

LA INADECUACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. LA NECESIDAD DE UN MODELO MÁS DESARROLLADO Y AMPLIO

H.R. Kells University of Twente Netherlands
Traducción Pedro D. Lafourcade. Edición SDI

Una importante decisión política ha sido tomada -o bien pronto lo será- por los ministerios y consejos de financiamiento, a efectos de influir sobre el control y potencial desarrollo de la educación superior en diversos países.

Dicha decisión, está referida al empleo de un sistema simple de elementos cuantificables o razones, vinculados con algunos aspectos de los ingresos, procesos y productos institucionales, y a menudo orientador de cruzamientos facilitantes de comparaciones o rangos institucionales.

En países tales como Australia [Linke, 1990] y el Reino Unido [Sizer, 1990] y, en menor medida, Dinamarca [Von Linstow, 1990] y Finlandia [Niiniluoto, 1990], los funcionarios del gobierno argumentan que estos indicadores deberían tener alguna influencia o, aún constituir una base importante para considerar el financiamiento o definir el tamaño, extensión y recursos de las instituciones o programas.

En tanto que este movimiento ha sido combatido por algunos líderes de la educación por considerarlos altamente reduccionistas, no representativos de la calidad y de la capacidad relativa de programas e instituciones y como focalizando sólo lo mensurable, el movimiento avanza y los defensores abogan por su necesidad para el sistema.

Los indicadores de desempeño han estado recientemente, sujetos a un importante y cuestionado estudio por la OCDE [Cuenin, 1987] y a un completo análisis crítico por Cave y otros, 1988. Pero no se han presentado propuestas que cubran las necesidades de quienes demandan el uso de las mismas, que superen las críticas más importantes hacia tales medidas y puedan ser más útiles que perjudiciales a las instituciones de educación superior.

El propósito de este trabajo es generar una propuesta que proporcione adicionales comprensiones en relación con el contexto y el posible funcionamiento de los indicadores, a la luz de los argumentos planteados en pro de los mismos.

INDICADORES DE DESEMPEÑO COMO UNA INFLUENCIA EN LA VIDA UNIVERSITARIA

Los sistemas sociales son influenciados por muchas fuerzas, externas e internas, apremiantes y perturbantes, irracionales y sutiles que ejercen su influencia en periodos de tiempo largos, medianos y breves.

En una amplia ojeada a la historia (Braudel, 1980), sustanciales dimensiones culturales, e ideas críticas y tradiciones desarrolladas, han sido expresadas de algún modo en los propósitos y en las estructuras de la organización.

Para las universidades, la influencia de la iglesia; la noción de la investigación como intención primaria; la determinación de los límites de la vida universitaria y el movimiento desde la elite hacia un mayor acceso, son ejemplos de movimientos al largo plazo.

En los rangos medios, los periodos medidos en décadas más bien que en centurias, algunos movimientos algo más mecánicos pero aún importantes, adquieren formas e influencias en el sistema, por lo común, en respuestas demoradas a fenómenos más amplios. Nuevamente en relación con las universidades la evolución de la computadora, mayores flirteos con la industria y la tecnología, y aún los intentos de reindustrialización nacional, son algunos ejemplos.

También se podrían considerar, algunos cambios importantes en el gobierno de las universidades, tales como la inclusión de los estudiantes y el desarrollo del poder de los docentes en algunos países.

En el corto plazo, también se observan muchos movimientos [a menudo en el marco de ciertas modas]. El espacio de duración de una idea puede ser el de unos pocos años. Algunos ejemplos: propuesta de abolición de la posesión por tiempo indeterminado de un cargo docente; total apertura a las admisiones de alumnos [en Europa]; resolución de los problemas urbanos mediante la acción de la universidad, etc.

Ejemplos más sustanciales y duraderos, incluyen: los intentos de establecer programas de desarrollo del personal, el fortalecimiento de la enseñanza en la universidad, y la creación de instituciones "abiertas" o no tradicionales.

