

Autoevaluación Institucional: Asegurando la Calidad del Proceso Educativo en los niveles de Básica y Media

Luis Eduardo Domínguez

La fundamentación de la Evaluación

Seis Fieles Sirvientes

I keep six honest serving men, (they taught me all I knew). Their names are what, why, and when and how and where and who [Rudyard Kipling]

La evaluación, entendida como un proceso de investigación sobre procesos conducidos en un determinado ámbito, es una actividad inherente a toda actividad humana intencional, cuyo objetivo es determinar el valor de algo (Popham, 1990). Es un análisis determinístico orientado a establecer la distancia existente entre la realidad y un parámetro o ideal.

Se evalúa siempre para tomar decisiones, no para acumular información o emitir algún tipo de calificación. No hay una auténtica evaluación si no se aplican los resultados de la misma para la toma de decisiones.

Se podría decir que la evaluación es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones (García Ramos, 1989).

¿Para qué preguntarse tantas cosas?: Las razones intrínsecas de la “investigación continua”

La evaluación por lo tanto, no es gratuita, sino que va siempre asociada a una acción o intervención destinada a reducir la distancia detectada entre el estado actual del proceso, sistema, instancia o persona con relación a la meta deseada.

¿Y quién hace las preguntas?: Involucrados y beneficiarios (stakeholders, como simplificación)

Todos los beneficiarios, actores, gestores, involucrados e implicados en el proceso que se está evaluando son fuentes de información para la misma. Estudiantes, padres y madres, docentes, personal directivo a los diferentes niveles, son responsables y partícipes en los procesos evaluativos de los centros educativos, entendida esta evaluación como una estrategia de “persecución de la calidad”.

La Institución como Proyecto

El concepto dinámico de INSTITUCIÓN: Crecimiento de ORGANISMOS en entornos nutrientes

Las instituciones no son edificios, no son organigramas funcionales ni son conjuntos de personas, insumos, mobiliarios y/o maquinarias: Es más que la mera suma de sus partes,

es una historia que transcurre e impacta de alguna medida el ambiente donde se inserta. Como organismo existente, debe ser “nutrido” por el medio a fin de mantener su vigencia: La naturaleza de la institución determina el tipo de “nutriente” que debe recibir para mantener su salud y poder cumplir su misión.

Las instituciones educativas requieren de insumos específicos, pero también requieren de controles y chequeos periódicos, los cuales, a su vez, implicarán la necesidad e recurrir a “medicamentos”, “dietas” y “planes de ejercicios terapéuticos”; así como de indicaciones sobre cómo mantener su salud y mejorarla cada vez más.

Devenir institucional y Proyecto (de vida): La Institución como un proyecto

Conceptualizaríamos las instituciones (aula, escuela, distrito, casa...) como PROYECTOS, sujetos a los dictámenes de las teorías de organización y manejo de proyectos, que surgen con fines específicos e intervienen en el entorno y con el entorno para esos fines.

Y entonces, ¿quién es LA INSTITUCION?

La Institución productiva como la escuela y los sistemas educativos puede considerarse conformada por un conjunto de *Partícipes del Proyecto Institucional: Asociación de bienhechores penada por la desley*: Los involucrados previamente señalados, donde todos comparten la responsabilidad de mantener vivo el organismo y atender a su existencia y desarrollo.

Evaluación en el Ciclo de los Proyectos

Se gesta, nace, crece, muere y se reproduce: Paradigma del Proyecto

A diferencia de los seres vivos, la reproducción de los proyectos se produce con la “muerte” del mismo. Los proyectos surgen de una necesidad sentida, por lo que se planifican, organizan, ejecutan y, al final, generan frutos (estudiantes graduados, calificación de mano de obra, competencias para existir productivamente en una determinada realidad o cultura, aportando al crecimiento y desarrollo de la misma...)

