



PEDAGOGÍA 2005



CURSO 76

***La autoevaluación de las carreras como vía para el
perfeccionamiento y la excelencia de las instituciones
universitarias***

Dr. Daniel González González

Ciudad de La Habana, Cuba

Diseño y corrección:

MSc. Nelson Piñero Alonso

Copyright © IPLAC, 2005

Copyright © Educación Cubana, 2005

ISBN 959-18-0086-X

Título: LA AUTOEVALUACIÓN DE LAS CARRERAS COMO VÍA PARA EL PERFECCIONAMIENTO Y LA EXCELENCIA DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

Autores: Dr. Daniel González González

Dr. Carlos Suárez Méndez

Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”

INTRODUCCIÓN

José Martí, el más importante intelectual y revolucionario cubano del siglo XIX y uno de los más preclaros hombres de América Latina, advirtió que era necesario ajustar un programa nuevo de educación, que empiece en la escuela de primeras letras y acabe en una universidad brillante, útil, de acuerdo a los tiempos, estados y aspiraciones de los países en que enseña. Esta sigue siendo hoy una aspiración y un sueño de muchos de nuestros pueblos.

Para ello se requiere del perfeccionamiento de las universidades como un proceso continuo, que se vaya enriqueciendo y transformando con la propia dinámica de la sociedad, con el desarrollo de las Ciencias y las Tecnologías y con el incesante flujo del progreso humano. Significa además, una actitud perpetua de renovación y superación, en la búsqueda constante de la calidad educacional para formar ciudadanos capaces, competentes y más humanos.

La Evaluación y la Acreditación de las Instituciones de la Educación Superior constituyen elementos decisivos para el perfeccionamiento del trabajo que desempeñan estas entidades, en especial en todo lo relacionado con la calidad y la pertinencia.

Este trabajo propone introducir al lector en el estudio del tema, ofreciéndole ideas y puntos de vista de algunos autores sobre conceptos muy polémicos. Estos le

servirán de punto de partida para la búsqueda de otros criterios que lo ayuden en las discusiones y en la construcción de sus propios conocimientos. De esta manera será capaz de:

- Argumentar la importancia de la Evaluación Institucional, como aspecto que contribuye al logro de una mayor calidad en los procesos universitarios.
- Proponer y valorar variables, dimensiones e indicadores para determinados objetos de evaluación en una institución.

Sobre la base de estas aspiraciones se abordan los elementos conceptuales básicos que ayudan al lector a fijar sus propias posiciones teóricas de partida. Finalmente se elabora una propuesta para la autoevaluación de las carreras a partir de la determinación de variables, dimensiones e indicadores, que puede favorecer la creación de una cultura evaluativa y la preparación para el proceso de evaluación y acreditación, lo que debe contribuir al mejoramiento profesional y humano de sus claustros y a la calidad de los egresados.

DESARROLLO:

Evaluar, según el diccionario Aristos, significa valorar, estimar el valor de las cosas no materiales. De acuerdo al Pequeño Larousse es valorar, fijar valor a una cosa.

Ralph Tyler (1950) plantea:

“La evaluación es el proceso que tiene por objetivo, determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos, lo cual supone un juicio de valor sobre la información recogida y que se emite al contrastar esta información con los criterios que son los objetivos previamente establecidos, en términos de la conducta que el alumno debe exhibir para probar su adquisición”. (Citado por Añorga, J. 2001 p 52)

Tyler consideraba que en la evaluación se debían establecer metas y objetivos concretos en términos de comportamiento observable y debía fundamentarse *“en la comparación entre los propósitos y los objetivos, entre lo que se pretende conseguir y lo que realmente se logra (resultados)”* (Añorga, J. 2001 p.55).

Estas no son las únicas definiciones de evaluación conocidas. Muchas son las definiciones que se han dado sobre este importante término. Analicemos otras:

“La evaluación es el proceso de obtener información y usarla, para formular juicios que a su vez se utilizarán en la toma de decisiones. Consiste en la comparación de lo que se ha alcanzado mediante una acción concreta, con lo que debería haber logrado de acuerdo a la programación previa” (Lazo, J. 2000 p.1).

“La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de los momentos de la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir para la toma de decisiones”.

“Una evaluación formativa absolutamente implicada en el proceso educativo, cuya misión principal consiste en ayudar a perfeccionar tanto los programas como los resultados, por medio de la toma de decisiones, que basadas en las informaciones

recogidas, interpretadas y valoradas, hacen posible un continuo reajuste de todo el proceso”.

“La evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o el mérito de un objeto”.

Al valorar estas últimas tres definiciones, conceptualizadas por varios autores citados por Añorga, J. 2001 p.56, se asumen las siguientes características comunes:

1. Búsqueda de información sobre el cumplimiento de sus objetivos (Recoger datos.
2. Valoración de la información reunida para su análisis y comparación con los resultados esperados.
3. Una vez comparada, se procede a la toma de decisiones.

Con la evaluación se persigue: **informar, rendir cuentas, comprobar y mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad del objeto o proceso** que se evalúa.

La evaluación nos permite describir, explicar, valorar los objetivos, los procesos, los resultados y el impacto de la labor de los centros universitarios. La cuestión relevante no es cómo establecer controles, sino cómo desde la racionalidad del trabajo universitario, establecer mecanismos que permitan aprovechar las oportunidades de incrementar la calidad de la **universidad**.

La evaluación institucional es un proceso de investigación, pues busca la información necesaria para analizarla en interés de encontrar el estado del objeto a evaluar o evaluado, enjuiciarlo, determinar las causas que provocan sus efectos y decidir qué medidas se tienen que tomar para llevarlos a otros niveles; es también un diagnóstico, ya que descubre, o trata de descubrir, por las manifestaciones (síntomas), el problema y sus causas.

Se ha comprobado que el proceso evaluativo puede ser aplicado no solo a elementos independientes (procesos, dirección, programas, objetivos, recursos,

resultados, etc.) sino a instituciones, así como a las pequeñas unidades administrativas que constituyen las áreas claves del comportamiento de la institución evaluada.