El movimiento actual [recordar que este artículo es de principio de la década última del siglo XX], incluye la promoción de planeamientos estratégicos, el establecimiento de estilos empresariales y el fortalecimiento de las funciones ejecutivas de las instituciones en Europa. Y además, ¡la instalación del uso de indicadores de desempeño!

La mayoría de los movimientos de corto plazo son vigorosos y, a menudo, frenéticos.

Sus formulaciones son, por lo común, impetuosas y los marcos conceptuales, sólo parcialmente desarrollados.

Los sustentadores son, por lo común, muy vocingleros y algunos de los argumentos que emplean, más bien que ser sensibles a las características del sistema propuesto, son seleccionados para estimular la apología, casi sin considerar las consecuencias para el sistema.

Uno debe reconocer -por supuesto- que los tres grandes grupos de fenómenos o de cuestiones mencionadas más arriba, no son mutuamente excluyentes, y que la vía natural, aunque obviamente rara, y muy dificultosa es, por ello, movilizarse muy selectivamente hacia la parte superior de la escala.

Para la mayoría, el fin de cualquier consenso llega en general demasiado rápido, aunque a veces se advierten ciclos o revisitas. Claramente, en muchos casos, sin embargo, los fenómenos de corto plazo son más útiles que generadores de cambio, y algunas de las sustancias que las instituciones se quitan frotando, suelen alojarse en la memoria institucional, para bien o para mal.

Finalmente, los fenómenos de corto plazo, usualmente tienen un defecto fatal. Los mismos pueden ser conceptualizaciones parcialmente decepcionantes; intentos de responder del modo más conveniente a las formas más obvias de un estado de necesidad. A menudo equivocan la naturaleza más fundamental o más importante del contexto, de los interrogantes y de las instituciones en cuestión.

Tal parece ser el caso, con respecto a algunas características de las propuestas o demandas en relación con las instituciones, a efectos de ser descriptos y juzgados de modo crucial, utilizando los indicadores de desempeño...

EL SURGIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y SU PROMESA

La verdad penosa para el mundo de la universidad, es que hemos sido invitados a un uso inapropiado y perjudicial de los indicadores de desempeño y algún daño ha sido infligido. En general hemos fracasado en construir de modo individual o colectivo, sistemas multifacéticos que podrían habernos capacitado para proporcionar información a los demás, acerca de nuestra efectividad y nuestra eficiencia y mejorar nuestros programas y servicios.

Esto ha sido así, en los buenos tiempos y cuando los fondos llegan a ser insuficientes y este es reconocido una y otra vez por los administradores de muchos países.

En ausencia de un sistema de evaluación a cargo de la universidad, los ministerios y los consejos de financiamiento, conducen su propia evaluación y/o demandan la información que ellos necesitan en la forma más simple posible y en tiempo breve, de modo que las cuestiones puedan ser respondidas, los fondos adjudicados, los puestos reducidos y tales acciones justificadas. En tal sentido, es demandada la información disponible, que es la más rápida y barata de recolectar, sea que refleje o no la envergadura y la variación, y mucho menos las sutilezas del sistema. Dicha información, a menudo es utilizada directamente y, algunas veces de manera rudimentaria en ausencia de un cuerpo de análisis que esté centrado en los objetivos del sistema, de la institución, y en aspectos centrales de sus misiones: enseñanza, aprendizaje, etc.

Uno debe reconocer fácilmente que los ministerios y consejos de financiamiento, necesitan de indicadores del desempeño en relación con la productividad (número de cosas realizadas y recursos empleados para hacerlas); con la eficiencia [costos por acciones o por grupo de cosas efectuadas o producidas], y con la política de control y seguimiento llevada a cabo.

Estas son dimensiones típicas de cualquier sistema, amplias en su naturaleza, y en donde cualquier persona razonable, coincidiría en que generalmente deberían aplicarse en la universidad. Las mismas son necesarias para explicar y, en algún sentido, para justificar el sistema y la adjudicación general de los recursos dispuestos para ello, algo que las universidades no han hecho muy bien en el pasado.

