

Desarrollo institucional de la educación terciaria en una época de cambio. Relevancia, receptividad y calidad

Elsa Leo-Rhynie

Subdirectora

Universidad de West Indies

Kingston, Jamaica

Resumen

El artículo aborda el desarrollo institucional en la educación terciaria desde la perspectiva de un modelo de análisis y evaluación la calidad, desarrollado por Ayarza y González, que integra las dimensiones de relevancia, efectividad, recursos, eficiencia, eficacia y procesos en cinco áreas: aspectos académicos generales; la función docente; creación de investigación y conocimiento; alcance y servicios y gerencia administrativa. Luego de analizar la aplicabilidad de este modelo a la Universidad de "West Indies", la autora destaca el programa desarrollado por esta Universidad para asegurar la calidad. En la UWI, se ha tomado la decisión al nivel más alto de la administración con el fin de promover la calidad académica en esa institución. El ente encargado de este programa es el Consejo Regional para Estudios de Pregrado. Se ha adoptado el modelo de calidad de Adecuación al Fin y dicho Consejo ha determinado las normas que regirán la realización de los procesos de aseguramiento de calidad en los tres campus de la UWI. Los dos procesos principales son las auditorías de calidad y las revisiones de calidad académica. Las auditorías de calidad serán efectuadas a través de encuestas realizadas en los tres campus universitarios para así obtener la opinión de los estudiantes sobre varios aspectos de su experiencia universitaria. Estas revisiones evalúan al personal docente, los estudiantes, los programas y los recursos. La autora finaliza proponiendo al resto de las instituciones de educación terciaria del Caribe la adopción de decisiones de política en el marco de la competitividad que impera en el mundo. En este sentido, una consideración importante será el desarrollo de las instituciones para garantizar los niveles de relevancia, receptividad, innovación, calidad y responsabilidad pública, necesarios para asegurar que ellas satisfacen las necesidades de los estudiantes y los empleadores, así como los requisitos de funcionamiento eficiente y efectivo de sus sistemas y estrategias de gestión. El desarrollo institucional de la educación superior en el marco del ambiente cambiante del Caribe, ahora y en el futuro, debe centrarse en el logro de una mayor y mejor relevancia, receptividad y calidad en general.

Palabras claves

EDUCACION TERCIARIA, EVALUACION, ACREDITACION, CALIDAD, RELEVANCIA, EFECTIVIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA, PROCESOS, RECEPTIVIDAD.

En todo el mundo, la educación terciaria ha sido objeto de cambios organizacionales y educativos desde mediados de los años ochenta. La necesidad de reestructuración en este sector de la educación es consecuencia de una serie de factores. Cada vez más, el éxito individual y organizacional se obtiene a través de ideas, destrezas y competencias de las personas, y las naciones exitosas son sociedades en constante aprendizaje en las que se han hecho inversiones significativas en educación, la cual se percibe como pasaporte hacia el éxito económico, la participación social y la realización personal. Los cambios mundiales también han generado trastornos económicos, sociales, ambientales y políticos, y esto ha generado nuevas necesidades de cambio. Los enfoques estratégicos nacionales y regionales se centran en el desarrollo de los recursos humanos, lo que ha creado la necesidad de promover el desarrollo institucional, en particular en la educación superior. El Informe Dearing (1997) en Gran Bretaña, el Informe Garrick en Escocia, a los que siguieron el Informe Kennedy (1997) el New Zealand Green Paper (1997) y el Informe West en Australia (1998) se centran en la revisión y cambio de la educación superior y apuntan al reconocimiento de la necesidad de cambio a este nivel, y de orientación en el desarrollo de estrategias para lograrlo.

En el Caribe, la educación terciaria también ha tenido que enfrentar la necesidad de cambios significativos. Los gobiernos del CARICOM han hecho del desarrollo de los recursos humanos en general y de la educación superior en particular, una de sus principales prioridades. En 1997, los Jefes de Gobierno de CARICOM indicaron que para el año 2005, el 15% de los egresados de escuelas (comparado con el 7-8% actual) deberían inscribirse en la educación terciaria. La meta de duplicar la capacidad y el rendimiento de la educación terciaria en un período de siete años sigue la tendencia de Gran Bretaña, país donde se ha pasado lentamente del sistema elitista tradicional a un sistema masivo de educación de nivel terciario.

Los gobiernos del CARICOM esperan que las instituciones de educación superior cumplan con este mandato de cambio, y el desarrollo de estas instituciones comportará más que un mero aumento del número de estudiantes. La Universidad de "West Indies" (UWI) encargó un informe sobre su gestión en 1994, y la aplicación de las recomendaciones comenzó en 1996, encabezada por un Plan Estratégico diseñado para guiar el proceso de cambio en dicha institución. La creación de una segunda universidad en el Caribe Anglópárta, la Universidad de Tecnología (University of Technology - UTech) de Jamaica, antes conocida como Colegio Universitario de Artes, Ciencia y Tecnología (College of Arts, Science and Technology - CAST) también ha sido parte del proceso de cambio en el nivel de educación terciaria en la región.

No existe duda con respecto al hecho de que el ambiente educativo en el Caribe está cambiando; la educación terciaria en particular ha sido testigo de una expansión significativa de las instituciones públicas y privadas, y existe ahora un conjunto distinto de instituciones que ofrecen programas de educación

postsecundaria. Junto con la creciente participación del sector privado en la educación de tercer nivel, en el Caribe se ha establecido una gran variedad de proveedores de educación extrarregionales que están en abierta competencia con las instituciones regionales.

A pesar del amplio reconocimiento de la importancia de la educación superior para la ubicación futura del Caribe en la economía mundial, el sector comercial y los demás sectores de nuestros países han expresado su preocupación en cuanto a que los egresados del sistema actual no parecen estar suficientemente preparados para satisfacer las necesidades de desarrollo de la región, y para resolver sus problemas económicos y sociales. Los empleadores de los sectores público y privado se quejan de que la brecha entre el mundo del trabajo y el mundo de la educación terciaria formal es demasiado grande. Además, quienes financian al Estado exigen mayor información y responsabilidad de parte de las instituciones educativas financiadas por él. En un artículo publicado en el *Jamaican Daily Gleaner*, Desmond Henry (1998) comenta acerca del quincuagésimo aniversario de la UWI y de la falta de comunicación al público acerca de los logros de la Universidad. Henry afirma:

Se mantiene a una región entera en la obscuridad acerca de una de sus instituciones vitales, la cual, en términos prácticos, debería considerarse como la solución a muchos de sus problemas de desarrollo... No puedo imaginarme a una empresa que mantenga en la ignorancia a sus accionistas de la misma forma que lo hace la Universidad, y no quiebre... No creo, sin embargo, que la región esté dispuesta a soportar otros 50 años de segregación intelectual en nombre de la educación superior y del elitismo claustal.

Otras críticas públicas a las instituciones revelan una opinión bastante generalizada de que los recursos limitados actualmente disponibles en el sector de la educación terciaria pueden usarse de una manera más efectiva, de que los fondos pueden gastarse de una manera más eficiente, para lograr niveles de participación más elevados y para apoyar un sector de educación superior de elevada calidad, dinámico e innovador.