También sobre la **evaluación institucional** existe una gran variedad de definiciones en la literatura especializada consultada. Analicemos algunas de estas definiciones:

- *"Se entiende por evaluación institucional un proceso metódico y ordenado de valoración de los resultados obtenidos de los procesos y tareas..., así como de los costos en los que se incurre para alcanzarlos"* (CEUB, 1991 p.3).
 - Solo destaca el resultado final del proceso de evaluación, sin abordar su carácter de prevención y proyección de su mejoramiento.
- *"Un proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones. Con la evaluación se busca el mejoramiento de lo que se evalúa y se tiende a la acción"* (Pallán, C. 1996 p.16).
- "La evaluación institucional se define como un intento de valorar globalmente cómo se están cumpliendo las metas preestablecidas de una institución universitaria" (Ginés M., J. 1998 p.38). Esto exige haber definido previamente, con claridad y precisión, cuáles son las metas que persigue la institución.

Estas definiciones no precisan en cuanto a los referentes que animan la evaluación. *"Precisamente, una de las insuficiencias que se presentan en general en la literatura especializada es que obvia la causalidad en la relación Plan-Evaluación"* (Rojas, C. y Bringas, J. 1998 p.27).

Aquí el marco referencial es justamente el plan de desarrollo universitario. *"En cualquier caso, toda evaluación institucional tiene que partir de un marco*

*referencial, elaborado a partir de una clara redefinición de su misión. La existencia de ese marco referencial es esencial para trascender el **nivel diagnóstico-descriptivo** que con frecuencia asumen los procesos evaluativos que no parten precisamente del marco referencial apropiado" (Ibídem).*

- *"Medición y corrección del desempeño institucional para asegurar el cumplimiento de los pronósticos de la universidad, contenidos en sus planes de desarrollo, entre los que sobresalen las aspiraciones de lograr la acreditación" (Ibídem).*

Para la mejor comprensión de esta definición, los autores conceptualizan las principales variables que la conforman, de la siguiente manera:

- ⇒ **Desempeño profesional:** Es el grado de cumplimiento de las obligaciones y funciones de la universidad. Se considera efectivo en la medida que contribuya a solucionar los problemas socioeconómicos regionales de forma racional y competente.
- ⇒ **Medición del desempeño profesional:** Es la comparación de características del trabajo institucional, por medio de indicadores predeterminados y precisos, que culmina con una calificación **cardinal** u **ordinal**.
- ⇒ **Corrección del desempeño profesional:** Es el ajuste de las desviaciones que se producen en el proceso de funcionamiento y cumplimiento de las obligaciones institucionales. La corrección tiene un carácter anticipante y proactivo, más que conclusivo.

"Un lugar central en la definición sobre evaluación institucional propuesta, lo ocupa el tema del plan de desarrollo universitario. Existe una estrecha relación entre evaluación y plan; ambos procesos se complementan mutuamente, aunque al propio tiempo sean diferenciables y persigan fines particulares distintos" (Ibídem).

Esto quiere decir que al **planificar** hay que tener en cuenta cómo **evaluar** y viceversa, al evaluar se debe considerar lo que se planificó. O sea, la

planificación se evalúa y la evaluación se planifica, lo que significa un fenómeno cíclico.

Para nosotros la evaluación institucional constituye el proceso continuo de:

- Recogida de juicios de valor en los diferentes colectivos de sujetos que intervienen en la dinámica institucional sobre el desarrollo del trabajo del centro docente.
- Observaciones y valoraciones de cómo se desarrolla el trabajo
- Análisis de los resultados que se obtienen.
- Todo ello con el fin de establecer un nivel de desarrollo de la institución docente y poder tomar decisiones sobre su futuro.

Otros términos muy discutidos en estos tiempos son los de calidad, calidad total y evaluación de la calidad. “La **calidad**, como la **creatividad**, la **inteligencia**... cuanto más se profundiza en ellas, más difícil resulta definirlas” (Citado por Cano, E. 1999. p 61).

A este concepto se pueden asociar entre otras las siguientes características: la subjetividad, la complejidad, la ambigüedad, la variabilidad, la diversidad y la temporalidad. Pudiéramos considerarla como la conjugación de la excelencia académica y la pertinencia social en su más amplia acepción.

“La calidad no es sólo calidad producida, sino también y sobre todo, calidad percibida” (Cano, E. 1999. p 100)

La **calidad total** es considerada una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de dirección, una actitud para la vida, una manera de pensar que guía todo el trabajo de la institución y la labor de todos y por tanto, una necesidad vital.

“La evaluación de la calidad del sistema comprende la verificación de la adecuación de los contenidos curriculares en los diferentes ciclos, niveles y regímenes especiales a las necesidades sociales y a los requerimientos educativos de la comunidad” (Pérez, S. 1998. p 75). A partir de estas ideas, se

puede hablar de una educación de calidad cuando posibilita, potencia y produce el desarrollo y logra humanizar más a todos los implicados en el sistema educativo.

Rasgos de los procesos de evaluación institucional.

Los rasgos básicos de los procesos de evaluación institucional, que determinan su eficacia, dependen de la acertada **respuesta a las siguientes interrogantes:**

a) ¿Qué evaluar?

Aprendizaje:

- Conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades, actitudes, sentimientos, valores, conductas.
- Producción intelectual e independencia cognoscitiva.
- Métodos para la apropiación y aplicación de conocimientos.
- Retroalimentación de conocimientos.
- Rendimientos académicos.

Enseñanza:

- Proyección hacia la necesidad real.
- Motivación racional.
- Creatividad.
- Utilización de métodos productivos.
- Logro de la independencia cognoscitiva y producción de conocimientos.
- Vinculación teoría-práctica.
- Medios docentes disponibles.

Investigación:

- Productividad en las investigaciones.
- Vinculación con las necesidades priorizadas.
- Calidad de las investigaciones.
- Dotaciones para la investigación.
- Producción científica como propuestas de soluciones.
- Publicaciones.
- Participación en eventos científicos.

Práctica Laboral:

- Calidad de los programas de práctica en cada año.
- Vinculación con los centros laborales.
- Asesoramiento a los practicantes.
- Vinculación con los componentes académico e investigativo.

Extensión Universitaria:

- Trabajo con y para la comunidad.
- Vinculación con los centros de producción y los servicios.
- Convenios o proyectos conjuntos con los territorios o las unidades empleadoras.
- Promoción Cultural Comunitaria.

Atención a los egresados:

- Desempeño profesional y humano.
- Desarrollo de actitudes para el trabajo independiente.

- Trabajo de tutoría orientada.
- Atención a tutores.
- Solución de problemas con rigor científico.
- Participación activa en eventos.