La conjetura es, por supuesto que las medidas describan las dimensiones fundamentales y los productos de la universidad.

Los problemas surgen sin embargo cuando las medidas describen no más que una fracción de las intenciones y resultados de una universidad o sistema.

Utilizar un conjunto parcial de indicadores como la base principal para asumir decisiones críticas acerca del financiamiento o de la continuación de un programa [carrera, investigación, etc.] y publicar los "rankings" por institución, seguramente va más allá de los límites de un uso adecuado de tales descripciones y "proxies" en relación con la calidad.

Dicho empleo, pondría en peligro quizás, en nombre de la conveniencia o más allá de la ignorancia, la propia fábrica de un grupo de instituciones creadas hace muchas centurias.

Tales instituciones, quizás rezagadas en el auto análisis y en interpretaciones estadísticas, merecen un mejor sistema para monitorear y usar la información sobre su desempeño.

El desafío para construir dicho sistema, debe ser asumido por las universidades con el acuerdo de los órganos del gobierno que las financie.

El empleo rudimentario de los indicadores de desempeño pueden tener consecuencias serias.

En Gran Bretaña el Grupo de Trabajo sobre indicadores de desempeño del Comité de Vice cancilleres y Directores del Consejo de Subvenciones, definió a tales indicadores de desempeño como "información

usualmente cuantificada de recursos empleados y de rendimientos obtenidos, en áreas relevantes a determinados objetivos de la empresa. Esto sugiere que los mismos son empleados como señales o guías más bien que como medidas absolutas.

Sin embargo, a pesar de las consistentes advertencias y consejos, y de las precauciones a tenerse en cuenta sobre su empleo, señalados por quienes propugnan su uso, existen publicaciones en la prensa de listas ordenadas de programas e instituciones por indicador, durante el período cuando fueron efectuados cortes draconianos en relación con el financiamiento de la educación superior británica.

Sizer, 1990 expuso la opinión -ampliamente asumido en el Reino Unido- en relación a que los grandes cortes estuvieron basados en el uso comparado de un "input" característico (puntaje del "nivel A"), más bien que de la calidad relativa de los programas o de las medidas de eficiencia...

Desde el punto de vista de la existencia de un limitado indicador del desempeño y en ausencia de una completa información objetivo por objetivo sobre el desempeño de las instituciones británicas, el instrumento central estuvo profundamente influenciado por el juicio de los pares o por otros juicios empleados para determinar los cortes. De tal modo, la probabilidad de que los mismos fueran inapropiados, resultó muy alta.

...

CONTRADICCIONES Y FRACASOS DE LA PRESENTE CONCEPCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

La compilación más abarcante y útil de los argumentos en pro de los indicadores de desempeño, fue efectuada por **Sizer** [1989].

Los argumentos proceden del gobierno, de algunos administradores institucionales y de miembros del profesorado.

Los mismos señalan una necesidad legítima de información específica sobre la productividad total y sobre los costos.

Pero tales sistemas están limitados en su capacidad para describir la real efectividad de una institución o sus programas.

En general, los mismos, constituyen una forma limitada de medir (aunque realmente barata y de fácil disponibilidad) algunos aspectos de una situación compleja y, en especial, aquellos que tienen relativamente poco que hacer con la verdadera eficacia [o capacidad de logro de los propósitos].

Cave y otros (1988) condujeron una amplia revisión crítica de las propuestas existentes en ese momento sobre indicadores de desempeño, incluyendo los 39 producidos por la Junta del Comité de Vice cancilleres y Rectores, y el Grupo de Trabajo del Comité de Subvenciones de la Universidad [que incluyeron: 32 medidas de costos; 4 concernientes al número y proporción de alumnos y personal docente, y una, relacionada con la naturaleza de las ocupaciones para los graduados 6 meses después de recibidos] y la de aquellos de otros países.

Los citados concluyeron que existían muchos problemas con el uso no refinado [crude] de los indicadores de desempeño, y que la evaluación de la calidad, debería incluir necesariamente las visitas de los pares.

