

Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad. Un modelo posible en la Universidad Nacional Agraria La Molina

Silvia Valdez D.¹

Resumen

Palabras clave:

Abstract

Key words:

1. Introducción¹

La Universidad Nacional Agraria La Molina ha logrado un grado de madurez institucional, una imagen de prestigio y de excelencia académica que le da presencia a nivel nacional e internacional; además, de un gran potencial y responsabilidad histórica para brindar aportes al desarrollo nacional en diversos campos del saber.

Es necesario iniciar un proceso de análisis interno para modificar su estructura hacia un modelo universitario más dinámico y flexible que le permita enfrentar los retos del siglo XXI y ofrecer respuestas ágiles y oportunas a las necesidades del país. Una primera etapa se realizaría a través de un proceso de construcción conjunta con los participantes universitarios en diversos foros de reflexión académica, y culminaría con la elaboración y aprobación de un nuevo Estatuto Orgánico.

Un nuevo Estatuto Orgánico promovería y facilitaría la integración, tanto de las áreas del quehacer universitario: docencia, investigación, extensión y producción, como de las áreas temáticas y el desarrollo interdisciplinario. No obstante, esta integración en la praxis universitaria requiere de un *proceso de clarificación del modelo académico y definición de políticas y mecanismos* que promuevan la puesta en práctica de esta interrelación e integración de la labor académica y del *proceso de reforma* que permita brindar una oferta académica acorde con las necesidades y tendencias de desarrollo de la sociedad peruana y de la región, así como con los avances del conocimiento y las tendencias de desarrollo de las disciplinas.

Los procesos y tendencias de desarrollo que se vienen dando a nivel mundial como la globalización, la internacionalización, el cuestionamiento de paradigmas políticos e ideológicos, los avances científico tecnológicos, la problemática ambiental, la necesidad del rescate de los valores esenciales del ser humano, entre otros, deben ser considerados por la universidad como base para el análisis de su reforma.

Es de esta manera como la universidad asume su responsabilidad en la sociedad y contribuye, con su esfuerzo, a preparar a los estudiantes para que se desempeñen eficazmente en roles importantes en la sociedad que heredarán.

Las universidades, como instituciones de educación superior, tienen una responsabilidad en el desarrollo social, económico, tecnológico y cultural de un país. En este sentido, toda universidad debe ofrecer soluciones viables a la sociedad en la que se inserta, debe contribuir a desarrollar una actitud crítica en los ciudadanos, y a formar el recurso humano que se requiere.

Los cambios de los gobiernos en relación con las políticas de apoyo financiero a las universidades, la expansión incontrolada de las universidades privadas y el deterioro de la enseñanza pública que afectan el mantenimiento de los estándares de calidad, la conciencia sobre el papel que deben jugar las universidades y los cambios a nivel mundial mencionados anteriormente, conducen en las últimas décadas al desarrollo de un movimiento para establecer sistemas de evaluación institucional, llevando en los últimos tiempos a visualizar a nivel mundial la evaluación como un instrumento estratégico de cambio que contribuye a mejorar la calidad.

De esta manera, la universidad, como institución social, debe generar los procesos culturales propios que le permitan evaluarse, replantearse y mejorar constantemente, como una forma de atender las demandas de la sociedad e incorporar los avances del conocimiento y tendencias de desarrollo de las disciplinas, en una búsqueda de la excelencia a través del mejoramiento de la calidad.

En el marco de estas tendencias, y contando internamente con personas interesadas en el campo, surge el interés por promover la realización de un proceso integral de evaluación en la Universidad Nacional Agraria La Molina, que le permita conocer la situación actual que su quehacer, como base para replantear y mejorar las acciones académicas para enfrentar los desafíos del nuevo milenio.

Es así como se elabora una propuesta de implementación del concepto de Gestión de la

¹ Facultad de Economía y Planificación, Universidad Nacional Agraria La Molina. E-mail: svaldez@lamolina.edu.pe.

