

# *Estrategias para el desarrollo de una cultura evolutiva en La Uned de Costa Rica*

**Guiselle Hidalgo Molina  
Mayra Segura Loaiza**

**(UNED, Costa Rica)**

**RESUMEN:** *La sociedad moderna actual está inmersa en un ambiente dinámico, complejo y competitivo que la compromete a estar en un proceso permanente de cambio de innovación social, económica, científica y tecnológica. Las universidades cumplen un papel determinante para habilitar las condiciones idóneas para enfrentar estos retos. De ahí que la calidad en su gestión es un requisito ineludible. En este sentido, la realización de procesos de evaluación representa un camino para lograr el mejoramiento de esta calidad. La eficacia de la evaluación únicamente se logra si se dispone de una cultura evaluativa a nivel institucional. En concordancia con este espíritu, en este artículo, se propone un modelo adaptado para lograr ese propósito, basado en moldeadores, manifestaciones, impacto de cultura y sus resultados. Además, se incorporan algunos criterios y estrategias que permitan la apertura hacia la transformación.*

***Educación a distancia cultura evaluativa - estrategias evaluativas - autoevaluación - criterios efectividad de estrategias - factores moldeadores de cultura***

**ABSTRACT:** *Because of requirements of a competitive market, universities must fulfill their main role in training people to get the challenges of quality and management excellence. On the other hand, nowadays society is imbedded in a dynamic environment, where organizations are compelled to confront a permanent process of social, economic, scientific and technological innovation. In this way, the selfevaluation process means an opportunity to get the commitment of quality goal of the institutions service. Moreover, selfevaluation needs a culture of evaluation about the quality of organization own staffmembers and get a right answer to the target groups demands.*

***Distance Education — Culture of Evaluation - Strategies for evaluation - selfevaluation - criteria for strategy efficiency — factors modelling culture***

## INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, las universidades han mostrado un creciente interés por fortalecer la calidad de sus actividades académicas y la eficacia de su sistema educativo, mediante el establecimiento de procedimientos participativos que las lleven a cuestionarse a sí mismas sobre su quehacer para dar alternativas de desarrollo y soluciones a la problemática social. Por ello, tal como lo manifiesta LEcuyer (1997, p. 2) son «las naciones las que exigen a los establecimientos de educación superior que produzcan graduados que puedan formar una fuerza laboral competente y bien equipada para enfrentar los retos de una economía basada en el conocimiento y la tecnología»,

En tal sentido, el enfoque que se plantea en este ensayo está dirigido hacia la efectividad de la práctica evaluativa dentro de la línea autoevaluación-autorregulación, aunque vale la pena aclarar que también esta actividad evaluativa puede llevarse a cabo desde la perspectiva de la heteroevaluación. Este proceso autoevaluativo se ha aplicado con éxito en muchos países desarrollados de los que se conocen realizaciones importantes, como la de Estados Unidos, Canadá y algunos países de Europa Occidental, entre ellos, España. También, en América Latina, se han generado algunas experiencias, como es el caso de Chile, México, Colombia, entre otros.

Bajo esta misma dirección, también en Costa Rica se han venido dando ciertas iniciativas. Es así que el Consejo Nacional de Rectores (CONARE, 1996) como entidad responsable de la calidad en las instituciones de educación superior conforma el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES, 1996) con una cobertura tanto hacia las universidades estatales como privadas y, perfilada hacia la definición de lineamientos y criterios que les permitan orientar sus procesos de autoevaluación en aras de acreditar la calidad de sus carreras dentro de ciertos indicadores, criterios y parámetros de calidad establecidos.

Paralelo a lo anterior, la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional han canalizado sus esfuerzos hacia estos procesos autoevaluativos con miras a legitimar la calidad de su gestión académica. Por otra parte, el Consejo Superior Centroamericano (CSUCA) trabaja en este mismo sentido para involucrar a las instituciones de educación superior del área centroamericana en dichos procesos que conduzcan a una acreditación que legitime su acción académica.

En el caso concreto de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), se ha generado experiencia en evaluación, especialmente en la validación de carreras en los niveles básicos y de posgrado, a cargo del Centro de Control de Calidad Académica (CONCAL). Recientemente, se estableció una nueva estructura organizacional adecuada a los requerimientos de la sociedad actual. Es así como a partir de este nuevo esquema administrativo, se creó el Centro de Investigación Y Evaluación Institucional (CIEI) con el propósito de implementar el proceso autoevaluativo para promover la transformación de la Institución hacia el mejoramiento de su calidad con propósitos de una futura acreditación. A partir de esta nueva organización, la cultura evaluativa cobra relevancia especial ante la necesidad de generar las condiciones adecuadas para la implementación del modelo autoevaluativo, así surge el documento **Lineamientos para la puesta en práctica del Proceso de autoevaluación de carreras en la UNED con fines de acreditación** (Alvarado, et. al., 1999), en el cual se plantean las directrices y la orientación metodológica para la puesta en práctica de un proceso de tanta envergadura

como es la autoevaluación. Por esta razón, se considera imprescindible que para lograr el éxito de este proceso se debe crear un ambiente propicio mediante **la promoción de una cultura evaluativa** que permita la participación de las distintas instancias académicas en la validación de su que hacer.

En este sentido, el presente ensayo pretende brindar ciertas líneas de acción y recomendaciones metodológicas que sirvan de apoyo y orientación para lograr los objetivos siguientes:

## **OBJETIVOS**

- Crear las condiciones para promover un ambiente receptivo hacia la autoevaluación como una actividad permanente que procura el mejoramiento del quehacer académico.
- Lograr la internalización y el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la Institución acerca de su responsabilidad de dar cuentas de su gestión a la sociedad.
- Responder a las exigencias del mundo globalizado y competitivo que conlleven a la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad..