Los autores adelantaron una lista de 14 indicadores y procesos, incluyendo el "valor agregado" y la "evaluación por pares" para las áreas de enseñanza y de investigación, pero proporcionaron escasa orientación para guiar el desarrollo de un enfoque más balanceado y evolutivo.

Estas formulaciones y las descriptas por **Ball** y **Halwachi** (1987) y cantidad de otros grupos de trabajo en otros países parecen, a este analista, fracasar en diversas formas importantes. Las más relevantes se presentan a continuación.

INTENCIÓN DE REDUCIR LA COMPLEJIDAD

Uno debe admitir claramente, que con el objeto de estudiar, entidades complejas, a menudo emplea sustitutos ("proxies"). Pero dicho uso, no excluye la responsabilidad para tomar en cuenta las cuestiones centrales del referente si se desea efectuar juicios sobre su carácter, desempeño o valor.

La idea de reducir la complejidad es aceptable si dicha reducción no elimina o reduce nuestra capacidad para juzgar el verdadero valor, o si la focalización de la numeración y de las razones operan sobre cuestiones centrales y las incluyen adecuadamente.

Las listas de indicadores de desempeño presentados en estudios tras estudios, efectúan poca o ninguna referencia a las intenciones (objetivos) de la organización a ser descripta, y, virtualmente ninguna referencia a la calidad del programa con respecto a resultados específicos de la instrucción o de la investigación. En realidad algunas de las listas no hacen referencia al valor agregado [uno de los conceptos más difíciles y costosos, raramente empleado, que requiere de una detallada medición longitudinal de las dimensiones del aprendizaje relacionadas con lo cognitivo, lo afectivo o psicomotriz, de los grupos de estudiantes], y a la evaluación por los pares, un proceso importante el cual, no es un indicador de desempeño, sino, opiniones reunidas sistemáticamente de expertos externos, que se expiden acerca de la calidad y del funcionamiento del programa. Algo más de esto último. En cualquier evento, la cuestión de la reducción de la complejidad

puede devenir fácilmente en un argumento, desafortunadamente persuasivo, necesario a los burócratas, en relación con el uso superficial e inapropiado [o al menos inadecuado] de las medidas

LA AUSENCIA DE DEFINICIÓN Y DE UN CENTRO DE FOCALIZACIÓN ADECUADO

En tanto que la mayoría de los observadores han comentado acerca de la necesidad de una adecuada definición de los indicadores de desempeño, pocos efectúan una clara distinción entre 3 tipos de medidas muy diferentes.

El tipo más requerido de medida de desempeño, está relacionado con los objetivos del gobierno.

La mayor presión en relación con las medidas de desempeño en Inglaterra y en Holanda, ha sido la necesidad de proporcionar respuestas institucionales a las intenciones del gobierno, con respecto a:

Acceso

- Eficiencia de los costos.
- Tiempo de estudios.
- Producción de egresados.
- Etc.

Son otras cifras, a menudo no relacionadas con los objetivos institucionales, las que son demandadas, tabuladas y, a veces, ordenadas en rangos y publicadas.

Las medidas de desempeño [niveles de rendimiento] de los objetivos institucionales, idealmente desarrollados por las instituciones, constituyen la segunda categoría.

Contienen algo más que las razones (ratios) procuradas por los administrativos del gobierno.

Emplean medidas cualitativas y cuantitativas y una amplitud de temas, que van más allá de los mencionados hasta la fecha por los partidarios de las medidas de desempeño, porque los objetivos de las instituciones y de los programas, son variados, y a menudo no dispuestas para métodos reduccionistas.

En tercer lugar, uno debe reconocer la vasta categoría de información sobre investigación institucional o medidas empleadas para asistir a la toma de decisión administrativa dentro de la institución, en el marco de un amplio espectro de temas.

