



Actualidades Investigativas en Educación

Revista Electrónica publicada por el
Instituto de Investigación en Educación

Universidad de Costa Rica

ISSN 1409-4703

<http://revista.inie.ucr.ac.cr>

COSTA RICA

**FACTORES QUE CONTRIBUYEN CON EL ÉXITO EN LOS
PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN CON MIRAS A LA
ACREDITACIÓN. EXPERIENCIA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE
COSTA RICA**

SUCCESSFUL FACTORS IN SELF-EVALUATION AND ACCREDITATION PROCESSES:
AN EXPERIENCE FROM COSTA RICA INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Volumen 8, Número 1
pp. 1-19

Este número se publicó el 30 de abril 2008

Ulises Rodríguez Guerrero
Claudia Zúñiga Vega
Elizabeth Arnáez Serrano

La revista está indexada en los directorios:

[LATINDEX](#), [REDALYC](#), [IRESIE](#), [CLASE](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [E-REVIST@S](#),

La revista está incluida en los sitios:

[REDIE](#), [RINACE](#), [OEI](#), [MAESTROTECA](#), [HUASCARAN](#)

Los contenidos de este artículo están bajo una licencia [Creative Commons](#)



FACTORES QUE CONTRIBUYEN CON EL ÉXITO EN LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN CON MIRAS A LA ACREDITACIÓN. EXPERIENCIA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

SUCCESSFUL FACTORS IN SELF-EVALUATION AND ACCREDITATION PROCESSES: AN EXPERIENCE FROM COSTA RICA INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Ulises Rodríguez Guerrero¹
Claudia Zúñiga Vega²
Elizabeth Arnáez Serrano³

Resumen: Desde los años noventa la calidad en la educación superior y la necesidad de evaluarla se ha convertido en uno de los temas prioritarios de las diferentes agendas políticas y académicas de los países y universidades.

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, una de las cuatro universidades estatales, se ha asumido el tema de la calidad desde el año 1998, cuando se incluyó dentro de sus directrices a nivel institucional. Desde esa fecha hasta la actualidad, se han acreditado nueve carreras; en este artículo se presenta una serie de lecciones, producto del proceso de autoevaluación con miras a la acreditación, específicamente, desde la experiencia de una de las carreras acreditadas, por lo que estos factores se inscriben en este contexto.

Esta evaluación de la calidad de los programas académicos es una condición indispensable para pensar en su mejora. Con los años se ha demostrado que la manera de realizarla es a partir de un proceso de autoevaluación o autorreflexión realizado por la propia universidad acerca de su quehacer (vinculado a un programa específico o institucional) y de la pertinencia y coherencia de aquel con su misión; seguido de una evaluación externa, que reduzca el riesgo de una mirada endogámica y que enriquezca el proceso de reflexión. Dicho proceso debe conducir a una propuesta de mejora que no se limite a una declaración de buenas intenciones, sino que se convierta en un compromiso institucional con ella misma y con la sociedad.

En este contexto, la acreditación otorga reconocimiento público a la calidad de una institución o programa académico.

El objetivo de este artículo consiste en reconocer los factores que contribuyen a que una experiencia de acreditación sea exitosa. Lo anterior se presenta desde dos perspectivas: la importancia de una asesoría metodológica y técnica, y la importancia de la participación de los actores y sus aprendizajes.

Palabras Clave: UNIVERSIDADES, EDUCACIÓN SUPERIOR, AUTOEVALUACIÓN, MEJORAMIENTO, CALIDAD, ACREDITACIÓN, COSTA RICA.

Abstract: Since decade of the nineties quality in Higher Education and the need of Evaluating has become one of the priority topics in different politic and academic agendas of the countries and universities.

Costa Rica Institute of Technology, one of the four public Universities of Costa Rica, has assumed the issue of quality as an institutional policy since 1998. From that date until now, nine academic programs has been accredited. This paper presents a series of lessons emerged during self-evaluation process. The article describes one of this experiences.

This quality evaluation of academic programs is an indispensable condition for its improvement. With the years it has been demonstrated that the best way to do it is by an auto evaluation process or auto reflection made by the own university, concerning about its duty (linked to a specific or institutional program) and of the relevance and the coherence with its mission; followed by an external evaluation, that reduces the risk of an endogamy vision and that enriches the reflection process.

This mechanism must conduce to an improvement proposal that is not limited to one declaration of good intentions; rather it should convert in an institutional commitment with itself and the society.

In the same direction the accreditation permits the public recognition to the quality of an institution or academic program.

The objective of this article consists recognizing the factors that contribute to that an accreditation experience is successful, the previous thing appears from two perspective: the importance of a methodological and technical consultant's office; and the importance of the participation of the actors and its learning.

Key words: UNIVERSITY, HIGHER EDUCATION, SELFEVALUATION, IMPROVEMENT, QUALITY, ACCREDITATION, COSTA RICA.

¹ Master en Ciencias Políticas. Director Centro de Desarrollo Académico. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Dirección electrónica: urodriguez@itcr.ac.cr

² M.Sc. en Biología. Catedrática. Centro de Investigación en Biotecnología. Escuela de Biología. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Dirección electrónica: czuniga@itcr.ac.cr

³ M.Sc. en Biología. Catedrática. Centro de Investigación en Biotecnología. Escuela de Biología. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Dirección electrónica: earnaz@itcr.ac.cr

Artículo recibido: 25 de febrero, 2008

Aprobado: 21 de abril, 2008

Introducción

En Costa Rica, las instituciones de educación superior han venido participando en la promoción de la autoevaluación y acreditación de programas académicos, formando parte de unidades y comisiones que el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), entre otros, han organizado, con el propósito de orientar y promover la autoevaluación e incursionar en procedimientos de acreditación de carreras. Lo anterior, de una u otra manera, dio lugar a la creación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) y a la puesta en práctica de acciones en las diferentes universidades, para crear una cultura de evaluación de la calidad (Revelo, 2002; SINAES, 2000).