Impacto:

- Efectos sobre los estudiantes, claustro, administración, comunidad, entorno.
- Mejoramiento profesional y humano.
- Superación social.
- Organización y prestigio alcanzados.
- Servicios disponibles para estudiantes, profesores y comunidad.

Evaluación:

- Autoevaluación interna.
- Relación de los procesos y su evaluación.
- Valoración de la evaluación (Metaevaluación).

Se pueden evaluar todos estos aspectos respecto a una asignatura, una disciplina docente, especialidad, carrera, departamento, centro de estudio, filial y universidad, en forma parcial o total, integral.

La evaluación institucional debe tener un carácter integral y abarcar no sólo los productos o resultados, sino también la organización, los contextos (interno y externo), los procesos, los recursos disponibles y su correcta utilización así como el impacto social de sus servicios.

b) ¿Para qué evaluar?

- Medidas de rendimiento y rendición de cuentas combinadas con aspectos de mejora del proceso.
- Detección de problemas educativos, organizacionales y de superación.
- Introducción de correcciones y ajustes apropiados.
- Identificación de incongruencias entre objetivos y resultados.
- Generación de información sobre la eficiencia y la eficacia del objeto evaluado.
- Mejoramiento de procedimientos.
- Toma de decisiones pertinentes.
- Mejora de los resultados integrales, que se manifiesta en su correcto desempeño e impacto social.
- Reasignación o redistribución de recursos, estimulación de los resultados.

En resumen, sus principales objetivos se consideran:

1. Suministrar información a los usuarios directos y a los empleadores.(
Comprobación- Conocimiento).
2. Ayudar a las instituciones de Educación Superior a mejorar (**Perfeccionamiento**).
3. Hacer socialmente más responsable el Sistema de Educación Superior (S. E. S.) (**Garantía**).

c) ¿Cómo evaluar?

La selección de métodos y procedimientos deberá hacerse con planteamientos alejados de los tradicionales.

Con indicadores más relativos que absolutos, que contemplen no sólo datos, sino también valoraciones sobre su evolución, rendimientos, optimización

de recursos, satisfacción de necesidades y coherencia con los objetivos y metas.

Aplicación de una adecuada determinación de problemas educativos, organizacionales y de superación.

Elaboración de proyectos de mejoramiento profesional y humano.

Trabajos, informes, resúmenes que evidencien producción de conocimientos.

Participación en talleres, eventos, jornadas, seminarios, publicaciones.

Encuestas, entrevistas, conversaciones, intercambios, técnicas participativas.

Algunos momentos importantes pueden ser:

Autoevaluación, realizada por las unidades evaluadas.

Evaluación externa realizada por expertos de forma parcial o total.

Indicadores de rendimiento. Informe operativo con resultados cuantitativos y cualitativos que ayuden tanto a la autoevaluación interna como a la evaluación externa.

Informe final de la evaluación.

Análisis de los resultados y toma de decisiones para mejorar la calidad del funcionamiento de la institución.

d) ¿Quién evalúa?

- Es muy importante delimitar qué agentes y qué fuentes dirigen el proceso y quiénes brindan la información. Ellos pueden ser:
 - Los propios participantes en la reconstrucción de su proyecto profesional y humano.
 - El claustro.
 - Personal directivo.

- Evaluadores internos y externos seleccionados como expertos (autoevaluación y contraste por pares).
- El contexto: instituciones, comunidad, colectivo laboral, estudiantes, familiares.

e) ¿Cuándo evaluar?

- La evaluación debe ser sistemática, en correspondencia con cada una de las funciones generales de la dirección, es decir, se evalúa la **planificación**, la **organización**, la **regulación** y el **control** de todos los procesos de la institución.
- Se evalúan los **procesos** y también los **resultados**, de acuerdo al **tipo de evaluación**. Por tanto las etapas parciales y finales condicionan evaluaciones a corto, mediano y largo plazo.

f) **¿Cuáles son las consecuencias de la evaluación?**

- Una evaluación correctamente realizada debe alcanzar sus principales objetivos: **comprobar, mejorar, rendir cuentas , informar y garantizar**, como consecuencias directas.
- Entre las consecuencias indirectas están:
 - Crear una cultura interna de calidad.
 - Crear cultura de responsabilidad.
 - Crear sistemas de información estadística.
 - Crear sistemas de indicadores de rendimiento.
 - Crear un estímulo a la competencia positiva.
- Otras consecuencias:
 - Disponer de criterios válidos para la asignación de recursos (positiva).
 - Evaluar para el crecimiento y para el éxito (positiva).
 - Establecer clasificaciones de instituciones (no positiva).

Coincidimos con Lazo, J. (2000), en el sentido de que un esfuerzo de evaluación presupone, entre otras, todas o algunas de las acciones siguientes:

- Definir los objetivos de la evaluación y las metas propuestas.
- Delimitar el objeto de evaluación.
- Delimitar componentes, variables, indicadores y criterios para establecer el nivel y calidad del funcionamiento del objeto a área que se evalúa.
- Recolectar, analizar e interpretar información.
- Identificar y analizar el valor que pueda tener el programa u unidad que se evalúa, en su totalidad o algunos de sus componentes.

- Recomendar cambios o ajustes como toma de decisiones.
- Establecer procesos permanentes de seguimiento y control.

Algunos métodos de evaluación de la calidad.

En las respuestas que se den a las interrogantes planteadas en el epígrafe 1.2 de este trabajo, se abordan numerosos aspectos que inciden en la eficacia académica de una universidad y que pueden y deben ser objeto de evaluación. Igualmente se tocan elementos relativos al **cómo** evaluar, es decir, a aspectos metodológicos, sobre los cuales ahora profundizaremos.

Rollin Kent (1996) señala entre los principales mecanismos para la evaluación de la calidad en la Educación Superior Latinoamericana los siguientes:

Evaluación externa de programas académicos:

La evaluación por pares (miembros reconocidos de la comunidad académica) que visitan el programa o unidad que se evalúa. Revisan la producción científica, observan los procesos en su ejecución, entrevistan, encuestan, elaboran informe.

La evaluación institucional:

También implica una visita de expertos externos, pero previamente la institución debe hacer un informe sobre:

- La misión y su grado de cumplimiento, su eficacia.
- Organización y formas de gestión.
- Utilización de los recursos.
- Principales problemas identificados.
- Propuestas de soluciones posibles previstas.