Estas exigencias de cambio requieren una respuesta, y se han presentado muchas sugerencias y muchos modelos para guiar el proceso. Carmen García Guadilla (1998) hace referencia a las dificultades cuando dice que:

un cambio institucional como el que se necesita, significa un proceso de 'construcción creativa', es decir, la substitución con decisión, pero con respeto, de lo que ya no es válido, y la construcción de lo que es nuevo incorporando al debate la historia pasada y las realidades externas de la institución (pág. 63)

Luis Eduardo González y Hernán Ayarza (1998) desarrollaron un modelo para examinar las instituciones de educación superior en función del mejoramiento de la Calidad en la Educación Superior. La calidad se ve como una categoría paraguas que incorpora las dimensiones de relevancia, efectividad, recursos, eficiencia, eficacia y procesos en cinco áreas: aspectos académicos generales; la función docente; investigación y creación de conocimiento; extensión y servicios y gerencia administrativa. Los autores han definido de manera exhaustiva las distintas dimensiones de calidad, y dichas definiciones se resumen a continuación:

Relevancia: concordancia de los principales propósitos educativos de la institución con las exigencias del ambiente en el que está situada.

Efectividad: coherencia entre lo que fue planeado y los logros obtenidos; la medida en que dichos objetivos han sido alcanzados.

Recursos: disponibilidad de recursos humanos, materiales e informativos en la institución para lograr sus metas.

Eficiencia: buen uso de los recursos institucionales para la producción de destrezas, investigación o servicio.

Eficacia: la medida en la que el uso de los recursos fue apropiado sobre la base de los resultados obtenidos.

Procesos: la medida en que se manejaron los distintos factores para obtener los resultados planificados y las fuerzas que impidieron, retardaron o facilitaron los resultados.

Los elementos del Modelo utilizados para los fines de este artículo aparecen en las Figuras 1 y 2.

El Plan de Acción para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO (1998) ha definido la relevancia como:

La capacidad de los sistemas educativos y de las instituciones para satisfacer las necesidades de su localidad, región o país, y las exigencias del nuevo orden mundial, con distintas perspectivas, instrumentos y modalidades. (pág. 11)

El Plan de Acción hace un llamado a las instituciones para que efectúen los cambios necesarios para hacer que la educación superior sea más relevante.

En el Plan de Acción no hay una definición de receptividad, pero para los fines de este artículo la definición que se utiliza es la siguiente:

La reacción/respuesta de los sistemas educativos e instituciones a las necesidades de su localidad, región o país, y a las exigencias del nuevo orden mundial, con distintas perspectivas, instrumentos y modalidades.

Figura 1:
MODELO PARA EL ANÁLISIS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

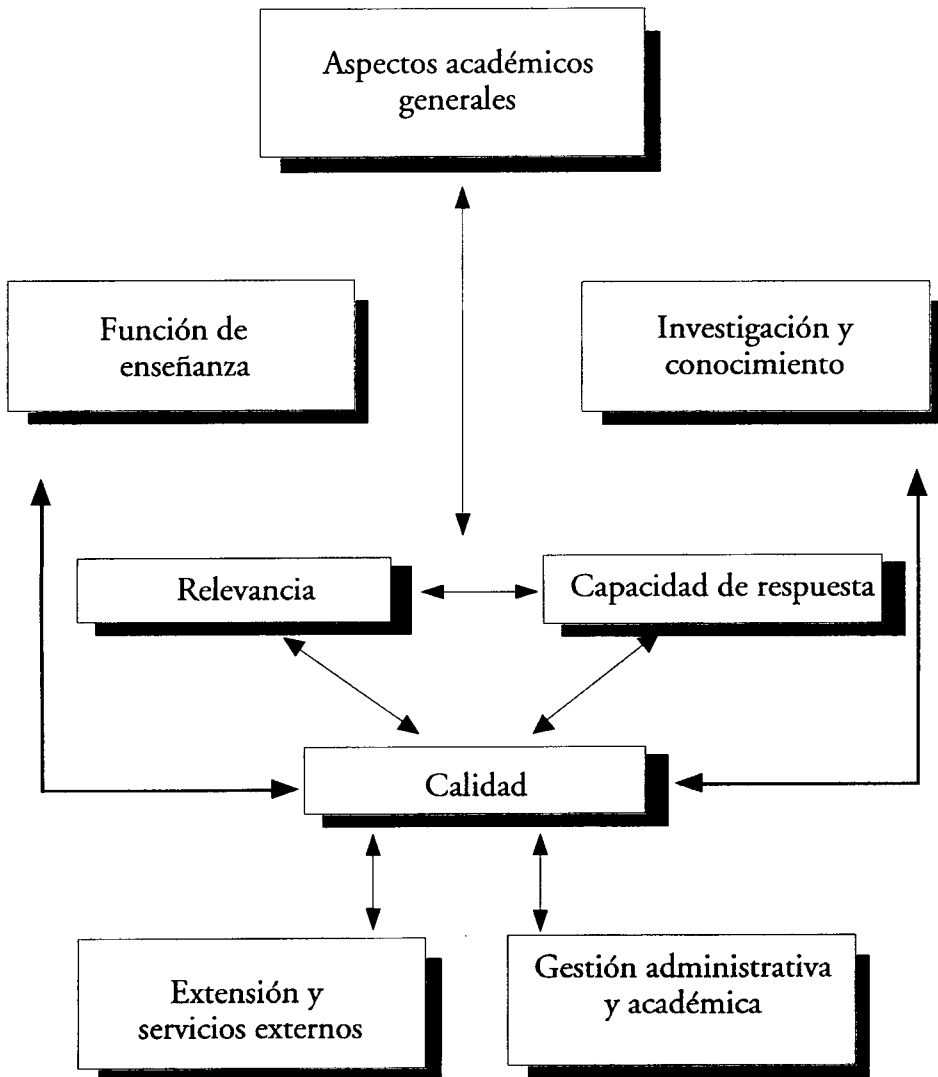
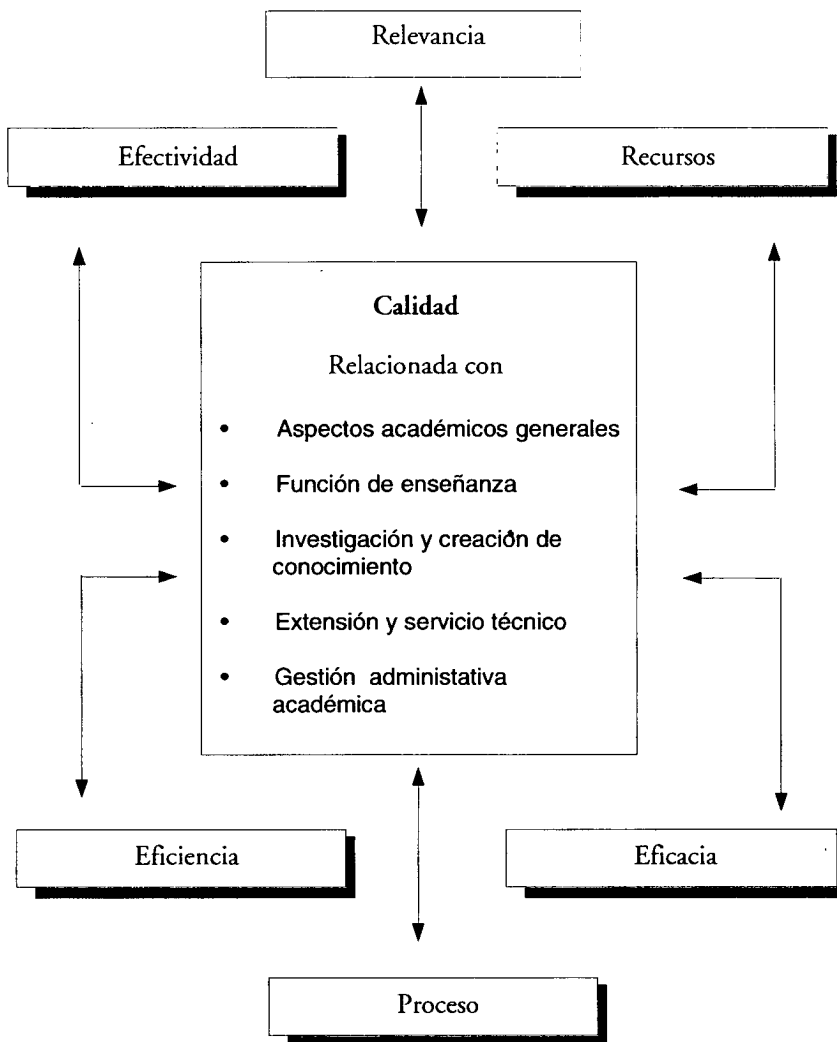


