



HACIA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: PRINCIPIOS Y MECANISMOS

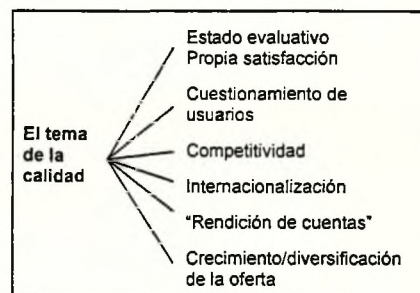
Moisés Silva Triviño

INTRODUCCIÓN

Plantearé algunas cuestiones necesariamente generales acerca del tema de la calidad de la educación superior y qué sistema o mecanismo puede regularla, o, mejor dicho, fomentar o asegurar dicha calidad. Analizaré, además, cómo estos mecanismos pueden operar e indagar, y cuáles son los mecanismos de la acreditación, tanto los usuales en el interior de la institución como las consecuencias que de ellos derivan.

¿QUÉ ES CALIDAD?

Para enfocar el tema de la calidad, podría partir de algo sencillo. Podría preguntar: ¿lo que expondré ante ustedes, será de calidad o no? Todos esperamos que sí, porque se supone que soy un profesional. Pero, voy más allá, ¿por qué estaría yo preocupado por hacer un trabajo de calidad? Se podría partir de algo tan profundo y básico, como afirmar que me produce una satisfacción personal: la satisfacción de hacer algo bien. También, podría ser porque frente a los lectores, de la misma área de mi competencia, quiero dejar bien claro que soy el mejor o que estoy dentro de los mejores: quiero ser reconocido.



Dos razones básicas y muy parciales; puesto que lo que me interesa es hablar –con conocimientos y con ideas– de la universidad, específicamente del proceso de educación universitaria, de la función formativa, es decir, concretamente, de la formación de profesionales.

La Institución, la Unidad Académica, la Facultad, el Programa, la Carrera, querrán hacerlo bien por propia satisfacción; y, porque, deseamos que nuestro escenario sea valorado no sólo en el ámbito nacional sino también en el internacional.

Nos movemos en un escenario de competitividad, el que puede gustarnos o no, eso no importa, es una realidad. Las instituciones están compitiendo por recursos financieros, recursos alumnos, recursos profesores, y, en esta competencia, se va imponiendo la calidad, que es uno de los elementos claves de la ganancia que se puede obtener. Para algunas instituciones puede ser más determinante que para otras.

En este escenario del tema de la calidad, surge como uno de los elementos importantes lo que ha enfatizado José Joaquín Brünner: los Estados están asumiendo un rol esencialmente evaluativo o inquisitivo, como llama él, y no protector. El Estado ya no asume

el papel protector de la institución universitaria, que proporciona los recursos y todo lo necesario para su funcionamiento. Ésta que era una institución bajo el Estado; en Chile cambió, radicalmente, en las últimas dos décadas. Cuando el Estado empieza retirar su apoyo a la educación, su compromiso de protección en términos de recursos, va dejando que las propias instituciones y otras fuerzas –llámese sector privado, mercado u otras– comiencen a llenar este vacío que el Estado se resigna a no hacer. Semejante realidad está unida a la competitividad. Esta restricción del Estado genera menores recursos y, al mismo tiempo, da cabida al sector privado, fenómeno que en Latinoamérica es muy fuerte, aún más en otros países que en Chile. Esta situación genera mayor preocupación por la calidad, porque suscita, a lo menos, una suerte de preocupación sobre si esta nueva oferta tiene los mismos estándares, está cumpliendo con las exigencias de calidad, que aquella pública, previamente establecida y reconocida. Esta inquietud también se empieza a transferir a las nuevas instituciones creadas y eso es lo que estamos viviendo hoy día.

Es decir, la restricción del Estado es un elemento en el escenario que implanta una mayor preocupación por la calidad. Unido a lo anterior, el crecimiento de la oferta en Educación Superior, en los últimos 20 años, desde la Reforma del 80/81, se hace bastante acusado en términos de matrícula, en término de instituciones: se diversifican las instituciones, aparecen nuevas universidades, centros de formación técnica, institutos profesionales. Tanto en el sector privado como en el público, aparecen nuevos organismos, por división o por creación. Esto vuelve a poner en el tapete el problema de la calidad, el problema de cómo dar garantía, cómo saber que lo que se está haciendo y lo que está ocurriendo en esta oferta está bien y los recursos son los adecuados.

RENDICIÓN DE CUENTAS

También tiene que ver con este término que pongo entre comillas “*rendición de cuentas*” que es una traducción del inglés *accountability*. No sé si en nuestro idioma existe una palabra que sea exactamente la traducción de la *accountability*. Se trata de una responsabilidad de la cual debo dar cuenta. Yo me siento responsable de mis acciones frente a mis usuarios, a mis clientes, a mis sostenedores, llámese Estado u organismo privado.