## **JUSTIFICACIÓN**

Las nuevas políticas que enmarcan el accionar de la sociedad contemporánea, establecen una orientación diferente entre las relaciones de las naciones, los gobiernos y las universidades. De esta manera, se genera una apertura del sector productivo que facilita la vinculación con la empresa privada internacional y se espera que se desarrolle dentro de un marco de equilibrio macroeconómico y de innovación organizativa, apoyada fundamentalmente por la incorporación de la moderna tecnología, dentro de un marco de desarrollo y justicia social. En este mismo sentido, Casas (1999, p. 1) afirma que la «modernización y desarrollo de los países en América Latina, requieren un soporte básico de nuevas universidades con alta calidad, productividad y pertinencia».

Este proceso de transformación mundial caracterizado por la de las economías está sustentado bajo eles principales de cambio en los ámbitos político, educativo, cultural, productivo, entre otros. Al respecto, Stromquist (1996, p. 10) confirma esto cuando manifiesta que «en estos días de crecimiento de la economía y las comunicaciones, hay un llamado a que la gente se eduque y se entrene para que llegue a ser más competitiva económicamente y así sus países puedan participar en el nuevo orden económico sobre un terreno sólido». Es. te aspecto se ratifica cuando Casas, en la referencia anterior, manifiesta que hay un (<consenso sobre la idea de que la educación en general, y específicamente la educación superior es un instrumento poderoso e irremplazable para el desarrollo efectivo de la modernas sociedades».

Para enfrentar este nuevo reto, Costa Rica ha iniciado el proceso desde hace varios años, dentro de esta iniciativa se destacan los tratados de libre comercio para que propiciar la apertura de consorcios americanos en el país. Por otra par. te, el Estado está

todavía en un proceso de reestructuración tendente a reducir su tamaño mediante la privatización de ciertos servicios.

Bajo esta nueva coyuntura que se viene estableciendo, la característica más sobresaliente de la educación superior en los albores del nuevo milenio es la transformación institucional y académica, como vía de respuesta a crecientes demandas de la sociedad. Dentro de este nuevo rol, las universidades deben procurar el mejoramiento continuo hacia la excelencia y el impacto de sus acciones; de tal forma que garanticen la calidad de sus productos y servicios como respuesta a las exigencias competitivas del mundo globalizado.

La UNED, inserta dentro de esta problemática, debe dar a sí misma respuestas sostenibles en su excelencia académica. Está llamada a aprovechar la oportunidad de regular su quehacer que le permita mejorar la calidad académica y en el futuro acreditarse ante la sociedad. Este compromiso se acentúa por la relevancia que cobra en estos tiempos la modalidad educativa a distancia, debido a que está orientada a ofrecer educación con amplia cobertura, dando así oportunidades a sectores poblacionales que tienen dificultad para acceder a los sistemas educativos convencionales.

## **IMPORTANCIA DE LA AUTOEVALUACIÓN**

Ante la necesidad de que las entidades de educación superior canalicen sus esfuerzos hacia enfoques renovadores que las hagan más competitivas, surge la autoevaluación como una herramienta de cambio que les permite cuestionarse a sí mismas; de tal suerte que mediante la identificación de sus aciertos, sus fortalezas, sus oportunidades y sus limitaciones se elabore un plan de mejora continua de sus carreras y contribuya a la racionalidad en la toma de decisiones hacia la excelencia de la gestión académica. Esto es concordante con lo propuesto por L' Ecuyer (1995,p.73) cuando sostiene que los procesos evaluativos permiten a la institución, entre otras:

- <<Ayudar a mejorar su operación o sus programas institucionales.
- Ser capaces de testificar públicamente de la calidad de los programas que ella imparte.
- Ser capaces de garantizar la equivalencia de los programas. >>

Por tanto, desde esta óptica autoevaluativa, se considera importante presentar algunos conceptos dados por especialistas con respecto a esta temática, así como las pautas para crear un ambiente favorable hacia la evaluación. Partiendo esta línea, Wilcol, citado por Ortiz(1994,p. 47-48), entiende este proceso como «una oportunidad excepcional de la entidad para examinar y expresar sus metas, actividades y logros de la institución como un todo».

Bajo esta misma directriz, Kells (1993, p. 33) enfoca el autoestudio como oportunidad excepcional de la entidad para examinar y expresar sus metas mucha claridad y para

asegurar a través de la amplia participación del staff el proceso que esas metas son extendidas y compartidas.»

También, es concordante el enfoque planteado por Lafourcade (1994, p.14) en considera que este proceso «representa un esfuerzo conjunto de los miembros de la comunidad educativa por realizar un examen crítico de los propósitos, pacidades de logro, financiamiento, costos e impacto del ámbito de influencia del quehacer institucional.»

Se infiere en los comentarios anteriores que desde lo interno de la propia entidad educativa, los profesionales se convierten en los actores principales del autoexamen, lo que es garante de ciertas actitudes favorables en cuanto a la efectividad del proceso; puesto que se crea un ambiente participativo caracterizado por la credibilidad, la transparencia, la motivación, la responsabilidad y la identificación de quienes son los gestores de la calidad educativa para tomar parte en la detección de la problemática y dar las soluciones que deben ser implementadas por la institución. Este proceso debe ser ratificado por expertos externos quienes validan la confiabilidad de los resultados de la acción evaluativa.

Por otra parte, la autoevaluación representa para la institución educativa validada un mecanismo seguro para la convalidación de sus carreras o programas académicos y de sus profesionales, en tanto que conlleva esa certificación autorizada por agentes externos que garantizan la calidad de los productos académicos. Esto deja en evidencia la confianza de la institución educativa en su quehacer y por ende, constituye una garantía a lo interno y a lo externo de la entidad. De ahí, la importancia de la acreditación como un medio eficaz para lograr la legitimación de los títulos otorgados por el organismo educativo.

## **LA CULTURA EVALUATIVA DENTRO DE UN SISTEMA EDUCATIVO A DISTANCIA**

Si bien es cierto que el desarrollo de una cultura evaluativa requiere la activación de algunos factores y de estrategias metodológicas así como la puesta en práctica de un modelo tendentes a la generación de un ambiente propicio para llevar a cabo los procesos de autoestudio, los resultados no serían del todo halagadores, sino se consideran también, como fuente importante, las circunstancias y las realidades propias de la modalidad a distancia dentro de la cual está inmersa la UNED.