Calidad tomando la Facultad de Economía y Planificación, como Facultad piloto, para realizar este proceso. Dicha propuesta fue presentada y discutida en el Programa de Gestión de la Calidad en la Educación Superior UNICAMBIO XXI auspiciado por la GTZ, DAAD, CSUCA, ISOS y con el aporte de las siguientes universidades: Universidad de Leipzig (U-Leipzig), Universidad de Kassel (UNIK), Universidad Nacional de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León (UNAN-LEÓN), Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras (UPNFM), en Costa Rica en noviembre de 2003, con participación de nueve universidades de Alemania y Latinoamérica. La propuesta fue enriquecida y avalada por los expertos invitados al Módulo I y presentada formalmente como proyecto a la Facultad de Economía y Planificación y es la que presentamos a continuación.

MARCO CONCEPTUAL DE EVALUACIÓN

La evaluación, como parte integral del quehacer académico universitario, parte del supuesto de que la acción universitaria se da en un marco de calidad; esto es, una búsqueda permanente de la excelencia. Todo proceso de evaluación está orientado hacia la toma de decisiones, sabiendo que ella está determinada por factores personales y políticos.

Es importante considerar que este proceso se da como una contrastación de las acciones que se desarrollan en el contexto universitario y cómo estas concuerdan con la misión y los principios o valores institucionales.

Como se plantea en el documento “Propuesta de lineamientos para la evaluación de la Educación Superior” (1991), La evaluación de la educación superior es un proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante y que como resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones. (p.35).

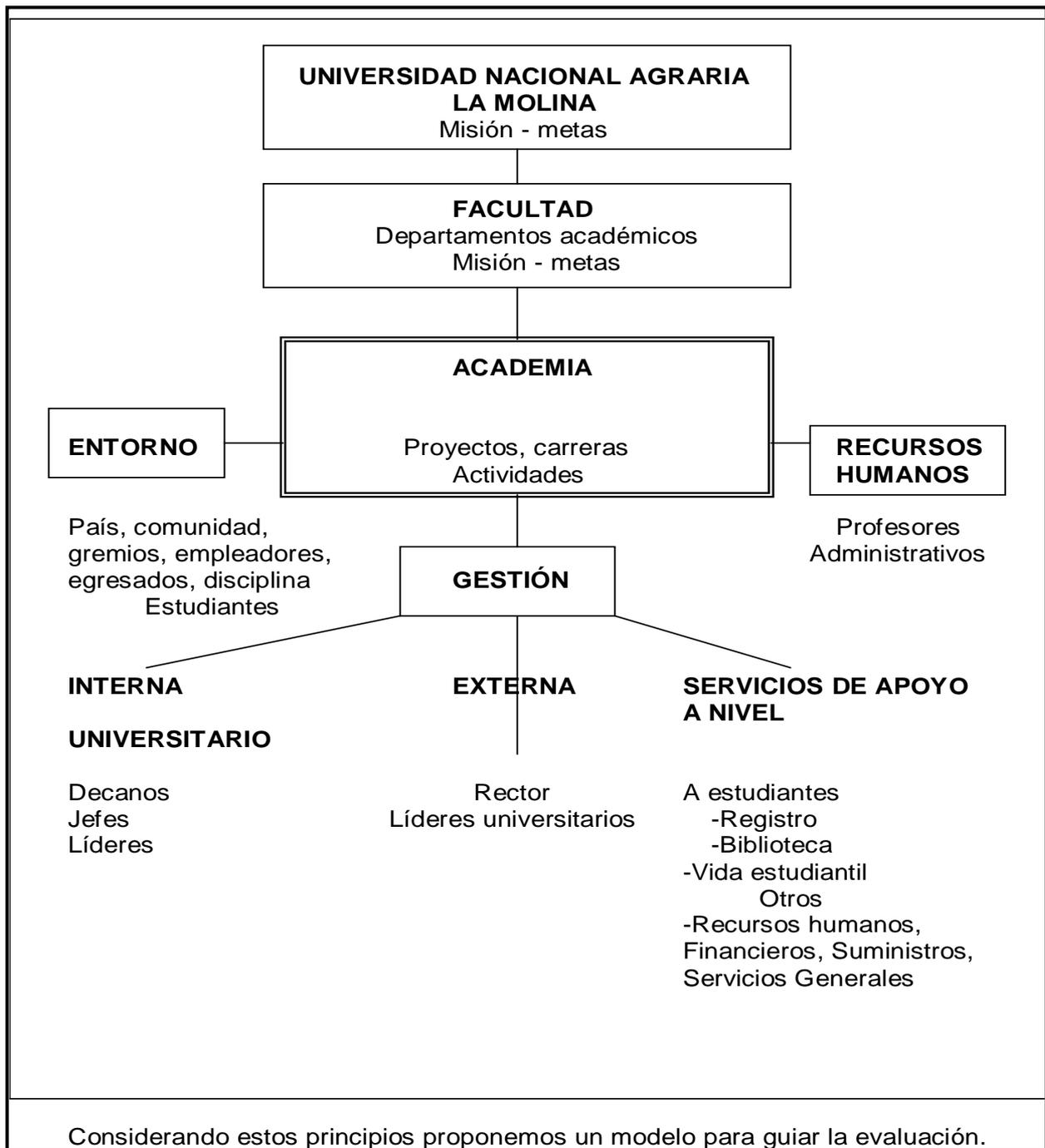
En todo proceso de evaluación del quehacer académico universitario se hace necesario contar con la participación de todos los responsables de la acción que se evalúa, como una manera de asegurar que todo cambio que se realice esté sustentado en el aprendizaje que han logrado los participantes acerca de las acciones que desarrollan. Desde esta perspectiva, se parte de una visión de evaluación según la cual, el propósito fundamental de evaluar es favorecer el aprendizaje, por parte de los participantes, acerca de las acciones que vienen desarrollando (Díaz Barriga, 1987; Guba y Lincoln, 1989).