Los visitantes externos leen el reporte, contrastan con la realidad y elaboran otro informe.

El cumplimiento de estándares:

Mediante indicadores de desempeño, algún organismo externo (Gobierno, Consejo de Ciencia y Tecnología, gremios profesionales, etc.) mide el cumplimiento de normas en la unidad evaluada o individuo (Pruebas de aptitudes).

La acreditación externa de programas e instituciones:

También implica un reporte de autoevaluación y una visita de expertos externos, enviada por alguna asociación que acredita la calidad. El método es parecido al de la evaluación institucional, pero implica el cumplimiento de estándares y su finalidad es dar un sello de calidad a la institución o programa por cumplir normas fijadas por un asociación.

La Metaevaluación:

Esta es una función general de los sistemas de evaluación.

Se trata de asegurar que los métodos seguidos en los diversos procedimientos de evaluación o acreditación sean los adecuados, eficientes y cumplan sus finalidades.

Definir para qué finalidades puede servir la evaluación:

El mejoramiento.

La asignación de recursos, prestigio y diplomas.

El aseguramiento de que los sistemas de evaluación funcionan.

Dar garantías públicas.

Sebastián Rodríguez (1998) al analizar el proceso global de evaluación de la calidad, explica las características del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades en España. Su propuesta utiliza los mismos referentes seguidos para los modelos emergentes de evaluación en la Europa Continental, a partir de adaptaciones realizadas de **The quality assesment spiral**

(Westerheyden, 1996 p.274) (Citado por Rodríguez E., S. 1998 p.45). Las fases de este proceso son las siguientes:

Evaluación interna:

Se inicia con la recogida, análisis y sistematización de la información referida a la unidad objeto de evaluación (realidad).

Está compuesta por estadísticas, datos de gestión, procesos y resultados de la actividad.

El autoestudio elaborado por el Comité Interno de evaluación integrará esta información con las nuevas observaciones y opiniones generadas en el propio proceso.

Evaluación externa:

Un Comité Externo de valoración (Peer Review) analiza el Autoestudio y realiza una visita a la unidad evaluada.

A partir de sus propias observaciones y las informaciones, opiniones y valoraciones recogidas, emitirá un Informe Externo.

Este informe será sometido a la consideración de la propia unidad evaluada.

Informe de evaluación:

La síntesis ponderada y comprensiva del Autoestudio y del Informe Externo, dará lugar al Informe Definitivo de la unidad evaluada.

Este informe deberá tener adecuada y pertinente difusión y publicidad.

Metaevaluación:

En toda evaluación, especialmente la orientada a mejorar la calidad, es necesario una fase de análisis y reflexión sobre el propio proceso de evaluación.

Su objetivo es validar la evaluación realizada y analizar el contexto y condiciones para el plan de mejora que seguirá la fase evaluativa.

Plan de Mejora:

Debe incluir el diseño de las acciones que se consideran pertinentes para eliminar o aminorar las debilidades detectadas en la evaluación.

Este plan debe contemplar objetivos, acciones indicadoras de logro, responsables de ejecución, fechas, etc.

Seguimiento y evaluación del plan de mejora:

Esta fase permitirá valorar los cambios reales acontecidos (mejora de la calidad) en la unidad evaluada.

Se inicia así, unido a los cambios en el entorno externo e interno en la unidad, un nuevo ciclo de evaluación continua de la calidad de la referida unidad.

La secuencia lógica de la evaluación.

“Las teorías de la evaluación vienen a ser instrumentos sutiles para orientar nuestros comportamientos institucionales, pero las teorías y los métodos no sustituirán jamás la trama de las voluntades, de los intereses, de los proyectos o de las relaciones personales que sustentan toda organización humana” (Lazo, J. 2000 p.95).

Como la evaluación es un proceso donde intervienen factores muy diferentes y contradictorios, se necesita distinguir entre el **orden lógico de este proceso y la experiencia concreta en cada contexto particular**. Esto significa que si

importante es tener a la vista el orden lógico o secuencia de posibles pasos o momentos para evaluar, no menos importante es poder tomar caminos que imponen las realidades humanas o institucionales particulares, propias de cada situación concreta, según el lugar y el momento de su ejecución.

“Las etapas de una secuencia lógica pueden ser preparadas según un orden variable, pero es evidente que ciertas acciones son prerequisites de otras. Cuando una institución tiene suficiente coherencia y autocontrol sobre su comportamiento, es posible programar un proceso de evaluación de acuerdo a un escalonamiento lógico” (Lazo, J. 2000 p.96). A partir de estos referentes teóricos, coincidimos con el autor en que es posible encontrar **las siguientes etapas**:

1. Consenso institucional

Los responsables de la institución o unidad a evaluar, tienen que asumir la necesidad de la evaluación y que implicará cambios para mejorar.

Hay que ganar conciencia en que, funcionar mal, sale cada vez más caro para todos.

2. Seleccionar a los evaluadores

Hay que elegir evaluadores competentes y críticos, si se quiere un diagnóstico objetivo, aunque sea severo.

Nadie se cura con terapeutas complacientes.

3. Definición de objetivos

- Delimitar los fines y los ámbitos de trabajo (evaluadores con los responsables de la institución).
- Este marco inicial puede variar en el curso del proceso.
- Explicitar las variaciones como aspectos importantes de la experiencia.

4. Formación del equipo de trabajo

- El evaluador contará con la colaboración de un equipo, surgido de los mismos autores.
- El evaluador debe analizar objetivamente la institución.
- Los actores deben participar en el proceso evaluativo si se pretende que conduzca a la corrección de las deficiencias.

5. Definición del contexto

- Es importante elaborar una imagen objetiva de los contextos (externo e interno).
- Pueden encontrarse cambios en el sistema político, en la economía, ciencias, tecnologías, etc.
- Los contextos funcionales (internos) de la institución también deben ser valorados.

6. Definición de las particularidades institucionales

- Cada institución y área tiene sus características particulares que deben explicitarse:
- Tradiciones, valores particulares elegidos.
- Advertencias fijadas por inercia en la organización.
- Tener en cuenta estos aspectos al justificar ciertas prácticas invocando su singularidad.

7. Definición de criterios

- El equipo evaluador definirá criterios para evaluar, conocidos los objetivos del programa, el contexto y el perfil de la evaluación.
- Estos criterios serán una combinación de aspectos técnicos, contextuales y filosóficos.