Las universidades promueven el interés, en el ámbito de las unidades académicas, de involucrarse en procesos de autoevaluación con miras a la acreditación de sus carreras. En algunas instituciones, como en el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), se asignan Unidades de Apoyo y Gestión Académica, para que funcionen como las asesoras y coordinadoras de dichos procesos.

Desde el 2000 en adelante, la creación del SINAES y el acercamiento con entes externos, como el Consejo Canadiense de Acreditación de Programas de Ingeniería (CEAB), en Costa Rica, ha impulsado estas actividades, promoviendo que muchas escuelas proactivas sometan sus carreras a la acreditación. Y es importante mencionar que las experiencias generadas han motivado a que otras Escuelas se sientan impulsadas a someter también sus programas académicos a estos procedimientos.

Como consecuencia de lo anterior, y considerando que han sido las unidades académicas las que han llevado la iniciativa en las autoevaluaciones, se ha generado la necesidad de contar con una normativa y un sistema de prácticas, que regulen dichas acciones y permitan una mejor orientación de las mismas en quienes se han visto directamente involucrados.

El objetivo de este artículo se orienta hacia la determinación de algunos de los factores de éxito que influyen para que un proceso de autoevaluación con miras a la acreditación logre su cometido y, para facilitar dicho proceso en las instancias que se someten por primera vez a este tipo de actividad. Para los fines propuestos, el análisis se presenta desde dos perspectivas:

- la asesoría metodológica y técnica, que comprende las diferentes etapas y actividades que se deben promover para un adecuado acompañamiento durante estos procesos y
- el aprendizaje de los actores, que conlleva todos los aspectos que se requiere considerar para lograr la motivación y participación de todos los involucrados en este tipo de actividad.

I. PERSPECTIVA DESDE LA ASESORIA METODOLÓGICA Y TÉCNICA

Los procesos de autoevaluación se dan en el interior de las escuelas, las cuales delegan la responsabilidad de la coordinación de las diferentes actividades, en una comisión de trabajo, creada para tales efectos. No obstante, esta comisión no es experta en el tema, por lo que el asunto de la asesoría metodológica y técnica, en el caso del ITCR, recae en la figura de un consejero académico perteneciente al Centro de Desarrollo Académico (CEDA), quien es el responsable de definir las directrices en este ámbito. En ese sentido, es menester recalcar que las autoevaluaciones tienen un alto componente de características técnicas, que hacen que los procesos sean muy ricos desde esta óptica, pues definen rutas y guías claras que enmarcan el camino.

Desde esta perspectiva se pueden identificar los siguientes factores:

- la tendencia actual, que señala que la acreditación es importante para la sociedad
- el conocimiento de la dinámica y la metodología en los procesos de autoevaluación con miras a la acreditación, y
- la conformación de una Comisión Central de Autoevaluación.

1.1 Tendencia actual, que señala que la acreditación es importante para la sociedad

En la actualidad, entender y afrontar los procesos sociales y económicos que vive un país, precisa considerar la mente humana como su capital más valioso. La sociedad moderna demanda, en primer lugar, recursos calificados orientados a incrementar la competitividad integral en escenarios internacionales, en los que el conocimiento se constituye en el principal factor de crecimiento, no solo en la dimensión económica, sino también en lo social y cultural. Igualmente, el mundo moderno requiere de la formación de individuos libres y creativos, capaces de desarrollarse y vivir pacíficamente en una nación, contribuyendo a generar conocimientos que incidan en el porvenir de la sociedad en su conjunto (de la Orden *et al.*, 1997).

La evaluación de los sistemas educativos en este espacio, tiene presente que el actual énfasis en la evaluación de la calidad de la educación aparece en un contexto muy preciso en el que coinciden, al menos, tres tipos de orientaciones:

- Las demandas que la sociedad y la economía determinan sobre los sistemas educativos, en un espacio de internacionalización y de continua mejora orientada hacia la competitividad.
- La crisis de orden económico que afecta la capacidad de dar respuesta a las necesidades de la sociedad en su conjunto.
- Y el nacimiento de una cultura de evaluación y de rendición de cuentas, aunada a una carencia de confianza en la capacidad del Estado para dar respuesta a las necesidades sociales.

Este contexto evidencia que en el espacio universitario los procesos de autoevaluación son importantes para generar una cultura de rendición de cuentas, conjugada con procesos de calidad y evaluación, donde la universidad determina sus fortalezas y debilidades a través de la autoevaluación de un programa académico.

El concepto de calidad utilizado en este artículo se basa en lo propuesto por Aguila (2005, p.4), el cual indica que:

adoptar un concepto de calidad en correspondencia con los propósitos declarados, significa estructurar un patrón de calidad como piedra angular, contentivo de los estándares ideales a los cuales aspiramos en nuestra educación y que además sean consensuados por los que van a ser acreditados. El patrón de calidad debe contener cuestiones tales como: La pertinencia social..., las exigencias y normas internacionales más generalizadas... y la comparación con estándares establecidos previo acuerdo y que satisfacen diversas exigencias sociales y estatales así como las propias de la institución

1.2 Conocimiento de la dinámica y la metodología en los procesos de autoevaluación con miras a la acreditación

La autoevaluación es un proceso previo realizado por la carrera que tiene intención de acreditarse, la cual requiere contar con la asesoría y el apoyo de especialistas en el campo. Este proceso necesita mostrar características que den fe de la formalidad y rigor técnico-científico de los instrumentos que se utilicen, pues toda la información obtenida debe ser válida, confiable y verificable.