Figura 2:
DIMENSIONES DE LA CALIDAD



Fuente: GONZALEZ y AYARZA (1998)

Una serie de peligros amenazan la calidad y éstos apuntan directamente a la necesidad de respuestas para asegurar el desarrollo de las instituciones que ofrecen educación de nivel terciario en la región. En el presente trabajo se acepta el concepto de calidad como una categoría paraguas que incorpora la relevancia y la receptividad. Se analizan algunas de las principales amenazas, así como las

maneras para enfrentarlas en las cinco áreas identificadas en el Modelo y en el contexto de la relevancia y la receptividad, tomando en cuenta su importancia para la calidad global. La discusión acerca de la calidad se centra principalmente en su evaluación.

1. Aspectos académicos generales

1.1 Relevancia

Un aspecto fundamental de la relevancia es el acceso. La exigencia de CARICOM de un aumento en las matrículas plantea el asunto del acceso a la educación terciaria en la región. Sangster (1997) presenta cifras de 1990 del Banco Mundial con relación a la matrícula en educación terciaria. El indicador utilizado es el coeficiente de matrícula, que es la medida del número de personas matriculadas en instituciones nacionales y regionales en cuanto porcentaje del grupo de edades en la población, comprendidas entre los 20 y 24 años. El coeficiente no toma en cuenta a las personas que tienen acceso a educación en el exterior. Las cifras muestran que 6,1% estaban matriculados en programas de educación terciaria (que no son de licenciatura), 1,7% lo estaban en programas universitarios (licenciatura), lo que da un total de 7,8% del grupo de edades relacionado con la educación terciaria y superior. De los estudiantes matriculados en programas de que no son de licenciatura, 56% estaban inscriptos en programas técnicos/vocacionales, 28% en programas académicos y el restante 16% en instituciones para la formación docente.

En la actualidad, la población demanda un mayor acceso a estos programas, y los proveedores de educación postsecundaria han respondido positivamente con una mayor variedad de cursos y programas. Existe, sin embargo, una limitación a esta expansión, puesto que la infraestructura física de las instituciones ya se utiliza al máximo y no es apta para satisfacer una demanda adicional. El sector terciario de la educación ha puesto en práctica una serie de iniciativas para crear asociaciones que podrían tener como resultado un sistema coordinado de educación terciaria, en lugar de seguir con la actual heterogeneidad y la segmentación, lo que podría representar una amenaza para la relevancia y la calidad. La Asociación de Instituciones de Educación Terciaria del Caribe (Association of Caribbean Tertiary Institutions - ACTI) existe desde 1991, y fue un concepto concebido e implementado por el Vicerrector de la Universidad de "West Indies" (UWI), Sir Alister Mc Intyre, quien describió el papel de la Universidad en esta asociación como el de un centro de actividad al cual muchas instituciones de educación superior se vincularían para formar un sistema unificado de educación de nivel terciario. El Ministro de Educación y Cultura de Jamaica, Senador Burchell Whiteman, en su discurso del 31 de marzo de 1998 a la comunidad de Mona de la

UWI, utilizó el modelo de una esfera con muchas redes para explicar su visión y filosofía de la educación terciaria. Esta imagen de una red esférica tiene distintas connotaciones, algunas de las cuales fueron explicadas por el Ministro: la ausencia de jerarquías, la importancia de las asociaciones y la coordinación y vinculación de lo académico, lo tecnológico, lo vocacional, lo cultural y lo estético para satisfacer distintas necesidades y producir egresados denominados “trabajadores pensantes”.

Potencialmente, tales asociaciones podrían derribar las barreras que todavía existen entre las esferas académica, técnica, vocacional, cultural y estética, y realzan la interdependencia del aprendizaje de los estudiantes, el plan de estudios de las instituciones, las necesidades de los empleadores potenciales y las exigencias de la economía. Los socios en el sistema de educación terciaria también pueden cooperar para satisfacer las distintas y permanentes necesidades de aprendizaje de los individuos, comunidades, así como las de empleo, principalmente en la industria y el comercio.

1.2 Receptividad

Los cambios rápidos y el desarrollo de la tecnología exigen que el sistema educativo demuestre una mayor flexibilidad y receptividad hacia las necesidades de las comunidades locales y hacia las necesidades nacionales. La receptividad es un aspecto especial de la relevancia, de particular importancia en el Caribe como consecuencia de las nuevas directrices de política en función del desarrollo de los recursos humanos, el cambiante perfil demográfico de las personas que desean acceder a la educación superior, y la creciente demanda de educación superior por parte de distintos sectores de la sociedad. Las instituciones de educación superior deben ser receptivas a estas demandas de una manera creativa e innovadora.

Además de haber una mayor diversidad de personas que desean acceder a la educación terciaria, los estudiantes y empresarios también se han vuelto más exigentes en relación con los tipos de cursos y oportunidades de aprendizaje que requieren. Un sector terciario receptivo debe poder satisfacer una amplia gama de necesidades de los estudiantes: desde las necesidades de los que acaban de terminar la secundaria hasta aquellas de quienes desean regresar a la educación terciaria. También debe satisfacer las necesidades de los que tradicionalmente han estado subrepresentados en la educación terciaria, como por ejemplo las personas con dificultades de aprendizaje y los minusválidos.

El sistema terciario en el Caribe ha respondido posibilitando el acceso a través de múltiples caminos, con distintos puntos de entrada y de salida, que permiten a un número mayor y a una gama más amplia de estudiantes realizar sus estudios y adquirir experiencia relevantes en relación con sus metas educativas y profesionales. Los estudiantes también tienen movilidad horizontal y verti-

cal, entre programas y/o educación y empleo y reciben apoyo en los distintos niveles del sistema para facilitar su progreso en lo que se espera sea un sistema terciario coordinado que posea una clara articulación y alineación. Los estudiantes cuyas calificaciones no les permitirían inscribirse en la UWI o la UTech, por ejemplo, pueden estudiar en otras instituciones de educación superior que les permiten matricularse con promedios más bajos.