8. Selección de enfoques y métodos

- Conocido el ámbito de aplicación y los criterios del programa, hay que seleccionar los enfoques y métodos pertinentes:
- Si se trata de evaluar las prácticas pedagógicas se podrá recurrir a: observaciones de curso, encuestas a estudiantes, profesores y directivos, análisis de estadísticas sobre el rendimiento escolar, comprobaciones de conocimientos, etc.
- Si se trata de evaluar la eficiencia organizativa habrá que: realizar un diagrama de procedimientos administrativos, una encuesta entre los usuarios, un análisis de costo, observación del funcionamiento de la institución, entrevistas, etc.

9. Elaboración de variables, dimensiones e indicadores

- En todos los sectores existen numerosos aspectos para evaluar.
- Es necesario elaborar las variables más relevantes.
- A su vez necesitamos precisar las dimensiones o diferentes direcciones del análisis de cada variable y los indicadores que debemos explicitar, para su interpretación.

10. Compatibilización de criterios y métodos con experiencias nacionales e internacionales.

- Necesario revisar el esquema de análisis a la luz de otras experiencias.
- La congruencia con el conocimiento acumulado es uno de los recursos utilizados por las ciencias para controlar sus productos.

11. Discusión del programa con los actores institucionales

- Los evaluados deben saber qué se está evaluando y con qué criterios.
- La transparencia elimina temores infundados.

12. Desarrollo del programa

El equipo evaluador ejecuta los procedimientos previstos.

Búsqueda y procesamiento de información relevante.

El proceso evaluativo debe servir para fortalecer la capacidad de organizar la información institucional.

13. Lectura e interpretación de la información

- Los datos pueden sugerir diferentes lecturas. Es necesario explicitarlas claramente.
- Las interpretaciones propuestas por los evaluadores tiene que justificarse, y vincularse con los criterios adoptados en el programa de trabajo, que conocen los evaluados.

14. Discusión y difusión de los resultados

- El informe de los evaluadores será discutido con y entre los responsables institucionales y puede dar lugar a rectificaciones o ampliaciones.
- Los resultados finales serán difundidos entre todos los miembros de la institución.

15. Elaboración de estrategias para el cambio

- La última etapa de la evaluación es la primera etapa de un nuevo proceso: el cambio de la institución.

- De acuerdo con las conclusiones, críticas y recomendaciones, se definirá qué tipos de cambios se deben producir para eliminar los obstáculos y las deficiencias observadas.
- El proceso de evaluación tiene que servir para que surja un nuevo consenso estratégico que asegure el crecimiento y desarrollo de la institución (éxito).
- Seguimiento y control de esta estrategia, mediante la repetición del ciclo.

Diferentes criterios para la evaluación de las instituciones:

En los países iberoamericanos, la evaluación de la calidad de la educación ha permitido hacer un balance de los sistemas educativos. Los principales problemas destacados en la educación han sido:

- La centralización de los sistemas
- La falta de participación y solidaridad social
- El rezago educativo
- La dinámica demográfica
- La falta de vinculación de los avances de los conocimientos y la tecnología con el sector productivo.

Estos procesos de evaluación y acreditación se realizan en general siguiendo tres etapas:

1. Autoevaluación
2. Evaluación externa
3. Acreditación

La fundación Iberoamericana para la Calidad (Modelo FUNDIBEQ) y los XXI Servicios Estratégicos SA, con su Modelo de Evaluación de Excelencia, consideran dos grandes aspectos a evaluar, a modo de criterios y subcriterios:

I. Procesos facilitadores:

- Liderazgo y estilo de dirección
- Política y estrategia
- Desarrollo de los procesos
- Recursos y asociados
- Procesos para satisfacer las personas

II. Criterios de resultados:

- Resultados de los clientes
- Resultados del desarrollo de las personas
- Resultados en la sociedad
- Resultados globales.

En educación este modelo se está aplicando en muy pocas instituciones de América Latina.

En Cuba, el Ministerio de Educación Superior ha creado en los últimos años el Sistema de Evaluación y Acreditación de las Carreras Universitarias (SEA-CU), como parte integrante del Sistema Universitario de Programa de Acreditación (SUPRA). Conciben la evaluación de cinco variables: (Pertinencia e impacto social, Profesores, Estudiantes, Infraestructura y Currículo), con un grupo de indicadores que permiten determinar tres niveles de acreditación: **Carrera Autorizada, Carrera Certificada y Carrera de Excelencia.**

Por la complejidad de la evaluación de la calidad educacional e institucional y la necesidad de que este proceso de evaluación y acreditación, tanto por los evaluadores internos como externos, sea sistemático y sistémico, es preciso establecer una serie de parámetros que permitan emitir juicios de valor fiables.

Estos parámetros se determinarán a partir de dimensiones e indicadores para facilitar la operacionalización de las diferentes variables.

Sobre este aspecto también existen diferentes puntos de vista. Algunos autores sólo hablan de indicadores, mientras que otros consideran criterios e indicadores, sin ponerse de acuerdo si los primeros determinan los segundos o viceversa. Sin embargo, *“en la literatura consultada, la propuesta que mayoritariamente se realiza es la del uso de Dimensiones e Indicadores para evaluar la calidad de la educación (Archig, S. L. 1997; Acosta, B. y Cruz, N. 1996; Colectivo de Autores 1999; Martínez, A. L. 1994)”* (citados por Guerra Z, M. del C. 2001 p.7).

Pero indudablemente las dimensiones e indicadores son utilizados como niveles diferentes de generalidad para la definición operacional de un concepto más general, es decir, las variables. Esto es así porque las variables se caracterizan por:

- a) Rasgos que pueden ser **observados**.
- b) Propiedad de poder **variar**.

De estas características esenciales de las variables reconocidas por Ibarra, M. y otros. 1990, p.51, se entiende que **son expresiones observables que pueden variar y adaptarse a diferentes valores**. Por eso cada investigador debe operacionalizarlas, determinando en su caso, qué dimensiones e indicadores utilizará.

“Las dimensiones serán aquellos rasgos que facilitarán una primera división dentro del concepto” (Ibídem; p.53). Es decir, son diferentes partes o atributos a analizar en un objeto, proceso o fenómeno expresado en un concepto, o simplemente diferentes **direcciones del análisis**.