Para ello, en la autoevaluación se conjugan dos elementos clave:

- Ser un proceso participativo de revisión sistemática del quehacer de la carrera.
- Ser consensuado, para que los miembros que conforman el programa sean parte de las decisiones que se toman. En otras palabras, ser procesos democráticos donde la opinión de todos es valiosa.

Los procesos de autoevaluación deben tener algunas características que son deseables como el de ser continuos, confiables, flexibles, integrales y autorreguladores. Continuos porque al ser proceso, las variables de estudio se evalúan constantemente; confiable, pues utilizan instrumentos y herramientas verificables; flexibles, porque permiten la variación de las líneas definidas, cuando así se requiera; integrales, porque participan todos los actores sociales y abarcan todas las actividades de la carrera y autorregulables.

El principal objetivo de un proceso de autoevaluación consiste es facilitar la mejora continua en el quehacer académico de las carreras. Mediante su desarrollo, se pretende favorecer el establecimiento de procesos de garantía de calidad en los programas, así como proporcionar información al estudiantado y sus familias, al conjunto de la sociedad y a la administración pública sobre la enseñanza universitaria, sus planes de regulación y mejora.

Antes de continuar, es necesario definir qué se entiende por autoevaluación; según Airasian y Gullickson (1998, p. 27)

La autoevaluación es un proceso en el que los interesados –profesores, directivos y alumnos– formulan opiniones valorativas sobre la adecuación y efectividad de su propio conocimiento, actuación, principios o consecuencias con el fin de mejorarse a sí mismos...(son los interesados) quienes recogen, interpretan y valoran la información relacionada con su práctica personal... quienes enmarcan criterios y estándares para valorar sus principios, conocimientos, destrezas y eficacia... quienes deciden el tipo de actividad que debe llevarse a cabo.

En este accionar se conjuga un circuito de calidad que tiene como inicio una autoevaluación, que lleva a la autorregulación y al automejoramiento, lo cual incide en la calidad del programa y a la vez, permite acceder a la acreditación. Aquí el ente acreditador es quien se encargará de validar las condiciones reales de calidad en que está inmerso el programa (Figura 1).

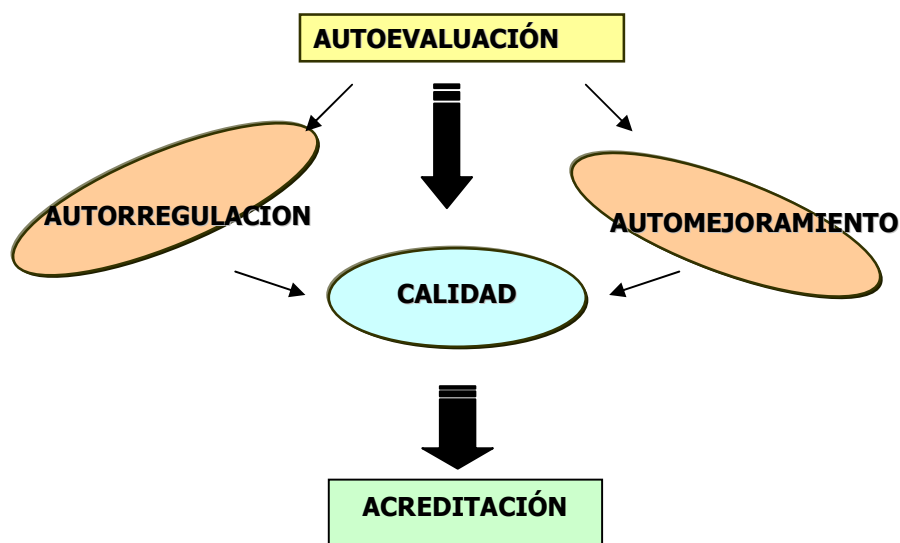


Figura 1. Circuito de Calidad que se presenta en los procesos de autoevaluación con miras a la acreditación.

Fuente: Elaboración propia. 2007

En la autoevaluación, la actuación sistemática permite eliminar las sorpresas y reducir los fallos. Ya que cada fase se apoya y fundamenta en las anteriores, por lo que una mala construcción o un vacío, conducirán inevitablemente a hacer poco efectivo el proceso.

1.3. Conformación de la Comisión Central de Autoevaluación de la Carrera (CCA)

El punto de partida de la autoevaluación deberá estar formado por un conjunto de decisiones tomadas por una Comisión Central de Autoevaluación, que organice, dirija y ponga en marcha el proyecto y asegure que existen las bases para el éxito del proceso.

Aquí pueden aparecer dificultades, porque se trata de encontrar voluntarios convencidos de la necesidad de la autoevaluación y que cumplan con los estándares solicitados por la agencia acreditadora. Debe haber miembros en el equipo que puedan ofrecer un claro liderazgo ante el resto de la institución, que tengan credibilidad y aseguren la aceptación de la mayoría. Personas con capacidad de planificación y coordinación de los procesos, capaces de facilitar las relaciones humanas y negociar con todos los interesados en la autoevaluación.

La CCA tiene que sentirse entusiasmada con la idea. Ha de tener una visión clara del futuro de la carrera y de las dificultades y amenazas que la acechan. Si los miembros de esta

Comisión no son personas proactivas, carecen de capacidad de ilusionarse, están condicionadas por políticas o ven un futuro sin obstáculos, probablemente preferirán mantenerse en su rutina y no aceptar los riesgos del cambio.