Experiencias desarrolladas desde esta perspectiva, enfatizan la importancia que los participantes asuman una actitud de respeto y colaboración entre ellos, como base para lograr apertura hacia la crítica de las acciones que vienen desarrollando, y hacia el cambio que va emergiendo como consecuencia del proceso de autoevaluación en que están participando.

Principios del modelo

Para la conceptualización del modelo de evaluación universitaria que desarrollará la Facultad de Economía y Planificación se parte de los siguientes principios:

Una organización universitaria puede trabajar hacia el logro de la excelencia únicamente si el contexto, la organización, la estructura, y las personas trabajan en una dirección hacia el logro de los mismos objetivos, derivados de la misión y metas de la Universidad; excelencia no es un proyecto individual y ciertamente no un proyecto o actividad finita. Es un proceso permanente y participativo que debe constituir una práctica común en el ambiente de trabajo; la evaluación es un medio que puede ser muy útil para contribuir a obtener la excelencia si ésta es guiada hacia ese propósito y conceptualizada como una parte integral de la unidad total; la evaluación debe enfocarse desde el punto de vista del proceso, como parte integral del sistema y no como una tarea o actividad de la unidad que lo realiza; la evaluación es un proceso formativo, participativo, permanente, sistemático; dirigido a recolectar, analizar e interpretar la información, comparando con modelos o estándares de desempeño que correspondan a las necesidades de la comunidad, de los usuarios directos o indirectos, así como de los funcionarios universitarios que realizan el trabajo académico; la evaluación es el vehículo de mejoramiento continuo que contribuye a construir o reconstruir conocimiento para compartir con otros. Este es un asunto de compromiso entre los académicos y con el mundo en el que se desarrolla la acción universitaria; si bien se consideran los avances y experiencias existentes en evaluación, se debe concebir y plantar un modelo de evaluación propio que responda a la naturaleza, características y necesidades del quehacer de la Facultad de Economía y Planificación; el proceso de evaluación debe ser validado y enriquecido por pares externos; se ha considerado que un modelo de evaluación a nivel universitario debe partir de una visión integral; que incorpore la academia como su quehacer primordial, los servicios de apoyo para su funcionamiento, los usuarios tanto internos como externos y la evaluación de los procesos en un enfoque sistémico; el modelo académico de la UNALM plantea la interrelación e integración de la docencia, la investigación y la exención; por lo tanto el modelo de evaluación debe responder a este enfoque; como todo modelo, el modelo de evaluación debe ser dinámico, que se enriquece y mejora a partir de la experiencia.