De manera general los indicadores *“serán aquel conjunto de rasgos perceptibles que harán posible una referencia empírica a la presencia del concepto”* (Ibarra M., F. y otros. 1990 p.53).

Son por tanto, datos operativos medibles, que expresan manifestaciones externas del objeto.

Mario Vidal (2001), al referirse a las cualidades y componentes de su propuesta de Modelo de Evaluación Institucional, señala: “Además, en cada componente se identifican y se utilizan las **Variables** que constituyen la parte general, abstracta y delimitada del objeto de evaluación; las **Dimensiones** que expresan la esencia del contenido de una variable determinada” (Vidal M., M. 2001 p.100).

A partir de estos presupuestos teóricos consideramos útil al evaluar, parcial o de forma integral, una institución definir en cada área las variables, dimensiones e indicadores que serán evaluados, toda vez que logrado esto estaremos en condiciones de proceder, posteriormente, a la elaboración de los procedimientos de búsqueda de información (instrumentos), especialmente en el proceso de autoevaluación como primer paso para la acreditación.

Una propuesta para la autoevaluación de las carreras.

En la elaboración de esta propuesta se realizaron las siguientes acciones:

- Análisis del estado actual del proceso de evaluación y acreditación en el contexto internacional.
- Análisis del Sistema de Evaluación y Acreditación de las Carreras Universitarias orientado por el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.
- Valoración de las condiciones actuales en las que se desarrolla la formación de profesionales universitarios de la educación en los Institutos Superiores Pedagógicos.
- Determinación de los criterios a utilizar para la selección de las variables.
- Operacionalización de las variables mediante la determinación de dimensiones e indicadores que faciliten la elaboración de instrumentos de medición.

A continuación se expresan algunas consideraciones generales derivadas de estas acciones:

- **Análisis del estado actual del proceso de evaluación y acreditación en el contexto internacional.**

Los procesos de evaluación y acreditación en el mundo surgen como resultado de una mayor responsabilidad en la calidad de la educación. Todos los modelos de evaluación se basan en la gestión de la calidad y están dirigidos a satisfacer las demandas de la sociedad, lo que evidencia su pertinencia social.

Estos procesos surgen en los Estados Unidos y en Cuba comienzan en 1978 con el sistema de inspecciones y se ha ido perfeccionando de manera continua. En España comenzó en los últimos años del siglo XX y actualmente hay 17 países en una Red Iberoamericana de evaluación.

- **Análisis del Sistema de Evaluación y Acreditación de las Carreras Universitarias orientado por el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.**

Ya hemos planteado que son muchos los factores a considerar para la evaluación universitaria. Analizaremos a continuación, en forma breve, los principales criterios seguidos por Lazo, J. (2000) para seleccionar los indicadores básicos del rendimiento universitario:

1. Se trata de organizar un grupo limitado de indicadores para efectuar un prediagnóstico.
 - Este prediagnóstico es esencial para comenzar a evaluar.
 - Antes de evaluar profundamente una unidad académica o un aspecto de la universidad, debemos tener una idea general del estado de la institución.
2. Es pertinente focalizar el prediagnóstico en aspectos fundamentales que puedan ser cuantificados.

- Se trata de buscar indicios, síntomas significativos.
3. Tener en cuenta antecedentes nacionales e internacionales.
- Exigencias que responden a criterios de calidad internacionalmente aceptados.
 - Situar el rendimiento de las universidades en el contexto de la situación vivida por docentes y empleados.
 - Afectación por insuficiencia de los salarios.
4. Limitarse a un número determinado de variables, dimensiones e indicadores.
- Estos límites son arbitrarios.
 - Los indicadores elaborados son susceptibles de analizar rápidamente.
 - Si el número de variables nos puede brindar una percepción de los aspectos críticos de la institución, entonces es adecuado.
- **Valoración de las condiciones actuales en las que se desarrolla la formación de profesionales universitarios de la educación en los Institutos Superiores Pedagógicos.**

La formación de profesionales universitarios de la educación en los Institutos Superiores Pedagógicos, desde el punto de vista interno, se desarrolla en las condiciones del proceso de universalización que se abre paso como una realidad en todo el sistema universitario nacional. En el plano mundial se impone cada vez más la necesidad de la elevación del nivel profesional de los docentes en busca de la excelencia que les permita enfrentar los retos actuales que tienen los sistemas educativos.

El análisis de las transformaciones derivadas de la Tercera y Profunda Revolución Educacional que se desarrolla actualmente en el país, evidencia la necesidad de evolucionar de manera sustancial las concepciones y prácticas en cuanto a la formación y superación continua de los profesionales de la educación, de forma tal

que sean capaces de dar una respuesta creadora ante las nuevas exigencias y que estén dispuestos a participar de manera más efectiva en estos cambios, para lograr su autoperfeccionamiento y la elevación de la calidad educacional en las condiciones vigentes.

Las nuevas concepciones en la formación de estos profesionales en los Institutos Superiores Pedagógicos, se sintetizan en:

- ❖ La universalización de la enseñanza universitaria, en particular para la formación del profesional pedagógico, utilizando estrategias de enseñanza–aprendizaje que estimulan el protagonismo de los estudiantes en su formación permanente, humana y profesional.
- ❖ El uso de las nuevas tecnologías en correspondencia con la capacidad instalada en cada centro educacional.
- ❖ La escuela como microuniversidad actúa como centro integrador y promotor de todas las potencialidades científicas y laborales en la formación del profesional de la educación. Constituye el espacio donde se producen las interacciones con el personal en ejercicio y con los diferentes factores de la comunidad, lo que propicia la proyección de estrategias derivadas de las investigaciones que conduzcan a cambios cualitativos y cuantitativos en cada institución escolar.
- ❖ La figura del tutor desempeña un papel protagónico en la formación del profesional, donde debe conjugarse lo académico con lo humano a través de la atención individualizada a cada estudiante en formación.

Ante los retos que se derivan de la Tercera Revolución Educacional, la calidad de cada carrera no se debe seguir midiendo de la forma tradicional, donde el énfasis se expresa en los resultados y no el proceso que conduce a obtenerlos.