Para que la respuesta del sector sea coordinada, las distintas instituciones deben trabajar conjuntamente. Esto no es una novedad en la región. El Consejo Conjunto de Educación para Docentes (Joint Board of Teacher Education) vincula a la UWI con los institutos pedagógicos; la UWI, la Universidad de Guyana y la Universidad de Suriname cooperaron en la creación del Consorcio Escuelas de Postgrado para las Ciencias Sociales (Consortium Graduate Schools for the Social Sciences) a mediados de los años ochenta, mientras que la UWI Mona ofrece programas de licenciatura a través de los Institutos Pedagógicos Mico y Shortwood y el Edna Manley College para Artes Visuales. La UWI y la UTech crearán un programa de licenciatura conjunto que comenzará en septiembre de 1998. Las asociaciones permiten la colaboración entre institutos que tienen misiones y objetivos distintos, en el pleno respeto de las respectivas metas y tradiciones. La diversidad entre las instituciones de educación terciaria es muy importante en el contexto de Jamaica, puesto que propicia la satisfacción de una amplia gama de necesidades, el mantenimiento de estándares de alta calidad, efectividad y eficiencia entre las instituciones que aún son autónomas y poseen dimensiones manejables. La diversidad permite el desarrollo, entre los estudiantes de educación terciaria, de amplias y variadas perspectivas, y les proporciona opciones en lo que respecta sus objetivos, destrezas y recursos financieros.

La autorización para que los cursos y programas anteriormente dictados en UWI y UTech también puedan ser enseñados en otras instituciones de educación superior es otra respuesta a la creciente demanda, de especial relevancia en el contexto del sistema de educación terciaria y de la disponibilidad de un mayor acceso. De esta forma, UWI y UTech siguen siendo responsables por la calidad global de los programas, pero ahora un mayor número de estudiantes tiene la oportunidad de seguir los cursos en una gama más amplia de instituciones y en un área geográfica más extensa. La creación, dentro de la Universidad, de la Unidad para Instituciones de Tercer Nivel (Tertiary Level Institutions Unit - TLIU) demuestra la importancia de éste y otros vínculos del sector de la educación terciaria con la UWI.

El factor costo también es importante. Para una mayor eficiencia en el manejo y uso de los recursos, ciertos programas pueden ofrecerse en algunas instituciones, pero no en otras. Los estudiantes también pueden decidir cursar el primer año o años de un programa de licenciatura en una institución que se articula con una de las universidades, pero que es más económica. Esto plantea otro

problema, el de la colocación avanzada, que requiere la preparación conjunta de los planes de estudio y el desarrollo de un sistema de transferencia de créditos que facilite los enlaces. El Vicerrector de la UTech, George Roper (1998) ha hecho un llamado para que el sistema responda en función del desarrollo de un criterio común sobre créditos para cuantificar y evaluar los incrementos del aprendizaje.

Para satisfacer los criterios de relevancia y receptividad, los múltiples senderos deben incluir la entrega multimodal y mejorada de los programas. El formato modular de los cursos que ya se ofrecen en UWI y que pronto serán aplicados por UTech, permitirá la acumulación y transferencia de créditos. El concepto de Cuentas Individuales de Aprendizaje (Individual Learning Accounts - ILAs) será puesto en práctica en Gran Bretaña y, además de ayudar a las personas a ahorrar para el aprendizaje, su progreso será grabado en 'tarjetas inteligentes', que les permitirán almacenar y mantenerse al tanto de sus créditos. Se considera que las ILAs probablemente se convertirán en el punto central del aprendizaje de adultos en el futuro. La flexibilidad con la que un sistema de este tipo hará posible la participación en estudios de nivel terciario mejorará seguramente el acceso a los programas, especialmente en el caso de personas que tienen exigencias variables en cuanto a su tiempo y recursos.

Las instituciones que imparten educación terciaria también deberán ser receptivas a los estándares internacionales, con criterios de calidad y preparación, a nivel de educación terciaria en el Caribe, que reflejen los estándares mundiales. La creciente competencia a nivel global impondrá a los estudiantes requisitos especiales en las instituciones regionales, las cuales deberán ser receptivas con respecto a las necesidades de los educandos. En algunos casos, esto comportará el desarrollo de vínculos con proveedores extrarregionales. Dichos vínculos podrían permitir el intercambio de estudiantes y profesores, la investigación conjunta y/o el ofrecimiento de programas conjuntos. UWI, UTech y otras instituciones de nivel terciario de la región ya han establecido vínculos de este tipo, y están en vías de formar nuevas alianzas.

En su proceso de desarrollo, las instituciones de educación superior también necesitan responder al reto de la tecnología. Los avances en la tecnología de la información han comenzado a derribar las barreras internacionales y nacionales que se oponían a la educación terciaria y a la forma en la que ésta se proporciona. La tecnología facilitará a los estudiantes del Caribe el acceso a los proveedores de educación terciaria en otros lugares de su propio país, así como a proveedores de educación terciaria del exterior, sin moverse de sus casas. Las instituciones de tercer nivel en el Caribe también enfrentan el reto de tener que responder a las exigencias mundiales y a utilizar la tecnología disponible para desarrollar y ofrecer programas y cursos de alta calidad a audiencias mundiales. No debemos ignorar este reto.

2. La función docente

2.1 Relevancia

El ambiente docente y de aprendizaje dentro de la institución también debe ser más receptivo con respecto a las necesidades y exigencias de la población estudiantil y a los requerimientos de las personas que les darán empleo. Los egresados deben ser competentes en la aplicación de los conocimientos y en el desarrollo y uso de destrezas analíticas, críticas y de evaluación. Es necesario explorar el uso de la tecnología y de sus aplicaciones y utilizarla luego para optimizar el aprendizaje y alcanzar la meta de aumentar el acceso a la educación terciaria y producir un egresado que sea, como lo expresó el Ministro Whiteman, un "trabajador pensante".

La gran disponibilidad de información y los estilos de vida cambiantes de los estudiantes han creado, entre ellos, exigencias que difieren en gran medida de las tradicionales. Los estudiantes perciben las instituciones como supermercados de títulos y licenciaturas, donde los programas y cursos se seleccionan para lograr sus objetivos académicos. Este enfoque es deplorable, puesto que la búsqueda de conocimientos como meta ya no es suficiente.

Los conocimientos deben tener una utilidad inmediata, y tanto los estudiantes como sus empleadores quieren que las licenciaturas empiecen a rendir lo más pronto posible. El perfil de los estudiantes de educación terciaria ha cambiado de predominantemente varones, a tiempo completo, a un número creciente de estudiantes mujeres, de recién graduados de secundaria a estudiantes más maduros (más de 25 años), con varios años de experiencia laboral y de educación postsecundaria. Estos estudiantes quieren continuar su educación en programas que les permitan reacondicionarse profesionalmente a mitad de la carrera, y continuar la educación en sus áreas profesionales. También esperan que las instituciones sean suficientemente flexibles para ofrecer programas que les permitan estudiar medio tiempo y que tomen en cuenta su experiencia. Los estudiantes también están cada vez más interesados en completar sus programas de estudios, debido a que existe la expectativa de que su licenciatura o diploma les servirá como pasaporte para carreras más lucrativas e interesantes. Las universidades se enfrentan, pues, al reto de examinar lo que ofrecen y la mezcla tradicional de conocimientos y práctica, saber y hacer, estudiar y aprender.