Aunque los miembros externos no son necesarios en esta primera fase, la falta de un asesor puede provocar un aprendizaje más subjetivo y lento. Este experto en autoevaluación, puede ahorrar tiempo y esfuerzos, y sobre todo dar una imagen de contraste no contaminada. Por eso su necesidad desde el inicio del procedimiento.

Además, todos los miembros deben dedicar tiempo al proyecto de trabajo y tener un buen nivel de conocimientos sobre la autoevaluación o al menos iniciar un proceso de formación para dominar el modelo de autoevaluación que se va a utilizar.

Dentro de las funciones de esta comisión están: definir el objetivo de la autoevaluación, seleccionar el modelo que se utilizará y comprometer a todos los actores sociales con el proceso.

Una vez ejecutadas estas decisiones, se presenta a continuación una sistematización de los procesos autoevaluativos generales que conducen a la calidad y mejoramiento de las ofertas académicas universitarias.

La CCA es la encargada de dirigir todo el proceso, el cual implica la realización de cuatro etapas, que deben ser cumplidas por la carrera, a saber:

- Preparación y diseño
- Organización
- Estudio y seguimiento
- Implementación y cierre.

1.3.1 Etapa de preparación y diseño:

En esta fase las personas involucradas discuten sobre sus necesidades y posibilidades y a partir de informes parciales sobre el desarrollo y comportamiento del programa, se formulan cuestionamientos. En este momento se logra una lluvia de ideas en temas tales como: necesidades y preocupaciones de la carrera, fuerzas externas que la afectan, información necesaria para la toma de decisiones, entre otros.

A lo largo de las sesiones, el intercambio entre los participantes irá evolucionando y madurando, hasta enfocarse en los temas que la colectividad considera son los más importantes. Aquí son imprescindibles tres actividades: la obtención del compromiso de las autoridades y de los miembros de la carrera, la formación de los equipos colaboradores y la selección de las áreas de trabajo y evaluación.

- *Obtención del compromiso de las autoridades universitarias y de los miembros de la carrera*

Es importante promover el proceso de autoevaluación como primer paso obligado en este tipo de actividades. Esto incluye la aceptación del concepto de calidad, el apoyo real de las autoridades y la aceptación del proyecto de trabajo por la mayoría de los miembros de la carrera.

La puesta en marcha de este tipo de proyectos con la participación de la mayoría, puede exigir una acción de toma de conciencia acerca de la conveniencia de mejorar el propio trabajo. No es solo cuestión de unas lecturas, sino sobre todo de un debate y análisis profundo de conceptos como mejora continua, autorregulación, criterios, estándares, componentes del sistema y currículo.

En esta fase la clave es: ¡convencer de que se trata de mejorar el sistema entre todos, y no de evaluar a las personas! Eso es una necesidad ineludible.

- *Formación de los equipos de trabajo*

La Comisión Central definirá los distintos equipos de trabajo, con base en los requisitos del ente acreditador.

- *Selección de las áreas de autoevaluación*

El ideal es evaluar la calidad en toda la carrera, porque se trata de un sistema en el que todas las partes están interrelacionadas. No obstante, el esfuerzo, los recursos o la urgencia de algunos problemas pueden aconsejar el seleccionar solo alguna de las partes.

Para hacer esta escogencia se puede actuar de dos formas. La primera consiste en seleccionar áreas en las que existen mayores oportunidades de intervenir, especialmente por la disposición de las personas involucradas. Aquí el FODA (**F**ortalezas- **O**portunidades- **D**ebilidades- **A**menazas) desempeña un papel importante.

La segunda es pedir al conjunto del profesorado que identifique los problemas que consideran más significativos de la carrera, preguntando directamente cuál es el proceso que necesita ser mejorado, en forma prioritaria.

1.3.2 Etapa de organización:

En esta fase se define el papel de los diferentes actores en el proceso de autoevaluación. Lo más importante es establecer el cronograma que indique la duración y los momentos para el

cumplimiento de tareas. Es una etapa donde la carrera delimita los derroteros futuros y la estructura de trabajo.

La organización debe incluir necesariamente tres actividades: la selección de la estrategia de autoevaluación, la definición de las actividades por seguir y la determinación de los medios de soporte.

En esta etapa se visualiza la planificación y organización de la autoevaluación. No solo se deberá fijar qué hacer, sino cómo lograr que se alcancen los objetivos planteados con el proceso.

Si bien el diseño debe ser realizado por la Comisión Central, en cada aspecto participan todos los actores sociales que lo deseen, haciendo aportaciones y sugerencias para mejorar el conjunto y adaptarlo a la realidad.

- *Selección de la estrategia de autoevaluación*

Aunque son posibles otras variantes de acuerdo con las áreas seleccionadas por la carrera, esencialmente hay tres formas, entre las que se selecciona la que más se ajusta a la carrera: En la primera, la comisión divide las áreas de autoevaluación entre sus miembros. Los responsables trabajan con los implicados en cada área aplicando los criterios de calidad correspondientes, buscando la información básica necesaria y elaborando un primer informe. Los informes de cada área se funden en un documento que revisan todos los miembros de la CCA, los cuales establecen relaciones, completan la información y elaboran una nueva versión del documento.

El documento se somete a discusión por parte de los miembros de la CCA y después con los implicados de las áreas estudiadas. Ellos son quienes realizan las observaciones sobre lo que consideran que no se ajusta a la realidad, y con las necesidades de la carrera. Posteriormente el asesor académico revisa el documento para incluir todos los elementos técnicos y finalmente se realiza el informe definitivo.