Es interesante advertir que diversos observadores, en un esfuerzo para apoyar el concepto del gobierno relacionado con las medidas de desempeño, señalan a las instituciones de Estados Unidos, como usuarias de tales medidas, pero los ejemplos son dados en relación con el trabajo de los docentes vinculado con la magnitud del mismo, el costo del programa y las tendencias de las horas-crédito, entre otras cosas, todo lo cual es usado por los administradores de la universidad en vinculación con el desempeño de los departamentos y escuelas. La vasta mayoría de dicha información, permanece en la institución y no es proporcionada al gobierno o publicada.

LA NOCIÓN DE “RANKING”

Después de décadas en donde, en algunos países, los programas de evaluación formal de la eficacia no fueron percibidos como necesarios, algunos administradores de tales países, ahora parecen estar dispuestos a tener programas e instituciones no solamente evaluados, sino ordenados por indicadores de desempeño.

Debido a la complejidad de las organizaciones y a sus variaciones en objetivos y madurez, no tomadas en cuenta, los “ranking” por indicadores de desempeño, podrían parecer algo inadecuado y dañoso de ser efectuado.

El peligro es que, por ejemplo, una simple lista de costos institucionales o de programas, no representan el valor de los mismos.

No podemos afirmar si los objetivos han sido logrados y si la calidad, no obstante haber sido definida, haya sido alcanzada.

Desafortunadamente tales listas o “rankings”, son comprendidos como representando calidades o valores (así, por ejemplo, un bajo costo es bueno). Las contribuciones al costo (escala de salarios; historia del empleo del grupo, efectos de mercado, intentos especiales para fortalecer ciertos programas), no son tomadas en cuenta.

En relación con un indicador propuesto a menudo, la proporción de graduados empleados por campo, los efectos del mercado nacional o regional de empleo, que están en gran medida, más allá de la influencia de la universidad, pueden causar obvias inequidades en algunos usos de este indicador. Hasta aquí nosotros vemos que la “reducción de la complejidad” puede alcanzar más allá de un adecuado nivel en mostrarse como una certeza absoluta, para una institución o programa y en otros casos como un fenómeno complejo que provocaría una interpretación inadecuada y quizás su uso por quienes recortan presupuesto.

Finalmente la publicación de los resultados ordenados por rangos en relación con los indicadores, puede dañar a las instituciones y programas, a un punto que esté más allá de la reparación.

La medición y la publicación de los resultados no ayuda necesariamente a las instituciones a mejorar y puede dañarlas. Cuando uno considera que las medidas podrían no ser válidas, entonces el daño es ampliamente acrecentado.

Es interesante advertir que en USA, percibido como el máximo mercado abierto de la educación superior, para juicios que verdaderamente importan, tales como adjudicación de presupuesto, examinación crítica de programas, acreditación y examinación de la calidad por el Estado, no se emplean “rankings” para ninguna de tales mediciones.

Las instituciones son juzgadas en la medida en que logran sus objetivos y por estándares generales establecidos, no por indicadores de desempeño.

A menudo, los estudios citados aunque -ocasionalmente- de ranking por campo, no son usados por las agencias de financiamiento. Además tales estudios incluyen solamente, algunos de los programas de las 50 universidades “top” en un sistema de más de 3.300 universidades.

En tanto que los programas internos de examinación crítica (review) en las universidades, generalmente citan si los pares piensan que el programa está entre los 5 ó 10 mejores de su tipo, no se emplean ranking por medidas.

Algunos programas orientados a una examinación crítica y juicio cuidadoso (reviews) de la universidad, habilitan a las mismas a calificar sus propios programas -internamente y no públicamente- por la calidad percibida, en un intento de readjudicar recursos marginales, pero esto es muy diferente de las listas públicas de las instituciones o programas por costos u otros indicadores.

La ausencia de un aspecto del desarrollo (orientado al mejoramiento) de los indicadores del desempeño, a la fecha, es quizás su mayor debilidad.