Por lo tanto, esta “*rendición de cuentas*” está fuertemente asociada a un elemento cultural. Creo que esto es importante entenderlo, porque es una de las fuentes de dificultades en nuestros procesos de acreditación, evaluación, autoevaluación. En los países anglosajones, en general, este sentido de responsabilidad por el trabajo encargado se observa, en la vida diaria, como más desarrollado que en nuestros países latinoamericanos. Puedo equivocarme, pero es la percepción que se tiene. Nosotros somos más descuidados en eso, tanto el usuario que no es exigente, como los que realizan el trabajo, no se sienten compelidos a rendir cuenta de qué hacen, de cómo lo hacen y de cómo usan los recursos, sobre todo cuando son recursos estatales, recursos de todos los trabajadores chilenos. Entonces, “*rendición de cuentas*” es uno de los conceptos que está en el trasfondo de esta nueva ola –llamémosla así– que se va imponiendo en nuestro sistema de educación superior.

En el fondo, cuando uno habla de acreditación, habla de evaluación, puesto que lo que estamos haciendo es pedir una rendición de cuentas por algo, por un trabajo encomendado, por una labor asumida o comprometida de alguna manera. Es lo que un profesional, cualquier profesional, tiene que hacer por ser profesional y debe estar dispuesto a rendir cuentas a los usuarios y a los sostenedores de su trabajo.

Igualmente, en este escenario tenemos lo que podríamos llamar una especie de cuestionamiento emergente de los usuarios. Diría que nuestros usuarios no sólo son los alumnos; resulta que, en el sistema universitario, los propios académicos: nosotros somos usuarios internos de la universidad. Hay usuarios externos que son las distintas entidades de la sociedad y otros usuarios internos del accionar de la universidad: los alumnos, usuarios algo resignados, que aceptan fácilmente lo que se les ofrece y se les da. Esta actitud está cambiando de un tiempo a esta parte.

He observado que en el campo de la ciencia se tiende a buscar hechos y cifras que respalden cada cosa que uno afirma. Al respecto, he ido leyendo las convocatorias de ciertos congresos estudiantiles, de los últimos cuatro o cinco años, y, en ellos, ya empieza a aparecer, por ejemplo, el asunto de la calidad del servicio docente. Antes eso nunca aparecía.

INTERNALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Por otra parte, está lo que podemos llamar la internacionalización de la educación inserta en el amplio fenómeno de la globalización, que pareciera casi una vuelta atrás, como si nos quisiéramos acercar a esa universidad de hace mil años, en la que los estudiantes iban trasladándose de universidad en universidad, siguiendo, buscando a los grandes maestros. En Europa, ya se observa este fenómeno: los estudiantes se mueven de una institución a otra con estadías de dos o tres meses, porque ahí están los maestros, el laboratorio, la fuente del conocimiento, y estas universidades se ponen de acuerdo y los títulos o grados son otorgados en conjunto. Fenómeno que está llegando a nuestro país.

Este fenómeno, de alguna manera, impone el tema de la calidad, porque si yo me voy a asociar, como institución, como organización, como país, o como sistema con otro de fuera, o de más allá de las fronteras, tengo que saber con quién lo estoy haciendo. Saber si sus maestros, sus medios, sus recursos, sus programas, son equivalentes, no iguales. Esto va requiriendo alguna forma de acreditarnos mutuamente, de reconocer nuestra mutua calidad nacional.

A mí me tocó participar, el año 2001, representando a Chile, en una reunión de Mercosur, en el área de acreditación y allí uno observaba cómo cada país invitado, al igual que nosotros, está edificando su propio sistema interno. El punto es ver de qué manera buscar un mecanismo, entre otros posibles, que permita reconocernos mutuamente en el mañana.

GESTIÓN UNIVERSITARIA



Yendo, ahora, al área chica, a la gestión organizacional universitaria —de la Facultad, de un Departamento, de un programa— hay varias etapas que deben ir cumpliendo los directivos superiores (decanos y directores): fijar objetivos, elaborar planes y programas de trabajo, proveer y organizar los recursos humanos y financieros, asignar las tareas, reclutar, capacitar y perfeccionar al personal, conducir los procesos, tomar deci-

siones y, sobre todo, auscultar qué está pasando, cuál es la situación interna y del entorno de nuestro accionar, verificar si las acciones se están cumpliendo o no, analizar sus resultados. Aquí no hay nada nuevo —es como el hilo negro que siempre es bueno tenerlo en casa.

Todos estos componentes de la gestión en la universidad tienen un centro: calidad. Es decir, en última instancia, para qué existen los decanos, el rector, los vicerrectores, los directores de investigación, los directores de comisiones de aquí, de allá, los jefes de programas, de departamentos, etc. Ellos están haciendo tareas que puedan apuntar a un razonable aseguramiento de que lo que se está haciendo se está haciendo bien, de que los objetivos se están alcanzando razonablemente bien. De eso se trata. Para eso lo ponen a uno en esos cargos, para que realicemos tareas que apunten a lo que llamamos calidad.

CALIDAD EDUCATIVA: CARACTERÍSTICAS

Esto de la calidad educativa es algo complejo. Voy a partir por la noción, por el término. Esto de la calidad es como el sexo, todos dicen que saben de qué se trata, pero muy pocos tratan de explicarlo. Dicen que hay que actuar por instinto y mucho sentido común, pero cuando ha habido dificultades o ha habido fallas, la culpa es del otro. Algo similar sucede con la calidad en las instituciones universitarias.