2.2 Receptividad

Buffamati y Paulter (1994) argumentan que si las instituciones educativas han de ser receptivas con respecto a las necesidades de las economías de alto rendimiento es necesario que reestructuren el aprendizaje para que se centre en:

habilidades críticas de aprendizaje, aprendizaje democrático, metodologías enfocadas hacia el estudiante, materias multidisciplinarias, estructuras escolares diversificadas y énfasis en el aprendizaje permanente.

Marcia Rivera (1998), de forma bastante análoga, ha comentado que es necesario cambiar las:

Escuelas... con su estilo patriarcal, autoritario y aburrido, enfocado hacia la transmisión de conocimientos que pronto se vuelven obsoletos.

Esto, afirma, no logra motivar a los jóvenes de hoy. Hace hincapié en que es necesario desarrollar en los estudiantes la capacidad de:

Localizar y sistematizar la información, evaluarla, hacer un análisis crítico de las opciones, que son las destrezas necesarias para incorporar los nuevos conocimientos específicos generados muy rápidamente. También son las destrezas más apreciadas en la nueva tendencia de las economías globalizadas. (pág. 168)

La respuesta requerida en la situación de enseñanza-aprendizaje es un cambio radical de lo tradicional en función de los objetivos establecidos, los métodos de enseñanza utilizados, la organización y presentación de los contenidos para generar las destrezas racionales de más alto nivel exigidas y el desarrollo de exámenes que comprueben dichas destrezas. La necesidad de desarrollar al personal docente en función de la metodología de enseñanza es clara, y se espera que las Unidades de Desarrollo Docente (Instructional Development Units) de la UWI satisfagan esta necesidad. Se prevé la creación de una unidad parecida en la UTech. En el Reino Unido ha sido aceptada la recomendación del Informe Dearing de que todos los nuevos profesores deben obtener una habilitación docente, y que la acreditación de los tutores universitarios sea efectuada a través del Instituto Pedagógico y del Aprendizaje (Institute of Learning and Teaching). Se espera que esto eleve el estándar de calidad de la docencia en las universidades británicas, e indica el camino a seguir en este sentido por las instituciones del Caribe.

Hay otra respuesta que aumenta la capacidad institucional de la educación terciaria, satisface las necesidades de los estudiantes donde existan, y tiene el potencial para utilizar métodos de enseñanza innovadores. Se trata de la educación a distancia, que se está utilizando como medio para incrementar ampliamente la participación en el nivel terciario de la educación. Esta es la modalidad de entrega utilizada por muchos proveedores extrarregionales de educación terciaria en el Caribe. La conveniencia de la educación a distancia hace posible la ampliación de la participación y el compromiso en un aprendizaje permanente, y en cierta manera puede proporcionar la flexibilidad en el aprendizaje, esencial para

la participación de personas con horarios variables y/o residentes en áreas remotas. De mayor importancia aún es el estímulo que la educación a distancia da al desarrollo de materiales didácticos que motiven a los estudiantes independientes y que tengan como resultado la creación de cursos a ser impartidos a través de software, Internet, cintas de video y magnetofónicas además de impresos.

En el caso de algunos métodos de entrega, la educación a distancia requiere la existencia de asociaciones en la comunidad receptora. El Centro de Educación a Distancia de la University of the West Indies (UWIDEC), por ejemplo, posee actualmente 24 núcleos de educación a distancia en el Caribe, 9 de ellos ubicados en Jamaica. Todas las formas de entrega deberían incorporar metodologías que estimulen el desarrollo de la creatividad y la iniciativa, que sean motivadoras y que aseguren la producción de "trabajadores pensantes".

3. Investigación y creación de conocimientos

3.1 Relevancia

Una de las amenazas a la calidad en el campo de la creación de investigación y conocimientos es la ausencia de una agenda regional de investigación, que haría posible que la investigación en la educación superior fuera más relevante en función de la necesidad de abordar problemas relacionados con las políticas públicas y el desarrollo científico y tecnológico. Hay otra amenaza, vinculada a la anterior: las deficiencias en lo concerniente al establecimiento de prioridades en la investigación. La UWI, a través de sus Institutos de Investigación Social y Económica (Institutes of Social and Economic Research), ha contribuido a las políticas en esta área durante más de 40 años. La UWI también ha establecido una tradición de excelencia en lo que concierne a la investigación médica y científica, la cual es internacionalmente reconocida. Sin embargo, las instituciones de educación de tercer nivel del Caribe deben ser vistas cada vez más como recursos para la resolución de problemas nacionales y regionales mediante la investigación rigurosa, utilizando las metodologías más adecuadas.

3.2 Receptividad

Para que las instituciones de educación terciaria puedan responder de manera adecuada a esta exigencia, se deben tomar decisiones en cuanto a:

- si todas las instituciones de educación terciaria deberán o no poseer una gran capacidad investigación o si ésta ha de limitarse a las

- instituciones de postgrado así como a los estudiantes de este nivel;
- la creación de un potencial efectivo de investigación en las instituciones que deberán ofrecer servicios en este campo;
- el acceso a recursos y la asignación de éstos, incluyendo la tecnología apropiada, para la realización de las investigaciones.

Aun cuando sólo ciertas instituciones podrán llevar a cabo investigaciones de alguna significación, el desarrollo institucional deberá conducir a la creación de dicho potencial y a la colaboración entre todas las instituciones de nivel terciario en el campo de la investigación, para poder aprovechar las perspectivas y la experiencia de distintos niveles e instituciones. La importancia de esta iniciativa reside en el hecho de que podrá ser utilizada como una base cada vez más amplia, que será desarrollada y servirá para la creación, desarrollo y transferencia de conocimientos y valores en un momento en que las instituciones buscan preparar a los estudiantes para enfrentarse a un mundo global.

Las instituciones de educación terciaria deben asumir plena responsabilidad con respecto a los fondos destinados a las investigaciones y con respecto a sus resultados. Asimismo, la excelencia del producto final debe ser la meta de dichas investigaciones.

4. Extensión y servicios

4.1 Relevancia

Cada institución de educación terciaria debe desarrollar una clara comprensión del papel único que puede desempeñar en la comunidad y en el país en el que se encuentra, y uno de los objetivos explícitos de cada una de ellas debe ser ayudar a estas comunidades y prestarles servicios voluntarios, así como servicios que generen ganancias para la institución. Los servicios ofrecidos y su alcance determinan la importancia de la institución en la comunidad, ayudan a mantener su reconocimiento público y permiten a los interesados comprobar los beneficios de su inversión. En el caso de las instituciones financiadas por el gobierno, los inversionistas son la comunidad y el país y estos servicios les confirman que su capital está produciendo ganancias muy concretas.

La ventaja competitiva de la industria y la actividad comercial dependerá cada vez más del conocimiento, las destrezas, la adaptabilidad y la innovación de la fuerza laboral y sus líderes. El desarrollo de la comunidad guarda una relación estrecha con la creatividad, el conocimiento y el compromiso de sus trabajadores y líderes. Esta relación de dependencia hace que las instituciones educacionales

asuman la responsabilidad de responder de manera más efectiva a las tendencias del mercado y a las necesidades de la industria y la comunidad. Esta respuesta rápida es posible cuando existen oportunidades para una comunicación frecuente y efectiva y para la creación de alianzas sólidas con el sector industrial, los empleadores y las comunidades, y cuando la investigación está dirigida hacia una política de información y asesoramiento en materia de estrategias.

