



MODELO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR, DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE EVALUACIÓN E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

MARICELA CUÉLLAR OROZCO

mcuellar@ipn.mx

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

CARLOS TOPETE BARRERA

cartopba@yahoo.com

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SEPI DE LA ESCA SANTO TOMÁS

VALENTÍN BUJAN TINOCO

vbujan@ipn.mx

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, CECYT No. 2

RESUMEN

En el campo de la evaluación se trata de mejorar la comprensión de las partes interesadas en los conceptos y prácticas para crear culturas de evaluación, las instituciones de educación superior han implementado una variedad de estrategias para ayudar a los actores institucionales a aprender de y sobre la evaluación. En el desarrollo de la capacidad de evaluación (DCE) no existe un modelo conceptual general que describe cómo debería ser diseñada e implementada para garantizar la calidad. El desarrollo de la capacidad de evaluación trata de manera intencional de aprender cómo pensar valorativamente y la forma de participar en la práctica de la evaluación. El propósito de este trabajo es describir un modelo de evaluación que se puede utilizar para el diseño y ejecución de las actividades y procesos de desarrollo de capacidades (comportamientos institucionales) y sus efectos sobre la gestión de las organizaciones educativas. Se realizaron entrevistas a los actores de los sistemas de evaluación del IPN y del ITESM destacándose las fortalezas y debilidades de sus capacidades de evaluación y su influencia en la gestión.

Palabras clave: Evaluación Institucional, Gestión Educativa, Calidad de la Educación Superior, Desarrollo de la Capacidad de Evaluación.





INTRODUCCIÓN

La evaluación desempeña potencialmente un papel rector en las directrices de la gestión para las instituciones, en especial, como instrumento de aprendizaje a la hora de diseñar e implantar los programas, procesos y acciones. En este sentido, el sector educativo es un sistema social complejo y la evaluación se considera como un mecanismo de reflexión, control y conocimiento.

La actual demanda creciente de reestructuración de las universidades e instituciones de educación superior, así como su naturaleza de organización autónoma, autorregulada, el desafío para instrumentar la evaluación y la gestión de la calidad consiste en elegir adecuadamente la instrumentación de una estrategia que equilibre el grado de autonomía de las instituciones con las exigencias de garantizar la calidad de la educación superior.

La evaluación no tiene sentido en sí misma, se adquiere si ayuda a crear continuamente y mantener los procesos generales generando acciones de mejora para gestionar los recursos necesarios y su uso una rutina. Para ello es necesario que los resultados sean conocidos y se realicen las acciones de mejora. Parte fundamental es mejorar la comprensión de las partes interesadas de los conceptos y sus prácticas evaluativas, las IES han diseñado e implementado una variedad de estrategias para ayudar a sus miembros a aprender y participar en dichas prácticas.

Por ello el modelo básico de evaluación y gestión de la calidad presupone procesos de autoevaluación y de evaluación externa, que permitan por una parte, mejorar la operación de las instituciones y, por la otra, probar públicamente la calidad de la educación que promueven, además para la evaluación externa, es el sentido de responsabilidad social y profesional de las instituciones.

En la práctica, la evaluación de la calidad utiliza una mezcla de estos métodos y técnicas, ya que cada una de ellas tiene sus propias limitaciones y ventajas o contribuciones, su uso va desde la medición directa (evaluación de estudiantes, docentes, investigadores, administradores), el uso de indicadores y estándares de calidad obtenidos por procesos estadísticos y de consenso mediante mediciones cuantitativas observables vinculadas con las relaciones entre las variables de organización y estructura, ambiente interno relaciones, insumos, proceso y productos, la valoración de metas preestablecidas por los actores en





horizontes de tiempo definido y que se expresan en rangos cuantitativos de los insumos, proceso o productos de las organizaciones educativas y la evaluación por pares o expertos, que pueden seguir cualquiera de los métodos mencionados (Alvarez/Topete, 1997).

Sin embargo, según Díaz (2005), se han identificado prácticas evaluativas indebidas que provocan desarticulación y diversos criterios, ausencia de una dimensión conceptual y predominio de sentido técnico, compulsión por exceso de programas, indicadores y formatos y desvirtuación de su dimensión pedagógica.

Marco Referencial de la Gestión Educativa y los procesos evaluativos

El desarrollo de los procesos debe verse con carácter altamente sistémico, es decir, que requiere la acción a varios niveles, a mediano y largo plazo y precisa una actuación singular en cada caso que se adapta plenamente a la situación inicial y las condiciones básicas existentes. El modelo básico de evaluación y gestión de la calidad presupone procesos de autoevaluación y de evaluación externa por instancias o agencias especializadas (Sonnichsen 1999:64), que permitan por una parte, mejorar la operación de las organizaciones y, por la otra, probar públicamente la calidad de la educación que promueven. Otro supuesto importante para la evaluación externa es el sentido de responsabilidad social y profesional de las instituciones.