DEFICIT DE LECTURA DE LAS NECESIDADES DE SISTEMAS COMPETITIVOS E INCOMPRESIÓN DE OTROS SISTEMAS

En tanto que parece evidente que el movimiento de los indicadores de desempeño emergieron de la frustración de los funcionarios y consejos de finanzas durante la crisis económica de los 70 y de los 80, la impresión que uno tiene, en relación con los argumentos planteados en estos 10 últimos años en apoyo de su utilización, es que los líderes de la educación superior deberían hacer lo que hace la industria (medir y considerar el resultado final) y estar dispuesta a competir en un ambiente orientado al mercado.

Si el empleo de los indicadores de desempeño, tal como han sido desarrollados, es para proporcionar tales condiciones, entonces, los formuladores han mal interpretado seriamente la forma por la cual operan exitosamente las firmas que buscan ganancias y los procesos utilizados por aquellas instituciones de educación superior que deben existir en un mercado muy competitivo como es, por ejemplo, el de Estados Unidos.

Las firmas que buscan el lucro, usan datos afines a los indicadores de desempeño, pero también utilizan medidas detalladas de la eficiencia, de las entradas y de la productividad. Ellas miden todas las dimensiones apropiadas y monitorean el desempeño sobre la base de objetivo por objetivo.

Pero, más importante aún: emplean un proceso mucho más amplio, formal o informalmente, en el marco del cual conectan los datos del desempeño, con otros hechos y opiniones reunidos del interior de la organización, y además emplean todas estas fuentes para controlar sus sistemas como base del planeamiento y de la realización de mejoras.

Estos otros aspectos y esta vital intención de desarrollo, están ausentes en las propuestas sobre los indicadores de desempeño. Aunque la ausencia de registro de actitudes y de enfoques ha sido señalado en Gran Bretaña por observadores atentos al problema [Lockwood y Davis, 1985] en los últimos 10 años han existido escasos intentos para introducirlos. Por lo común han sido descartados o descriptos como “subjetivos y costosos” (Cave y otros, 1988).

El uso de la opinión de expertos externos, es la base del nuevo sistema de evaluación en Francia (Staropoli, 1989).

...

Como ya se ha señalado anteriormente, los indicadores de desempleo han logrado popularidad en Europa Occidental, pero no son ampliamente utilizados en los Estados Unidos.

Lo que es más utilizado, o al menos propuesto por las agencias, es un conjunto mucho más desarrollado de procesos, ordenados bajo varios rubros (revisión de programas; autoestudio; acreditación; cambio planeado; planeamiento basado en estudio previo; planeamiento estratégico).

Las mismas combinan una colección sistemática y uso de datos relacionados con las entradas, los procesos y, cada vez más, sobre resultados críticamente importantes (análisis de resultados o estudios de logro de los objetivos) en procesos regulares y cíclicos de auto evaluación que incluyen: colecciones de opiniones y de datos, con un proceso de análisis externo -por pares expertos- (equipos en el lugar, equipos de revisión de programas; equipos de acreditación) que llegan cada 5 años (o en otros plazos).

Esto es muy diferente de un sistema el cual meramente reúne y considera datos numéricos parciales, relacionándolos a partir de las intenciones de un sistema y de sus costos, y luego publica los “rankings” resultantes; o aún, de otro, que emplea los indicadores cuantitativos de desempeño meramente para informar acerca de la examinación por los pares.

En Holanda, se ha manifestado un interés continuado por los indicadores de desempeño por algunos funcionarios, particularmente con respecto al desempeño observado en relación con los objetivos del gobierno y, en efecto, tal como en Canadá y en USA, las cifras de costo y las medidas de productividad, son empleadas en algunos procesos de asignación presupuestaria conjuntamente con los programas de calidad y de otras informaciones. Pero, se ha logrado un avance mayor para abordar las evaluaciones de los programas (en las universidades) y en otras instituciones (los politécnicos), que incluye evaluaciones sistemáticas, cíclicas, autoevaluaciones del desarrollo y visitas regulares a las instituciones por pares en los campos disciplinares y por otros especialistas.

LA IMPLICADA NECESIDAD DE LIMITAR EL JUICIO

En una exposición inaugural en la conferencia sobre indicadores de desempeño (**Sizer**, 1989), presentó los argumentos para el empleo de los indicadores de desempeño con un marcado énfasis en dos motivaciones.