En este sentido, el sistema autónomo debe garantizar, entre otros aspectos relevantes los siguientes:

- La democratización de los procesos de enseñanza en cuanto a la igualdad de oportunidades que brinde a la población estudiantil y a la calidad de los servicios académicos.
- La incorporación de algunos recursos tecnológicos que apoyen y favorezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- El fortalecimiento del aprendizaje bidireccional mediante una interacción comunicativa en doble vía: entre profesorestudiante, estudiante-estudiante y alumno-material didáctico.

- Superación de las fronteras espacio-temporales que permita el acceso al conocimiento por parte de los distintos sectores sociales.
- La socialización del educando a través de la dinámica interactiva que se establece por la comunicación mediatizada.
- El fortalecimiento de estímulos y de creatividad en el educando propicia el interés, la motivación por una experiencia de aprendizaje que resulte sugestiva e innovadora.
- El establecimiento de vínculos con otras entidades universitarias que permitan fortalecer, innovar, corregir y hasta redireccionar el quehacer académico.

En concordancia con este marco, la dinámica para la formación de la cultura evaluativa debe involucrar a todos los sectores universitarios: autoridades, académicos, estudiantes y administrativos, de suerte tal que la comunidad conozca e interiorice las ventajas de efectuar procesos evaluativos que validen la calidad académica de la Institución.

Con el fin de crear entre la comunidad universitaria una actitud favorable hacia la evaluación y que se proyecte al contexto nacional, es necesario hacer acopio de todos los servicios de apoyo institucionales para que con base en su vasta experiencia desarrollada con propósitos educativos se revierta para efectos divulgativos en pos de esa cultura evolutiva.

Asimismo, resulta enriquecedor desarrollar un ambiente de transferencias, colaboraciones y alianzas interinstitucionales que dé oportunidad a la Universidad de conocer otros logros y perspectivas que permitan activar e impulsar estrategias participativas de cambio para la creación de un clima favorable y competitivo hacia la evaluación.

## **DESARROLLO DE UNA CULTURA EVOLUTIVA**

¿Cómo crear ese clima institucional donde todos los miembros de la comunidad universitaria estén motivados, dispuestos y comprometidos con el proceso autoevaluativo? Pese a que esta tarea no es fácil, en esta disquisición, se pretende, como un primer intento dar algunas pautas para promover una cultura evaluativa en la UNED que se revierta en la creación de un ambiente organizacional de compromiso y de apropiación por los procesos que propician el perfeccionamiento de la calidad en las carreras que ofrece la Institución. Particularmente, se procura que los involucrados en el autoestudio, **internalicen esta actividad** evaluativa como el mecanismo que posibilita la aplicación de acciones remediales a la oferta académica.

Desde esta perspectiva, es preciso, en primer instancia, un breve acercamiento al concepto de cultura organizacional en el contexto actual. Al respecto en la literatura, existen variadas acepciones, desde las muy simplificadas hasta las más complejas que reflejan las diversas connotaciones que implica este término. Es por ello que la cultura se ve como la forma en que los individuos realizan las diversas acciones, mientras que otros la conciben como la conformación de los valores o prácticas que orientan su gestión. Siguiendo esta perspectiva, Mintzberg (1991, p. 394) considera que «la cultura puede considerarse como la imagen opuesta a las atribuciones ejercidas como políticas.

Mientras estas últimas están enfocadas al interés personal y a la concentración del poder a través de la iniciativa individual, la cultura se centra en el interés colectivo y en construir una organización unificada, a través de compartir escalas de valores, hábitos y tradiciones».

Así se puede afirmar que una cultura es exitosa para una institución cuando «está alineada con los nuevos y crecientes requerimientos de competitividad personal y de equipo, tales como:

- Tendencia a la acción (dinamismo),
- Autonomía e iniciativa,
- Dedicación a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Innovación.
- Productividad y calidad a través de los procesos y las personas.

El clima organizacional es el ambiente positivo o negativo que se vive en la empresa. Tiene un impacto directo y significativo en los resultados de la organización. Un mal clima obstaculiza el logro de altos desempeños y crea crisis. Sus consecuencias son múltiples, pues genera desmotivación, tensiones internas, estrés, desgaste, inercia, apatía y conflicto. Todo ello conduce a altos costos, baja productividad, baja calidad, bajo desempeño y baja identificación como poco compromiso con el trabajo y la empresa.» (Robles, 1995, p. 28). También, Amado, E. (1997, p. 29) afirma que una cultura es buena si apoya las estrategias de la institución, si es adecuada al contexto competitivo y si permite alcanzar los objetivos de ésta.

Estos planteamientos son concordantes con el clima que debe prevalecer en las instituciones de educación superior. Bajo esta orientación, el presente artículo espera contribuir a la formación de una cultura evaluativa, de manera que la práctica de la evaluación, se dé dentro de un marco de apertura, objetividad, flexibilidad y dinamismo.

En tal sentido, las universidades y por ende en la UNED, requieren de la implementación de estrategias para el desarrollo de un ambiente favorable hacia la evaluación. Al respecto, L'Ecuyer (1995, p. 75) afirma que una organización que tiene una cultura evaluativa, se distingue por interpretar la evaluación como un desafío que le permite mejorar su quehacer y como una oportunidad de crecimiento institucional. La crítica se revierte en un factor motivador y se ve como un incentivo la posibilidad de que sus programas sean certificados a nivel nacional e internacional. En cambio, si una institución se resiste a la evaluación, ésta se caracteriza según el autor mencionado porque:

- Se atenta a la autonomía universitaria,
- Se ve como una manera de imponer nuevos modelos o nuevas conductas,
- Se emiten juicios sobre sus propios resultados,
- Se trata de ocultar sus problemas,

- Hace creer que son los mejores.

Esta posición es reforzada por Kells.H. (1993, p. 68) cuando sostiene que los profesores muestran renuencia a ser evaluados y a participar en actividades de evaluación mutua, basado fundamentalmente en la falta de confianza en el sistema y en el temor a ser sancionados.

Tomando como base lo expuesto sobre el clima organizacional por estos teóricos, aunado a la experiencia de las autoras, se propone a manera de resumen la siguiente figura N° 1, que evidencia dos ambientes opuestos; uno que carece de una cultura evaluativa y otro que la posee.