Modelo de evaluación

Para conceptualizar el modelo proponemos la siguiente definición el DCE que consiste en el diseño e implementación de estrategias de enseñanza y aprendizaje para ayudar a las personas, grupos e instituciones, aprender acerca de lo que constituye eficaz, útil y práctica de la evaluación profesional. El objetivo final del DCE es la práctica de la evaluación sostenible donde los miembros continuamente se recolectan, analizan e interpretan los datos, y el uso de resultados de la evaluación para la toma de decisiones y acciones que reorienten a la institución. Para que estas prácticas sean sostenibles, los participantes deben contar con apoyo de liderazgo, incentivos, recursos y oportunidades para transferir su aprendizaje acerca de la evaluación de su trabajo diario. Finalmente, y no menos importante, las prácticas de la evaluación sostenibles también requieren un diseño, planeación, operación y resultados que





permitan el desarrollo de sistemas, procesos, políticas y planes que ayuden a los trabajos de evaluación para conducir a la institución en su misión y objetivos estratégicos.

Con una visión sistémica el modelo no sólo se centra en los impactos y resultados de programas en la aplicación de una política en general, sino se dirige hacia los cambios (organizativo, personal, instrumental, procesal) de las estructuras administrativas e institucionales, para centrar a la evaluación en los impactos de estos cambios sobre la calidad y el rendimiento de la gestión.

De la misma manera, pero ya con referencia al ámbito de la evaluación, Boyle/Lemaire/Rist (1999:5) ven la capacidad de evaluación como el hardware que se necesita para poder llevar a cabo la práctica evaluadora, la capacidad de evaluación se refiere al capital humano (habilidades, conocimientos, experiencia, etc.) y recursos financieros y materiales, y a las prácticas de evaluación como hacer la evaluación. Adicionalmente a esta definición deben incorporarse las habilidades, el conocimiento y la experiencia que necesitan las personas e instituciones que contratan y utilizan evaluaciones.

Milstein (2001:28) ven la capacidad de evaluación desde el punto de vista individual-organizacional la capacidad de evaluación es la capacidad de llevar a cabo una evaluación eficaz, es decir, uno que cumpla con las normas aceptadas de la disciplina.

La actuación sobre esta capacidad de evaluación con el fin de mejorar la capacidad institucional existente o crear nuevas capacidades se llama desarrollo de la capacidad de evaluación (DCE).

Metodología para el análisis de la capacidad de evaluación y sus efectos en la gestión

Para describir el modelo atendemos el hecho que los factores endógenos y exógenos son cruciales a la hora de crear o mejorar un sistema de evaluación, ya que influyen tanto en su evolución como los propios elementos del sistema. En relación a los factores exógenos, diversos organismos de desarrollo promueven el establecimiento de sistemas completos de seguimiento y evaluación y vincula el apoyo de las políticas estructurales con la realización de evaluaciones periódicas y obligatorias.





Para cumplir con la estrategia y gobernabilidad de la IES, se incluyen dimensiones de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes: 1) población, 2) recursos, 3) procesos internos y finalmente 4) responsabilidad institucional.

Los procesos de evaluación en las IES establecen criterios que permiten tener una gestión de resultados, con la finalidad de identificar las acciones u compromisos específicos que deberán realizarse para mejorar el desempeño de las mismas. La evaluación del desempeño valora la ejecución de las IES mediante el grado de cumplimiento de metas y objetivos conforme a indicadores estratégicos y de gestión, a fin de fomentar una gestión basada en resultados.

Con el propósito de que la evaluación y el monitoreo de las IES que se prevé como una institución de calidad, contribuyan a impulsar una gestión basada en resultados es necesario sistematizar las actividades que se realizan en esta materia bajo los procesos interface: diseño, planeación, operación y resultados.

El modelo, en primer instancia, cubre la evaluación de resultados de la IES, en donde se centra en los impactos y resultados de programas en la aplicación de la política educativa de la IES y además con un cuadro de mando se dirige hacia los cambios organizativo, personal, instrumental y procesal de las estructuras académicas y administrativas. Cada una de estas dimensiones contiene elementos y subelementos que son los objetos de cualquier estrategia para desarrollar y mejorar el sistema, ya que se encuentran en un nivel operativo.