En la segunda forma, la CCA prepara un amplio cuestionario en el que se recogen las dimensiones que permiten definir la calidad de la carrera. Cada parte del cuestionario estará de acuerdo con las características del departamento o sección. Se nombra a un responsable y se le hace entrega. De esta forma, ellos preparan la información con su propio equipo como evaluadores y redactan el informe, incluyendo las valoraciones a las que han llegado con la información recopilada.

Es importante y aconsejable, aunque duplica el tiempo y recursos necesarios, entregar a los implicados de la carrera una copia del informe y de las valoraciones, para que efectúen

observaciones y se sientan más involucrados en el proceso, puesto que de ellos deberán salir las diversas ideas y planes de mejora.

En la otra estrategia, la CCA define las áreas y prepara reuniones con los equipos de trabajo. Las reuniones son la clave para la obtención de la información, el análisis de las valoraciones y el diseño de acciones de mejora. Esta alternativa puede ser larga y peligrosa si no se planifican bien las reacciones, si no se prepara cuidadosamente el material, si no se dispone de un buen mediador o moderador o si entran en el proceso personas conflictivas o con intereses encontrados. No obstante, es ideal para comprometer a la dirección y a los diferentes equipos en la autoevaluación de sus áreas de trabajo y para que puedan actuar posteriormente con propuestas de mejora y como actores directos.

La CCA debe ser la responsable del informe final y de coordinador todas las acciones de evaluación. Los equipos pueden asumir la evaluación de un área o solo recoger la información que permita realizarla. Su número dependerá de la estrategia elegida y de la planificación prevista.

Sin lugar a dudas, estas tres alternativas pueden combinarse, completarse y adaptarse a las necesidades de cada carrera o institución. La oportunidad de comprometer a las personas en la mejora no son iguales en todos los casos y cada comisión y la dirección de la carrera deben valorar las consecuencias de la estrategia que se adopta.

- *Definición de las actividades*

El diseño de la autoevaluación exige establecer un plan detallado de las actividades que se van a realizar, pues, de acuerdo con la estrategia elegida, pueden ser varios los equipos que trabajen en la autoevaluación, lo que implica la necesidad de una delimitación de los campos y las tareas que se van a realizar, así como de las relaciones que se establecen entre los equipos y entre ellos y la CCA.

En cada caso la organización del proceso de autoevaluación especificará qué resultados se deben lograr por cada equipo.

- *Definición de los medios de soporte a las actividades*

En general, una autoevaluación no exige muchos aportes económicos, pero es necesario tenerlos previstos en el momento preciso, de tal manera que sean adecuados a los objetivos y actividades por desarrollar.

Finalmente, la organización debe especificar los medios de tipo físico (las instalaciones); organizativo (los sistemas de comunicación entre equipos), así como los medios tecnológicos, tales como herramientas para recoger y tratar la información.

1.3.3. Etapa de estudio y seguimiento:

A partir de los diversos documentos e informes producidos por los diferentes actores del proceso, se realiza el estudio de estos. Lo importante en este momento es determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del programa.

Si la organización ha sido realizada cuidadosamente con la participación de todos los implicados, la construcción no tendría que presentar obstáculos insuperables. Las indicaciones para su ejecución deberían ser lo más completas posibles y la Comisión se debería limitar a realizar el seguimiento del proceso con pequeñas acciones de apoyo.

La autoevaluación solo es posible si se ha establecido previamente un sistema de control de los diferentes componentes, estándares, criterios e indicadores que solicita el ente acreditador. El seguimiento del proceso de autoevaluación forma parte de esta cadena de actividades y, por tanto, la CCA comprobará que el sistema funciona con normalidad.

La preocupación esencial requiere centrarse en los siguientes elementos:

- Orden y actualización de los registros de cada proceso en estudio
- Recopilación sistemática de los datos de las actividades que se desarrollen
- Elaboración de los informes parciales por los equipos de trabajo.

El seguimiento presenta una gran cantidad de obstáculos a veces imposibles de salvar. Es frecuente que la realización del proceso de autoevaluación choque con otras prioridades, con sobrecargas de trabajo, proyectos de investigación, cursos y otros eventos académicos, falta de recursos y acciones externas imprevistas. La CCA no puede olvidar que el éxito de este proceso reside en la acción de los equipos de trabajo que intervienen en la labor y que solo apoyándolos se podrá lograr la meta final.

Cuanto más cercana esté la CCA de la realización del proceso, será más completo y detectará a tiempo los fallos durante su desarrollo. Las experiencias de seguimiento de equipos de auditoraje o intervención demuestran que las actividades ajenas que se entremezclan con los procesos son tantas que pueden llegar a desvirtuar el sentido de la misma. Esto es especialmente importante cuando la acción de autoevaluación se combina con la enseñanza y la gestión de la carrera y no es posible delimitar un momento referenciado para cada actividad.

En síntesis; el seguimiento debe centrarse en las tareas y en las relaciones interpersonales pero, sobre todo, en los aspectos humanos que ambos implican.

El ideal de la buena gestión es conseguir que todo funcione adecuadamente y que las personas y equipos de trabajo que recogen y organizan la información básica para el análisis preliminar dispongan del asesoramiento y de los medios adecuados en ese momento para realizar un proceso provechoso.

Si el diseño y la organización fuesen buenos y todos los implicados cumplen con sus responsabilidades, las tareas de la comisión se centrarían en realizar las actividades previamente diseñadas. No obstante, la realidad pocas veces coincide con lo planificado y la Comisión tiene la función de conseguir que la realidad y los deseos coincidan, apoyando a las personas y motivándolas, así como facilitando medios complementarios y de soporte.