Modelo de evaluación integral

La universidad, con base en el análisis del entorno, define la misión, objetivos, propósitos y prioridades; así como los sectores con los que desea interactuar e impactar. Esto constituye la base del proceso de planificación estratégica.

En el plano operativo, la universidad requiere sistemas de apoyo que permitan llevar a la práctica los planes, programas, proyectos y actividades académicas. Desde esta perspectiva, la evaluación del quehacer académico de una Facultad debe considerar todas las instancias académicas, administrativas y los servicios que se requieran para un desarrollo académico de excelencia.

Por último, se debe evaluar la calidad de los productos que se generan del quehacer académico y los procesos que aplicamos para obtener los mismos. Ninguno de los aspectos puede ser dejado de lado, ya que el quehacer académico como una unidad integral, si no se evalúa puede darnos, en un primer caso, un buen proceso con un producto no deseado, y en un segundo caso, un buen producto pero un proceso que es ineficiente, muy costoso y desarticulado.

El proceso académico, que incluye la docencia, investigación y extensión como ejes del sistema universitario, requiere para su desarrollo, el apoyo de algunos pilares tales como: el proceso administrativo, el sistema de apoyo a los estudiantes, el sistema de información y la estructura física disponible. Si estos

no funcionan adecuadamente, el resultado final se verá amenazado.

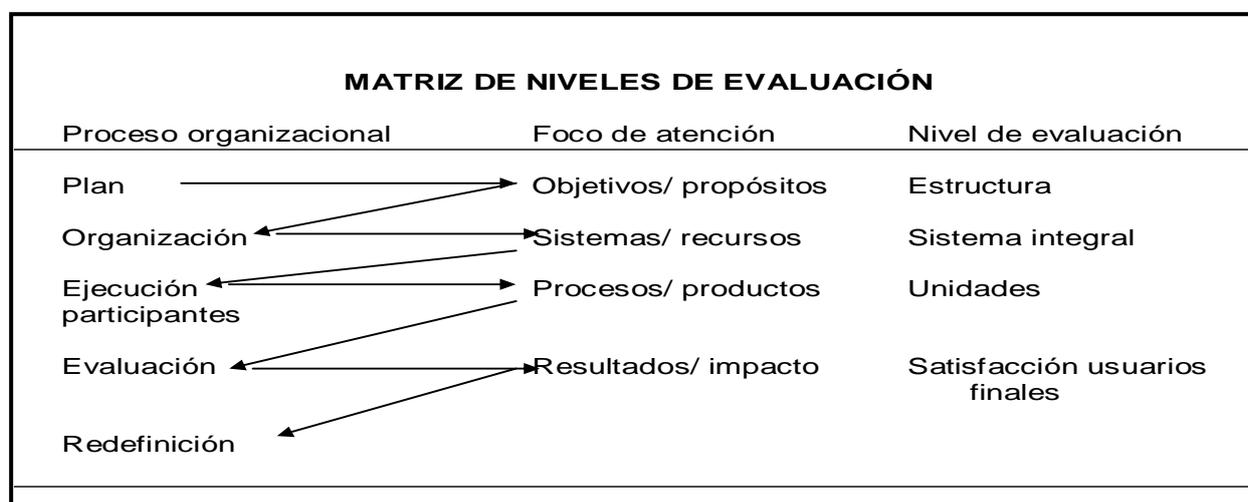
Para visualizar mejor el proceso de evaluación, se propone una matriz que incorpora todas las áreas y los diferentes niveles que conforman el proceso de evaluación (ver el cuadro siguiente).