Calidad educativa

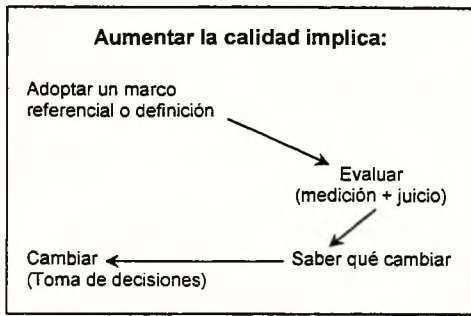
- ✦ Toda organización aboga por ella.
- ✦ Todos dicen saber en qué consiste.
- ✦ Pocos tratan de explicarla.
- ✦ Detectarla es cuestión de "instinto".
- ✦ Ponerla en acción es "sentido común".
- ✦ Y cuando hay dificultades o los resultados no son los esperados, la falta o la culpa está siempre en alguna otra parte.

En realidad, no hay ninguna organización, ninguna universidad, ningún decano, ningún departamento que diga: *No, a nosotros no nos interesa el tema de la calidad*. Todos afirman que lo están haciendo bien y que saben de qué se trata la calidad, aunque admitan fallas. Lo difícil es ponerse a explicar. Estoy seguro de que si hiciéramos, con una audiencia, una prueba en que cada uno escribiera dos o tres frases sobre qué es calidad, vamos a obtener, si hay 70 personas, unas 70 definiciones o nociones.

Se dice que, en realidad, no hay cómo definirla, sino que es una percepción, que se sabe, que se huele. Alguien ha dicho: *Yo no sé lo que es calidad, pero cuando entro a una universidad yo sé si estoy en una universidad de calidad*. Algo de eso es cierto, mas no es suficiente.

Poner en acción, mecanismos de calidad es cosa de sentido común. Sin embargo, algunos se preguntan, para qué formar comisiones, para qué esta Comisión Nacional de Acreditación: son unos burócratas; para qué tanto cuento con todo esto, cuando todos sabemos lo que hay que hacer.

Eso, también, tiene algo de cierto. Ese es el problema con la educación universitaria, que todos tenemos algo de la verdad, que hay pedazos de verdad por todos lados. Por supuesto, cuando las cosas, claramente, nos están saliendo bien, es fácil saber dónde está la falla; y no siempre está adentro, sino en alguna otra parte. Ésa es, más o menos, la situación en torno a la calidad.



Entonces, ¿cómo describir la calidad?, ¿cómo aumentar esta calidad? Difícil empresa. Algo similar sucede si les pidiéramos a los varones que describan, en una frase, qué es una mujer bella. Estoy seguro de que estaríamos en serias dificultades para describirla de un modo sintético. Pero, todos podríamos decir: *No la puedo describir, pero cuando entre por esa puerta voy a saber cuál es.*

Eso es lo que quieren decir algunos con calidad en cuanto al instinto y al olfato: *No me hagan escribir lo que es calidad, mas yo sé lo que es. La reconozco cuando la veo.* ¿Cómo aumentar esto? El hacerlo implica cambio, toma de decisiones.

Propugnamos mucho el cambio; sin embargo, difícil hacerlo en realidad. Para ello, tenemos que saber qué cambiar; pero para saber qué cambiar tenemos que evaluar. Implica medir, hacer juicios basados en esas mediciones y adoptar previamente algún marco de referencia o alguna noción de qué es lo que queremos. Para medir, tengo que saber qué vamos a medir, tenemos que definir qué cosas nos interesan que nos lleven a esa evaluación para saber qué cambiar y luego, cambiar.

NOCIONES DE CALIDAD

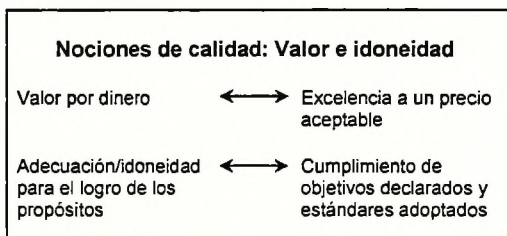
Veamos algunas nociones de calidad. Primero la noción de excepcional, la idea de calidad de ir a buscar siempre lo mejor y de conformarse sólo con lo mejor. Bajo esta concepción muy básica, atractiva, sencilla, Harvard es de calidad. Ahí están los mejores profesores, casi todos, si no son Premios Nobel, al menos son candidatos a él; los mejores alumnos seleccionados llegan allí; en la biblioteca está todo lo que usted quiera saber, ahí está todo lo que se produce en el conocimiento científico, los mejores equipos, etc. Sus egresados ocupan los mejores cargos. Siempre está presente la idea de excepcional, de distinción, de lo más alto, de lo mejor. Pero, no nos sirve mucho para el resto de los mortales, porque los de Harvard son pocos. Por definición, son de élite; incluso si usted va al sistema universitario norteamericano de las 3.600 instituciones clasificadas como universidad se calcula, según ellos mismos, por sus propios estudios, por sus propios estándares, que no hay más de unas 220 ó 230 a lo Harvard; y aquellas con un excelente postgrado, con una investigación compleja, se calcula que no llegan más allá de 300 ó 400; el resto, concentra muy poca investigación, algún postgrado focalizado, o es fuertemente docente.



Ésa es la realidad, así que no hay tanta sorpresa cuando en un país, como el nuestro y en otros países latinoamericanos, son muy pocas las universidades complejas, con un fuerte postgrado en investigación, y competitivas. Lo anterior está bien, tiene algo de realidad, pero no es todo, porque no es sólo que no todos pueden ser Harvard, sino que no tienen por qué ser Harvard.

La satisfacción de los requisitos se aplica muy bien a un producto físico. Si yo tengo un televisor espero que cumpla ciertas condiciones, ciertos requisitos. Si así lo hace, yo digo que hay un trabajo de calidad y el televisor es de calidad; porque cumple con los requerimientos estipulados. En el caso de la formación de un profesional, de una persona que está cumpliendo una determinada labor que requiere ciertas competencias, si las satisface, si las cumple, yo puedo calificar eso de calidad. También la satisfacción del usuario es un punto de referencia. Si mi cliente está satisfecho con el servicio o con el producto que yo le estoy entregando, entonces, quiere decir que mi servicio o mi producto es de calidad. Si él no está satisfecho, mi cometido no alcanza un adecuado nivel de calidad.

Trasladar esto a nuestra actividad es más complicado. Primero, porque no sabemos si el usuario está en condiciones de calificarnos, dado que él es parte del proceso. Cuando compro un televisor, alguien lo hizo, no tuve nada que ver con la confección del mismo, lo tomo, me lo llevo, lo enchufo y lo veo. Pero, acá el usuario no compra educación, sino que él es parte del proceso educativo porque es el que se educa. No obstante, si él manifiesta algún grado de satisfacción, ésta es una medida importante dentro de nuestro trabajo de calidad, en la medida que estamos cumpliendo sus expectativas.



También está la idea del valor por dinero. Una traducción del inglés –no sé si será la más adecuada– del *value for money*, que conlleva la idea de la excelencia a un precio aceptable. Es decir, ¿cuál es la rentabilidad? Aquí hay una serie de recursos que están en juego: recursos humanos, financieros, físicos. Los trabajadores

chilenos están pagando impuestos; y, aunque sus propios hijos no lleguen a la universidad, gracias a sus impuestos, el proceso existe. Ahora bien, esta gente de la universidad, tan reducida dentro de la sociedad chilena, ¿qué está haciendo con este recurso?, ¿qué provecho le saca? Y, habrá mayor o menor calidad en la medida que esa rentabilidad satisfaga las necesidades socioeconómicas. Esta es una noción que sustentó fuertemente, por ejemplo, Margaret Thatcher en sus reformas, que hizo estremecer el sistema de educación superior, en Inglaterra, en su época.

Finalmente, el concepto de calidad se relaciona con la adecuación o idoneidad, actitud necesaria para lograr los propósitos. Este requisito, junto con el anterior, es más operativo. A los ministros de hacienda, les encanta ambos; incluso, en su fraseología aparece: *Sí, pero esto parece un saco roto, las universidades hasta cuándo quieren dinero, y qué hacen con el dinero, cuál es el producto final de todo este cuento.*

Adecuación e idoneidad para el logro de los propósitos están un tanto asociados con la satisfacción de los clientes. Recuerden que nuestros clientes no sólo son alumnos, son distintos organismos externos: la sociedad entera y nosotros mismos, como académicos, somos clientes internos. Por consiguiente, los propósitos están establecidos tanto desde el interior de la institución universitaria como desde el ámbito externo.

El Estado tiene derecho, desde el momento en que pone recursos, a lo menos, a decir qué espera de la universidad. Los estudiantes, obviamente, tienen derecho a eso y, también, otros usuarios que cancelan servicios a la institución, y la sociedad toda que espera cuál es el aporte que hace la institución a la sociedad. Y, nosotros, los propios académicos, igualmente,

estamos, internamente, fijándole propósitos a la institución. En ese sentido, la calidad es la medida en que nos adecuamos y tenemos idoneidad para que esos propósitos realmente sean alcanzados. ¿Es operativo? Claro que es operativo. Porque si esos propósitos están explicados y pueden ser transformados en productos, que puedan ser desglosados en ciertas premisas o en ciertos criterios, incluso, en ciertos parámetros variables que yo pueda medir, de alguna manera, aproximarme a ellos; entonces yo puedo saber en qué medida se están cumpliendo los requisitos y, así, tener alguna base para hacer un juicio válido sobre la calidad.

Asimismo, la calidad está asociada con lo que podemos llamar el cumplimiento de ciertos objetivos, compromisos, aspiraciones, metas, planes, que han sido declarados, que están explícitos, y que podemos llamar **criterios** o **estándares**, los que se han adoptado y se han acordado previamente. Ahí tenemos unos focos bajo los cuales podemos empezar a evaluar la calidad.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE UNA GESTIÓN DE CALIDAD

Algunos principios básicos de una gestión de calidad en una organización son: 1) que los gerentes sean conocedores del negocio que manejan y estén comprometidos con lo que se busca; 2) que los empleados estén capacitados, habilitados para concentrarse fuertemente en el cliente; porque si no, se quiebra. Si monitoreo ambos indicadores, me pueden decir cómo estoy logrando mis metas y, por lo tanto, tomo decisiones de cambio. Estos principios fueron tomados del ámbito empresarial.

Algunos principios básicos (tomados del ámbito empresarial)

- Gerentes conocedores del negocio y comprometidos con los objetivos.
- Habilitación de los empleados.
- Concentración en el cliente.
- Monitoreo de indicadores.
- Decisiones de cambio.

RELACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA Y GESTIÓN DE CALIDAD

¿Qué esperamos de una organización universitaria en gestión de calidad?:

Algunos principios básicos (adaptados al ámbito de la educación)

- Liderazgo y compromiso de los directivos.
- Perfeccionamiento y participación de los académicos.
- Currículo centrado en el alumno.
- Reflexión sobre los resultados.
- Decisiones de cambio.

- 1) Liderazgo y compromiso de los directivos, vicerrectores, decanos, directores de investigación, etc.
- 2) Perfeccionamiento y participación de los académicos, pues ellos tienen un rol que jugar. Lo mismo sucede en las empresas: en la medida que los trabajadores comienzan a asumir roles más protagónicos hay una buena posibilidad de compromiso con productos de mejor calidad.
- 3) Un currículo centrado en el alumno.
- 4) Reflexión sobre los resultados, sobre lo que está sucediendo. Tiene que ser muy miserable una universidad, un departamento, una facultad, un programa, para que alguna vez no haya dicho: *Reunámonos y hagamos una jornada de reflexión sobre nuestro quehacer*. Yo creo que no hay ninguna. Todos, alguna vez, hemos hecho ese ejercicio. Mucho del asunto que nos preocupa tiene que ver con una sistematización, una organización y, por supuesto, con la asunción de las decisiones de cambio.

CRITERIOS PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD

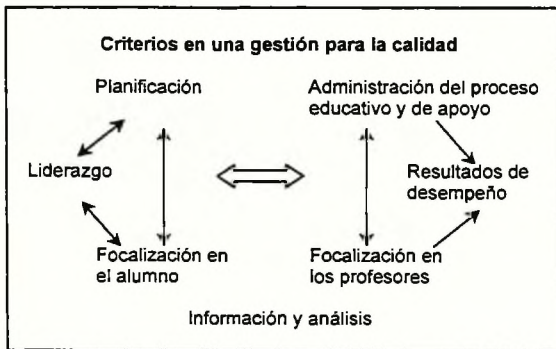
Los criterios para una gestión de calidad son:

| Criterios para una gestión de la calidad | |
|---|---|
| Liderazgo | Organizacional y de responsabilidad pública |
| Planificación | Estrategia y desarrollo |
| Focalización en el alumno | Necesidades y expectativas |
| Administración del proceso educativo y de apoyo | Diseño curricular y soporte |
| Focalización en los profesores | Desarrollo y bienestar |
| Información y análisis | Medición y evaluación |
| Resultados | Efectividad y satisfacción |

- 1) Liderazgo de la organización y de la responsabilidad pública. O sea, un rector no sólo tiene el liderazgo interno, él es responsable hacia fuera y eso implica una serie de acciones.
- 2) Planificación que lleva el diseño de estrategias para el desarrollo.
- 3) Focalización fuerte en el alumno. Debemos mirar hacia sus necesidades y sus expectativas. Si vamos a trabajar con ellos durante varios años, es lógico que tengamos que conocer qué requieren y qué esperan los jóvenes.
- 4) Administración del proceso tanto educativo como el de apoyo al proceso mismo. Aquí está todo lo que es el diseño curricular y apoyo al proceso de desarrollo del currículo.

- 5) Focalización en los profesores, en quienes realizan la acción educativa, preocuparse de su desarrollo, del bienestar de ellos. Aquí no hay nada nuevo, pero, son las bases concretas de una organización que va en el camino de la calidad.
- 6) Información y análisis de lo que está ocurriendo. Esto es muy importante. Tenemos que conocer cuál es la realidad, la situación, los procesos, los resultados que están ocurriendo con nuestro quehacer. Esto tiene una técnica, una sistematización; esto es casi como el cerebro biológico de la institución. Es el que tiene que saber qué está ocurriendo en términos de datos, de información procesada, de análisis; es decir, tiene que medir, evaluar, hacer juicios.

Criterios/estándares de evaluación
 El Programa debe establecer claramente sus objetivos, los cuales son coherentes con sus recursos y las necesidades de sus usuarios.



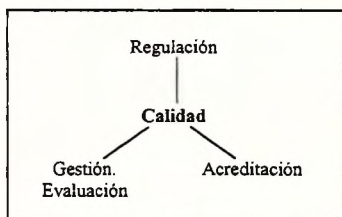
Aquí está esa reflexión de la que hablábamos. De esto no hay mucha tradición en nuestras universidades. En general, eso es lo que uno observa; pero, eso no elimina la existencia, dentro de nuestra gestión de calidad, de un cerebro biológico dentro de la institución o de la facultad, que es la que está alimentando, sustentando los cambios, la toma de decisiones para mejorar. No toma las decisiones; sino que sustenta con datos de todo tipo: con datos duros –cifras, hechos– y con datos blandos –opinión de los alumnos, de los profesores, de los directivos, de la gente del entorno–.

Todo esto hay que procesarlo, ponerlo dentro de un esquema que pueden ser, por ejemplo, los criterios para acreditación, que sirven como esquema, como base, como un marco para poder trabajar. O ponerlo, tal vez, en un esquema distinto, el de una visión

sistémica focalizado en los insumos, en los procesos y en el producto. Son distintas perspectivas, pero que nos ayudan a organizar. Generalmente, se mezclan, se combinan estas dos perspectivas: la sistémica y la del conjunto de estándares que uno adopta. Si analizamos los estándares para educación y les aplicamos una visión sistémica, veremos que ambos, de alguna manera, se cruzan. Y, cualquier cerebro biológico dentro de la institución tendrá que ser capaz de organizar este esquema y ponerle contenido: ese será su trabajo.

| Información/indicadores |
|---|
| Documentos públicos con misión/ objetivos/compromisos |
| Análisis de demanda. |
| Estudios de satisfacción de usuarios. |

- 7) Focalización de los resultados. Estamos hablando de que se busca efectividad y satisfacción de los usuarios. Sancionarlos, manteniendo en el centro la calidad en la gestión institucional, buscando la calidad de la educación universitaria.



Uno de los componentes que apunta a la calidad es la regulación. La Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado desea enfatizar, fomentar, empujar a las instituciones a que asuman la autorregulación y que, en consecuencia, vean la acreditación como un elemento de facilitación de ese proceso. Creo que es importante asentarlos bien. No es que alguien externo nos vaya a regular, y nos diga qué hay que hacer y

cómo hay que hacerlo: el examinador externo es un colaborador —si lo miramos a nivel sistémico— de este proceso de regulación interna de calidad de cada institución, facultad, departamento. En este contexto, la acreditación aparece como un elemento más, entre otros, de regulación o, si se prefiere, de fomento de la calidad.

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

En el marco del proceso de evaluación institucional, hay varias preguntas que quiero dejar planteadas.

- 1) ¿Para qué se evalúa? Fundamentalmente, para mejorar. Ese es el objetivo ancla: el mejoramiento. Todos los demás cuelgan, de alguna manera, de él. A veces, se exagera poniendo tanto énfasis en la acreditación y en la necesidad de responder ante ella, que, pareciera, que la acreditación nos toma toda la energía. Es verdad que se trata de algo



¿Qué es la autoevaluación?

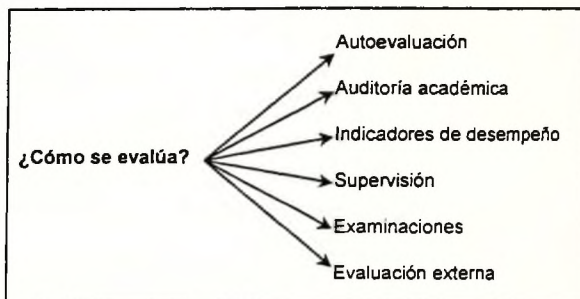
La autoevaluación es una forma de evaluación mediante la cual una unidad, programa, facultad o institución, reúne y analiza información sustantiva sobre la base de sus propósitos declarados y a la luz de un conjunto de estándares previamente definidos y aceptados.

serio, importante, pero no tenemos que perder de vista que lo fundamental es que nosotros tengamos un sistema interno de mejoramiento. Y la acreditación es uno de los tantos frentes que tenemos que asumir, uno de los tantos elementos que puede catalizar nuestro proceso interno. Pero, aún cuando no existiera la acreditación, igual tendríamos que estar nosotros estableciendo un esquema interno de regulación que

nos asegurara internamente que lo que estamos haciendo, lo estamos haciendo bien.

2) ¿Qué evaluamos? La acreditación se puede focalizar en la institución como un todo, en los programas, en las carreras en particular, o en ciertas unidades académicas: facultades, departamentos, institutos, servicios, etc.

3) ¿Cómo se evalúa?, ¿cuáles son los grandes medios? Hay distintas maneras; pero, solamente quiero referirme a la llamada auditoría académica, análoga a la auditoría financiera. Consiste en verificar que lo que dice la institución en su propio análisis, es cierto.



Se utilizan los llamados indicadores de desempeño, la supervisión de instituciones o de algún organismo que, a través de examinadores externos, vaya verificando que el desarrollo de un cierto proyecto, por ejemplo, educativo, está haciéndose como estaba planificado o como estaba comprometido.



Si miramos la acreditación desde el punto de vista de la responsabilidad y conducción, podríamos hablar de dos grandes etapas del proceso:

a) Una, donde la responsabilidad y conducción reside totalmente en la propia institución o en la facultad o en alguna unidad académica. La llamamos **autoevaluación**, en el sentido que la institución o la facultad o la unidad académica; es decir, un organismo interno asume su propia responsabilidad en este proceso: su organización y conducción.

b) Cuando la responsabilidad y conducción reside en una fuente independiente, en una instancia externa a la institución, a la facultad, a la unidad académica, hablamos de **evaluación externa**, que puede tomar diferentes características según los objetivos.

Por eso, estamos hablando de que la acreditación considera, entre otros aspectos, estas dos grandes fases: una, en que la institución –focalizada en su unidad académica, en su carrera, en lo que se haya acordado– organiza, realiza, conduce este proceso de mirarse en el espejo, de verse ella misma y sus propios objetivos bajo ciertos parámetros o esquemas de criterios.

La autoevaluación en cuanto proceso

- Período de investigación/análisis de la situación, procesos y resultados de una institución (unidad o programa/carrera).
- Se lleva a cabo a la luz de la misión y los objetivos de la institución (unidad o programa/carrera) y de ciertos referentes/estándares de calidad.
- Es de carácter estratégico, prospectivo y orientado al cambio.
- Está organizado y conducido por la propia institución, con la participación de los actores pertinentes.
- El propósito primario es mejorar y enfrentar un proceso de acreditación o de validación externa.

Su producto físico es un Informe de Autoevaluación

Evaluación externa
(inserta en una acreditación)

- Proceso de análisis/examen de una institución (unidad o programa/carrera).
- Efectuado por pares académicos y expertos independientes externos.
- Se lleva a cabo a la luz de un informe de autoevaluación y a la información obtenida en una o más visitas en terreno.
- Se inserta en el marco de la misión y objetivos institucionales y de ciertos estándares previamente establecidos.

Su producto físico es un Informe de Evaluación Externa

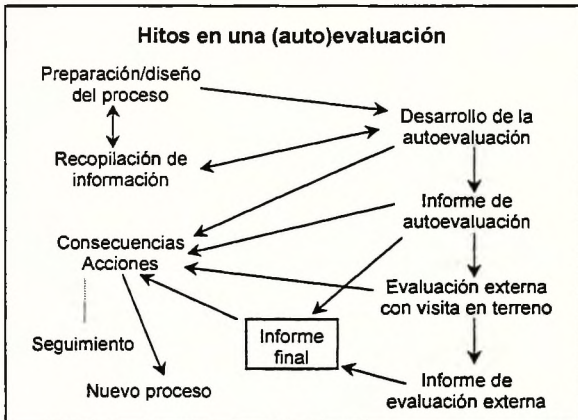
Luego, esta otra fase de evaluación externa, donde una entidad independiente externa —en este caso, la Comisión Nacional de Acreditación—, utilizando pares académicos, expertos independientes de la institución, que usando el mismo marco de referencia y a la luz de la propia autoevaluación, hacen un trabajo con una visión desde fuera. Con estas dos cosas juntas más alguna otra información, la Comisión entrega su veredicto respecto a cómo se está desarrollando la unidad en cuanto al cumplimiento de esos focos que son sus propios objetivos, su compromiso y su esquema organizacional.

- 4) ¿Quiénes son los que hacen esto? Ya lo decíamos, son los propios actores institucionales en un caso; pares expertos externos en el otro.
- 5) ¿Contra qué se hace la evaluación? Se evalúa la misión, compromisos, objetivos, planes, aspiraciones propias y el conjunto de criterios estándares que se han adoptado.

Reiteremos, el proceso de evaluación incluye el desarrollo de un proceso de autoevaluación, en el que hay un importantísimo proceso previo de diseño y preparación; recopilación de informaciones, asociada

Criterios/estándares de evaluación

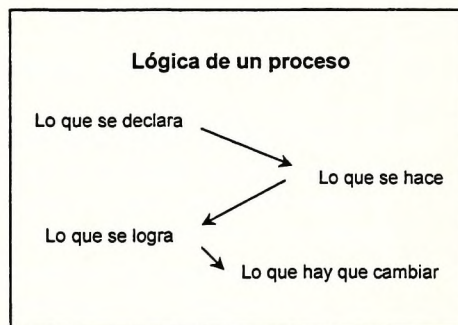
- Administración/Propósitos
- Vinculación al medio
- Perfil profesional/ Estructura curricular
- Cuerpo de profesores
- Efectividad del proceso enseñanza/aprendizaje
- Recursos (educacionales/infraestructura/financieros)



al cerebro biológico, quien es el que se embarca en la autoevaluación. Si la institución, unidad, programa o carrera no lo tiene en funcionamiento, tendrá que inventarlo para elaborar el informe de autoevaluación, el que debe cumplir ciertas pautas; luego, procede la fase de evaluación externa con visitas foráneas en terreno, que producen un informe de evaluación.

6) Al final, ¿hacia dónde apunta todo? A tomar decisiones de cambio con el fin de mejorar. Si no se tiene la esperanza

de un cambio, todo este trabajo puede ser frustrante, y convertirse sólo en una suerte de gimnasia intelectual, que no aterriza en consecuencias, ni en cambios, ni en toma de decisiones, ni en reasignación de recursos, ni en planificación. En este caso, el esfuerzo es de poca rentabilidad. No se puede poner a trabajar a la Facultad, ni involucrar a todos en esto, si, al final, no pasa nada. Tiene que pasar algo, eso es muy importante. A lo mejor, no va a pasar todo lo que quisiéramos, porque no se pueden todas las cosas; pero tienen que empezar a pasar cosas.