1.3.4 Etapa de Implementación y cierre:

Con base en los resultados de la etapa de estudio, aquí se consideran las observaciones hechas por los actores y se organiza la aplicación de una serie de medidas que son importantes para mejorar el desempeño del programa. Lo que importa en este momento es sostener las fortalezas, las debilidades transformarlas en fortalezas, las oportunidades aprovecharlas y convertirlas en una realidad y las amenazas volverlas oportunidades para el programa. Los planes de mejoramiento cobran relevancia en este momento porque son el espacio ideal para implementarlos y darles consecución y seguimiento.

La fase final es la que definitivamente culminará el proceso de autoevaluación y determinará el valor del esfuerzo realizado.

El análisis del proceso conlleva una actividad de revisión del trabajo efectuado, de cumplimiento de los requisitos y de la entrega de documentación. Es la etapa de presentación de informes.

En este punto es importante diferenciar los dos tipos de informes que se deben generar:

- uno de Información Básica, general, amplio y detallado, que recoge las informaciones de los distintos equipos de trabajo y
- el Informe Final, que resume la visión de la Comisión de Autoevaluación con base en el de Información Básica, en el cual se establecen valoraciones y síntesis analíticas y que servirá de Informe ante el ente acreditador.

El de Información Básica debe entenderse como una memoria lo más completa posible, que puede llevar anexos y estudios complementarios. Es un material de apoyo para las

actividades posteriores de mejora y sucesivas evaluaciones. Es un documento confidencial que queda bajo la custodia de la CCA.

El Informe Final, por el contrario, debe ser lo más breve posible, solo pone atención a los aspectos más destacados de la información obtenida por la autoevaluación. El contenido se centrará en los aspectos que servirán para impulsar otros cambios y en aquellos que se necesita mejorar, dejando de lado cualquier consideración sobre aspectos que resultan evidentes. Para terminar, es necesario elaborar las conclusiones y las propuestas de mejora por introducir. En ambos casos hay que diferenciar las actuaciones sobre los procesos, de las mejoras deseables.

Una vez que se ha entregado este informe al ente acreditador, la CCA impulsará a creación de equipos de mejora con las personas que han estado involucradas en el proceso. Se recomienda al menos una persona de dicha comisión, quede al frente de la organización, implementación y seguimiento de estos planes.

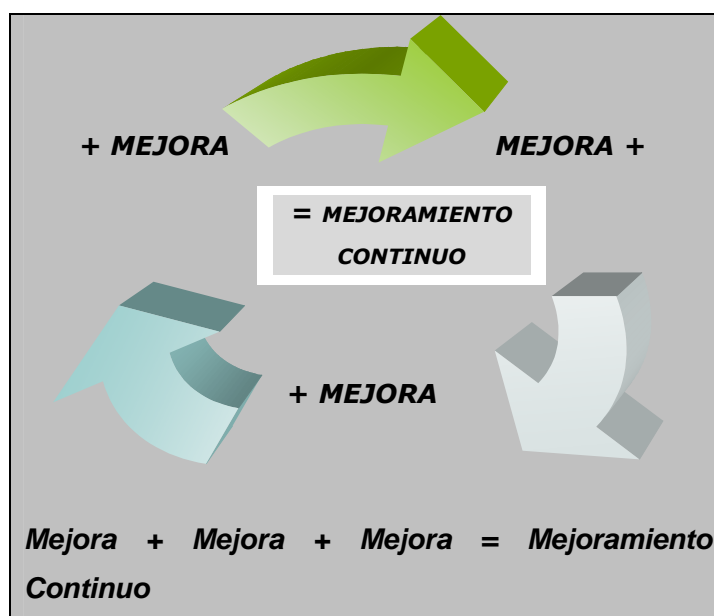


Figura 2: Diagrama que muestra el proceso de mejoramiento continuo.

Es importante señalar que el perfeccionamiento continuo realizado sistemáticamente y en todas las partes de las variables organizativas de una carrera, produce un incremento sustancial de cambio, que da lugar de forma natural al planteamiento de procesos de mejora que se desarrollan en forma permanente (Fig.2).

II. PERSPECTIVA DESDE LOS ACTORES Y SUS APRENDIZAJES

Para abordar la temática relacionada con el aprendizaje de los actores involucrados en un proceso de autoevaluación con miras a la acreditación se consideran diferentes etapas que son:

- La sensibilización de los participantes.
- La formación del personal involucrado.
- La consolidación y capacitación de la comisión encargada del proceso.
- La devolución de los resultados.
- La elaboración del Plan de Mejoras.

Aunque las condiciones varían considerablemente entre las distintas instancias de acreditación, se considera que la puesta en práctica de estas etapas puede convertirse en un apoyo para las personas que emprenden este proceso.

2.1 Sensibilización de los participantes

Lo más importante antes de iniciar cualquier de autoevaluación con miras a la acreditación consiste en lograr el mayor apoyo posible dentro de la instancia que se desea acreditar. No importa si la idea surge de una o dos personas, que generalmente son los líderes del grupo, lo que se debe evitar es que ese líder, sin consultar con el resto de los actores involucrados asuma esta tarea, porque si no está destinada al fracaso.

Por lo anterior, se procurará que este proceso sea lo más participativo posible, con el uso de diferentes dinámicas que motiven al personal y lograr así al final del proceso, una instancia más fortalecida, en donde las mejoras logradas se extienden a todos los participantes.

Quien lidera una autoevaluación aplica diferentes estrategias para que las personas se comprometan totalmente con su participación, porque así se contará con el apoyo de todos los involucrados. Por ejemplo, en un proceso de autoevaluación con miras a la acreditación de una carrera universitaria deben participar activamente todo el personal docente involucrado en la carrera, los sectores administrativo y estudiantil, la coordinación del programa, la dirección de la escuela y las autoridades universitarias. Sin embargo, lograr la participación de las altas instancias es difícil, si ellos no observan un compromiso total en los integrantes de la carrera que se está sometiendo a este procedimiento.