La ventaja del sistema de educación de nivel terciario es que permite la evaluación de las ventajas comparativas de cada institución y de la comercialización cruzada de los servicios que se pueden ofrecer en toda la región. Dicha comercialización puede ser realizada a través de unidades especialmente desarrolladas para este objetivo y que pueden identificar los servicios que se necesitan, inclusive aquellos que tienen como base un proyecto y que, por lo tanto, producen beneficios para la institución y la comunidad. Además, es necesario que existan mecanismos de control interno así como procesos de evaluación para así asegurar un control adecuado de la prestación de estos servicios.

4.2 Receptividad

Todas las instituciones están relacionadas con sus comunidades en muchas formas. La mayoría contrata a personas de su comunidad y poseen programas que ofrecen, además de servicios voluntarios, otros tipos de servicios para su comunidad y su país. Antes y desde la creación de la UWI hace 50 años, esta institución ha respondido a las necesidades de capacitación en toda la región del Caribe a través de la Escuela de Estudios Continuos (School of Continuing Studies) (antes denominado Departamento Extramuros - *Extra-Mural Department*). Recientemente, la UWI ha creado Oficinas de Desarrollo de Negocios en cada campus, que tienen como objetivo trabajar conjuntamente con organismos, gobiernos, entidades comerciales y comunidades para identificar formas de prestar servicios que, además de satisfacer las necesidades identificadas por estos grupos, también generen ingresos para la universidad. El Centro Empresarial de la UTech ha venido ofreciendo un excelente servicio de extensión en el desarrollo de pequeñas empresas y otras instituciones a través de cursos, seminarios y talleres de corta duración para contribuir al desarrollo de sus comunidades y países. Además, todas las instituciones poseen profesores a quienes se solicita de vez en cuando su colaboración para efectuar con la comunidad algunas actividades de desarrollo.

Las instituciones también deben ser receptivas con respecto a las necesidades de sus estudiantes en lo referente a los servicios no académicos que proporcionan. Para la promoción del aprendizaje afectivo y cognitivo, las instituciones deben ofrecer servicios tales como alojamiento dentro y fuera de la ciudad universitaria, asesoramiento personal y profesional, programas deportivos, participación en programas de desarrollo y actividades extracurriculares. Ambos tipos

de aprendizaje son necesarios para la experiencia de educación terciaria de los estudiantes, su preparación para enfrentarse al mercado laboral y su desarrollo. La creación de sólidas unidades o departamentos de Servicios para Estudiantes en la mayoría de las instituciones pone en evidencia el reconocimiento de la importancia de este aspecto de la vida universitaria.

5. Gestión académico-administrativa

5.1 Relevancia

Los elementos que deben regir la administración de las instituciones de educación terciaria son la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad. Los estudiantes y los gobiernos, que son las fuentes de su financiamiento, deben percibir que en efecto reciben beneficios a cambio del dinero que sufragan en términos de matrícula y apoyo financiero a las instituciones. Los estudiantes, padres, empleadores, gobiernos y contribuyentes invierten cantidades significativas en la educación superior y quieren estar seguros de que las instituciones están demostrando responsabilidad fiscal y luchando permanentemente por alcanzar un equilibrio entre precios razonables y alta calidad. La disponibilidad inmediata de información relativa a los distintos indicadores administrativos constituye un factor importante para demostrar dicha responsabilidad y, para que esto sea posible, deben ponerse en práctica sistemas integrales de información administrativa.

Los gobiernos constituyen la mayor fuente de financiamiento de las instituciones públicas de educación terciaria en el Caribe y este sector de la educación recibe una parte importante del presupuesto destinado a la educación en general. Los países caribeños poseen políticas diferentes con respecto al financiamiento de la educación terciaria: mientras el gobierno de Barbados cubre todos los gastos de la educación de los estudiantes, los gobiernos de Jamaica y Trinidad y Tobago requieren que los estudiantes que asisten a instituciones públicas paguen entre el 15 y 20% del costo de su educación. La demanda de una mayor matrícula y la falta de infraestructura, y, en algunos casos, de profesores, hacen que el sector tenga que buscar fondos adicionales y considerar seriamente la identificación y aplicación de medidas para incrementar la eficiencia, así como el desarrollo de oportunidades para la generación de ingresos.

Henry (1998) se refirió al hecho de que UWI no ha rendido cuentas públicamente de su gestión, a pesar de que la asamblea anual del Consejo recibe informes y estados financieros de los campus verificados por auditores. La totalidad del sistema de educación superior deberá prepararse para mejorar su gestión y ser más responsables rindiendo cuenta a sus benefactores, proporcionando infor-

mación sobre sus directrices estratégicas y sus logros más significativos en foros públicos. Si por una parte se acepta el concepto de la obligación de rendir cuentas, por otra, es igualmente importante que las instituciones establezcan un equilibrio entre una buena gestión y la responsabilidad expresada a través de la rendición de cuentas, lo que se logra mediante el mantenimiento de una autonomía administrativa y la defensa de los principios de libertad académica.

También es vital que el cuerpo docente y los departamentos tengan una dirección efectiva, ya que ésta es la responsable de la toma de decisiones en los ámbitos académico y administrativo. Allí donde los Decanos y los Directores son los encargados del presupuesto, una gran responsabilidad recae sobre ellos en lo referente a la toma de decisiones financieras. Por lo tanto, el personal académico designado para desempeñar cargos como el de administrador en instituciones de educación terciaria debe recibir capacitación en esta área.

5.2 Receptividad

Cada institución ha desarrollado los sistemas de administración y gerencia que en su opinión son los más efectivos. UWI, como resultado del informe sobre su gestión, ha descentralizado varias funciones administrativas y, de esta manera, ha garantizado mayor autonomía a cada campus. Las recomendaciones del informe tenían como objetivo reducir la burocracia generada por un vasto sistema de comités y mejorar la efectividad de la administración de los campus y de la universidad. Un código financiero, diseñado con el fin de garantizar la transparencia en el manejo de los fondos de la universidad, regula el uso de los fondos en la institución. En la actualidad, la UTech contempla la posibilidad de cambiar su estructura de gestión.

Con el fin de satisfacer la necesidad de los estudiantes en lo referente al financiamiento de sus estudios, la mayoría de los países poseen una especie de Programa de Préstamos. La Oficina de Préstamos para Estudiantes en Jamaica, proyecto financiado por el Banco Mundial, presta un servicio efectivo que es accesible para muchos estudiantes. A su vez, las instituciones también tratan de ayudar a tantos estudiantes como sea posible a través del desarrollo y administración de planes y fondos de becas. En la UWI, varios miembros del personal académico contribuyen mensualmente a un Fondo para ayudar con becas a los estudiantes que necesiten financiamiento y posean un desempeño académico acorde con los criterios establecidos.

6. El problema de la calidad

Los programas y la educación que ofrecen las instituciones de educación terciaria del Caribe deben igualar los estándares internacionales más altos:

- los programas académicos deben satisfacer las necesidades de los estudiantes y satisfacer los intereses de las partes interesadas;
- la educación debe ser excelente;
- la investigación debe ser rigurosa, relevante y de alto valor práctico;
- la extensión y servicios ofrecidos deben estar relacionados con las necesidades de la comunidad y deben permitirle a la institución allegar fondos beneficiándose de las destrezas del personal docente y de los estudiantes;
- la gerencia académico-administrativa debe ser eficiente, efectiva y proporcionar una ganancia satisfactoria sobre la inversión.