La estrategia para el desarrollo de la capacidad de evaluación debe fortalecer la cultura de la evaluación de la organización a través del compromiso institucional para el aprendizaje de las pruebas aportadas por los sistemas de evaluación. Crea una cultura en donde las decisiones basadas en la evidencia y permitirán una mayor demanda de rendición de cuentas. A través de un conjunto de valores y actitudes el pensamiento de los actores dentro de la institución será más auto-dirigidos y utilizaran la información para actuar, fomentando los canales de comunicación y oportunidades para acceder y difundir información, así como tomar mayores riesgos y desarrollar un mayor sentido de responsabilidad. En este contexto, las instituciones con una cultura de evaluación son capaces de desarrollar ideas y estrategias





innovadoras, el cambio a actuar de manera más rápido de acuerdo a las variaciones en el entorno externo, y, aumentar la eficiencia y eficacia mediante el uso sistemático lecciones aprendidas para mejorar los programas y políticas, lo que lo convierte en una práctica sostenida de evaluación.

El objetivo de esta investigación es poder analizar los sistemas de evaluación de las Instituciones de Educación Superior, y más en concreto, sus elementos y funciones con el fin de estudiar los cambios producidos en la calidad educativa, su gestión y su relación con el proceso de evaluación institucional, identificando los efectos o ausencias en los sistemas y definir acciones adecuadas para la mejora del sistema de evaluación.

Se trata de una investigación cualitativa de naturaleza descriptiva-evaluativa. Se utilizó la estrategia de estudios de casos comparativos que permiten la integración de distintas técnicas de investigación para la recopilación de la información.

Los resultados del diagnóstico horizontal del sistema de evaluación del Instituto Politécnico Nacional son los siguientes:

Factores motivadores: El nivel de desarrollo de los factores motivadores es medio, el sistema de evaluación en cuanto a diseño es un sistema en vía de consolidación, sin embargo, en aprender de la experiencia, se debe fortalecer la evaluación periódica tanto en su uso como práctica, las buenas prácticas debe ser referente de réplica para la orientación de las actividades de planeación, en cuanto a la operación debe observarse que la debilidad que presenta el sistema está declarado que no se concretan los objetivos de la misión, sin la gravedad del anterior debe prestarse atención a la estabilidad fiscal y el historial financiero.

Entorno Organizacional: Este elemento presenta un nivel adecuado en el diseño, planeación y operación, se cuenta con una estructura definida con unidades y personas responsables de la evaluación, el entorno organizacional está poco articulado. El sistema debe vigilar la ausencia de departamentos de investigación evaluativa y fortalecer su creación. El mercado de trabajo para evaluadores es muy limitado. La evaluación no dispone de un respaldo real. En relación a diseño se encuentran actualizados, aprobados y difundidos la estrategia institucional. En relación a la planeación también encontramos un nivel consolidado en las herramientas utilizadas para la medición del desempeño institucional.





Desarrollo Profesional: Uno de los ámbitos bajos es el del desarrollo profesional no existe una oferta formativa reglada para evaluadores, menos aún una carrera completa específica. La evaluación no está todavía integrada en los perfiles profesionales. Sin embargo, se están definiendo las primeras iniciativas de formación especializada para expertos de evaluación. Tampoco se encuentra definidos proyectos colaborativos con otras instancias o instituciones que permitan la transferencia de conocimiento. Se encuentra incipientes acciones de consolidación de redes y listas de evaluadores por área.

Recursos y Apoyo: Este ámbito es el más fuerte del sistema, aunque queda todavía mucho margen de desarrollo. La creación de infraestructuras y de sistemas de apoyo, se debe poner atención en el diseño y la planeación, pues no existen listas de evaluadores o material formativo pedagógico, se debe fortalecer acciones de difusión de resultados de los sistemas de seguimiento e indicadores, así como la estandarizar los procesos mediante metodologías e indicadores a utilizar por el instituto. En relación a la operación los recursos de apoyos financieros es una fortaleza del sistema.

Aprender de la experiencia: En este campo el nivel es el más bajo, se debe buscar estrategias que privilegien la difusión de los resultados de la evaluaciones, así como su gestión, articulando jornadas de intercambio, también en cuento a los recursos y enlaces debemos tener foros, conferencias y seminarios, revistas, y debemos ofertar estos servicios de las prácticas evaluativas mediante la asociaciones profesionales o comunidades on-line.

Los resultados del diagnóstico horizontal del sistema de evaluación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey son los siguientes:

Factores motivadores: Valores intermedios en este campo indican la necesidad de crear nuevas motivaciones para evaluar diferentes aspectos de la institución. Especialmente requiere más atención la difusión de su base legal y sus resultados. Sin embargo, la contribución de los objetivos al cumplimiento de las políticas y de la misión es alto, así también su estabilidad fiscal y financiera.

Entorno Organizacional: La valoración de este campo detecta fortalezas en cuanto al diseño, planeación y operación. La organización de la evaluación de su centro de investigación





está en estado avanzado así como su estructura organizacional está orientada sobre resultados siempre apegada a su misión y valores institucionales, sin embargo como punto de oportunidad se debe vigilar el mercado laboral de los evaluadores.