Esto no es fácil porque cada docente tiene sus propias áreas de interés, las cuales no quiere abandonar para dedicar tiempo a la acreditación, por lo que una de las formas de motivarlos

es hacerles ver que al final de esta actividad se impactará en todas esas áreas, a saber investigación, extensión, y docencia.

De esta forma, las personas consideran que también ganan si participan activamente. Por ello, se deben realizar diversos foros y encuentros en donde los involucrados expresen sus inquietudes, temores y expectativas sobre la autoevaluación. Con base en esos resultados se deben programar las actividades que refuercen esas carencias.

Si el estudiantado está temeroso de expresar su opinión directamente sobre el sector docente, la dinámica del **Grupo Focal**, dirigida por una asesoría académica ajena a la carrera, puede ser una excelente herramienta para lograr detectar las deficiencias y fortalezas del programa.

También utilizar una **encuesta**, para evaluar en forma anónima las necesidades percibidas por el profesorado, facilita mucho el proceso, ya que no es lo mismo que decirlo abiertamente frente a sus superiores jerárquicos y colegas.

La **entrevista** es otra herramienta que puede apoyar el proceso, y es útil cuando se quiere conocer con detalle, el desempeño de los graduados en el mercado laboral.

Paralelo a lo anterior, se debe mantener un ambiente laboral en donde todos se sientan cómodos y no temerosos de expresar sus problemas y preocupaciones y donde no queden en evidencia sus defectos. Por ello, se recomienda practicar dinámicas de grupo para disminuir la tensión que un proceso de esta envergadura provoca en todo el personal.

Aquí es importante contar con el apoyo de profesionales con experiencia en la aplicación de estrategias que disminuyan el temor al cambio, una de las barreras más difíciles de salvar en estos procesos, en donde se autoevalúa el quehacer que por años se ha considerado el más apropiado y exitoso.

En este apartado, hay que prevenir que la brecha generacional no se convierta en un obstáculo, debido a que el personal con mayor experiencia, puede tener otros intereses paralelos, como son la participación en la administración, en otros programas de niveles académicos más altos o en proyectos de investigación. Entonces, es común nombrar a personas jóvenes, que no conocen mucho de la historia de la carrera que se está evaluando. Por lo anterior, es muy importante, que a los funcionarios con más experiencia, se les asignen tareas que se consideren vitales, para que apoyen el proceso y éste tenga una mayor credibilidad.

Asimismo, el apoyo político es fundamental para realizar las diferentes actividades que la Comisión Central proponga y para financiar a los asesores requeridos durante el proceso,

como son los especialistas en currículo, psicólogos y promotores de grupos, entre otros. Así como para implementar las mejoras que permitan suplir las deficiencias encontradas.

Estos procesos no se enfocan únicamente hacia la docencia, sino que impactan todas las áreas de la academia, como son la investigación y la extensión, y la vinculación con la empresa, para que la universidad cumpla con su función de ente de cambio de la sociedad en que está inmersa.

2.2 Formación del personal involucrado

Si el proceso de sensibilización ha sido bien planeado, tanto los docentes, como el personal administrativo y los estudiantes y graduados definirán las necesidades de formación que detecten.

A partir de esta etapa, se elaboran cronogramas de capacitaciones al personal de la carrera, que contemplen cubrir las carencias señaladas. Aquí es importante cuidar de que esta capacitación no agobie al personal, sino que se dé de una manera fluida y oportuna y que los cursos sean muy concretos y con resultados fáciles de medir. Por ejemplo, si se detectan fallas en el proceso de elaboración de instrumentos de evaluación, el realizar una dinámica señalando estos errores, brindará al docente una ayuda inmediata a la hora de elaborar los instrumentos. También dar seguimiento para ver si las capacitaciones han cumplido con los objetivos propuestos.

Por otro lado, si la necesidad que se detecta es muy fuerte y comprende a gran parte del personal, se establecen estrategias a mediano plazo, que permitan solucionar la problemática. Puede ser, por ejemplo, que durante el proceso se detectara la necesidad de impulsar en esa escuela, la investigación, de donde realizar un programa de postgrado para sus docentes, brindará ese impulso requerido.

Lo que sí es importante, es que el personal no se sienta abrumado con los resultados negativos, sino que los considere como escollos por vencer y oportunidades para incursionar en temas de formación que antes no se había cuestionado.

2.3 Consolidación y capacitación de la Comisión encargada del proceso

Para la persona o personas que inicialmente detectaron la necesidad de involucrarse en una autoevaluación con miras a la acreditación, consolidar y capacitar a la comisión encargada del proceso es la base que determinará el éxito o fracaso del mismo.

Dicha capacitación puede incluir la participación en talleres y otros eventos que promueva la agencia acreditadora o la misma universidad, con base en la experiencia desarrollada por carreras que previamente pasaron por este proceso.

Es primordial escoger personas que estén muy convencidas de los beneficios que aportará la autoevaluación, además de otras que conozcan del tema, como la asesoría académica y los que hayan desarrollado experiencia en este tipo de actividades. Así como involucrar a funcionarios con cierta cuota de poder, para tomar decisiones. Tampoco pueden faltar las personas que gozan de cierto prestigio en la carrera, ya sea por su formación académica, su trayectoria, su liderazgo o su excelente desempeño y que se han destacado por su gran sentido de la responsabilidad y están muy comprometidas con el trabajo que se realiza en la carrera.