## **ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA EVALUATIVA**

De acuerdo con la teoría sobre la administración de organizaciones formales, el concepto de estrategia se refiere a un plan o un patrón que incorpora las metas y políticas más significativas de una organización y determina un ordenamiento coherente y secuencial de las actividades que se pretenden efectuar para el logro de esas directrices institucionales. Esto en el entendido de que las estrategias se sustentan sobre una base real de las condiciones de la organización, tal que resulten factibles y originales con respuestas proactivas del entorno (Brian., p.5). Estas estrategias más que una metodología sistemática para laplanificación de actividades, se definen como un perfil articulado para la toma de decisiones que comprometen a toda la organización (Ayarza, 1995, p. 83). Pese a que esta concepción se aplica hindamentalmente a empresas productivas, en la actualidad, está siendo cada vez más utilizada por instituciones educativas, particularmente por las universidades.

Indiscutiblemente, la definición y la claridad de las estrategias, señalan la direccionalidad para lograr el fortalecimiento de la calidad que lleva a la excelencia académica. Por ello, toda institución educativa que pretenda implementar en forma exitosa un proceso de autoevaluación, debe establecer un plan estratégico que le permita tener las condiciones adecuadas en la fase inicial de este proceso.

En el caso de la UNED, la concepción estratégica compromete a todos los niveles jerárquicos de la Institución. Es preciso, entonces, el liderazgo que deben ejercer las



autoridades así como la delimitación del grado de responsabilidad de las distintas instancias y el compromiso de las personas involucradas en el proceso autoevaluativo, pues se trata de lograr la conscientización en todos los niveles organizacionales sobre la relevancia del proceso, a saber:

- **El nivel superior:** Pretende que las autoridades asuman un compromiso y liderazgo que se traduzca en un apoyo político y de recursos, convirtiéndose en un agente motivador para los otros niveles. La necesidad de asumir con determinación este papel, está directamente ligado con la posibilidad de cumplir los propósitos del sistema educativo a distancia, en cuanto a la cobertura con equidad académica deseada para los diversos sectores alejados del servicio educativo presencial.
- **El nivel académico medio:** Se constituye en el actor principal del proceso, pues es el encargado de validar su quehacer y con base en los resultados establecer y cumplir con un plan de mejoramiento. Cuando los procesos evaluativos se apropian en el sector que está directamente involucrado en el trabajo académico, existe una mayor probabilidad de disponer de un planeamiento curricular pertinente a esta modalidad y con una calidad aceptable, de un paquete instruccional efectivo y de un servicio de apoyo estudiantil acorde con las necesidades individuales de cada estudiante; a tal punto que, la apertura hacia un autoanálisis de su gestión con la posterior participación de una autoridad externa competente, contribuye al éxito pretendido del estudiante en el sistema de enseñanza a distancia.
- **El nivel administrativo:** Brinda el apoyo logístico con plena identificación del proceso así como está consciente de la relevancia de su participación. La disposición de un servicio administrativo de calidad, seguro, oportuno y confiable es un factor que incide directamente en las atenciones indispensables que requiere un alumno a distancia, en servicios tales como, la entrega de materiales didácticos e informativos, la debida comunicación de actividades cruciales del proceso de enseñanza y aprendizaje y, la certificación de su progreso académico, entre otros servicios primordiales que éste demanda.

Por otro lado, la incertidumbre generada por las implicaciones futuras de la autoevaluación, en términos de las exigencias que a corto plazo pueda significar para la carrera que se administra, y su capacidad de respuesta, representa de por sí, un móvil efectivo hacia el cambio de cultura. De manera que, una transmisión adecuada del riesgo en que pueden incurrir los responsables que se resistan al cambio, puede ser un factor que facilite la apertura hacia la transformación.

Además, en la misma definición de las estrategias, la entidad educativa puede transformarse como respuesta a un plan elaborado para provocar así una nueva visión con la que pueda crecer y evolucionar hacia niveles de competitividad que faciliten su «posicionamiento» en la realidad actual.

Para alcanzar esta condición estratégica inherente a una cultura evaluativa, se requiere conocer el comportamiento del recurso humano. Para ello, se propone a continuación un modelo que permita acertivamente canalizar las estrategias hacia los moldeadores de cultura y no hacia las manifestaciones o el impacto de la misma. En dicho modelo,

se advierte que la cultura se evidencia a través del clima organizacional que tiene su impacto en la conducta de los individuos así como que coincide en la toma de decisiones, lo que resulta determinante para el desempeño institucional.

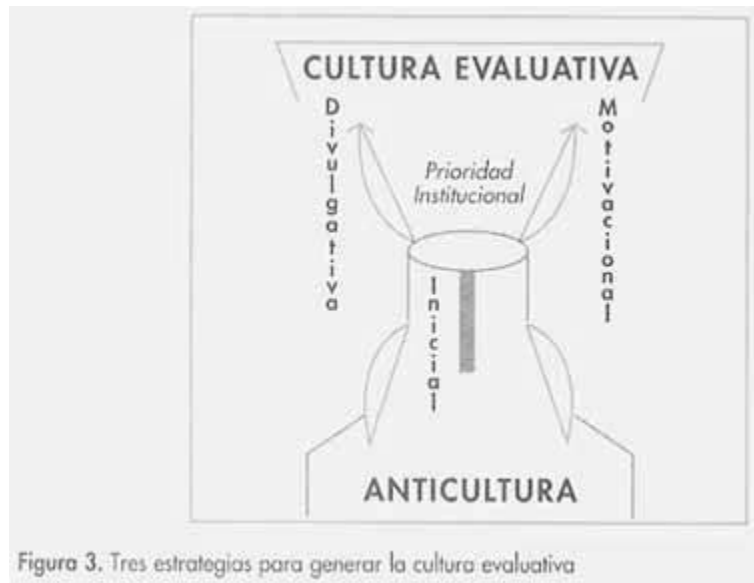
En este sentido, Amado, E. (1997, p. 28-29) afirma que «existe una paradoja del cambio de la cultura que enfrenta toda organización que intenta hacer cambios en la cultura: la cultura no se cambia enfocándose en sus manifestaciones si no en sus factores moldeadores. Es decir, no se cambia actuando sobre los valores y creencias del personal o el clima laboral sino indirectamente, por medio del cambio de acciones de los líderes y los otros moldeadores de la cultura.»

