a, b y c), pasamos a exponer dos de sus ideas básicas:

Por desarrollo profesional se entiende como un proceso de crecimiento que afecta a toda la institución y no únicamente al profesorado, aún es más a toda la comunidad educativa, lo cual compromete a todas las personas que tengan algún tipo directo o indirecto de impacto en la docencia, como también sus aspectos organizativos e incluso a los recursos que se aplican.

Estamos frente a un modelo que entiende que el desarrollo profesional es un compromiso global de la institución y que todos aquellos elementos que intervienen favoreciendo la mejora profesional de las actuaciones en la institución son objeto de atención en las acciones de desarrollo profesional.

La segunda aportación es que no deberemos circunscribir las intervenciones para el desarrollo profesional a los procesos de formación presencial personal o de grupo del profesorado, sino que en el desarrollo profesional se avanza y se realiza fundamentalmente a través de la propia práctica profesional y afectando a todas sus partes.

La evaluación institucional y la del profesorado substantivan respectiva e interactivamente los procesos de desarrollo de la institución y de desarrollo profesional de sus docentes. Son actividades que deben contemplarse interrelacionadas y mutuamente comprometidas. A su vez dotan de significado acciones puntuales como puedan ser los procesos de mejora de la institución o de formación del profesor.

BIBLIOGRAFÍA

AQSUC (2000). *Quaderns d'autoformació: Comité intern*. Barcelona. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya.

- Hutmacher, W. (1999). «L'avaluació en la transformació de les modalitats de govern dels sistemes educatius. Tendències europees» en **Avaluació i Educació**, pp. 15-34. Barcelona. Generalitat de Catalunya. Consell Escolar de Catalunya.
- Mateo, J. (2000). **La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas**. Barcelona. Horsori.
- Mateo, J. et al. (1999). «Institutional evaluation in Europe, a case study: The University of Barcelona», en **Concepts and applications of systemics, cybernetics and informatics. World multiconference. Vol. VIII, Section dedicated to Higher Education Evaluation**, pp. 416-426.

National Staff Development Council:

- 1995 a. in cooperation with the National Association of Elementary School Principals. **Standars for staff development (Elementary school ed.)**. Oxford, Oh. Author.
 - 1995 b. in cooperation with the National Association of Secondary School Principals. **Standars for staff development (High school ed.)**. Oxford, Oh. Author.
 - 1995 c. **Standars for staff development (middle school ed.)**. Oxford, Oh. Author.
- Neave, G. y Van Vaught, F.A. (1991). **Prometeus Bound: The Changing Relationship Between Government and Higher Education in Western Europe**. Oxford. Pergamon Press.
- Stronge, J.H. (1997). **Evaluating Teaching. A guide to current thinking and best practice**. Thousands Oaks, Ca. Corwin Press, Inc.
- UNESCO (2000). **L'educació superior en el segle XXI. Conferència mundial sobre l'educació superior. UNESCO, Paris, Octubre de 1998**. Barcelona. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya, Unesco i Càtedra Unesco de gestió de l'ensenyament superior.