La primera se centró en la necesidad de las instituciones de justificar al gobierno en detalle, su uso eficiente y efectivo de los recursos y competir en este aspecto con las demás instituciones hermanas.

El segundo argumento de **Sizer** es que, indicadores de desempeño, más detallados y abarcales, podrían "cerrar la brecha" de modo que necesitaríamos confiar menos sobre los juicios en estas cuestiones. Ante la complejidad y diversidad de los objetivos, de las variables de entrada, del escenario y de los importantes procesos y naturaleza de los productos de estas organizaciones, es difícil creer que un amplio uso de razones numéricas y de otros indicadores, puedan ofrecer una mejor evaluación, obviando la necesidad para la única cosa que necesitamos enfatizar más.

Nosotros necesitamos más juicios por los pares en los procesos de auto evaluación en el marco de los departamentos, escuelas y facultades. Además, más validación externa (juicios) de los pares.

Los indicadores de desempeño, en algunos casos, podrían asistir a estos juicios, pero la comprensión detallada de los objetivos, de los procesos, del ambiente y del funcionamiento de cada uno de los escenarios, es la única forma de enfatizar la responsabilidad por los resultados y mejorar las Universidades.

Los indicadores de desempeño solamente, no pueden proporcionar el nivel de comprensión que es requerido en estas complejas cuestiones.

La percibida necesidad de reducir la complejidad, más allá de límites razonables, es un tema constante en todo esto y debe ser resistida por aquellos que se preocupan por las instituciones en cuestión.

UN CONSTRUCTO MÁS ABARCANTE

Parece claro que la educación superior, tal como otros componentes del sector público, serán instados cada vez más a explicar su desempeño y a justificar su participación en los fondos públicos disponibles.

Similarmente, como ya ha sido señalado por muchos líderes y observadores, será requerido a las universidades un comportamiento institucional más eficiente y efectivo si están dispuestas a prosperar en el ambiente de los 90 y años subsiguientes.

Desde la perspectiva que, tanto la explicación, el desarrollo creativo y el despliegue de los programas y recursos, requieren de la evaluación, la cuestión que se plantea es ¿cuál enfoque debería ser usado con respecto a estas evaluaciones y cuáles beneficios deberían acrecentarse en relación esta actividad?

Para este observador, lo que debe ser requerido, es un proceso evolutivo, ajustado a la naturaleza de la empresa (y de lo que caracteriza la esencia de otras instituciones N. del T.).

La propuesta sobre los indicadores de desempeño, satisface sólo una pequeña parte de estas necesidades, y uno puede argumentar que, en ausencia de una focalización mejor y de un mayor mejoramiento, orientado al avance, el empleo de los indicadores puede infligir serios daños al sistema.

En un intento por reducir la complejidad, los mismos ignoran las profundas intenciones, la riqueza y realmente, algo de la mayor esencia del esfuerzo organizacional.

A través de los procedimiento de "ranking", tales enfoques minimalistas invitan a comparaciones inadecuadas de valor y de juicio...

Más bien que ser parte de un mejoramiento regular, orientado a esquemas de estudios y de planeamiento que usan hechos y opiniones de fichas de datos, de encuestas y de opiniones de los docentes, de expertos, etc, el esquema de los indicadores de desempeño, bajo un falso razonamiento evade los juicios subjetivos, como si ellos no tuvieran lugar en la evaluación. Evitan métodos, señalan, que puedan tener mayores costos. Esta última cuestión es la actitud de "sabio para los centavos, tonto para los pesos", actitud a menudo exhibida en lo relativo al planeamiento y a la evaluación sistemática.

Vastas sumas son gastadas para construir y operar los sistemas de educación superior, pero es raro que se comprometa una pequeña fracción de los fondos anuales para evaluar los programas y los servicios proporcionados por tales sistemas, de modo que puedan ser mejorados y tornarlos públicamente responsables.

...

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS