



LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Virginia Sánchez Molina

INTRODUCCIÓN

Me referiré a la autoevaluación institucional en el marco de la calidad y de la importancia del liderazgo, compartiendo la experiencia que me tocó vivir en la Universidad Nacional de Costa Rica.

EL CONCEPTO DE EVALUACIÓN

Es importante partir del concepto de evaluación y de cómo ha ido cambiando a lo largo de los años, porque la forma en que enfoquemos el proceso depende de cómo manejemos el concepto.

Evaluación

- Forma de conocer y de relacionarse con la realidad.
- Es un medio para favorecer cambios tendientes al mejoramiento
- Ha evolucionado en lo:
 - Conceptual: hoy es pluralista y considera los valores.
 - Estructural: reconoce el carácter multidisciplinario.
 - Metodológico: considera métodos cualitativos.
- Posee un carácter cultural y político.

- 1) En primera instancia la evaluación es una forma de conocer y de relacionarse con la realidad. El objetivo es favorecer cambios para el mejoramiento. Ha sufrido transformaciones a lo largo de los años.
- 2) En la parte conceptual, la evaluación se considera hoy en forma pluralista no monolítica como se planteó al inicio y, además, considera los valores.
- 3) En cuanto a la parte estructural, ya no es una cuestión disciplinaria, sino multidisciplinaria.
- 4) En la parte metodológica, no sólo se trabajan los métodos cuantitativos, sino que considera toda la

evaluación cualitativa; es decir, se trabajan los dos.

- 5) En cuanto al uso, hoy se reconoce que tiene un carácter cultural y un carácter político.

DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN EN EL TIEMPO

Podemos clasificar la evaluación en cuatro generaciones:

- 1) La primera generación se refiere a la evaluación como medición valorada. Era una evaluación antropocéntrica, centrada en el hombre. Es la época de los tests mentales y los de inteligencias múltiples que se centran en el individuo.
- 2) La evaluación de segunda generación plantea la educación en torno a objetivos y cambia para evaluar el currículo, ya no al individuo. Alrededor de los años 60, en EE.UU., se

Historia de la evaluación

- **Evaluación de primera generación**
 - Medición valorada, concepción antropométrica.
- **Evaluación de segunda generación**
 - Objetivos, evaluación de programas (1960).
- **Evaluación de tercera generación**
 - Concepto de evaluación moderna, funciones, metodología, técnicas. Profesionalización (1970-1980).
- **Evaluación de cuarta generación (1990):**
 - 1) Pluralidad, permeabilidad, complementariedad de paradigmas.
 - 2) Proceso evaluativo:
 - a) Sociopolítico.
 - b) Conjunto de colaboración.
 - c) De enseñanza/aprendizaje.
 - d) Continuo.
 - e) Emergente.
 - f) Con resultados impredecibles.
 - g) Que crea realidad.

plantea la problemática de que Rusia había enviado al espacio el primer satélite y ellos estaban rezagados. Entonces, se produce una crisis, y se plantea la necesidad de revisar el sistema educativo y surge la evaluación como una responsabilidad social.

- 3) En la tercera etapa, se consideran nuevos conceptos que apuntan a la profesionalización. Se plantea cuál es el concepto, cuáles son las funciones; se analizan diferentes metodologías y técnicas. Surge este tipo de evaluación moderna entre los años 70 y 80 que apunta hacia lo que es la evaluación como requisito para la toma de decisiones.
- 4) A partir de 1990, cuando surge el paradigma constructivista, podemos hablar de una evaluación de cuarta generación. Evaluación planteada en la pluralidad, en la permeabilidad, que acepta toda la discusión que hubo sobre los diferentes paradigmas, que es una discusión más abierta. El proceso evaluativo se plantea en cuanto un proceso sociopolítico, que ya no está centrado únicamente en la evaluación en el aula; sino como un proceso que se hace en colaboración con un equipo y que tiene una fase de enseñanza y aprendizaje, donde no sólo los que son evaluados aprenden, sino que los evaluadores también aprenden. Se trata de un proceso continuo, que es emergente, que los resultados son impredecibles; es decir, que no plantea una evaluación de contenidos, sino que enfoca a la persona y los resultados de la evaluación apuntan al proceso.

Esta evaluación de cuarta generación se plantea como generadora de una cultura de evaluación. Y, eso es muy importante, porque se trata de un proceso social de construcción de valores que debe integrarse a la cultura de la persona, del colectivo y de la institución, con el fin de favorecer el cambio. En cuanto es un proceso, a través de él, construiré una realidad, promoviendo el cambio, de acuerdo con lo que voy aprendiendo. Además, permite considerar diferentes variables: por ejemplo, ya no se hace una evaluación como venía haciéndose de un tema sino que puedo evaluar un proceso, lo hago con bases y referentes, a través de indicadores que cumplen diferentes funciones, tiene diferentes componentes y puede realizarse en diversos ámbitos. Asimismo, genera acciones en diferentes ámbitos: puedo evaluar al sistema educativo como tal, a los diferentes programas; a los profesores, a los alumnos, a los centros educativos, a los currículos, etc.

MARCO CONCEPTUAL DE LA EVALUACIÓN

¿Cuál es el marco conceptual en que se desempeña la evaluación?

- 1) En primer lugar, parte del supuesto de que la acción universitaria se da en el marco de la calidad, que busca excelencia.
- 2) En segundo lugar, el proceso de evaluación está orientado hacia la toma de decisiones, la que está determinada por factores personales y políticos. Es la riqueza del proceso. En ese

Marco conceptual

- La evaluación parte del supuesto de que la acción universitaria se da en un **marco de calidad**, en una búsqueda permanente de la excelencia.
- Todo proceso de evaluación está orientado hacia la **toma de decisiones**, sabiendo que esta toma de decisiones está determinada por factores personales y políticos.
- El proceso de evaluación se da como un **contraste de categorías referentes a acciones**, que concuerdan con los **principios o valores** en que se sustentan.

sentido, tenemos que superar la práctica en la que muchas veces reincidimos: hacemos evaluaciones y las archivamos en el Departamento. La evaluación debe estar enfocada a la toma de decisiones.

- 3) Por último, el proceso de evaluación se da como un **contraste de acciones** que concuerdan con los principios o valores en que se sustentan, y que dependen de la cultura y de los valores de la institución, y de los valores que tengan las personas que allí se desempeñan.

Para poder trabajar en ese marco conceptual, necesitamos plantearnos una serie de principios. El primero es la participación de todos los responsables de la acción que se realiza. Si vamos a evaluar una Carrera, vamos a participar los profesores, los estudiantes y los administrativos; además, de los niveles de directivos; o sea, no es una labor que se le encarga a una Comisión. ¿Por qué? Porque es un proceso que va a partir de los valores que tiene la gente y si vamos a aprender de las acciones que estamos realizando para poder hacer un cambio, necesitamos que todos participen.

Principios del modelo de evaluación

- ✦ El proceso de evaluación debe contar con participación de todos los responsables de la acción que se evalúa.
- ✦ El propósito fundamental de la evaluación es favorecer el aprendizaje de los participantes, teniendo en consideración sus sistemas de creencias.
- ✦ Los participantes deben tener:
 - actitud de respeto y de colaboración;
 - apertura:
 - hacia la crítica de las acciones,
 - hacia el cambio, que va emergiendo.

El propósito fundamental es favorecer el aprendizaje por parte de los participantes. Para ello, tenemos que considerar las creencias, puesto que no hace a una institución lo que está escrito en los estatutos ni en los reglamentos. Muchas veces, el papel aguanta lo que uno le pone, pero de lo que está escrito a lo que se vive, hay una enorme distancia.

Cada uno actúa e interpreta la realidad de acuerdo con las vivencias que tenga, con las experiencias que haya vivido y, en este sentido, es importante trabajar con el sistema de creencias, para poder lograr el cambio. Los participantes sí tienen que cumplir ciertas características: una actitud de respeto y colaboración entre ellos. Yo no voy a atacar al compañero porque expresa una opinión que puede ser opuesta a la mía. Yo debo respetarlo. Además, tiene que darse una apertura hacia la crítica de las acciones que se vienen desarrollando. Aceptar que una clase que estoy dando, que la investigación que estoy realizando puede mejorarse; y que los compañeros tienen observaciones, preguntas o críticas que deben considerarse, porque de esa manera yo puedo promover el cambio.

EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

Podemos hablar, entonces, de la evaluación como un proceso continuo, integral y participativo. Lo que nos interesa es identificar un problema, analizarlo y explicarlo mediante información relevante.

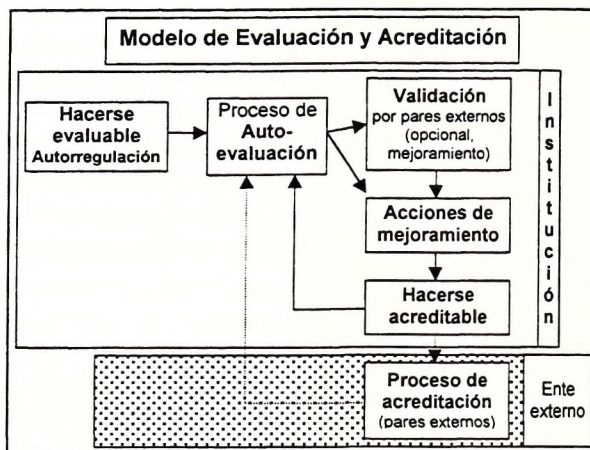
Evaluación

- ✦ Se trata de un proceso continuo, integral y participativo
- ✦ Permite identificar problemas, analizarlos y explicarlos mediante la información relevante.
- ✦ Proporciona juicios de valor que sustentan la toma de decisiones.
- ✦ Es visión de mejoramiento continuo.

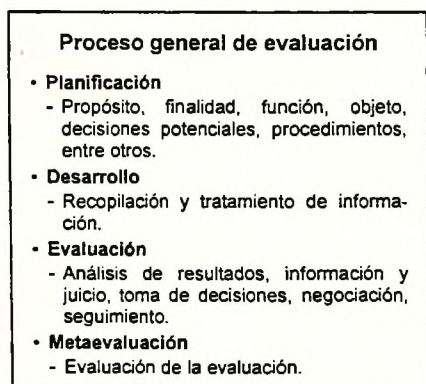
Analizarlo es muy importante, dado que la evaluación no consiste en aplicar una encuesta, recoger la información; y, ahí está la evaluación. No. ¿Por qué? Porque, al aplicar una encuesta no estoy haciendo un proceso participativo. Recoger la información y tenerla tabulada no me lleva a nada. Yo tengo que analizar y explicar esa información; pero, sustentada en datos. No puedo decir que a mí me parece que la Carrera o el curso tiene estos o aquellos valores o disvalores. Debo basar esa opinión en la información. Eso va a permitir

sustentar la toma de decisiones con una visión de mejoramiento continuo. Si tengo esa visión de mejoramiento continuo, cada vez que evalúo un programa, en forma cíclica, cada cinco años, tendré una meta cada vez más alta, pues siempre hay algo que mejorar. Es importante que se diferencie, claramente, entre lo que es evaluación y lo que es acreditación.

En primer lugar, un programa tiene que hacerse evaluable, tiene que autoevaluarse, tengo que buscar la información. Luego, procede la realización del proceso de autoevaluación. Este proceso puede validarse por pares externos; pero, si estoy simplemente en un proceso de autoevaluación para ver cómo me encuentro y no me interesa la acreditación todavía, entonces, yo puedo hacer el proceso: si es una Carrera a nivel interno de la institución, por ejemplo, de Castellano, puedo contrastarla con otra Carrera de la misma institución (evaluación interna), o bien contrastar un profesor de Castellano con otro profesor de la misma Carrera de otra universidad (evaluación externa), para que vean mi proceso, para que lo validen. Entonces, surgen las acciones de mejoramiento que se plantean a raíz de la evaluación, de manera que yo me pueda hacer acreditable. Todo esto ocurre a nivel de la institución. Esta es una responsabilidad de la Universidad; una responsabilidad de la Carrera. Si yo siento que en el estado en que me encuentro todavía no puedo someterme al proceso de acreditación, hago los cambios del plan para mejorar y me vuelvo a someter dentro de dos años al proceso de autoevaluación para ver cómo estoy y, si es posible, someterme ya a un proceso de acreditación.



El proceso de acreditación no lo hace la Universidad, corresponde a un ente autónomo. Es realizado por pares externos. Es un proceso cíclico; es decir, la institución no queda acreditada para toda la vida; la acreditación se la dan por tres, cuatro o cinco años. Me interesa que quede claro que la autoevaluación corresponde a la Universidad; que la propia Universidad decide cuando está lista para someterse al proceso de acreditación, y, que, si la institución no está lista, no tiene por qué someterse al proceso.



que es algo que casi nunca se realiza, pese a que es importante hacerlo. Se trata de la evaluación de la evaluación.

El proceso general de evaluación tiene una primera fase que es la planificación, donde yo defino cuál es el propósito, cuál es la finalidad de ese proceso, qué función va a cumplir, cuál es el objeto que se va a evaluar, qué procedimientos se utilizarán y cuáles serán las decisiones potenciales. Luego, viene el desarrollo de la autoevaluación en la que se recopila la información y se procesa. La parte propiamente tal de la evaluación procede una vez que se tiene recopilada y procesada esa información. Entonces, se hace un análisis de resultados y se discute con los participantes para la toma de decisiones. A continuación, viene la metaevaluación,

Entonces, resumiendo, tenemos que el proceso de autoevaluación es un proceso periódico, de análisis, de investigación aplicada, que puede ser de la institución como un todo. En la Universidad de Panamá, por ejemplo, participamos de la evaluación de toda la

institución, de sus programas de extensión, de investigación, de postgrados, de servicios. Pudiera ser que sólo se autoevalúen algunas de las Carreras que ofrece, las investigaciones que realiza, los beneficios que da; o también pudiera autoevaluarse, específicamente, alguna Carrera o procesos y servicios. En la Universidad de Colombia, se evaluó por caso, el sistema bibliotecario. En una universidad de Amsterdam, se evaluó el sistema financiero. Entonces, la institución puede definir qué es lo que le interesa evaluar. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia, es mejor empezar por autoevaluar Carreras o procesos antes de lanzarse a la evaluación de la institución; porque el proceso de evaluación institucional es complejo.

Proceso de autoevaluación

- 1) Se trata de un proceso **periódico de análisis**; de investigación que se aplica a la institución, a algunas unidades, a algunos procesos.
 - Se desarrolla con **visión estratégica de futuro**, mirando el corto y mediano plazo y a sus actores.
 - Los directivos son los líderes, son los responsables y los conductores. La participación de ellos asegura la viabilidad de los cambios (acerca de los objetivos institucionales y sectoriales).
 - Es parte de la **gestión institucional**.
- 2) Es un proceso participativo de reflexión y autoestudio.
 - Durante el proceso se contrastan las acciones que se desarrollan en el contexto universitario y de cómo éstas concuerdan con la **misión, principios, valores institucionales y estándares** establecidos por la academia y los gremios de profesionales en lo que a ellos corresponda.

RESPONSABLES Y CONDUCTORES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Es fundamental el papel de los directivos responsables y conductores; pues, son parte de la gestión institucional. Si el Director de la unidad académica no está convencido y comprometido con el proceso es muy difícil que resulte. ¿Por qué? Porque tiene que promover la información, favorecer que los archivos se consulten, que, si se requiere, pida a alguna instancia administrativa que le envíen ese dato, que, si es necesario, convoque a un taller a los académicos. Si él no cree en la conveniencia del proceso, éste no resultará.

Toda gestión institucional tiene que contemplar la evaluación y es indispensable que los líderes participen. Si todos no están incorporados en el proceso, vamos a estropearlo. Tenemos que enamorarlos, convencerlos de que hay que participar, de que eso es bueno, de que no se trata de perseguir a nadie, porque los procesos de evaluación no son para eso, ni para señalar a la gente. Hay que reforzar el hecho de que se trata de un proceso en torno a una acción académica; y de esta forma, va a funcionar. Tampoco es un proceso que se le puede encargar a aquellos académicos que no están convencidos. Así, tampoco funciona; porque los otros académicos no lo aprecian, y no creen que el asunto estimulará algún cambio.

Insisto en la cuestión de que se trata de un proceso participativo. Pero participativo no significa que basta con llenar todas las encuestas que se hacen. Implica participar en la discusión para construir el informe de evaluación y el plan de mejoramiento. A esa reflexión, aporta cada uno su autoestudio de análisis y contrastación de las acciones que desarrolla. Yo formo parte de una Carrera, y voy a analizar qué acciones estoy realizando. Muchas veces, dentro de una Carrera, yo doy un curso y mi compañero da otro, pero, yo ni siquiera sé qué hace el otro; cómo aporta a la Carrera y qué relación tiene con el tipo de proyecto. Es necesario conocer cómo concuerda con la misión que tienen la universidad, la escuela, la carrera, cuáles son los principios y los valores institucionales insertos y de qué modo se ven reflejados los estándares que se han establecido, ya sea por la universidad, ya sea por los gremios.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

No puedo hacer una autoevaluación sin tomar en cuenta los estándares, o sea, yo tengo que contrastar el proceso contra algo. Así, el proceso de autoevaluación nos va a decir

Respuesta que entrega el proceso de autoevaluación	
• ¿Qué somos?	⇒ Actividades y funciones
• ¿Por qué lo hacemos?	⇒ Misión y objetivos
• ¿Cómo se relaciona lo que hacemos con el porqué lo hacemos?	⇒ Objetivos vs actividades y resultados
• ¿Qué tan bien lo hacemos?	⇒ Calidad, efectividad, equidad
• ¿Con cuánto lo hacemos?	⇒ Recursos, eficiencia
• ¿Hace diferencia si lo hacemos o no?	⇒ Pertinencia, trascendencia, impacto
• ¿Cómo podemos mejorar lo que hacemos?	⇒ Planificación, aprendizaje, cambio, planes de mejoramiento

qué somos, cuáles son las actividades que nosotros realizamos, por qué lo hacemos y cuál es la misión y los objetivos. Realmente, esa Carrera que tenemos ¿está enmarcada en la misión de la escuela?, ¿los cursos que damos concuerdan con los objetivos de la Carrera?, ¿están realmente apuntando a ese perfil que nos hemos planteado en el papel y que permanece guardado en la gaveta de un escritorio?, ¿cómo se relaciona lo que hacemos con el porqué lo hacemos?, ¿qué relación hay entre los objetivos de las actividades y los resultados?, ¿cuán bien lo estamos haciendo?, ¿es de calidad?, ¿es efectivo?, ¿cumple con la equidad de la que tanto se habla ahora?, ¿hacemos accesible nuestros contenidos, considerando las diferencias?, ¿usamos metodologías diferentes para que el alumno que no aprende con una, pueda aprender con otra?, ¿adapto mi metodología al curso y a

las circunstancias?, ¿doy otra opción al que no aprende inmediatamente?, ¿con cuántos lo hacemos?, ¿usamos los recursos en forma eficaz?, ¿podríamos hacerlo mejor?, ¿hay diferencias si hacemos o no el proceso?, ¿qué pasaría si la universidad no quisiera continuar con una Carrera?, ¿verdaderamente, estamos haciendo un aporte importante?, ¿es pertinente para las necesidades de la sociedad, del país lo que estamos haciendo?, ¿es trascendente?, ¿tiene algún impacto?, ¿cómo podemos mejorar?, ...

Entonces, aquí viene la planificación: ¿el aprendizaje que hemos hecho logrará el cambio?, ¿cuál es el cambio?, ¿qué planes de mejoramiento se deben proyectar?, ¿qué deben plantear? En este sentido, el proceso de autoevaluación es verse en el espejo con dos

referentes. Por un lado, la misión y los objetivos. Todas las universidades son diferentes, porque todas las misiones y los objetivos son diferentes. Esa misión, esos objetivos son los que tiene esa universidad, esa unidad, esa Carrera. Además, existe un conjunto de estándares, criterios o indicadores que tampoco pueden ser iguales para todos los países ni para todas las regiones. Son generados por el gremio, por la academia.

De la autoevaluación a la acreditación

- ⊕ Mirarse al espejo bajo dos referentes:
 - Misión y objetivos: el aporte que se compromete dar a la sociedad.
 - Conjunto de estándares o criterios, indicadores generados:
 - por el gremio
 - la academia
- ⊕ Culmina en el proceso de acreditación, destinado a promover el cambio y a provocar el mejoramiento.

El hecho de que los estándares se hayan generados de esta manera no significa que cumplan con los mínimos internacionales; porque, según las necesidades de la zona, se puede dar un currículo mínimo, por ejemplo, a un médico: que sepa donde está la apéndice y qué tiene que hacer en un parto, es decir, cuestiones esenciales; de igual manera, a un profesor de español o a un químico. Habrá un conjunto de estándares que le darán un sello particular al alumno, de acuerdo a la universidad en que se formó. Lo esencial es que la evaluación se

haga considerando estas cosas y no sencillamente sentándonos a evaluar y viendo si somos buenos o malos. Sólo así podemos cambiar y mejorar. ¿Por qué es importante eso? Si yo me miro en el espejo es para ver las cosas buenas que tengo, pero también para ver las cosas malas, sólo así puedo mejorar y determinar el cómo hacerlo.

EL ESPEJO DE LA AUTOEVALUACIÓN

En la acreditación o validación externa, hay un reconocimiento formal y público de que realmente la institución, en su programa, cumple con lo planteado en su misión y sus objetivos. Si se propuso hacer esto, cabe preguntar qué está haciendo, cómo lo está haciendo y qué referentes está considerando.

Acreditación

"Es el reconocimiento formal y público de que una institución o uno de sus programas está cumpliendo satisfactoriamente los objetivos declarados y un conjunto de referentes establecidos (criterios o estándares de calidad)"

(Silva Triviño, 2000, p. 4)

En ese sentido, los pares externos vienen a decir que sí, que me miré al espejo pero que no vi lo que tenía que ver. La finalidad del proceso es poder decir que, efectivamente, me miré en el espejo que me encontré que tenía que mejorar y me hice un plan para hacerlo. Entonces, es importante, cuando se hace el proceso de autoevaluación, saber que tengo que actuar con sinceridad, que van a venir otras personas que tienen experiencia para ver si lo que dije en el informe, realmente, es cierto o me estoy guardando unas cartitas por ahí.

¿Qué se puede esperar del proceso de autoevaluación? Una caracterización jerarquizada. Los académicos somos muy dados a jerarquizar a todos iguales; porque no queremos generarnos pleitos. Por eso, hay que llegar a una situación de consenso. Determinar con claridad las fortalezas y debilidades: ¿cuáles son las fortalezas de la Carrera?, ¿qué ventajas tiene?, ¿qué debilidades? Considerar, además, la parte externa: ¿cuáles son las oportunidades que me ofrece el medio?, ¿qué otras carreras ofrece la universidad? Y eso se hace con base en la información. Me da un conocimiento del modo como estoy cumpliendo con los objetivos a través de los resultados, o sea que los estándares que se han definido sean los estándares de acreditación. Me permite reconsiderar y replantear la misión, los objetivos y las prioridades. Esta cuestión de la misión es bastante reciente y las misiones que tienen las Universidades, donde muchas veces cabía de todo, en la actualidad, hay que acotarla. ¿Están bien definidas las prioridades de acuerdo al momento que estamos viviendo?, ¿nuestra Carrera responde a lo que se necesita en este momento?

¿Qué esperar del proceso de autoevaluación?

- Caracterización jerarquizada de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) con base en la información analizada.
- Conocimiento del grado en que se cumplen los estándares.
- Reconsideración de misión, objetivos, prioridades.
- Informe analítico: útil para acreditación, gestión de la unidad y gestión institucional, mejoramiento.
- Compromiso de los actores de la unidad y de las autoridades para llevar a cabo el plan de mejoramiento.

Un informe analítico, no es un informe descriptivo sino un análisis que sirve para la acreditación, para la gestión de la calidad. Por lo tanto, el Director, el Vicerrector Académico deben tomar decisiones acerca de cómo hacer ese informe; toda la institución, el Rector, los actores de la unidad y todas las autoridades, están enfocados a la misma finalidad: al mejoramiento. Por ello, lo más importante es el compromiso de todos para hacer el plan de mejoramiento. Si logramos que todos los profesores de la Carrera participen en esta autoevaluación, van a saber, van a haber vivido y discutido lo que está bien y lo que está mal; sólo entonces, se puede lograr compromiso. De otra manera, van a decir *que la evaluación la*

hizo la Comisión que integran esos señores. Una evaluación que no involucra un compromiso se archiva, y esto no es conveniente, porque se trata de un proceso largo y muy complejo que requiere mucha energía de la gente y que no vale la pena que termine así.

POSIBLES BARRERAS QUE PUEDEN OBSTACULIZAR LA AUTOEVALUACIÓN

¿Qué posibles barreras pueden impedir la autoevaluación?

- 1) Primero, una escasa cultura de evaluación. La cultura de evaluación es algo que se va construyendo. El sistema de información es un problema serio a nivel de la comunidad.

Posibles barreras del proceso de autoevaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa cultura de evaluación. • Ineficaz sistema de información. • Insuficiente capacitación/liderazgo. • Escasa motivación interna. • Resistencia al cambio. • Inadecuada definición de misión, objetivos. • Fantasmas del pasado (rutinas defensivas).

Muchas veces, la información que tienen las Carreras del Departamento de Química, requiere cómputos y necesitamos para estos procesos un mínimo de información. Bueno, ¿dónde están las actas de los cursos?, ¿los programas de los cursos?, ¿los planes de la Carrera?, ¿los acuerdos de aprobación? Eso quita mucho tiempo, ya que no es información reciente. Como somos parte de la gestión deberíamos tener esos datos; no somos sólo académicos especialistas

en una disciplina, nos comprometimos a dar clases, pero, a veces, llegamos a ser Directores o Decanos y no tenemos mayor experiencia de administración. Hemos aprendido a golpes y no nos hemos preocupado, suficientemente, de esos aspectos administrativos. Esta es una llamada de atención. Entonces, es importante que nos capacitemos en las áreas que no manejamos para poder asumir este liderazgo que requiere la evaluación.

- 2) Escasa motivación interna. La gente, muchas veces, está muy metida en lo que hace, en sus cursos, en sus proyectos, en la venta de servicios que tiene. Hay que analizar cómo logramos esa motivación; y vencer la resistencia al cambio de la que también se ha hablado mucho.
- 3) Inadecuada definición de la misión y los objetivos. No están claros y es curioso porque las universidades tienen clara conciencia de que la sociedad actual requiere y promueve el cambio. Pero, internamente, falta el impulso inicial.

- 4) Las rutinas defensivas. *No me diga... que yo sé que en la Universidad tal hicieron un proceso de autoevaluación que no llevó a nada, no se consiguió nada. En esa universidad hace cinco años hicieron el proceso, el Rector no lo consideró y se archivó. No es que... yo tengo mucho trabajo, acabo de firmar una consultoría y tengo que entregarla. Que eso lo haga otro, no me interesa. No, es que el curso que doy es una maravilla y no me permite evaluarlo y a mí se me dijo que ese curso está perfecto, mis estudiantes encuentran trabajo.* Son rutinas defensivas que hay que evitar para concentrarse en la participación.

Lo que debemos evitar en el proceso de autoevaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Concentrar la participación en unos pocos. • Describir antes que analizar. • Obviar la priorización, la integración, la viabilidad y los compromisos medibles. • Asumir una actitud defensiva o autocomplaciente. • Enfatizar la autorreferencia.

- 5) No saber priorizar. Uno se puede encontrar con una serie de problemas durante el proceso de autoevaluación, pero yo tengo que priorizar cuáles son los más importantes. Tiene que ser una cuestión integral, que sea viable y que los compromisos que voy a adquirir se cumplan. Tengo que evitar una actitud a la defensiva: *No tengo equipo de laboratorio. No hay papel. No hay textos. Es que no sé qué profesor lo hace.*

- 6) Ser excesivamente autorreferente. Sobre todo, evitar la autorreferencia y aprender a contrastar. Tengo que analizar, evaluar la Carrera contra lo que ofrece el mercado, contra el avance de la disciplina, contra la mediocridad de la sociedad, contra lo que piensan los empleadores.

DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

En el diseño, debo definir claramente el propósito. Voy a hacer una autoevaluación para la acreditación o la voy a hacer para el mejoramiento. Si una Carrera decide autoevaluarse debe formularlo y aprobarlo la institución: formalización institucional. El Rector, el Decano, el Director, tienen que estar avalando el proceso. ¿Por qué? Porque el Rector después va a hacer una propuesta al Consejo de Acreditación y va a tener que pagar. Además, si el Rector no está enterado y no está comprometido, en ese determinado momento en que se requiera su patrocinio, puede que ocurra que no nos va a apoyar en lo que se requiere.

Diseño del proceso de autoevaluación, ¿qué es?

- Definir el propósito (acreditación, mejoramiento).
- Formalización institucional.
- Focalización (ámbito de evaluación: institución, unidad, carrera, servicio).
- Organización (niveles, estructuras, metodología, actores).
- Referentes (misión objetivos, estándares, etc.)

Hay que definir el ámbito de la evaluación: ¿Voy a evaluar la institución, una unidad, una Carrera o un servicio? Definir cómo va a ser la organización a nivel institucional, ¿qué estructura orgánica?, ¿qué metodología?, ¿quiénes son los actores? Por ejemplo, en la Universidad de Antioquía, Medellín, trabajamos con el Vicerrector de Investigación. El Rector y él estaban decididos a iniciar el proceso, estaban convencidos y comprometidos. La primera parte fue una discusión sobre qué es lo que querían evaluar: si era el sistema de investigación, si era la gestión de investigación, si eran los proyectos de investigación. Para todo el mundo, no sólo para el Vicerrector, sino para los investigadores y para el Rector, tiene que quedar muy claro cuál es el objeto de la evaluación. Durante el proceso, además, de evaluar lo hecho, se debe considerar que existen proyectos que se deben incentivar, premiar y que deben quedar claros y compartidos por todos. Como estaban comprometidas las autoridades con el proceso, entonces se hicieron convocatorias para los investigadores, con las instrucciones precisas y necesarias para las categorías, la búsqueda de información, etc.

En otra universidad, en Buenos Aires, hubo una unidad que decidió autoevaluarse, pero no tuvo el apoyo del rector y resultó realmente difícil hacer el proceso porque las autoridades no estaban comprometidas.

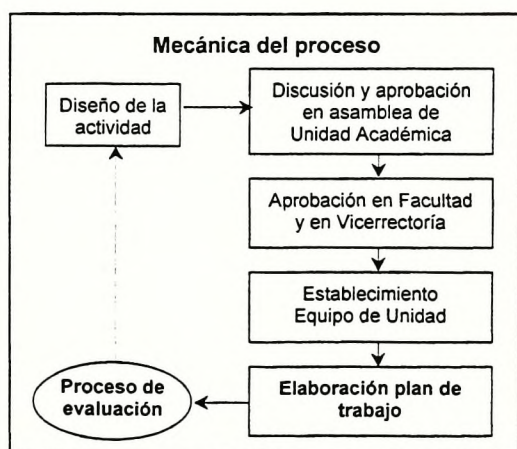
Definir cuáles son los referentes, tener a mano la misión, los objetivos y los estándares que se ha fijado la institución. Reunir la información pertinente: ¿cuáles serán las fuentes de información?, ¿cuáles los instrumentos que voy a utilizar?, ¿cómo lo voy a procesar?, ¿qué voy a hacer con la capacitación, asesoría y motivación? De acuerdo con nuestra experiencia en Latinoamérica, hemos visto cuán importante es la fase de la motivación. Hay que empezar con charlas sobre lo que es evaluación, sobre lo que es acreditación. Si hay artículos, que se lean, que se discutan, que se compartan y, luego, que se capaciten las personas.

Pasos del diseño del proceso de autoevaluación

- Información:
 - Fuentes.
 - Instrumentos.
 - Procesamiento.
- Capacitación, asesoría, motivación
- Recursos:
 - Miembros comisión.
 - Apoyo logístico.
- Cronograma

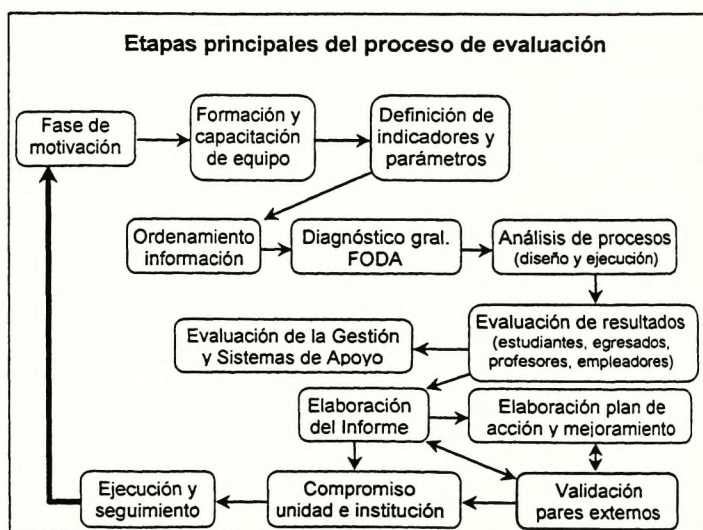
Por ejemplo, en la Universidad de Antioquía, hicimos un curso de dos días y medio con investigadores, con el vicerrector, decanos, etc., sobre la calidad y la autoevaluación con ejercicios prácticos. El año 2000, en nuestra Universidad, para la acreditación de las Carreras que empiezan este año, hicimos un curso de 25 horas; los académicos nos indicaron que si se hacía en una semana, ellos no podían realizar sus clases completas, entonces lo realizamos en diferentes días: una semana fue lunes, la segunda, martes, y así, sucesivamente. Para que la gente entienda cómo se hace el proceso, tiene que existir un diseño de procedimiento y una claridad en lo que se va a hacer.

En cuanto a los recursos con que vamos a contar y quiénes serán los miembros de la Comisión que van a participar, conviene realizar una breve jornada sobre todo para definir y explicar la parte de investigación de información y el procesamiento. ¿Cuál va a ser el apoyo logístico que nos ayudará?, ¿qué secretarías pasarán los informes?, ¿cuál es el cronograma? Esto es clave, es fundamental un cronograma en el que se especifique el tiempo para cada fase: tal lapso en motivación, tantas semanas en capacitación, tanto tiempo en recopilación de la información; tantos meses en el procesamiento; tantas semanas en talleres de discusión y tantos días en la elaboración del informe. Lo ideal es trabajar organizadamente.



El diseño de la actividad lo proponemos nosotros. En la Universidad Nacional hicimos un formulario para la autoevaluación: los objetivos, las metas, el procedimiento fue discutido y aprobado en la asamblea de la Escuela. El objetivo de tal dinámica era que todos nos sintiéramos comprometidos a participar. El acuerdo fue de la asamblea de la unidad académica; luego, aprobado por la Facultad y por la Vicerrectoría, como cualquier otro proyecto de investigación. A continuación, se estableció el equipo que iba a ser el responsable. También, el plan de trabajo del proceso de la evaluación que nos llevó a redefinir la actividad.

Parte siempre el proceso de autoevaluación, con la misión de la universidad, cuáles son los objetivos, las áreas prioritarias, tanto a nivel de Facultad como de unidad académica. Todo está centrado en la academia como una acción fundamental. El éxito de cualquier programa depende de los recursos humanos, específicamente, de los profesores, de los administrativos, de los estudiantes, del entorno, de lo que está pasando en el país, en la comunidad, de lo que opinan los gremios, los egresados, los em-



pleadores, del avance de la disciplina. Y, luego, los servicios de apoyo e infraestructura, los estudiantes, lo que es el registro, servicio biblioteca, vida estudiantil, financiero, todos los demás servicios y el personal, recursos humanos, la parte financiera, los servicios generales, si las actividades llegan a los usuarios, al público, ¿como los atendemos?, ¿los horarios son adecuados? Si tenemos una Carrera vespertina y la secretaria trabaja de ocho a cuatro, ¿quien va a atender al estudiante? Nunca hemos pensado que el estudiante es nuestro cliente, es nuestra razón de ser, y que los servicios deben estar planteados en términos del estudiante y no en términos de la comodidad de los horarios nuestros. En mi Universidad, a veces tenemos estudiantes que vienen de zonas rurales, han tomado un curso y han venido a hacer los trámites y llegan en la tarde, pero la secretaria decidió que sólo en la mañana se entregan los papeles; o el académico que sólo en la mañana dicta su cátedra. Hay que considerar todo ese tipo de cosas.

El proceso que hicimos, en la Universidad Nacional de Costa Rica, tuvo una fase inicial de motivación para los profesores, en la cual aprovechamos a los expertos internacionales. Cuando una Universidad está comprometida en el proceso puede tomar la decisión de traer académicos especialistas de otros países que puedan compartir experiencias, o si hay

unidades que ya hicieron el proceso, que lo compartan con sus compañeros.



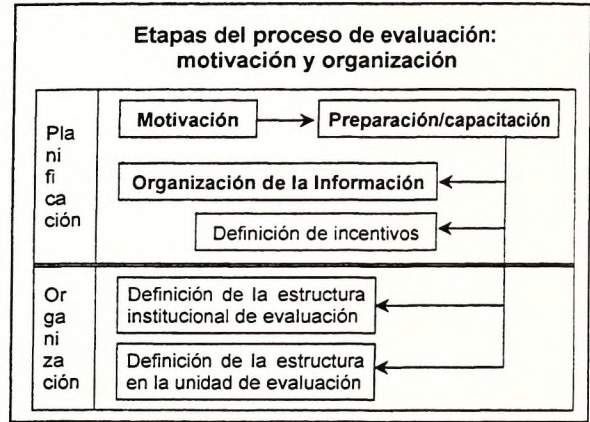
Dimos comienzo al proceso, comentando los expertos cómo había sido la experiencia de acreditación en su propia universidad y cuáles eran las dificultades, que había en el proceso en sí. Hubo que definir indicadores y parámetros, ordenar la información. Los archivos se llevaron por años consecutivos y si la Carrera se abrió en el año 78 el acuerdo de aprobación de la Carrera debe estar en el informe de la del 78. Para someter una carrera

a aprobación se requiere haber realizado ya varios estudios; además, de contar con la aprobación en la universidad. Esto toma mucho tiempo y el mismo problema surgió en la Universidad de Panamá y en la Universidad Experimental de Venezuela.

El año 2001 se hizo en Chile un Seminario sobre Sistemas de Información y se dieron cuenta de que podía ser una traba en el proceso de autoevaluación. Hay que preocuparse de ver, a manera de información y de informática, cómo estamos en la parte del FODA, qué se hace con la base de datos e información para que respalde el análisis de los procesos, del diseño y ejecución de la Carrera; ¿cómo están los resultados? si están desviados o no; qué dicen los empleadores; de qué modo participan en la gestión y sistemas de apoyo a nivel de la Universidad. Todo lo anterior me lleva a elaborar un informe y un plan de trabajo que lo van a evaluar los pares externos. Se trata de un compromiso mayor que exige la discusión del plan de mejoramiento.

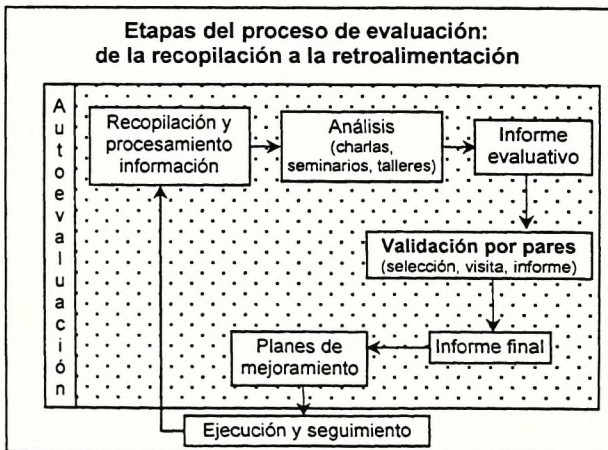
ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

1) El proceso requiere motivación, preparación y capacitación, organización de información y definición de objetivos. Una universidad no puede trabajar en los procesos de evaluación de las cuarenta Carreras que tiene, porque no alcanzan los recursos ni la capacidad de dar seguimiento a todos. Este proceso es voluntario; por eso, es preferible iniciarlo con las unidades más exitosas. Para aquellas unidades que son más problemáticas, buscar una mejor oportunidad, porque no se trata de resolver problemas, sino de garantizar que, realmente, se busca un plan de mejoramiento de la calidad. Las autoridades, el rector, pueden solicitar que aquellas unidades, previamente autoevaluadas, accedan a la acreditación.



2) Luego, viene la parte de organización. Es importante la estructura de la universidad. La mayoría de las universidades que han empezado sus procesos de evaluación, ya sea un programa o una unidad técnica, requieren dos o tres personas que actúen como facilitadores del proceso. Ellos van a organizar la capacitación, estudiar los instrumentos, analizarlos, realizar los informes, reunirse con la unidad que está en evaluación para ver hacia dónde va, qué pueden hacer, qué sugerencias le pueden dar. Van a facilitar el proceso, en cuanto a la realización del informe. Les corresponde decir si el informe está bien o dar el pase para que se constituya una Comisión, lo que es fundamental. La estructura de una institución es una cuestión permanente.

3) Luego, tendríamos el proceso de autoevaluación en sí, donde viene la parte de recopilar y procesar la información; el desarrollo de actividades, charlas, seminarios; la presencia fundamental del comité evaluativo con el informe de todo lo que se ha hecho; qué vamos a hacer con el informe, el proceso de la validación por pares; el informe final que va a incorporar la observación de los pares y los planes de mejoramiento que se van a ejecutar. El seguimiento permite la retroalimentación, volver a iniciar una nueva fase de autoevaluación.



procesar la información; el desarrollo de actividades, charlas, seminarios; la presencia fundamental del comité evaluativo con el informe de todo lo que se ha hecho; qué vamos a hacer con el informe, el proceso de la validación por pares; el informe final que va a incorporar la observación de los pares y los planes de mejoramiento que se van a ejecutar. El seguimiento permite la retroalimentación, volver a iniciar una nueva fase de autoevaluación.

REFERENTES

Referentes

- Plan nacional de desarrollo.
- Misión, fines y principios de la universidad.
- Misión, objetivos y áreas de desarrollo prioritario de la facultad y de la unidad académica.
- Criterios, indicadores, estándares institucionales.
- Criterios, indicadores y estándares del ente acreditador.

Aspectos a considerar en la evaluación de una carrera

Contexto:

- ⇨ Pertinencia:
 - Nacional, regional, internacional:
 - estudios de oferta y demanda, necesidades, importancia;
 - seminarios, congresos, libros, publicaciones, entre otros.
 - Institucional y de la Unidad:
 - misión, fines, objetivos.
- ⇨ Políticas y decisiones.
- ⇨ Desarrollo de la disciplina o del campo.

¿Cuáles son los referentes? En el caso de la Universidad Nacional de Costa Rica, tenemos un plan nacional de desarrollo. Vamos a considerar cómo se enmarca nuestra Carrera en ese plan: la misión, fines y principio de la universidad; la misión de las áreas de desarrollo de la Facultad y de la Unidad; los criterios e indicadores que tiene la universidad; si no los tiene, se deben definir por criterios académicos o por los criterios del ente acreditador. Si pienso que me voy a acreditar de una vez, solicito los estándares que tiene la Comisión de Acreditación y me voy contrastando con esos estándares.

Aspectos que se deben considerar en la evaluación de una Carrera: Personal académico

- Selección, contratación, evaluación.
- Idoneidad: títulos, grados, experiencia, producción.
- Cantidad y dedicación.
- Incentivos (Carrera académica).
- Renovación (jubilación).
- Perfeccionamiento, capacitación.
- Vinculación con investigación y extensión (carga docente).
- Participación en la formulación de planes y programas, adquisición de recursos.
- Participación en otras actividades inherentes a la enseñanza.

En cuanto al personal académico, es necesario mencionar: los mecanismos de selección, de contratación, de idoneidad, de carrera académica; las publicaciones; cómo se relacionan investigación y extensión con la vida académica; de qué modo participar en la formulación de planes y otras actividades de la enseñanza, etc.

En relación con la Carrera y proceso de enseñanza, querría enfatizar que nosotros, como académicos, no somos muy afectos a la evaluación, no somos especialistas y la obviamos. Pero, muchas veces, cada vez que termina un curso o un programa, debemos evaluar lo que hemos hecho para reformular el programa para la próxima vez que se ofrezca ese mismo curso. Es una parte importante.

Aspectos que se deben considerar en la evaluación de una Carrera: Gestión y Proceso de enseñanza

- | Gestión de la carrera | Proceso de enseñanza |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - políticas y criterios - normativa - estructura organizacional - planificación y evaluación de la carrera - mecanismos de administración/ gestión curricular - recursos para la administración - relación con sectores productivo, social, educativo, etc. - relaciones intrainstitucionales - seguimiento de egresados - relación grado-posgrado | <ul style="list-style-type: none"> - currículo - programas de estudio por curso - conocimientos, destrezas, valores - metodología - trabajo experimental-práctico-relacionado con el medio - actividades autodirigidas - evaluación formativa y sumativa del aprendizaje (políticas, principios, métodos) - programas de carácter remedial - actividades de investigación-extensión |

**Aspectos que se deben considerar
en la evaluación de una carrera:
Estudiantes**

- Sistema de selección, admisión, retención, egreso, matrícula, promoción, tutoría, convalidación (políticas, criterios y procedimientos).
- Servicios: becas, salud, recreación, conserjería.
- Sistema de información: plan de estudios, programas de cursos, registros de notas, servicios, actividades, etc.
- Participación en la evaluación de programas, recursos, profesores.
- Participación en proyectos/actividades de investigación, extensión.
- Participación en actividades extracurriculares.
- Carga académica.

En la parte estudiantil es fundamental la selección, la admisión, la retención; la permanencia de los estudiantes encaminada a obtener un título. Al respecto, pienso que hemos sido malos planificadores, puesto que nada hemos ganado con que se planifique en el papel cinco años, si en la realidad el estudiante es incapaz de cumplir con las exigencias en el tiempo estipulado. Los currículos están muy recargados.

Luego, la parte de infraestructura, los recursos de apoyo que van desde la planta física hasta el equipo de comunicación, la biblioteca y los servicios. La evaluación debe ser integral, porque los pares no sólo van a evaluar el plan de estudios y el programa del curso del profesor, sino también si el baño que tienen los estudiantes a disposición está en las condiciones en que debe estar. Hay pares que vienen y piden el baño, porque es una evaluación integral y se requiere atender no sólo la parte de los resultados, sino el grado de satisfacción que brinda la formación en los usuarios. Como ven en este tipo de cosas

**Aspectos que se deben considerar
en la evaluación de una carrera:
Infraestructura y recursos**

- Planta física: laboratorios, aulas, oficinas, salas de estudio.
- Equipamiento.
- Materiales.
- Servicios: bibliotecarios (libros, revistas, CD-ROM, préstamos interbibliotecarios), redes de información, transporte, fotocopiado y secretarial.
- Apoyo técnico y logístico.
- Recursos financieros: planificación, asignación, distribución y ejecución del presupuesto, manejo de recursos internos y externos.

hay información que es dura, objetiva, que son todos los hechos y los datos que están en la computadora, en las actas, etc.; pero, también hay información producto de la percepción de los actores tanto internos: los académicos, los estudiantes, los administrativos; como externos: los empleadores, los egresados, los organismos externos, etc. Si tomo en cuenta sólo esta parte, estoy haciendo una autoevaluación autorreferente.

Tipo de información

- ⊕ Dura: hechos, datos.
- ⊕ Blanda: percepción de los actores (internos, externos)

Fuente de información

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Interna - Archivos, bases de datos. - Académicos. - Estudiantes. - Egresados. | <ul style="list-style-type: none"> • Externa - Empleadores. - Egresados. - Organismos externos. - Gremios. - Otros. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En lo que se refiere a los instrumentos, pueden ser encuestas, entrevistas, reuniones. Los talleres, por ejemplo, permiten recopilar información, tomando en cuenta la misión, los indicadores, los criterios que he definido y las fuentes de información. No es igual hacer un instrumento para un empleador que hacerlo para un estudiante.

En los talleres, es importante hacer una guía clara de cuáles son los objetivos, qué voy a lograr. Es importante para recabar informa-

**Proceso de autoevaluación:
Instrumentos y talleres**

- Instrumentos
 - Encuestas, entrevistas, formularios.
 - Reuniones, talleres, grupos, etc.
 - Recopilación documental.
 - Según referentes (misión, indicadores, criterios, etc.)
 - Según fuentes de información (empleadores, egresados, estudiantes, etc.)
 - Según tipo de información (cualitativa, cuantitativa).
- Talleres
 - Guía.
 - Recabar información.
 - Discutir, analizar resultados.
 - FODA.
 - Memoria.

ción, para discutir y analizar resultados, para hacer el FODA. Debe haber una memoria de todo lo que yo hice.

Las encuestas, generalmente se aplican a profesores y estudiantes, permiten recabar

Proceso de autoevaluación: Encuestas y entrevistas

- ✦ **Encuestas:**
 - Profesores, estudiantes, administrativos, egresados.
 - Percepción sobre:
 - Programa y enseñanza.
 - Cursos.
 - Desempeño de estudiantes, académicos, autoridades.
 - Recursos y servicios.
 - Misión, objetivos, actividades.
 - Gestión.
 - Muestra para la aplicación.
 - Procesamiento (codificación, digitación, procesamiento).
- ✦ **Entrevistas:**
 - Empleadores, gremios, organizaciones externas.
 - Guía.
 - Percepción sobre:
 - Desempeño.
 - Grado de satisfacción.
 - Aspectos a mejorar.

información sobre el resultado de la enseñanza, sobre los cursos, sobre el desempeño, sobre los recursos y servicios, sobre la misión y las actividades que se realizan, sobre la gestión. Es importante que un estadístico nos ayude a definir e interpretar los datos: los porcentajes de estudiantes, de la población. Todo esto tiene que estar definido por alguien que sepa.

Por su parte, las entrevistas, normalmente, se hacen a la gente que tiene poco tiempo. Se llevan a cabo con una guía que permite tener una percepción sobre el desempeño, el grado de satisfacción, los aspectos que deben ser mejorados, etc.

Luego, el procesamiento: ¿cómo lo voy a planificar?, ¿cómo lo voy a ir indicando?, ¿cómo lo voy a procesar?, ¿dónde lo voy a aplicar?, ¿en la unidad?, si la universidad va a poner una unidad a disposición en la cual yo voy a poder experimentar, analizar, observar, ¿cómo la voy a manejar?

La información cuantitativa y documental hay que solicitarla al Departamento de Control Escolar, o como se llame, lugar donde están las estadísticas. Generalmente, se trabaja con los últimos cuatro años, los grados, las contrataciones, las ocupaciones, el presupuesto, el plan de estudios, cuáles son los acuerdos de promoción, la categoría del personal académico, cuántas son las jornadas, cuántos son los académicos a contratar, a honorarios, los títulos, las especializaciones, cuáles son las políticas de la institución para la Carrera, etc.

Información cuantitativa y documental

- Estadísticas sobre rendimiento.
- Graduados y porcentajes de ocupación.
- Presupuesto.
- Plan de estudios, acuerdos, aprobación
- Categoría del personal académico.
- Jornadas del personal académico.
- Políticas y reglamentos de la institución, de la unidad, etc.

Los criterios de evaluación son los que van a orientar el proceso. Deben ser congruentes con el modelo de evaluación que se emplea. Es necesario que estén establecidos en términos de calidad y que, por lo tanto, aporten elementos para mejorar el modelo. Todos los criterios se analizan por indicadores, guías y parámetros.

Criterios de evaluación

- **Conceptual y metodológicamente** orientan el proceso de evaluación.
- **Congruentes** con los principios del modelo de evaluación.
- Están establecidos en términos de la **excelencia y la calidad académica**.
- **Aportan elementos** para mejorar la calidad.
- Se **operacionalizan** por medio de indicadores, guías, parámetros.

Ejemplo de *Criterio* para la autoevaluación

- La estructura organizacional de la Carrera debe disponer de profesores con idoneidad adecuada y en cantidad suficiente, para cumplir su misión y objetivos en las distintas áreas de su quehacer. Un núcleo de profesores de tiempo completo debe apoyar la enseñanza y las disciplinas asociadas con áreas que se estimen críticas o claves para el desarrollo de programas académicos.

Ejemplo de *Guías* para la autoevaluación

- La idoneidad del cuerpo de profesores debiera establecerse principalmente en términos de títulos y grados pertinentes, experiencia académica y profesional y producción en el campo científico y educativo.
- La asignación de carga docente formal debiera ser tal que permita a los profesores realizar adecuadamente otras tareas académicas esperadas o asignadas, como investigación científica, innovación docente, perfeccionamiento en la enseñanza y la disciplina o profesión, extensión, supervisión de tesis o trabajos especiales y cooperación en la gestión.

DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN AL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

A continuación, entregamos un ejemplo concreto que conecta el proceso de autoevaluación con el informe de autoevaluación: la estructura organizacional de la Carrera dispone que la calidad académica y humana de los profesores debe ser la adecuada para

Ejemplo de estándares para la evaluación

- Profesores:
 - 50% de los profesores de la Carrera deben tener un mínimo de tres años de experiencia docente universitaria.
 - Los profesores de la Carrera deben tener un nivel académico igual o superior al nivel de la Carrera.

cumplir con excelencia sus funciones, que debe haber una cantidad suficiente de profesores con la finalidad de que puedan cumplir la misión y los objetivos de las distintas áreas. En los estándares de acreditación debe quedar establecido qué profesores deben ser a tiempo completo, en tanto qué otros pueden ser media jornada, etc. Se aplica

el instrumento, con base en ese estándar, para ver si se cumple o no lo allí indicado. En la guía, se señala cuáles son los títulos o grados que debiera tener para que ustedes comparen la lista que tienen de profesores con el estándar para ver si se cumple o no con el estándar requerido. Esto es un ejemplo, pero así tendrían que tomar ustedes todos los estándares para la contrastación. En el caso de algunos estándares, allá en Costa Rica, un mínimo es que el 50% de los profesores de la Carrera tengan un mínimo de tres años de experiencia docente universitaria. Y que, además, se solicita una licenciatura a los profesores.

Otra manera práctica de hacer este proceso, es hacer una matriz donde yo ponga los aspectos para evaluar, la lista de indicadores y cuáles van a ser las fuentes de información. En el caso de los profesores, los estudiantes no van a tener la información sobre el grado, entonces tenemos que obviar el asunto y así para cada uno de los aspectos.

Aspectos/ indicadores	Fuentes de información					
	Estudiantes	Profesores	Egresados	Empleadores	Registro	Of. Becas...
Aspecto 1		X				X
Indicador 1.1	X		X	X		
Indicador 1.2				X		
Aspecto 2					X	
Indicador 2.1	X					
Elementos para encuesta a estudiantes, v.g.						

A continuación, tendríamos el informe de autoevaluación que debe ser un informe claro, bien escrito, que esté focalizado en lo más importante, que sea integral; o sea, si es un informe de un equipo de trabajo, de una Comisión, en el que cada persona hace una parte, cuando se integra la totalidad, alguien debe darle homogeneidad al estilo para que llegue a ser una relación grata, que debe dar la impresión de unidad, estar completo y respaldado en anexos. Si hago una afirmación, vuelvo a buscar el anexo que sustente eso que yo estoy afirmando. Un informe corto, sintético, de no más de 70 hojas. Se debe poner en el informe lo que se tiene y señalar aquellos aspectos que hay que mejorar; porque los evaluadores externos van a detectar lo que tienes y lo que no.

Atributos que debe tener el Informe de autoevaluación

- Claro, bien escrito y organizado.
- **Focalizado en lo importante.**
- **Integral** (una unidad, no una suma).
- Completo.
- **Fundamentado** (respaldo en anexos).
- **Conciso, concreto, equilibrado** (máximo 60-70h).
- **Franco.**
- Describir fuentes de información y métodos de análisis.
- Cuadros y figuras con notas explicativas.

El informe debe incluir las fuentes de información y los métodos de análisis; los cuadros que se incluyan han de tener notas explicativas.

Esquema del Informe de autoevaluación

- Índice.
- Introducción.
- Presentación del contexto institucional (universidad, año de la fundación, historia, misión, fines, estructura organizativa...)
- Presentación de la Unidad (Descripción de la unidad, de la Carrera, inicio, plan de estudios. Objetivos, coordinador...)
- Propósito.
- Estructura del informe.
- Resumen.

En cuanto al esquema del documento, se sigue la misma organización que ustedes acostumbran dar a cualquier informe: tiene que tener índice, introducción, presentación de la institución o de la unidad académica, indicar cuál es el propósito, y la estructura dada al informe.

En cuanto al proceso de autoevaluación, hay que describir cómo se realizó ese proceso, cómo lo proyectó y organizó; qué metodología se empleó para procesar las fuentes de información y el equipo que colaboró.

Parte central del informe la constituyen la descripción y evaluación; una síntesis descriptiva por aspecto, la evaluación de acuerdo con referentes, objetivos y estándares (plantilla FODA), para terminar con las conclusiones y los lineamientos de acción del mejoramiento.

Forma de presentar el Proceso de autoevaluación en el Informe de autoevaluación

Descripción del Proceso de autoevaluación:

- Organización (por criterios, áreas, aspectos...)
- Metodología, fuentes, instrumentos, perfil del equipo o comisión responsable.
- Descripción-evaluación (parte central del informe):
 - Síntesis descriptiva por aspecto.
 - FODA (evaluación según referentes: objetivos, estándares).
 - Conclusiones (valoración con proyección).
 - Lineamientos de acciones de mejoramiento.
- Escrito para profesionales (pares) sin detalles superfluos y sin ocultar cosas.

Visión global y proyección del Informe de autoevaluación

- **Visión global integral**
 - Interna/externa.
 - Síntesis jerarquizada del análisis y acciones.
- **Plan de acción de mejoramiento**
 - Objetivos, resultados esperados.
 - Actividades, plazo.
 - Recursos, responsables.
 - Indicadores de éxito (seguimiento).
 - Análisis de situación si no se realiza el plan de acción.

Hay que recordar que no debemos poner detalles superfluos. Los pares que nos van a revisar deben lograr una visión global integral que considere la parte interna y la parte externa, una síntesis jerarquizada de evaluaciones como ya hemos repetido y el plan de mejoramiento. El plan de mejoramiento debe tener los objetivos, los resultados esperados, las actividades, el plazo, los recursos y los responsables. Si hay que hacer cosas, determinar ¿quién lo va a hacer?, ¿de dónde se obtienen los recursos?, ¿cuáles van a ser los indicadores?, ¿cómo voy a saber si algo se hizo o no?

¿Qué pasaría si yo hiciera el plan de mejoramiento? Detecté ciertas debilidades y propuse un plan de mejoramiento. ¿Es viable ese plan? No voy a proponer cosas que no pueda hacer, porque no hay recursos o por la razón que sea, en lo técnico, económico o legal. Si en los reglamentos se dice una cosa, yo no puedo poner algo contrario. La gestión debe ser congruente con los fines y las políticas de la institución que debe considerar la perspectiva externa, es decir, cómo está la situación a nivel nacional e internacional y las acciones correlacionadas con el momento. Si el análisis arroja una serie de debilidades, yo no voy a proponer nada que pudiera desestabilizar la institución; tiene que haber coherencia.

Plan de acción de mejoramiento Informe de autoevaluación

- **Viable:**
 - técnica, económica, legal y políticamente, así como en la gestión.
- **Congruente con:**
 - fines y políticas institucionales;
 - perspectiva externa: posición en el plano internacional, nacional;
 - acciones correlacionadas con el análisis;
 - el compromiso de los actores.

Además se deben considerar acciones tanto a nivel de la Carrera como a nivel institucional. Muchas veces una unidad académica tiene proyectos y Carreras; pero, hay algunas actividades que no son tan importantes, y, si yo necesito fortalecer la Carrera en determinados aspectos, puedo emplear esos recursos. Yo no puedo esperar que todos los recursos o que todas las acciones vengan del Rector. Hay procedimientos, decisiones, que deben hacerse en el ámbito de la Carrera, a nivel de la unidad; y, habrá otras, a nivel institucional, como las grandes políticas. Sobre todo, que sea un compromiso de todos los actores. De igual manera, como el plan de evaluación lo aprobó la asamblea, el plan de mejoramiento y el informe deben ser aprobados por la asamblea. Todos deben compartir. Ahí es donde se da el proceso de negociación y consenso.

Los anexos del Informe de autoevaluación:

- **Anexos**
 - Respaldo de información.
 - Normativa, políticas institucionales.
 - instrumentos.
 - Indexado.
- **Otros**
 - Informe ejecutivo.
 - Asuntos que escapan a los criterios (ej. cambio de políticas).
 - Acciones en curso.
 - Cambios de escenario.
 - Referentes usados.

El informe debe tener anexos, en el que se incorpora toda la información que se recomendó, las estadísticas, el procesamiento, las normativas y las políticas mencionadas, los instrumentos utilizados. Lo anterior debe quedar expresado. Por ejemplo, en una de las Universidades de Venezuela en que trabajamos, hubo cambio de Rector y de autoridades y el proceso de autoevaluación se tuvo que suspender. Si hubo algún imprevisto, una situación especial en la Universidad y algo no se pudo llevar a cabo, se debe mencionar en el informe. ¿Cuáles

acciones están en curso? y ¿cuáles no? Cuando se llama a un proceso de evaluación, se está de acuerdo implícita y explícitamente, en que ya se puede ir mejorando. Para qué esperar a que termine el año si ya se sabe cuál es el problema; también se puede dejar constancia si hay cambio de escenario.

VALIDACIÓN EXTERNA

¿Quién hace la validación externa? La hace una comisión de pares. ¿Quiénes son esos pares? Son expertos que tienen experiencia académica pertinente, que son independientes y sin conflictos de intereses. Yo no voy a traer para evaluar en la Universidad a una persona que ha sido un enemigo declarado de ella, sino a un evaluador respetado, de alto nivel profesional en el campo disciplinario, con capacidad para comunicarse en el idioma del país, de intachable reputación ética, porque el informe que ellos validen no lo van divulgar. Se elabora un informe confidencial.

Validación externa: ¿Quién la realiza?

Comisión de pares integrada

- **por expertos:**
 - De gran experiencia académica.
 - Independientes, sin conflictos de interés.
 - Respetados, de intachable reputación ética.
 - De alto nivel profesional y liderazgo en su campo.
 - Capacidad de comunicarse en el idioma del país.
- **para que cubran los siguientes aspectos:**
 - Especialidad de la disciplina.
 - Gestión/administración en educación superior.
 - Evaluación institucional, de programas.
 - Ejercicio profesión-laboral.

En cuanto a la integración, generalmente, se trabaja con tres pares: dos internacionales y uno nacional. Entre los tres, deben cumplir con esto, por lo menos uno o dos tienen

Validación externa: Comisión de pares

Tareas:

- Análisis del informe de autoevaluación, anexos y otros documentos (guía, criterios, estándares).
- Realización de una o más visitas de evaluación a la institución.
- Elaboración de un informe de evaluación externa.

que ser especialistas en la disciplina de la Carrera que se está evaluando; porque la parte gestión es importante. Los evaluadores deben tener experiencia en administración, haber sido Decano, Director, miembro del Consejo, Rector, etc.; que tengan experiencia en evaluación institucional, que, al menos, uno de ellos tenga experiencia en evaluación y, también, en el ejercicio laboral profesional.

Lógicamente, se consulta para que manden una persona idónea pues, tiene que estar relacionado con el mundo laboral.

¿Qué hace la comisión de pares? Generalmente, un mes antes, reciben el informe del procesamiento que les da la guía, los criterios, los estándares. Los revisan y, si tienen dudas, escriben y dicen: *Cuando llegue, tienen, además, esta información que pueda permitir entender con mayor claridad.* Hacen una visita a la institución que dura tres días, aproximadamente. Se ponen en contacto con las autoridades y todos los integrantes de la comunidad académica, analizan el procesamiento, y, sobre esa experiencia, basan su informe.

Si yo no voy a someterme a un proceso de acreditación todavía, pero me interesa validar el proceso de autoevaluación, puedo traer pares que cumplan con esta función. Puede ser que los traiga a nivel nacional y, si tuviera fondos, puedo traer uno internacional. Eso me permite validar el proceso.

CALIDAD Y PLAN DE MEJORAMIENTO

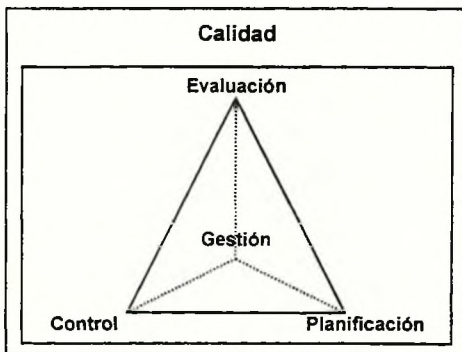
Es necesario que la evaluación tenga consecuencias, de otro modo, es un esfuerzo inútil. Si se me permite tomar decisiones, yo tengo que revisar qué acciones debo modificar; si es necesario o no cambiar las políticas de la institución, porque se formularon cuando se fundó, y, ahora, estamos en otra situación, una que requiere mayor agilidad; si el rector se compromete o no a darnos el apoyo; si hay que ser disuasivos para que no sigan los evaluados con determinadas actitudes.

Sobre todo y esto es muy importante: la mayoría de las universidades tenemos un plan estratégico y planes operativos que tenemos que realizar todos los años. Entonces, el plan de mejoramiento debemos incorporarlo en esos planes estratégicos y operativos, porque es la única manera de asegurarnos de que el plan se ejecute. Si por un lado van los planes operativos y, por otro, el plan de mejoramiento, ni modo de que éste se realice.

Consecuencias de la evaluación

- Toma de decisiones.
 - Revisión/acciones.
 - Diseño de políticas.
 - Incentivos/disuasivos.
- Incorporación del plan de mejoramiento en los procesos de **planificación estratégica** y en los **planes operativos de la Unidad y la Universidad**.
- Implementación del plan de mejoramiento.
- Seguimiento del plan de mejoramiento.

Es básico ver cómo logramos implementar ese plan de mejoramiento y cómo se le da seguimiento. La comisión de evaluación de la universidad —que he mencionado— debe darle seguimiento a los planes y chequearlo, por lo menos una vez al año: *Ustedes se comprometeron a esto, veamos qué pasó, qué se hizo, qué no se hizo*. Si no se realizó algo, hay que ver cómo va a ser replanteado.



Entonces, la calidad tiene como función elemental la gestión; se genera desde la evaluación que alimenta todo lo que es la planificación y que no puede estar ausente del proceso. Yo he puesto la evaluación separada de la gestión. Un defecto nuestro que ha generado mucho temor es que se ha asociado la evaluación o el control con conceptos negativos. El control es una función política. El director de la unidad tiene que velar para que el profesor llegue a la clase y cumpla el programa; a él, le corresponde eso; que no lo haga, es porque desea evitar pleitos, o por algún otro problema. Pero, hay que hacerlo; puesto que la evaluación, debemos considerarla como proceso social de construcción de aprendizaje. Si estas tres cosas: **planificación, control y evaluación**, funcionan, podemos hacer una buena gestión y trabajar con calidad. De este modo, la evaluación nos dice qué estamos haciendo hoy, cómo nos estamos posicionando, en la actualidad, con el resto del mundo, y qué debemos hacer para mejorar.

Finalmente, consignemos en un esquema síntesis los **aspectos necesarios que hay que considerar en el proceso de autoevaluación y de evaluación de una Carrera**, dinámica destinada a lograr la Acreditación, en el sentido que sus **resultados** nos harán creer y ser creíbles ante nosotros mismos, en cuanto institución, y ante otras instituciones de educación superior:

- ✦ Logro del perfil académico-profesional.
- ✦ Cantidad de graduados.
- ✦ Producción científica, tesis.
- ✦ Aporte al desarrollo de la disciplina.
- ✦ Efecto e impacto en la sociedad.
- ✦ Nivel de empleo de los egresados.
- ✦ Grado de satisfacción de los empleadores.
- ✦ Grado de satisfacción por los servicios que ofrece la Carrera.
- ✦ Grado de satisfacción de los graduados.
- ✦ Nivel de interrelación con la investigación y la extensión.
- ✦ Índices: cantidad de graduados por Carrera, relación ingreso-egreso, deserción, rezago, etc.