A partir de las anteriores consideraciones, las proponentes exponen un modelo para crear una cultura de evaluación en el área educativa basado en el esquema planteado por Price Waterhouse, referido por dicha autora. Es importante tener presente que los factores que realmente influyen en la transformación de cultura son los identificados como moldeadores de cultura, los cuales están estrechamente ligados con actitudes, cualidades innatas, calidad en la formación profesional y establecimiento de políticas. Desde luego, se espera que las estrategias dirigidas para afectar los moldeadores generen las manifestaciones señaladas en la figura del modelo; en caso contrario, es posible que existan problemas en la implementación de las estrategias o en la identificación de los moldeadores. Una vez que se obtengan esas manifestaciones, se tendrá un impacto en la cultura que produzca los resultados deseados. En la siguiente figura No. 2 se presenta el modelo propuesto:



## ESTRATEGIAS TRANSFORMADORAS DE LA CULTURA EVALUATIVA INSTITUCIONAL.

Estas estrategias constituyen mecanismos generadores de un ambiente de cambio en las acciones de los actores de la actividad evaluativa. En el ámbito universitario, esta transformación puede implementarse de acuerdo con su efecto inicial, motivacional y divulgativo. Para ello, a partir de la literatura especializada en el tema, así como de las experiencias de las autoras en el campo evaluativo, seguidamente se exponen tres estrategias básicas derivadas que constituyen el pilar que soporta el proceso de transformación cultural, tal y como se observa en la siguiente figura No. 3



Como queda mostrado en esta figura, las estrategias **motivacionales y divulgativas** acompañan todo el proceso de cambio, no así la **inicial** que debe surtir su efecto en las fases tempranas de ese proceso, pues su función es nutrir e impulsar la práctica con un efecto autogenerador de iniciativas y esfuerzos sobre un terreno cada vez más sólido que le permita a la universidad priorizar las nuevas experiencias evaluativas de acuerdo con sus intereses.

Las acciones sugeridas para implementar cada estrategia tienen identificadas ciertos ejes que actúan como impulsos claves para provocar el efecto transformador adecuado, tal y como a continuación se describen:

### 1. Estrategia inicial

Para esta fase inicial, se supone como estrategia que con **las primeras acciones del proceso autoevaluativo se minimice el riesgo y a partir de los resultados se genere un ambiente ético, que produzca el conocimiento necesario para que alimente las fases posteriores; todo ello sustentado en la transparencia, la credibilidad, la seriedad, el compromiso y la responsabilidad perfilado como un interés auténtico de mejoramiento del quehacer académico**

En tal sentido, se identifican seguidamente los ejes y la respectiva acción para llevar a cabo el cumplimiento de este plan inicial.

- **Sencillez.** Iniciar el proceso con autoevaluación de carreras más que con la evaluación insitucional. Dentro de éstas que sean de bajo grado de complejidad.
- **Apertura.** Involucrar a los actores que muestren una actitud receptiva hacia el mejoramiento y un deseo de demostrar su desempeño.

- **Credibilidad.** Difundir el espíritu del proceso basado en el fortalecimiento de la calidad de la carrera y no el señalamiento de responsables ni la sanción ni la autocomplacencia.

## 2. Estrategia motivacional

Esta estrategia motivacional se fundamenta en que las autoridades universitarias establecen la evaluación como prioridad del quehacer institucional y reafirmar su directriz mediante la aplicación de políticas de incentivos a los actores del proceso.

Para implementar esta propuesta se recomiendan los ejes y las correspondiente acción que a continuación se presenta:

- **Sustantiva.** Percibir la evaluación como actividad prioritaria en la institución.
- **Motivación.** Incentivar a las unidades voluntarias que participen en el acto evaluativo

## 3. Estrategias divulgativas

Esta estrategia procura **establecimiento de diversos canales comunicativos que dea a conocer los progresos alcanzados en las experiencias evaluativas así como reconocer el esfuerzo realizado durante el proceso; además, debe constituir una oportunidad para realimentar a los actores y revisar las acciones que falta por emprender**

Es recomendable que en la aplicación de esta estrategia se controlen los factores distorsionadores y en su lugar se desarrolle un ambiente de confianza, credibilidad y sana competencia que permita intercalar e incorporar nuevos aportes y experiencias para el enriquecimiento de la práctica evaluativa.

En este sentido, se sugiere una clasificación de actividades para la puesta en práctica de la estrategia descrita. Los ejes y su acción asociada se agrupan en aquellas que se pueden ser ejecutadas en forma individual o colectiva:

### Exposición de experiencias

- **Competitividad.** Crear un ambiente competitivo por medio de la divulgación de los resultados obtenidos por los agentes involucrados en el proceso.
- **Difusión.** Exponer en congresos nacionales e internacionales de las mejores experiencias autoevaluativas.
- **Interacción.** Intercambiar experiencias con instituciones homólogas involucradas en esta actividad evaluativa.

### Dinámicas grupales

- Divulgación. Realizar seminarios, foros, talleres, entre otros.
- Experiencias. Invitar a expertos para compartan experiencias evaluativas.
- Información. Elaborar boletines y revistas que informen sobre el progreso de las actividades autoevaluativas.
- Difusión. Confeccionar carteles y cápsulas con frases motivadoras alusivas a la temática.

## **CRITERIOS DE EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS**

La eficacia de una estructura estratégica se puede analizar a la luz de algunos criterios básicos. Al respecto, Brian (1991, p. 12-13) afirma que existe coincidencia en la literatura de que tales factores tienen relación con ((la claridad en el planteamiento, el impacto motivacional, la consistencia interna, la compatibilidad con el entorno, la disponibilidad de los recursos necesarios, el grado de riesgo, la congruencia con los valores personales de los directivos claves, el horizonte temporal adecuado y la aplicabilidad». Además, este autor identifica siete elementos estructurales básicos que recomienda tomar en cuenta a la hora de definir la propuesta estratégica. Estos factores apuntan a las siguientes condiciones: **tener objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, cuidar la concentración, procurar la flexibilidad, mantener el liderazgo coordinado y comprometido, aplicar el componente sorpresa y brindar seguridad.** Estos aspectos constituyen la guía para analizar las tres estrategias y las acciones sugeridas en este estudio.

### • **OBJETIVOS CLAROS Y PRECISOS**

Los tres objetivos planteados al inicio del documento, expresan en forma precisa los resultados esperados con la aplicación de la propuesta estratégica descrita, así, se busca crear condiciones de carácter permanente favorables a los procesos evaluativos con fines de mejoramiento y de esta forma responder con calidad a los desafíos de la sociedad actual. La viabilidad de su aplicación está favorecida por las influencias externas producto de una realidad ineludible donde las organizaciones se encuentran ante condiciones complejas, cambiantes y exigentes que las envuelve y las compromete. Además, el cumplimiento de tales objetivos conlleva a la toma de decisiones para poder llevar a cabo procesos evaluativos exitosos que den garantía de consolidación institucional.

### • **INICIATIVA**

Las acciones que se plantean para la aplicación de las estrategias son dinámicas, flexibles y presentan la particularidad de que se pueden ejecutar con imaginación y a un ritmo ajustado a las circunstancias específicas, de manera que su puesta en práctica evite ocasionar un desgaste innecesario que afecte el cumplimiento de las expectativas. Por otra parte, facilita un clima de compromiso y de responsabilidad ante los procesos evaluativos de las carreras en oferta.

- **CONCENTRACIÓN**

El cuerpo de estrategias clarifica el papel relevante que compete a la dirección superior para garantizar el éxito, empero, también, permite una diversidad de posibilidades para poder identificar en donde intervienen diferentes agentes internos, de manera que, estos sientan el compromiso y la oportunidad para externar sus propias soluciones a la problemática en cuestión y así, se pueda abordar en forma adecuada el cumplimiento de los objetivos. En ese sentido, la gestión estratégica concentra con racionalidad la participación de los diferentes actores. Además, las tres estrategias comprenden una diversidad de aspectos relacionados con los objetivos perseguidos, puesto que tienen que ver con el control de la complejidad, la libertad de acción, la motivación hacia la participación, el reforzamiento de habilidades y la promoción alrededor de las actividades sugeridas.

- **FLEXIBILIDAD**

Este componente está asociado a la disponibilidad de los recursos para ejecutar las acciones con la oportunidad y la frecuencia que se requiera para mantener un impulso continuo que engarce las distintas acciones en forma coordinada para lograr eficacia en la elaboración y ejecución del proyecto estratégico.

- **LIDERAZGO Y COMPROMISO**

En la medida de que se logren resultados efectivos con la puesta en práctica de las estrategias inicial, motivacional y divulgativa, se creará un ambiente caracterizado por el liderazgo y compromiso de los miembros activos que busca un efecto multiplicativo que incentive en forma creciente la participación gradual de todos los involucrados en las tareas que les competen por su especificidad.

- **SORPRESA**

Aunque el factor sorpresa para el caso estudiado es de menor importancia, no obstante, en la medida de que se vayan logrando los efectos esperados con la aplicación de las estrategias a un ritmo conveniente, se puede ayudar a «posicionar» a la institución en un nivel competitivo mejor. En este sentido, una adecuada aplicación de la estrategia divulgativa pueden aportar significativamente en esta dirección.

- **SEGURIDAD**

Por otro lado, el inicio y el desarrollo de las estrategias para crear ese ambiente receptivo de credibilidad a la evaluación, conlleva a recorrer un largo y complejo camino que conviene prever con suficiente antelación como para que la institución se «posicione» con seguridad y oportunidad frente a la competencia externa.

Partiendo del modelo propuesto y de las estrategias identificadas por expertos en el campo de la evaluación, es posible establecer la coherencia entre ambos, tal como queda mostrado en la figura No. 4.

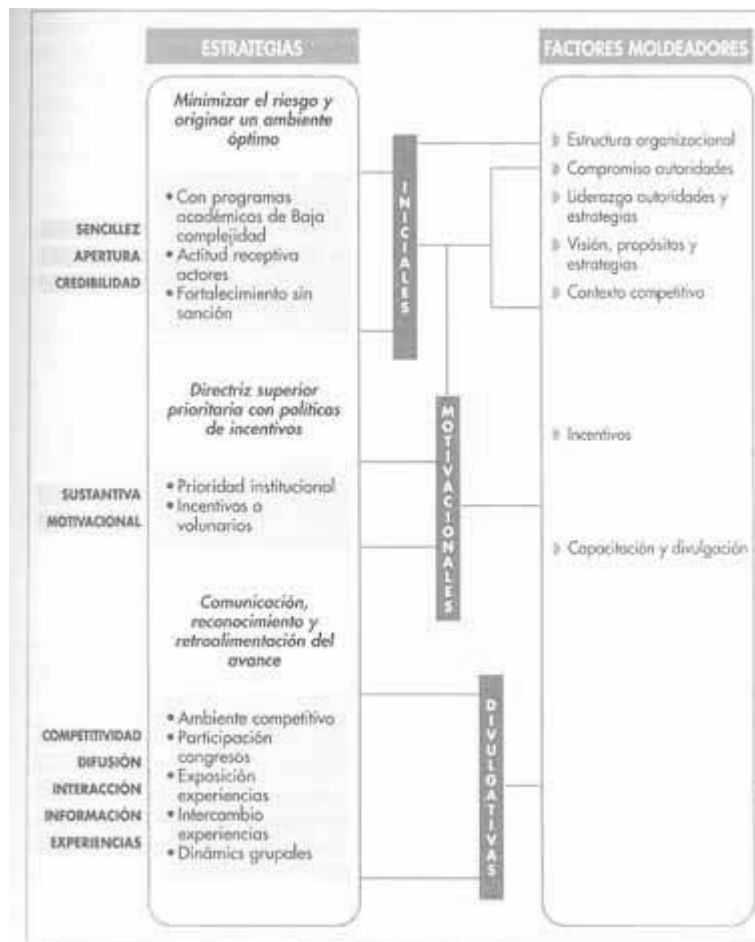


Figura 4. Integración de estrategias y factores moldeadores de cultura

Como se observa en la figura anterior, la función de las **estrategias** permite activar los **factores moldeadores** con el objetivo de generar un clima propicio que apoye los procesos evaluativos. La importancia de este efecto se visualiza mejor en la figura No. 2, donde el dinamismo ocasionado en los moldeadores produce reacciones en las **manifestaciones de cultura** cuyas repercusiones se pretenden sean positivas según el modelo propuesto. A su vez, estos cambios tienen su impacto significativo en el ambiente organizacional con **resultados** que ofrecen una ventaja comparativa basada en la **calidad**. Para cada una de las estrategias propuestas se indica una serie de acciones que permiten concretar su implementación, sin embargo, también, se pueden identificar otras acciones que cumplan con este mismo propósito, aunque, se espera que las sugeridas en el presente trabajo sean suficientes para llevar a la práctica la aplicación establecida y producir el efecto esperado en los factores moldeadores.

Como puede observarse en la figura No. 4, se establecen las conexiones entre las estrategias sugeridas y los moldeadores del modelo. En el caso de la estrategia inicial que busca el propósito de **minimizar el riesgo y originar un ambiente idóneo**, la relación se asocia con las competencias del nivel superior descrito. Estas comprenden el compromiso, el liderazgo, la visión, los propósitos y las estrategias institucionales establecidas en ese nivel que además promueve un ambiente competitivo al interno de la universidad con una estructura apta que soporte este ambiente organizacional. Asimismo, se propone iniciar la experiencia de manera que se optimice la idoneidad, de forma tal que es recomendable, en un primer momento, dirigir el autoestudio hacia las

carreras que imparte la universidad más que a una evaluación institucional. Asimismo, las carreras que más contribuyen en esta dirección son aquellas de menor complejidad y donde los involucrados tienen una actitud más abierta hacia la evaluación y al mejoramiento. Es decir, la formulación de las estrategias se impulsa inicialmente sobre ejes de **sencillez, apertura y credibilidad**.

De la misma manera, en relación con los efectos que puede ocasionar la presencia de los jefes principales en este esfuerzo evaluativo, se puede inferir que la percepción que tengan los integrantes al interno de la organización, el interés, la prioridad y el compromiso de este nivel superior, conllevan a una respuesta **motivacional** obligada entre todos los niveles que la componen. Además, si a éstos se adicionan incentivos a los agentes involucrados en la prácticas de mejora, sin duda alguna, se contribuye a despertar y a mantener la disposición constante hacia una cultura de evaluación. Es así que la segunda estrategia tiene que ver con una **directriz superior de carácter prioritario impulsada con incentivos**, principalmente, para aquellos agentes que participen en forma voluntaria. Sus bases están soportados por ejes **sustantivos y motivacionales**.

Asimismo, la estrategia divulgativa se articula con la capacitación y la difusión que fortalezca la actividad realizada, por medio de la debida **comunicación, reconocimiento y retroalimentación del progreso alcanzado**. De forma tal que con una capacitación adecuada se puedan ampliar los conocimientos que contribuyan a enriquecer el horizonte del proyecto académico. A la par de esto, se requiere efectuar una práctica de promoción acertiva de los resultados parciales de progreso logrado, que incorpore aciertos y desaciertos y que permita reorientar el rumbo de las acciones evaluativas, ampliar la experiencia en las dirección del propósito perseguido y generar un ambiente de sana competencia para proseguir en condiciones favorables con ese esfuerzo académico. En conjunto, la actividad divulgativa giran sobre ejes que buscan la **difusión de experiencias** e información generadas en la práctica evaluativa dentro de un entorno caracterizado por la **interactividad** y la **competitividad**.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La sociedad contemporánea se enfrenta a escenarios cambiantes, pues nunca como ahora se ha dado tal diversidad de transformaciones que prácticamente han incursionado en todos los campos del saber. Estos cambios han llevado a la humanidad a prepararse para enfrentar los retos que demanda la situación actual. Así, se ha producido un desarrollo socioeconómico acelerado con amplia cobertura y caracterizado por una fuerte innovación en el sector tecnológico, para lo cual es imperativo conciliar ese crecimiento con la problemática actual, en procura de un mayor equilibrio y la consolidación de una sociedad más equitativa.

Estos vertiginosos y profundos cambios constituyen el mayor reto para la educación, pues se requiere la formación de individuos que puedan enfrentar con éxito estos desafíos y participen con soluciones creativas al entorno.

Por su parte, la educación superior no está ajena a esta situación, pues es una necesidad sentida en el seno de las universidades de asumir el compromiso para enfrentar un ambiente socioeconómico diferente. Por ello, es preciso formar profesionales generadores de conocimiento, creativos, innovadores, reflexivos, y con capacidad



analítica y crítica que se incorporen al mundo del trabajo y participen en el avance productivo y tecnológico así como en el desarrollo sostenible del país

Esta tendencia actual obliga a las universidades a redefinir su quehacer, pero ¿cómo reorientar los servicios que presta dentro del nuevo contexto en que está inmersa? Se establece, entonces, que estas entidades deben reorientar la actividad académica hacia el fortalecimiento de su calidad en el conjunto complejo de sus acciones, tales como políticas de docencia, concepciones curriculares, perfiles profesionales, admisión estudiantil, evaluación y supervisión de aprendizajes, actualización y perfeccionamiento de sus profesionales; todo esto, dentro de un marco productivo y pertinente.

Desde esta perspectiva, la calidad viene a convertirse en un ingrediente medular para que la gestión de la universidad se realice de manera eficiente y competitiva frente a las necesidades sociales y que sea capaz de poseer y preservar en su área de influencia, los procesos económicos, sociales, culturales de la nación.