Con este tipo de integrantes es más fácil liderar el proceso y ganar credibilidad ante todos los integrantes de la escuela. Por supuesto, que dentro de la comisión hay representantes de todos los sectores universitarios.

Lo que se persigue es llegar a consolidar el grupo, para que conozca desde un inicio las diferentes tareas que implica involucrarse en un proceso de esta índole y brindarles entrenamiento en las áreas que se considere necesario.

Es importante mencionar que los miembros de la comisión lideran las diferentes subcomisiones que se establezcan y participan en las reuniones que se realizan periódicamente, para que todos manejen la misma información y ésta sea coherente.

2.4 Devolución de los resultados

Esta es una de las etapas más importantes y en algunos casos, por la falta de tiempo, no se le da la debida importancia.

Para ejecutarla se coordina con las personas e instancias a las que se les ha pedido información. Por ejemplo, en el caso de que se le hayan realizado modificaciones al Plan de estudios de la carrera, se convoca a los estudiantes para informarles con detalle en qué han consistido dichos cambios y cómo los van a afectar. También es fundamental que ellos se percaten de que tales cambios responden a las necesidades por ellos expresadas durante el proceso.

Por otra parte, si como resultado de las encuestas se encuentra que una instancia de la institución tiene deficiencias en su desempeño, es valioso tener un intercambio de opiniones

para buscar en forma conjunta las mejoras. Lo anterior redundará en un cambio a nivel institucional que beneficiará a todos los usuarios de dicho departamento.

El hecho de comunicar los resultados a los niveles jerárquicos más altos permite dar a conocer las fortalezas que posee la carrera y también las debilidades que es necesario eliminar, para lo cual en la mayoría de los casos se necesita el apoyo y la ampliación del presupuesto de operaciones.

2.5 Elaboración del Plan de mejoras

Con base en las debilidades detectadas se elabora el plan de mejoras, que puede dividirse entre metas a corto, mediano y largo plazo.

En esta parte se debe tener especial cuidado en incluir mejoras que sean factibles y que se puedan llevar a cabo en el tiempo establecido, porque cuando se entre de nuevo en un proceso de acreditación, es la primera información que va a ser solicitada, para medir el impacto que ha tenido el proceso en el mejoramiento de la calidad de la carrera evaluada.

CONCLUSIONES GENERALES

- El principal objetivo del proceso de autoevaluación con miras a la acreditación es facilitar la mejora continua en el quehacer académico de las carreras y por ende de las universidades.
- El proceso de autoevaluación con miras a la acreditación debe verse desde dos perspectivas: la asesoría metodológica y técnica, y el aprendizaje de los actores.
- La perspectiva de asesoría metodológica y técnica abarca factores como la tendencia de que la acreditación es importante para la sociedad actual, el establecimiento de la dinámica y el método en los procesos de autoevaluación con miras a la acreditación y la conformación de la Comisión Central de Autoevaluación
- El aprendizaje de los actores involucra las etapas relacionadas con la sensibilización de los participantes, la formación del personal involucrado, la consolidación y capacitación de la comisión encargada del proceso, la devolución de los resultados y por último la elaboración del Plan de Mejoras.
- Mediante el desarrollo de estos procesos se pretende promover mecanismos que favorezcan el establecimiento o la continuidad de la calidad en las carreras, así como proporcionar información al estudiantado y a sus familias, al conjunto de la sociedad y a

la administración pública sobre la enseñanza universitaria y sus planes de regulación y mejoramiento.

- Con la autoevaluación de las carreras en Costa Rica, las universidades han descrito y valorado la situación respecto a los criterios y estándares establecidos por SINAES, identificando inicialmente aquellas necesidades, a partir de las cuales se han elaborado planes de mejoramiento.
- La autoevaluación, además de permitir la valoración por parte de un ente externo, sirve para identificar debilidades y mejorar el quehacer de las carreras.
- Estos procesos de calidad permiten abrir espacios para la discusión en temas como currículo y pedagogía, y llegar a niveles de consenso sobre lo que se tiene y se debe hacer. También generan nuevas preocupaciones por la calidad y la pertinencia de la educación por parte de los órganos rectores de las políticas educativas nacionales.
- En general, se puede concluir que la autoevaluación con miras a la acreditación no es un lujo sino un instrumento de gestión, que incide directamente en la calidad y mejora continua de las carreras involucradas.

REFERENCIAS

- Aguila Cabrera, Vistremundo. (2005). El concepto: calidad en la educación universitaria, clave para el logro de la competitividad institucional. **Revista Iberoamericana de Educación** (35/5), 1-7.
- AIRASIAN, Peter W. y Gullickson, Arlen R. (1998). **Herramientas de Autoevaluación del Profesor**. Bilbao, España. 82 páginas.
- De La Orden, Arturo, Asensio, Inmaculada, Carballo, Rafael, Fernández Díaz, María José, Fuentes, Aurora, García Ramos, José Manuel Y Guardia, Soledad. (1997). Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. **RELIEVE**, 3, (1-2). Recuperado el 26 de marzo 2008 de http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_2.htm.
- Revelo, José. (2002). **Sistemas y organismos de evaluación y acreditación de la educación superior en Iberoamerica. Reto de garantía y de fomento de la calidad**. Primer Seminario Internacional: Educación Superior, Calidad y Acreditación. Colombia: Consejo Nacional de Acreditación- CNA de Colombia.
- Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA) de las Universidades Nacionales – Venezuela. (2002). **Proyecto Alma Máter**. Caracas, Venezuela: Comisión técnica del SEA.
- Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior, SINAES – Costa Rica. (2000). **Manual de Acreditación – Convocatoria año 2000**. San José, Costa Rica: SINAES.