Es importantísimo considerar que si uno mide calidad, si uno va hacer una sanción de acreditación, si uno va a hacer juicios, no se trata, simplemente, de pasar una valla y punto: *Ya llegué al 5.1, ya lo superé, estoy bien.* Eso puede ser parte de todo el proceso; pero no es el fin, no es el objetivo. El objetivo es entrar en un proceso continuo de mejoramiento, en un camino creciente hacia el mejoramiento. De eso se trata. Nadie espera que los cambios sean de la noche a la mañana y todo se supere. Hay cosas que se han vivido quince, veinte, treinta años y pueden vivirse cinco años más todavía. Pero, hay cosas que se pueden empezar a

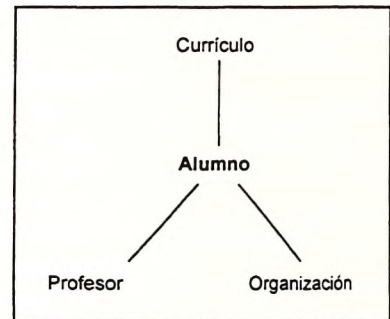
La acreditación implica que una institución, unidad o carrera:

- Tiene propósitos definidos y recursos adecuados.
- Demuestra que está logrando sus propósitos y satisface criterios/estándares de calidad.
- Provee evidencias de que continuará en dicho camino.

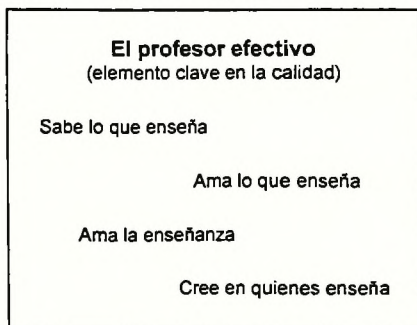
cambiar.

- 7) ¿Cuál de todos los criterios, estándares, indicadores de desempeño, es el más importante? ¿Qué es lo más determinante en la calidad de nuestros procesos de formación de profesionales en la universidad? Todos los elementos, cada uno con su sello propio: el edificio, el equipamiento, la calidad del alumno que ingresa, el currículo, el profesor, la organización de la institución, facultad, unidad, carrera, programa.

Cuando uno hace el balance a la luz de la experiencia, todo lo que apunta al **alumno**: el **currículo** (el camino que hace el estudiante en su proceso formativo), la **organización de la institución** (la creación de un entorno adecuado), es importantísimo; pero el componente **profesor** es el determinante: los magísteres, es decir, los maestros, son los que hacen la diferencia. En última instancia, lo que sucede en la sala de clases o en el laboratorio es lo que el profesor quiere que suceda, no lo que el Rector o el Decano o alguien decreta. No. Es lo que el profesor decide que ocurra finalmente. Y, en este sentido, ¿cuál será el profesor más efectivo? Ciertas características son las siguientes:



- a) Primero: sabe lo que enseña. Nadie puede enseñar lo que no sabe. Esto es clave. La desgracia es que muchos se quedan con este elemento y punto. Entonces, ¿basta que uno sea sabio, en el sentido de erudito, en su disciplina, y eso lo habilita para ser un profesor efectivo? Aunque es muy importante, la experiencia indica que eso no es cierto. Cuando el profesor más domina su materia posee más potencialidad para ser el profesor más efectivo. Pero, el solo hecho de dominarla no produce necesariamente la efectividad.



- b) El profesor debe amar lo que enseña. Al docente hipócrita, los estudiantes lo pillan en la primera, pues predica lo que no cree. Hay académicos que conocen su materia, pero no la aman. Es como darle a un perrito un hueso de plástico, no lo va a comer por muy bonito que esté diseñado; es de plástico, no va a tener sabor.
- c) El profesor que ama lo que enseña, cree en lo que enseña. Eso, los alumnos lo perciben y es fundamental en la efectividad docente. Ama la enseñanza misma. Lo que no

ocurre con el profesor que dice: *Me castigaron, tengo que hacer clases*. Es decir, es un castigo que le infringen y, si tiene que hacer clases al primer año, peor todavía.

La efectividad docente tiene mucho que ver con creer en la enseñanza y cuando el profesor no cree, los alumnos perciben esa carencia. Equivale al teólogo que es perito en Dios, pero no tiene a Dios en su corazón; entonces, no va a convencer a nadie, aunque su prédica sea de una lógica y una solidez impecables. He usado la palabra **creer**, en el sentido intuitivo con que la usa una madre cuando dice: *Yo creo en mi hijo*. Creer es tener fe en él. No es que creo sólo por una cuestión intelectual, porque tengo cierta evidencia, porque lo conozco; sino, porque tengo fe total en él, en su potencialidad, en su capacidad, en que vale la pena, en que es una persona que sí puede hacer las cosas y yo voy a estar con él y al lado de él para ayudarlo. El profesor que ama lo que enseña, ama la enseñanza y ama al que enseña. Ese profesor es superior.

Ahora bien, ¿cómo se forman estos profesores? No conozco la receta cómo formarlos. Me parece que no se forman, sólo se puede ayudar a formarlos.

No obstante lo anterior, sí conozco un profesor, y esto es importante. Porque, cuando uno toma al Nazareno, a Jesús de Nazaret, como profesor y analiza de qué modo usa la didáctica, una de las cosas que llama la atención, es cómo se diferencia de cualquier otro. Él tenía un profundo compromiso con lo que enseñaba (más allá, por supuesto, de tener todo lo demás). Esa es la clave de fondo: **compromiso, creencia, fe, amor, sabiduría, comprensión**. Todo lo demás, es añadidura.