Esta es una prioridad a la que debe abocarse la educación superior como un elemento impelente, por lo que sus esfuerzos deben focalizarse hacia los procesos evaluativos que permitan certificar ante la sociedad sus servicios académicos. En ese sentido, la presente propuesta elige la autoevaluación como vía para lograr este propósito.

Dentro de esta gestión de cambio y de mejoramiento de la calidad universitaria, es prioritario la creación de una cultura que genere la motivación interna y la voluntad de todos los actores de proceso para llevar a cabo la actividad autoevaluativa recomendada. El interés se centra en aquellos aspectos que influyen directamente en la transformación de la cultura institucional para evitar esfuerzos improductivos y de manifestaciones propias de una organización carente de una cultura evaluativa. Es por esto que es recomendable establecer la interrelación de factores moldeadores con estrategias que puedan activarlos en el sentido deseado así como criterios que permitan transformar el clima organizacional en un ambiente apto para la aplicación de procesos evaluativos. Se espera entonces, que como consecuencia de esta integración, los involucrados con el quehacer académico interioricen la relevancia del proceso evaluativo, y a su vez, asuman responsablemente el compromiso del mejoramiento continuo de la carrera direccionado hacia la acreditación.

Como se desprende de las anteriores consideraciones y en los albores del nuevo milenio, el derrotero que han de seguir las universidades que pretendan superar con éxito los retos modernos, es poner en práctica **mecanismos que den respuestas equitativas, dinámicas, creativas e innovadoras para lograr una sociedad globalizada más competitiva.**

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVARADO, J., SEGURA, M., D'AGOSTINO',G., HIDALGO, G. (1998). *Lineamientos para la puesta en de la nación, práctica del proceso de autoevaluación de carreras de la UNED con fines de acreditación.* San José: UNED.

AMADO, E. (1997). La cultura: arma competitiva. *Revista Rumbo. Forjando empresas exitosas*, 27- 30 San José: Publicaciones Los Olivos.

AYARZA, H. (1995) Evaluación de la educación superior como estrategia para el cambio. El proceso y el camino para el logro de la autoevaluación. *Memoria seminario interamericano sobre evaluación de la calidad y gestión del cambio*. México D.F.: ANUIES

ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA LATINA. (1992). *Una perspectiva estratégica*. Santiago: CINDA.

BRIAN, J. (1991) Estrategias para el cambio. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Segunda edición. México D.F.: Prentice Hall, 5-22

CASAS, A. (1999). Distance Education: a decisive force for the restructuring of Latin American University. *19th World Conference*. ID-NO. u4bOlll3. Viena: ICDE.

CONARE. (1996). *Lineamientos para la acreditación de carreras y programas de la educación superior*. San José: documento mimeografiado.

LAFOURCADE, P. (1994). Evaluación institucional. San José: EUNED.

KELLS; H. (1993). *Autorregulación en la Educación Chilena*. Consejo Superior de Educación, Santiago, *Administración Universitaria en América Latina (1992)*. Una perspectiva estratégica. Santiago: CINDA

L'ECUYER, J. (1995). Evaluation in higher education: a tool for change and accountability. *Revista Evaluación de la calidad y de gestión del cambio*. México D.F. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)

\_\_\_\_\_. (1997). La calidad en las universidades. San José: documento mimeografiado.

MINTZBERG, H. (1991) La ideología y la organización misionaria. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Segunda edición. México D.F.: Prentice Hall, 394-401.

ORTIZ, A. (1994). *Guía general para la autoevaluación de la universidad*. Bogotá: UNED.

ROBLES, R. (1995). Exigencias crecientes del nuevo mundo que se está formando. *Hacia un desarrollo nacional orientado por los nuevos requerimientos de competitividad y las necesidades nacionales*. Vol 1. San José: Ministerio de Ciencia y Tecnología.

CSUCA. (1997). *Sistema centroamericano de evaluación y acreditación de la educación superior*. San José: documento mimeografiado.

STROMQUIST, N. (1996). *Gender and democracy in education in Latin America*. New York: Council on Foreign Relations. <http://www.laspau.harvard.edu/>.

## **PERFIL ACADÉMICO Y PROFESIONAL DE LAS AUTORAS**

**Mayra Segura Loaiza:** Licenciada en Filología Española y Auditoría Interna de Calidad con preparación y experiencia en el campo docente en la Universidad de Costa Rica y en la Universidad Estatal a Distancia. Asimismo, con desempeño como asesora en el Proyecto de Dinslización del Instituto de Investigación para el Mejoramiento de la educación costarricense (IIMEC) de la Universidad de Costa Rica, editora de la Revista Biocenosis UNED, consultora en elaboración de estándares de calidad en español para la educación primaria centroamericana en la Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. Además, con estudios y trayectoria en investigación y en evaluación de proyectos, programas y carreras en el sistema educativo universitaria a distancia, en el Centro de Control de Calidad Académica y el Centro de Investigación y Evaluación Institucional. Publicaciones en investigación, en evaluación y en filología.

**Guiselle Hidalgo Molina:** Licenciada en Estadística y especialización a nivel de postgrado en Informática de la Universidad de Costa Rica, máster en Econometría del Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) México D. E. Experiencia docente en la Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED) y en el CIDE en México D, E. Ha realizado investigaciones en educación, estadística e informática. Además, ha llevado a cabo evaluaciones de programas académicos universitarios en el Centro de Investigación y Evaluación Institucional y en el Centro de Investigación Académica de la UNED. Estuvo en la dirección del Centro de Informática de la UNED durante 10 años, tiene experiencia en proyectos tecnológicos aplicados a la educación a distancia en el campo de la administración estratégica y en la educación superior. Dispone de varias publicaciones en estadística, educación e informática.

### **Dirección**

Guiselle Hidalgo Molina  
Centro de Investigación Académica (CIAC)  
Universidad Estatal a Distancia (UNED)  
email [atnolina@uned.ac.cr](mailto:atnolina@uned.ac.cr) This email address is being protected from spam bots, you need Javascript enabled to view it  
Fax (506) 234 19 09  
Telef (506) 253 21 21 extensión 2241  
Apartado 474 / 2050  
San Pedro de Montes de Oca  
San José Costa Rica