Desarrollo profesional. Este ámbito es un punto fuerte el sistema sólo se tiene que vigilar el hecho de que no existen carreras universitarias aunque en su posgrado se encuentran asignaturas que imparten, tanto maestrías como doctorado, temas de evaluación institucional.

Recursos y apoyo. Los recursos técnicos y el apoyo es a través de mecanismos institucionalizadores, por tanto, pertenece este ámbito a los más desarrollados. La ampliación de la base de recursos de formación proporcionado por sus relaciones con asociaciones internacionales. Sus sistemas de seguimiento dan una fortaleza a los sistemas de gestión, contando con información que permite retroalimentar a los procesos.

Aprender de la experiencia. En el lado de la demanda y los recursos y oferta existen pocas oportunidades para incrementar y aprender de la experiencia. El sistema, sin embargo, dispone de los recursos (asociación profesional, revista, foro en Internet, grupos de trabajo temático) necesarios para intercambiar buenas prácticas y difundir los avances del sector.

CONCLUSIONES

La información obtenida a partir de los responsables y directivos de los sistemas de evaluación sus prácticas y su impacto en la gestión de las IES, se ha obtenido una tipología de factores y prácticas y se ha podido observar que las decisiones tomadas por los evaluados y evaluadores llegan a tener consecuencias en las instituciones educativas.

En la última década se ha reformado la política educativa, sin embargo, no se han tenido los resultados esperados, parece que el principal reto reside en la aplicación de las reformas, en lugar de en el diseño. Estos cambios estructurales que han influido profundamente en el sentido y los objetivos de la vida institucional, se han manifestado principalmente en el sentido y orientación de las acciones institucionales, afectando de igual forma los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de las actividades que rigen el funcionamiento de las instituciones en todos sus órdenes y niveles jerárquicos. Las transformaciones acontecidas y las





que aún se encuentran en proceso tienen peculiares repercusiones que caracterizan un comportamiento distinto en cada uno de los órdenes y niveles institucionales.

Los sistemas de evaluación pueden desempeñar un papel central en la producción de las pruebas pertinentes para facilitar las decisiones efectivas para mantener la aplicación de políticas en el buen camino, y para obtener ideas sobre la eficacia de la estrategia utilizada para implementar las reformas políticas. Sin embargo, en algunos casos las instituciones no tienen la capacidad necesaria para producir los resultados esperados. Evaluar los sistemas y desarrollar la capacidad de evaluación es una estrategia central para mejorar la capacidad de la institución para evaluar el progreso de la implementación de políticas, programas o proyectos con mayor eficacia, a través del uso de los resultados generados por sistemas de evaluación.

Si bien existe un fuerte consenso para atender los sistemas de evaluación por instancias externas, tienen un papel central debe ser conducido por las instituciones para desempeñar el fortalecimiento de las capacidades. Dado que existen diferencias entre las instituciones de educación superior en cuanto a su desarrollo y diseño, la ejecución y conclusión de los programas, el uso de los resultados de los procesos de evaluación así como el grado de gobierno que definen una cultura institucional construida por las acciones de los actores y poderes, internos y externos, impactando en el comportamiento institucional estableciendo niveles de innovación, adaptabilidad, modernización, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ÁLVAREZ García, Isaías; Topete Barrera, Carlos [1997]. Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior. *Gestión y Estrategia*, No. 11-12 Número doble. UAM - Azcapotzalco Disponible en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc11.htm#concep>.

BATTERBURY, Sarah [1999]; Boyle, Richard y Lemaire, Donald [1999]. *Evaluating Policy Implementation: Institutional Performance and the Implementation of the EU's SME Policies as part of the Structural Funds*. Draft. Ponencia presentada en la Conferencia Annual de la Regional Studies Association. *Regional Potentials in an Integrating Europe*. Bilbao. 1999.





-
- CHELIMSKY, Eleonor [1997]. The Coming Transformations in Evaluation en Chelimsky, Eleanor / Shadish, William R. (eds.): Evaluations for the 21th Century. A Handbook p.1-26. Sage Publications, CA. USA.
- DÍAZ Barriga, Ángel [2007] y Pacheco Méndez, Teresa [compilador]. Evaluación y cambio institucional, México. D.F., Paidós Educador.
- MERTENS, Donna [2000]. Institutionalizing Evaluation in the United States of America en Stockmann, Reinhard (ed.): p. 41-56
- MILSTEIN, Bobby [2002]; Building Capacity for Program Evaluation at the Centers for Disease Control and Prevention. En New Direction for Evaluation. No. 93, p.27-46
- PATTON, Carl y Sawicki, David S. [1993]; Basic. Methods of Policy Analysis and Planning. Second Edition. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