La vasta problemática de la calidad, en relación con las instituciones de educación terciaria, incorpora los conceptos de relevancia y receptividad, además de los de efectividad, eficiencia, recursos, eficacia y procesos, ilustrados en la Figura 2. La calidad se refiere generalmente a un compromiso con la constante mejora de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, el logro de los estándares más altos en métodos de trabajo y en los resultados. La calidad institucional se convierte en una cuestión de primera magnitud en un ambiente de competitividad.

El aseguramiento de calidad académica se ha convertido en una de las mayores preocupaciones de las instituciones de educación de nivel terciario en los últimos diez años. Esta situación fue el resultado de la necesidad de:

1. Proteger y preservar la inversión pública y el interés de aquellas personas que participan en este proceso, a saber: los estudiantes, el gobierno, los contribuyentes y los benefactores. Todos ellos tienen derecho a cuestionar si la institución está retribuyendo de manera eficiente y efectiva el capital invertido, si es competitiva o no y cuáles son los estándares de calidad a los que adhiere.
2. Crear normas aplicables a todas las instituciones. En Gran Bretaña, por ejemplo, los estándares de aseguramiento de calidad son aplicables a todas las universidades y están relacionadas con el financiamiento que estas instituciones reciben del estado.

6.1 Aseguramiento de calidad institucional

El tema de la calidad en el sector educacional es multidimensional y es de suma importancia para el desarrollo institucional. La evaluación de la calidad es

también multidimensional e implica un elemento subsecuente de mejora, puesto que permite una identificación sistemática de las prioridades y medios para realizar mejoras en un sistema que las necesita.

Los modelos de evaluación de la calidad en la Educación Superior contienen enfoques diferentes: calidad como excelencia, calidad como solidez, calidad como estándares, calidad como transformación, calidad como relación calidad-precio y calidad como adecuación al fin. Los últimos tres modelos son los más utilizados.

El modelo de transformación: Según este modelo, la calidad está relacionada con la transformación de los estudiantes a través de sus estudios. En este caso, los indicadores de calidad miden el cambio en los individuos.

Modelo de relación calidad-precio: En este caso, la calidad se relaciona con la eficiencia y la noción de responsabilidad ante el público y se utilizan indicadores de desempeño cuantitativo con el fin de evaluar los niveles de eficiencia, como por ejemplo: evaluación de investigaciones, de profesores, indicadores de desempeño, mecanismos de control, relación personal/estudiantes, calificaciones y experiencia del personal, calificaciones del personal nuevo, bibliotecas y laboratorios, suministro de recursos, número de estudiantes egresados, contratación de egresados, etc. Éstas son medidas elementales de eficiencia y deben ser tomadas en cuenta para cumplir con el objetivo establecido y con la filosofía de la institución.

Modelo de adecuación al fin : La calidad se determina en la medida en que el producto o servicio cumple con el objetivo de su creación. Este modelo busca responder preguntas como: ¿Cuál es el objetivo de enseñar cierta materia?, ¿Por qué se eligió ese contenido?, ¿Por qué se eligieron esos métodos de enseñanza?, ¿En qué medida son estos métodos apropiados? El personal docente se encarga de responder a estas preguntas y, luego, otras personas evalúan las respuestas.

6.2 Articulación y acreditación

La imagen de un sistema de educación terciaria en el Caribe como una esfera con redes implica la creación de mecanismos que permitan un movimiento vertical y transferencias laterales en el sistema de educación terciaria. Esto plantea temas como la equivalencia, transferencia de créditos, articulación, acreditación y colocación anticipada, todo lo cual se relaciona con la calidad y su evaluación. La articulación relaciona un nivel de aprendizaje con otro y permite que cualquier estudiante exitoso progrese sin ningún tipo de obstáculos desde cualquier punto de partida en el sistema de educación/capacitación. Una articulación efectiva debería:

Permitir que los estudiantes cambien de programa y universidad sin tener que repetir el aprendizaje previo, con el reconocimiento y la aceptación de créditos acumulados por estudios anteriores dentro y fuera de un marco de particular de calificación. (Roper, 1998)

Sin embargo, existen diferentes requisitos de calidad para las diferentes partes del sector terciario, es decir, que no todos los institutos pertenecientes a este sector operan de la misma manera. La existencia de organismos nacionales de acreditación como el Consejo de Universidades de Jamaica (University Council of Jamaica - UCJ) tiene consecuencias importantes sobre los programas que serán utilizados en el proceso de articulación. En Jamaica, el UCJ ha establecido algunos requerimientos básicos de calidad aplicables a todos los programas de nivel terciario evaluados y el Consejo garantiza que los programas hayan sido evaluados completamente en lo concerniente a los siguientes aspectos antes de ser convalidados:

- Idoneidad curricular de los cursos
- Idoneidad y preparación del personal docente
- Idoneidad de los recursos de aprendizaje y de biblioteca
- Idoneidad de los recursos financieros para apoyar el programa a un nivel aceptable
- Idoneidad de los procedimientos de evaluación utilizados y la preparación del estudiante graduado en estos programas para pasar a otros niveles y programas

Los programas reconocidos se evalúan de forma periódica para asegurar el cumplimiento de las normas de calidad.

El reconocimiento o acreditación, además de la correcta articulación y sincronización del sistema permite logros y recompensas intermedias que no son sólo motivacionales, sino que también permiten la certificación y el reconocimiento de los estudiantes que deseen terminar sus estudios formales en cualquier momento.

6.3 Aseguramiento de calidad en UWI

En la UWI, el informe de gestión presentado por el Rector llevó a una decisión de política que ha resultado en la provisión de recursos al nivel más alto de la administración con el fin de promover la calidad académica en esa institución. El ente encargado de este programa es el Consejo Regional para Estudios de Pregrado. Se ha adoptado el Modelo de aseguramiento de calidad en adecuación al fin y dicho Consejo ha determinado las normas que regirán la realización de los procesos de aseguramiento de calidad en los tres campus. Los dos procesos prin-

cipales son las auditorías de calidad y las revisiones de calidad académica. Las auditorías de calidad serán realizadas a través de encuestas realizadas en los tres campus universitarios para así obtener la opinión de los estudiantes sobre varios aspectos de su experiencia universitaria.

Cada departamento realiza las revisiones de calidad académica al menos cada 5 años y éstas se basan sobre un amplio estudio introspectivo. Además, se han desarrollado guías de autoevaluación para los departamentos con el fin de ayudar a los grupos de revisión a llevar a cabo su trabajo. El boletín informativo de este Consejo indica que varios departamentos en la universidad ya han terminado las revisiones.

Estas revisiones evalúan:

- **Personal docente:** en función de su idoneidad, cuantitativa y cualitativamente. Además se evalúa el nivel de planificación y preparación para la enseñanza así como los conocimientos.
- **Estudiantes:** sus progresos, reacciones y opiniones sobre el ambiente de enseñanza/aprendizaje y los recursos disponibles.
- **Programas:** sus objetivos, importancia, cobertura y evaluación.
- **Recursos:** el tamaño de las clases y su capacidad, equipo de enseñanza, material didáctico y biblioteca.