Dentro del “árbol de problemas”, la institución trabaja sobre una determinada realidad, cuyas “causas” pueden ser múltiples, a la vez que consecuencias que también pueden ser múltiples, las cuales a su vez tendrán otras consecuencias, en una cadena que se extiende al infinito. El Proyecto o Institución, bajo esta consideración, no está aislado ni es “fin a sí mismo”, sino que se inserta en una compleja red de acciones sobre el medio, cambiando y siendo cambiada por ese mismo medio.

Como proyecto, el mismo presenta un ciclo más o menos complejo, que parte de la identificación de un problema hasta que concluya en la solución de ese problema, generando a su vez nuevos elementos que requieren otras intervenciones. A diferencias de los proyectos y programas de duración limitada, el Proyecto Educativo (de Centro, Aula, Distrito o Sistema Nacional), se plantea de vida ilimitada, pero mutable y adaptable a los cambios que el mismo proyecto genere sobre el entorno o que provengan de otros determinantes de ese mismo entorno.

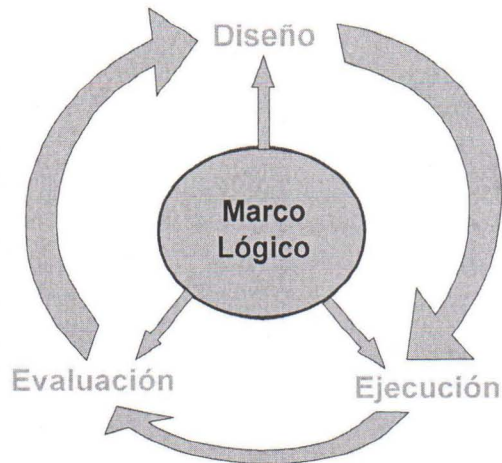


Ilustración 1: El Ciclo de Proyectos, en la concepción del Marco Lógico

Esta visualización y proceso de intervención sobre el medio también podría equipararse al modelo cíclico de los “tipos de investigación”, que reproduce un accionar interrogativo sobre la realidad cada vez más complejo. (Ver ilustración 2)



Ilustración 2: Los tipos de investigación, en su concepción cíclica de complejidad creciente

Evaluación como herramienta para alcanzar Fines, definidos como estándares

Mis, Vis y Val: Tres listas chicas (o una sola: Miss Visval)

Los fines de la institución y el esbozo de las estrategias para alcanzar esos fines, generalmente quedan plasmados en la declaración de Visión, Misión y Valores de la misma. Pero, independientemente de que esta aclaración sea explícita o no, esos elementos están subyacentes, implícitos en toda institución u organización; con la diferencia de que quien lo ha explicitado tiene la ventaja de saber para donde va.

Es importante notar que debe haber una aceptable correspondencia entre la Visión, Misión y Valores declarada y la real o implícita de la organización. Muchas veces, para cumplir con un requisito cosmético o para relaciones públicas, se cuelga una declaración que es el retrato de Miss Visval, pero ampliamente retocado y poco concordante con la realidad (si hay dudas al respecto, ¡obsérvense las declaraciones en

las oficinas de compañías de seguros, mientras se trata de que la misma pague los daños de su vehículo asegurado!)

Y si no se sabe a donde se va, se irá a otra parte

La razón de la última observación cae por su propio peso, cuando se considera que una declaración de Visión, Misión y Valores no coincidente con la real e implícita de la Institución, no solamente es un artificio inútil, sino que es dañino, en cuanto descarría la organización de su apropiado trayecto.

La idea subyacente es la necesidad de planificar el proceso que seguirá la Institución, como elemento esencial de garantía de consecución de las metas deseadas.

Mi meta, tu meta, nuestra meta: Los Estándares

Constantemente nos comparamos con lo que queremos alcanzar. El logro final, la meta, se expresa en función de elementos (cuantificable o no) que reproducen un ideal, un estado óptimo al que se pretende llegar, pero que una vez alcanzado genera la necesidad de pasar a otro estado más elaborado: es una cadena que no se detiene hasta la muerte de la institución, cuando ya no se requiera más su intervención sobre la realidad.

La “Mirada hacia Adentro”: Introspección como primer paso de la construcción del conocimiento

¿Y qué es lo último que mi esposa controla antes de salir de la habitación?

La evaluación y el conocimiento tienen su primer paso en la mirada “hacia adentro”, en la imagen de nosotros mismos (personas, organizaciones, sistemas...), como una fuente primordial para testificar el estado de los procesos, la distancia con respecto a los estándares y la apropiación de las estrategias implementadas (objetivos) para la consecución de esos estándares. El juicio íntimo de los involucrados sobre su propia institución (sobre ellos mismos) no es un simple complemento del acto evaluativo, sino que se ubica al principio y al fin del mismo, complementado por las informaciones provenientes de otras fuentes (evaluadores externos, estado de indicadores objetivos, evaluación de pares, etc.)

La búsqueda de sí mismo: Las Sombras en el Fondo de la Caverna

Pero al igual que en la mitología griega y la moraleja de Platón (Platón, República, libro VII) esa introspección puede ser engañosa, ser un reflejo distorsionado de la realidad. Por eso se requiere de una visión ampliada, capaz de detectar no solamente los “reflejos” sino la esencia real de los fenómenos. Los efectos halo y las distorsiones producidas por intereses espurios a los fines del crecimiento institucional y alcance de sus estándares deben ser cuidadosamente ponderados, evitados o minimizados en un proceso honesto de autoconocimiento.

Los alcances de la Autoevaluación Institucional

Pertenencia a la Institución, como fundamento indispensable de la autoevaluación

Ya lo señalaba el Maestro de Galilea: “quien no está conmigo...”. El sentido de pertenencia y la construcción de la propia identidad son elementos indispensables para poder superar las sombras y poder realizar auto-evaluaciones eficaces sobre las instituciones.

Proyecto de Centro: Miss Visval's return

El siguiente requisito de la apropiada auto-evaluación es el marco referencial sobre la que se realiza. Debe existir un faro, una línea conductora que de sentido y oriente el proceso evaluativo, y ¿qué mejor línea, en el ámbito educativo, que un Proyecto de Centro consensuado y del que los involucrados se han apropiado y han integrado a su participación?

Primer chequeo para saber si estoy bien: ¡Mi propia mirada!

Y esto nos conduce a reiteraciones sobre lo ya expuesto:

- *Nadie me conoce mejor como yo mismo*
- *Sólo a partir de mí es posible mi propio crecimiento*

La institución es el receptáculo que más información posee sobre sí misma y sobre sus procesos, y solamente a partir de ella es posible el cambio, la mejoría o la conducción apropiada de sus estrategias en aras de su visión.

Quien paró de crecer, está muerto: ¿PARA qué me autoevalúo?

La institución que no crece, que no lucha por alcanzar un ideal, es una institución muerta y sin razón de ser. Por lo tanto, la evaluación institucional, en general, y la autoevaluación, en particular, obedecen a los siguientes mandatos:

- *Garantizar mi permanencia dentro del devenir de la vida*
- *Identificarme como instancia generadora de cambios en el entorno, en búsqueda de adaptaciones cada vez más eficientes de ese entorno*
- *Búsqueda continua de la posición del humano dentro de sus múltiples realidades*

Autoevaluación en los Niveles Básicos y Medio: Una Conciencia Emergente

Todas estas reflexiones nos conducen a la importancia capital de los procesos de autoevaluación en los centros educativos de los niveles básicos y medio y de las actuales experiencias nacionales.

La Tradición de Autoevaluación

No es una experiencia nueva, y ha sido integrada a múltiples procesos educativos. Ha sido ampliamente reforzada, desde la visión de las Instituciones de Educación Superior

(IES), y en particular por los organismos de acreditación y certificación a nivel internacional de las IES.

Surge de una visión holística de la evaluación, donde se desea triangular la información proveniente de múltiples fuentes, y una de ellas es la propia perspectiva de la institución sobre su situación, logros y debilidades.

En una interesante conjunción de estrategias, la autoevaluación implica, simultáneamente, la aceptación de modelos tradicionales sobre los roles de los participantes (la tradición de la institución) y una apertura mental para nuevos cambios, que podrían hacer cambiar esas mismas tradiciones. No necesariamente es un proceso de reingeniería (a menos que la situación sea tan crítica como para ameritarlo), sino un reajuste continuo, con incorporación de nuevas estrategias y modelos más avanzados.

Cuando el río suena...

Por lo tanto, la autoevaluación se convierte en la aceptación de la evidencia del sí mismo como base inicial para un proceso de transformación hacia lo mejor. Solamente si la propia entidad se evalúa y asume sus fortalezas y debilidades con sinceridad, puede atreverse a cambiar y poner en marcha planes y acciones que mejoren su eficacia para lograr las metas.

El Sistema Educativo y los Centros caminan hacia la aceptación y utilización de la autoevaluación no como un complemento (otra visión más), sino como un eje central para la transformación y apropiación del proceso educativo, a través de comunidades de aprendizaje.

El empoderamiento de la autoevaluación: ¿Quién la anima? ¿Quién la asume?

Porqué nadie lanzó la primera piedra: ¿Quién es el "SANTO"?

La autoevaluación, como reflexión genuina, conduce a la aceptación de los propios límites como primera etapa para superarlos, para atreverse a cambiarlos. Esto es un elemento que requiere de valor y coraje para conocerse a sí mismo, y requiere que existan instancias que promuevan la conciencia institucional y generen las sinergias requeridas para implementar el proceso y los cambios que del mismo se derivarán.

No se busca desatar cacerías de brujas ni identificar culpables o chivos expiatorios, como tampoco se trata de generar héroes y próceres institucionales: La conducción de los procesos de autoevaluación requieren de liderazgos que mantengan claramente enfocado el proceso en la revisión DE LA INSTITUCIÓN, sus procesos y sus logros, con el fin de que tanto los unos como los otros puedan ser genuinamente corregidos, mejorados o potenciados, de acuerdo a los resultados del ejercicio de reflexión.

Liderazgo Institucional y Autoevaluación de la escuela: ¿Quién le tiene miedo a Virginia Wolf?

Se requiere entonces de una instancia que promueva la cultura de la evaluación y la rendición de cuentas: es el *Atreverse a ser sí mismo para ser mejor sí mismo*. En ese sentido, existe una figura en el centro que parece ser cortada a propósito para esos fines.

¿Y la Orientadora? ¿Quién es esa “maldita diablita”? (Freud sobre el inconsciente)

Freud nos hablaba, en su teoría psicoanalítica del “maldito inconsciente”, ese diablillo que se escapa y nos delata, que nos lleva a cometer lapsus y es nuestra fuente primaria de energía existencial (la libido).

Los servicios de orientación de la escuela son una especie de impulso vital para garantizar los procesos de enseñanza-aprendizaje del centro, y el alcance de los estándares propuestos

La Orientadora (o el orientador) del Centro luce ser la instancia idónea para animar y propiciar el proceso de autoevaluación, ya sea como una misión del Sistema (a través del Modelo de Gestión), sea como una cultura institucional del Centro mismo, quien lleva delante procesos de reflexión evaluativa continuos.

Conciencia Reflectiva y el Inconsciente Colectivo

La idea es el compartir una conciencia reflexionadora de logros y procesos, manteniendo en mente los estándares a alcanzar. La creación de un “inconsciente colectivo” (para seguir con los paralelismos psicoanalíticos), una base común de pertenencia y decisiones de acción, debe ser propiciado por aquella figura que, más que nadie, labora con los procesos de evaluación de personas y procesos y que ORIENTA a los demás: Solamente que en este caso, los demás le incluirá a ella misma.

Los “contaminantes” de la Autoevaluación

Solamente lo que cuesta vale la pena, pero...

Es cierto que aquello que no “cuesta” o no nos rinde frutos (esfuerzo, tiempo, recursos, dedicación, reconocimiento...) no es apropiadamente valorado, pero al trasladar esto a la autoevaluación, ¿cuál es la ganancia que se deriva del esfuerzo? ¿Cuál es el locus del incentivo que debería recibirse por el atrevimiento de la autoevaluación?

Y aquí surge la gran pregunta: ¿Cuál es mi precio? Porque el gran peligro es el de cambiar a Miss Visval por Miss Intereses.

Por mi mejoría mi casa dejaría

El proceso de autoevaluación parte del supuesto de que quien lo realiza o participa en el mismo, se siente comprometido y partícipe de una Institución, y que será la posibilidad de mejorar la Institución y su acercamiento a su visión lo que le guía y estimula en sus juicios valorativos. Cuando se incluyen otros beneficios o perjuicios derivados de los resultados de la autoevaluación, cuando el fulcro se mueve desde el deseo de alcanzar las metas institucionales a elementos coyunturales (por ejemplo: Reconocimiento Institucional, ayudas adicionales a la escuela o incrementos salariales a docentes), surge la gran pregunta: ¿Hasta dónde la contaminación de propósitos altera los procesos honestos de autoevaluación?

Pero ¿qué pasa si...?

Es entonces cuando los gestores de la autoevaluación deben mantener un estricto control de las inferencias de intereses espúreos y deben propugnar por la defensa de la propia integridad.

La mejor estrategia parece ser una intervención sobre sistemas complejos, donde, junto con otras medidas, se busque la creación de culturas de evaluación y de rendición de cuentas, donde el beneficio del proceso de autoevaluación se agote en la mejoría de la institución y el elevamiento de la calidad del servicio brindado.

Gomas pichadas y giros errados en la autopista del progreso

La experiencia muestra la existencia de elementos que contaminan, desvían, desvaloran y deshumanizan el esfuerzo del crecimiento que se realiza a través de la autoevaluación. La experiencia en el sector privado con los fracasos de los modelos de evaluación de desempeño destacan que el unir las compensaciones salariales a los resultados de la evaluación, lejos de mejorar el desempeño estimulan al falseamiento de la información y la degeneración de los propósitos originales de la misma (Coens y Jenkins, 2001).

Experiencias nacionales recientes de Autoevaluación en Educación: Fortalezas y Debilidades

Autoevaluación para Acreditación de IES

A través de la Asociación Dominicana para el Autoestudio y la Acreditación (ADAAC), las universidades dominicanas se sometieron a un proceso que incluía una fase de autoevaluación. Este proceso conduce a una acreditación de las IES, a nivel nacional e internacional, por lo que existe un propósito (interés) orientado más allá del proceso de crecimiento institucional. El uso de una evaluación externa confirmatoria es el mecanismo fiscalizador empleado para controlar el sesgo que pudiese generar el incentivo de acreditación.

La Autoevaluación dentro de la experiencia de la Evaluación Quinquenal de IES

La Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCyT), por mandato de ley, se encuentra inmersa en un proceso de evaluación quinquenal de todas las IES del país. El propósito es la generación de un Plan de Mejora y el compromiso de cumplir con el mismo en el próximo quinquenio. Al igual que el proceso de acreditación de la ADAAC, esta evaluación contempla una primera fase de autoevaluación y una segunda fase de evaluación externa, que más que fiscalizadora es confirmatoria de los hallazgos de la autoevaluación. No existe una puntuación final, ni se pretende generar un ranking de instituciones, sino disponer de planes de mejoras que serán los elementos sobre los que se basará la rendición de cuentas del próximo lustro.

El proceso se encuentra en fase bastante avanzada (ya algunas IES han entregado sus informes finales y han sido objeto de la evaluación externa. Aunque adolece de algunos inconvenientes técnicos, el proceso ha sido valorado positivamente, y luce reflejar con bastante fidelidad la situación de las IES, así como ha permitido diseñar Planes de Mejora realísticos y ajustados a las características específicas de cada IES.

La Autoevaluación de Centros para la SEE

Dentro del Modelo de Gestión, la Secretaría de Estado de Educación (SEE) realizó el proceso de autoevaluación de Centros, que implicaba, al igual que en los dos modelos anteriores, una autoevaluación, realizada por la comunidad educativa y una fase de verificación, a cargo de las instancias Distritales correspondientes. El proceso se desarrolló bastante bien, con seriedad y compromiso; pero surgió un interferente dado por el anuncio de que los resultados de la autoevaluación se sumarían a los resultados de la evaluación de desempeño próxima a realizarse, la cuál tenía, como uno de sus propósitos, incentivos salariales. Este contaminante parece haber sido el motor de incrementos significativos de las puntuaciones obtenidas por algunos Centros, mientras descuella la sinceridad de otros que se atribuyeron puntuaciones bajas, al considerar que no habían logrado los criterios propuestos. Este proceso está en revisión, y luce ser un mecanismo muy interesante y productivo, si se logra desligarlo de factores espurios.

Y al final, ¿cómo quedamos?

Lecciones aprendidas: No te quemes el hocico

Entre las lecciones que nos quedan, dada la visión teórica de la autoevaluación y la praxis nacional, es que debemos a **Aprender a aprender, de nosotros mismos y de los demás**. Se requiere que se acepte y que aceptemos que nuestros juicios son importantes y valiosos cuando de nosotros mismos se trata, pero que la emisión de esos juicios debe ser objetiva (aunque sea apasionada), y partiendo de una base de identificación con la misión institucional y de verdad de los mismos.

La autoevaluación se coloca entre dos grandes rivales: la memoria evolucionista, que toma en cuenta los procesos realizados, analiza los logros y “selecciona” los más adecuados procesos para “perpetuarlos” por un cierto tiempo; y por otra parte se enfrenta con el optimismo amnésico, la tendencia a olvidar los acontecimientos desagradables, el fracaso o las grandes dificultades, como la mujer, que luego de dar a luz, “olvida” el real nivel de dolor que sintió durante el mismo, o el joven adulto que “olvida” sus angustias y crisis de su recién concluida adolescencia.

El Libro de la Risa y el Olvido

Robando ideas a Milan Kundera, “Como una insoportable levedad, la propia risa se convierte en nuestra elevación sobre la mediocridad: Aprender a trascender los hechos en pro de nuestro sueños”. Es importante que aceptemos con entusiasmo hasta nuestros propios errores, porque será la única forma de superarlos. La autoevaluación es esa gran oportunidad para obtener la información requerida para que Nuestra institución llegue a ser la que soñamos.

Una tautología: Dos “principios” “finales”

Como “principios” “finales” se dejan dos pensamientos que han guiado esta reflexión:

1. Nunca dejes de crecer

2. Tú eres el principio de ti mismo

Y Colorín Colorado

Lo que nos conduce a algunas moralejas:

Yo construyo mis sueños

- Yo (mi organización, mi pareja, mis referencias) somos los últimos responsables de nuestro proceso

La búsqueda del Grial y de la Piedra Filosofal

- Es la búsqueda de sueños imposibles nuestra esperanza de progresar dentro de realidades posibles

Una terrible responsabilidad: Ser cada vez más nosotros mismos

- Institucionalmente: La reflexión continuada sobre nuestra posición en el mundo y el entorno es la garantía de progreso hacia nuestros ideales (estándares)

Nada se termina, todo vuelve a comenzar... (Rafael de España)

- La Autoevaluación es el principio básico del conocimiento
- Es el alfa y el omega que conduce hacia el crecimiento (personal, social, humano, académico...)
- Y es el punto de partida de nuestras reflexiones.

Bibliografía

Coens, Ton y Jenkins, Mary (2001) ¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas. Norma: Bogotá

GARCIA RAMOS, J.M. y PÉREZ JUSTE, R.(1989): Diagnóstico, evaluación y toma de decisiones. Rialp. Madrid

<http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EVALUACION%20EDUCATIVA.pdf>, consultado el 6/02/09

Platón, República, libro VII. Citado en www.e-torredebabel.com/Historia-de-la-filosofia/Filosofiagriega/Platon/MitodelaCaverna.htm, consultado el 6/02/09

POPHAM, W.J.(1980): Problemas y técnicas de la evaluación educativa Anaya:Madrid