- **Determinación de los criterios a utilizar para la selección de las variables.**

Los criterios utilizados para la selección de las variables son los siguientes:

1. El análisis de las exigencias actuales en cuanto a la formación y superación continua de los profesionales de la educación con énfasis en la necesaria unidad entre la teoría y la práctica.
 2. La importancia que se le atribuye a la instancia de la autoevaluación donde los propios actores deben apropiarse de datos objetivos que permitan visualizar el camino a transitar para resolver los problemas detectados.
 3. La conjugación de las variables de proceso y de resultado sin absolutizar plenamente ninguna de ellas.
- **Operacionalización de las variables mediante la determinación de dimensiones e indicadores que faciliten la elaboración de instrumentos de medición.**

Las variables y las dimensiones son seleccionadas, de acuerdo con los principales actores y funciones de la vida universitaria.

- Consecuentes con los presupuestos asumidos, estas pueden ser las siguientes:

VARIABLES	DIMENSIONES
Enseñanza- Aprendizaje	Docentes. Alumnos. Egresados.
Investigación	Proyectos. Publicaciones.
Práctica Laboral	Habilidades profesionales. Desempeño.
Currículo	Relación entre los componentes
Pertinencia	Extensión. Servicios.
Gestión	Presupuesto. Infraestructura.

- A partir de estas 6 variables y 12 dimensiones, se determinan los indicadores con el objetivo de facilitar la autoevaluación de la carrera.
- En conjunto puede dar una muestra significativa sobre el estado de la institución.

Es posible obtener rápidamente la información necesaria sobre ellos.

- Es una encuesta a realizar rápidamente, facilitando la percepción de los sectores críticos.

Cuantificación y ponderación de los indicadores.

Se necesita una escala para medir indicadores de cada dimensión establecida, obteniendo un puntaje final por la suma de los puntos que no es una calificación o evaluación de la entidad analizada. Es un indicador aparente sobre el nivel en que se encuentra la institución.

- Hay que tener en cuenta el peso de cada dimensión según las actividades fundamentales que realiza la universidad, para asignar más o menos peso a cada una.

- Un ejemplo pudiera ser similar a esta distribución:

Docentes	100
Proyectos investigativos	100
Relación entre los componentes	100
Alumnos	100
Habilidades profesionales	80
Desempeño	80
Publicaciones	80
Extensión	80
Egresados	70
Presupuestos	70
Servicios	70
Infraestructura	70

- Como se observa, se pretende una escala de 1000 puntos, equivalente a una escala de 0 a 100, o una escala de 0 a 10.

Estructura de los indicadores básicos.

Partiendo de la escala propuesta y del puntaje posible para cada dimensión, será posible evaluar el rendimiento de la universidad con una **estructura de los indicadores básicos** en correspondencia con dicha propuesta o una similar.

- Para ello se determinan esos indicadores, proponiendo un valor aproximado para cada uno. Veamos algunos ejemplos:

Variable: ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

Dimensión I: DOCENTES

1. Docentes con dedicación exclusiva (% del total)

(a) más del 20% _____ 15

(b) entre el 10% y el 20% _____ 10

(c) menos del 10% _____ 5

2. Docentes con estudios de postgrado (% del total)

(a) más del 20% _____ 15

(b) entre el 10% y el 20% _____ 10

(c) menos del 10% _____ 3

3. Por ciento de Doctores y Másteres.

• Más de 40 % de Doctores _____ 30

• Más de 30% y hasta 40 % _____ 15

• Desde 25 % y hasta 30 % _____ 10

• Más del 40% de los restantes tiene el título de Master (2)

4. Categorización de los docentes.

• Más de 30 % con categorías de PA y PT _____ 30

• Más de 25% y hasta 30 % _____ 15

• Desde 20 % y hasta 25 % _____ 10

5. Docentes por alumnos.

(a) entre 1-10 y 1-30 _____ 10

(b) menos de 1-10 _____ 5

(c) más de 1-30 _____ 2

Dimensión II: ALUMNOS

1. Evaluación del ingreso en los últimos 10 años.

(a) crecimiento del 10% ó más _____ 5

(b) crecimiento del 1% al 10% _____ 3

(c) ingreso en disminución _____ 1

2. Tasa de eficiencia en los últimos 10 años.

(a) del 50% ó más de los cohortes _____ 30

(b) entre el 20% y el 50% _____ 15

(c) menos del 20% _____ 5

3. Organización de los grupos de clase

a) Menos de 30 estudiantes por grupo _____ 20

b) Entre 30 y 45 estudiantes por grupos _____ 10

c) Más de 45 estudiantes por grupos _____ 3

4. Resultados alcanzados en los exámenes integradores:

a) Mas del 90 % y no menos de la mitad de ese 90 %
con calificaciones de 4 o 5 _____ 30

b) Mas del 90 % _____ 20

c) Más de 80 % y hasta 90 % _____ 15

d) Mas de 75 % y hasta 80 % _____ 10

e) Mas de 70 % y hasta 75 % _____ 5

f) Calidad de los Trabajos de Curso y de Diploma realizados
en los últimos 3 cursos (0-3) _____ 10

5. Estudiantes de postgrado.

- (a) 10% de la matrícula ó más _____ **5**
- (b) entre el 2% y el 10% _____ 3
- (c) menos del 2% de la matrícula _____ 1

Dimensión III: EGRESADOS

1. Crecimiento del número de egresados (10 años).

- (a) más del 20% _____ **35**
- (b) del 1% al 20% _____ 15
- (c) disminución _____ 5

2. Egresados por alumnos.

- (a) 20% de la matrícula o más _____ **35**
- (b) entre el 10% y el 20% _____ 15
- (c) menos del 10% _____ 5

CONCLUSIONES:

En general, todos los países han destacado los puntos críticos de sus propios sistemas educativos. La evaluación de los sistemas educativos implica partir del contexto social en donde tiene lugar el fenómeno educativo. Abarca una visión de conjunto de la sociedad, implica el análisis de los fenómenos particulares y la interrelación de los factores sociales, económicos, geográficos, culturales en el proceso educativo. Por eso se afirma que los problemas educativos detectados son hechos aislados del contexto social.

La evaluación es un proceso continuo que tiene que ser siempre renovado en los diferentes niveles, y es de carácter investigativo, que conlleva a la planificación y a la reevaluación de resultados.

Dada la función social que deben desempeñar los centros de educación superior de cada país, su evaluación y su acreditación en última instancia, deben considerarse desde la perspectiva externa. Será pues la sociedad, la principal evaluadora a partir de la calidad de sus profesionales y de los aportes de estos a su desarrollo ulterior.