Además de las auditorías de calidad y las revisiones académicas, UWI posee varios mecanismos de aseguramiento de calidad académica, a saber:

1. **Desarrollo del personal docente:** se han establecido Unidades de desarrollo instruccional en cada campus universitario para garantizar la enseñanza a través de becas e investigaciones, con el fin de desarrollar un sentido de compromiso con la buena enseñanza y el uso de las metodologías más apropiadas.
2. **Aprobación de cursos y programas:** esta iniciativa garantiza que el programa de estudios se adapte a los objetivos trazados y se actualice a través de becas e investigaciones, así como de prácticas profesionales.
3. **Proceso de matrícula:** contiene recomendaciones relativas a personas que poseen una educación o experiencia que los aspirantes desean sea considerada como "equivalencia" en el proceso de admisión.
4. **Exámenes:** cada campus cuenta con un Comité de evaluación que a su vez constituye un subcomité del Consejo de Estudios de Pregrado. Este subcomité se encarga de todo lo concerniente a los exámenes.

5. **Biblioteca:** el objetivo de este mecanismo consiste en garantizar que las bibliotecas estén bien surtidas y sean bien administradas, que exista un espacio adecuado para el estudio y que los estudiantes tengan acceso y puedan utilizar de manera efectiva los recursos didácticos, como por ejemplo tecnología de la información y otros equipos.

En cada campus universitario se han establecido mecanismos para garantizar la aplicación de las políticas y operaciones destinadas a alcanzar las normas de calidad. Estos controles internos de calidad se ajustan a la responsabilidad de cada campus universitario de cumplir con las normas y mantener la calidad de la enseñanza y de las experiencias de aprendizaje de los estudiantes.

Sin embargo, existen problemas relacionados con la calidad de los proveedores globales. ¿Hasta qué punto puede ser evaluado el contenido académico y la calidad de los programas ofrecidos por estos proveedores cuando operan en nuestra comunidad educacional en el ámbito nacional y regional? ¿Qué tan relevante es el contenido ofrecido? Uno de los puntos planteados por el UCJ con respecto a estos proveedores en Jamaica es dilucidar hasta qué punto sus programas reflejan el contenido caribeño y tratan problemas de esta región. Existen propuestas para la creación de un organismo regional de acreditación; mientras tanto, organizaciones nacionales de acreditación tales como el UCJ han desempeñado un papel significativo en la realización de controles de calidad de los proveedores que trabajan en Jamaica y mantienen informados a los usufructuarios de estos servicios. En Trinidad y Tobago, el Comité de Reconocimiento de Títulos (Committee on Recognition of Degrees - CORD) lleva a cabo una labor similar.

7. Desafíos que enfrentan las instituciones de educación terciaria

En los próximos años, los estudiantes y empleadores exigirán programas educativos a partir de una mayor variedad de opciones y proveedores y serán capaces de elegir entre ellos. Los gobiernos del CARICOM tendrán que asumir la responsabilidad de erigir sistemas apropiados para capacitar y fortalecer, como un todo, el sector educacional de tercer nivel caribeño para satisfacer las futuras necesidades de los individuos y las sociedades. Las instituciones de educación terciaria del Caribe deberán tomar serias decisiones de política en el marco de la competitividad que impera en el mundo. En este sentido, una consideración importante será el desarrollo de las instituciones para garantizar los niveles de

relevancia, receptividad, innovación, calidad y responsabilidad pública necesarios para asegurar que ellas satisfacen las necesidades de los estudiantes y los empleadores, y los requisitos de funcionamiento eficiente y efectivo de sus sistemas y estrategias de dirección. El mayor reto es hacer que esto se logre con el presupuesto asignado por los gobiernos para la educación terciaria.

El desarrollo institucional de la educación superior en el marco del ambiente cambiante del Caribe, ahora y en el futuro, debe centrarse en:

- **relevancia:** facilitar el acceso a las oportunidades educativas;
- **receptividad:** promover la receptividad de los proveedores en lo referente a las necesidades de educación y capacitación de los estudiantes, la demanda de los sectores públicos y privados y las necesidades de desarrollo de la región;
- **calidad:** mejorar la calidad y el valor de los resultados educativos, la eficiencia de la enseñanza, y proporcionar mayores incentivos, así como garantizar el manejo efectivo de las instituciones de educación terciaria.

Referencias

- BAILEY, B. & BROWN, M. (1998) *Re-engineering the primary level curriculum in Jamaica: response to a call for improved effectiveness*. Mimeo
- BUFFAMANTI, D. M. y PAULTER, A. J. (1994) How we will learn in the year 2000: re-engineering schools. *Journal of Industrial Teacher Education*. Vol. 3 N° 4 p. 87-95
- CRESALC/UNESCO (1998) *Plan of action for the transformation of Higher Education in Latin America and the Caribbean*. Ediciones CRESALC/UNESCO. Caracas.
- Departamento de Educación y Empleo, Reino Unido (1998) UK government launches "learning revolution". *Association of commonwealth Universities Bulletin of Current Documentation*, N° 133
- GARCÍA GUADILLA, C. (1998) The value of relevance in the dynamics of the transformation of higher education in Latin America. In *Higher education in the XXI Century: View of Latin America and the Caribbean* Vol 1 Ediciones CRESALC/UNESCO. Caracas.
- GONZÁLEZ, L. E. & AYARZA, E. (1998) Quality, institutional evaluation and accreditation in higher education in the Latin American and the Caribbean region. In *Higher Education in the XXI Century: View of Latin America and the Caribbean* Vol 1 Ediciones CRESALC/UNESCO. Caracas.
- HENRY, D. (1998) The UWI should leave campus. *The Daily Gleaner*, Sábado 20 de junio.

- LEO-RHYNIE, E. (1997) *Academic Quality Assurance*. Discurso preparado para un debate sobre Aseguramiento de Calidad en University of the West Indies.
- LEO-RHYNIE, E. (1998) *Partnership in Tertiary Education and Training: issues associated with relevance*. Trabajo presentado en la VII Conferencia Anual del Comité Conjunto para la Educación Superior en Jamaica.
- Ministerio de Educación, Nueva Zelanda (1997) *Tertiary Education Review Green Paper*.
- Oficina de la Dirección de Estudios de Pregrado, University of West Indies (1998) *Quality Assurance at the University of West Indies: The Self Assessment*. Segunda Edición
- Oficina de la Dirección de Estudios de Pregrado, University of West Indies (1998) *Quality Assurance at the University of West Indies: Notes for the Review Team*. Segunda Edición.
- RIVERA, M. (1998) Graduate as soon as possible, to learn outside. En: *Higher Education in the XXI Century: View of Latin America and the Caribbean Vol 1* Ediciones CRESALC/ UNESCO. Caracas.
- ROPER, G. (1998) *Partnership in Tertiary Education and Training – Articulation and issues of relevance*. Trabajo presentado ante la VII Conferencia Anual del Comité Conjunto para la Educación Superior en Jamaica.
- SANGSTER, A. W. (1997) *The Caribbean Tertiary Education System: a review and proposals for future directions*. Secretariado de CARICOM
- The University of West Indies (1994) *A new structure: the regional university in the 1990s and beyond. Report of the Chancellor's Commission on the Governance of UWI*. Kingston: UWI
- The University of West Indies (1997) *Strategic Plan 1997-2002*. Canoe Press: UWI
- WHITELEY, P. (1998) *Quality assurance at the University of the West Indies*. Trabajo no publicado.