Algunos pueden considerar a la evaluación como mecanismos sofisticados para controlar mejor a las organizaciones. Otros pueden pensar que es un simple medio para mejorar las cosas. Los procedimientos incorrectos utilizados en algunos momentos han contribuido también como medio de represión, de persecución, en fin, como algo que en vez de ayudarlos los destruirá. Este estado de cosas debe ser cambiado también.

“En el contexto de un mundo complejo y en mutación, evaluar las instituciones educativas significa crear mejores condiciones para que los actores aprovechen con eficiencia sus recursos y contribuyan con lucidez a utilizar el conocimiento a favor del éxito, de sí mismos y de la sociedad” (Lazo, J. 2000 p: 101).

Un cambio radical en los sistemas educativos requiere de un programa permanente de investigación y evaluación de los sistemas, cuyo objetivo tiene que ser proporcionar información que sustente la reorientación de las políticas y

estrategias educativas. Debe garantizar el mejoramiento *de la calidad del trabajo de las instituciones educativas*.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Alemañy R., S. y Aruca D., A. (2001): Experiencias de la Evaluación Institucional en las Universidades Cubanas. Congreso Internacional Pedagogía 2001. La Habana.
2. Alvarado, O. (1996): Gerencia Educativa. Desafíos y Oportunidades. Editorial Ediciones Vallejianas. Trujillo. Perú.
3. Álvarez, M. y Santos, M. (1996): Dirección de Centros Docentes. Gestión por Proyectos. Editorial Escuela Española. GETAFE. Madrid.
4. Álvarez, S. (1996): La evaluación y acreditación universitaria en Argentina. El caso de las Ciencias Sociales y Humanas. Ediciones Educación Superior Siglo XXI. UNESCO-CRESALC. Caracas.
5. Añorga M., J. y otros (2001): Concepciones teóricas y metodológicas de la Educación. Centro de Postgrado de la U.M.R.P.S.F.X.CH. Sucre.
6. Arango H., R. (2001): La evaluación institucional: Instrumento para el perfeccionamiento de la dirección educativa. Curso Prerreunión Pedagogía 2001. La Habana.
7. Campo Cabal, Á y Henry C Bernal (Compiladores)(1999): Educación Superior y Acreditación en los países miembros del Convenio Andrés Bello. Santafé de Bogotá. Colombia.
8. Cano García, E. (1999): Evaluación de la gestión educativa. Editorial La Muralla. Madrid.
9. Castro P., O. y otros. (1997): Proyecto MEID. Un modelo de Evaluación Integral de Entidades Docentes. Congreso Internacional Pedagogía 97. Comisión Ciencias Pedagógicas. La Habana.
10. Castro P., O. (1999): Evaluación Integral. Del Paradigma a la Práctica. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

11. Colectivo de Autores (1995): La autoevaluación institucional: concepto, métodos e instrumentos. Proyecto UNESCO/PAÍSES BAJOS 519/COS/10. Talleres Gráficos de Shaal. Editores S. A. San José.
12. Daza, R. y otros. (1996): La evaluación en la experiencia de la Universidad Pública de Cochabamba. Editorial Cueto. Cochabamba.
13. De Landsheere Gilbert (1999): El pilotaje de los Sistemas Educativos. Editorial La Muralla. Madrid, España.
14. Galarza S., J. (1994): La evaluación del desempeño y acreditación universitaria en Colombia. En Acreditación Universitaria en América Latina. Ediciones UNESCO-CRESALC. Caracas.
15. Ferrer, F (1998): Planificación del Sistema Educativo. En Cuadernos de la OEI Educación Comparada. Editorial Bravo Murillo 38. Madrid.
16. Ginés M., J. (1998): La Evaluación Institucional de la Universidad. En Revista de Educación 315. Ciudad Universitaria S. N. Madrid.
17. González, D y Valcárcel, N (2001): Evaluación y acreditación Institucional. Módulo de Doctorado y Maestría. Sucre.
18. Lazo M., J. (2000): Evaluación Académica. Maestría en Educación Superior. U.M.R.P.S.F.X.CH. Sucre.
19. Luxán M., J. M. de (1998): La Evaluación de la Universidad Española. En Revista de Educación 315. Ciudad Universitaria S. N. Madrid.
20. Mollis, M. y Tiramonti, M. (1992): Informe final: Evaluación y calidad universitaria. Alternativas para la elaboración de indicadores. CEDAL. Buenos Aires.
21. Pallán, C. (1996): Evaluación, Acreditación y Calidad de la Educación Superior en Méjico. Hacia un Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación. Monografía presentada en Reunión Preparatoria de la Conferencia Regional

- sobre Políticos y Estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y El Caribe. Méjico.
22. Pereyra Z., L E (1998): Financiación del Sistema Educativo. En Cuadernos de la OEI Educación Comparada. Editorial Bravo Murillo 38. Madrid.
 23. Pérez, Soledad (1998): Investigación y evaluación de los sistemas educativos. En Cuadernos de la OEI Educación Comparada. Editorial Bravo Murillo 38. Madrid
 24. Piñón G., J. C. (2991): Indicadores, instrumentos y metodología para la evaluación del desempeño laboral del recién graduado de los Institutos Superiores Pedagógicos. Resultados del Proyecto Investigativo. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana.
 25. Rojas A., C. y Bringas L., J. A. (1998): La planificación y la evaluación en la dirección universitaria. En Varona, Revista Científico Metodológica N° 26-27. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana.
 26. Valcárcel C., M. (1998): La evaluación institucional de la investigación y del tercer ciclo. En Revista de Educación 315. Ciudad Universitaria S. N. Madrid.
 27. Valdés, H. (1997): De la utopía de la cantidad a la utopía de la calidad, reflexiones sobre la calidad de la educación y su calidad. En Revista Desafío Escolar. Año 1, Vol. 1 Mayo-Julio. México.
 28. _____ (2000): La evaluación del desempeño profesional. Instituto Central del Ciencias Pedagógicas de Cuba. La Habana.
 29. Valle L, A (2001): La dirección de la educación. Apuntes. (En soporte electrónico) ICCP. La Habana.
 30. Vidal M., M. (2001): La evaluación institucional y el mejoramiento de la calidad de los procesos universitarios - Hacia la excelencia académica - . Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación. U.M.R.P.S.F.X.CH. Sucre.

ISBN 959-18-0086-X



9 789591 800862