En la columna de la izquierda se mencionan las actividades que constituyen el proceso organizacional de la institución. En la columna del centro se describen los objetivos y propósitos que guían la organización, se establecen los sistemas y se ubican los recursos para alcanzar los mismos, los procesos para obtener los productos y se llega a los resultados, los cuales pueden producir un impacto en el ambiente. Por ambiente se entiende la comunidad, los empleadores, los ciudadanos, la naturaleza. En la

última columna se encuentra una guía de niveles a evaluar en la organización completa.

Para evaluar los objetivos planteados se debe analizar la estructura organizacional que está funcionando, esto es, objetivos, métodos de planificación, sistemas de comunicación, estructura o puestos asignados, estilos de liderazgo y compromiso.

Posteriormente es necesario conocer acerca de los sistemas que funcionan para todas las actividades: recursos humanos, presupuesto y contabilidad, registro, información bibliográfica, información de proyectos y carreras, y todos los servicios de apoyo a los estudiantes, sistemas de diseño, organización y evaluación curricular, infraestructura de apoyo (suministros, transportes, etc.).



Para completar el análisis de sistemas, es necesario conocer el detalle del proceso, la forma en que éste está organizado, la concepción del servicio o producto, y la importancia que le da el usuario final. Es muy importante tener una idea clara del servicio que queremos dar y a quién se le dará.

Como una institución pública responsable debemos tener una idea clara respecto de la relación costo-beneficio y utilidad del servicio, y conocer el impacto que nuestro trabajo produce para inducir el desarrollo con responsabilidad social en equilibrio con la naturaleza y de acuerdo con lo que establece la misión de la universidad.

Este proceso de evaluación se asume que se da en la realidad compleja de una organización que busca la excelencia. El proyecto será exitoso únicamente si la institución entiende la importancia de los recursos humanos como base para alcanzar el éxito. Esto significa trabajar en un ambiente de dignidad y respeto, aprender acerca de sus capacidades y su visión, y ofrecerles oportunidades para alcanzar sus

objetivos personales dentro de los propósitos institucionales.

En síntesis, el modelo de evaluación propuesto se centra en la academia como quehacer fundamental de la universidad enmarcado en la misión, objetivos y metas de la Facultad y la Universidad. Para su ejecución el modelo considera: el entorno: país, la comunidad, los gremios, empleadores, egresados, avances de las disciplinas, los recursos humanos: profesores, administrativos, estudiantes, la gestión del Rector, vice-rectores, y demás autoridades y líderes universitarios, así como del Decano, Jefes y demás líderes de la Facultad desde el punto de vista del usuario académico, la gestión de los servicios de apoyo a nivel universitario para la realización de la actividad académica: Registro, Biblioteca, Organizaciones Estudiantiles, Recursos Humanos, Financieros, Servicios Generales, Abastecimiento, y Apoyo, etc.

Criterios de evaluación

Una vez definido el concepto de evaluación y la orientación general del proceso, es necesario

establecer los criterios, indicadores y parámetros o estándares de calidad que permitan aportar elementos para mejorar la calidad de lo que se está evaluando.

Los *criterios de evaluación* orientan *conceptual y metodológicamente* el proceso de evaluación (Pichardo, 1989). Estos deben ser congruentes con los principios del modelo de evaluación que se va a desarrollar y con el momento en que se realiza la evaluación y el estado en que se encuentra el objeto a evaluar y, por supuesto, con el modelo académico de la institución.

En el caso de la evaluación del quehacer universitario en general, y de las Facultades o Unidades en particular, los criterios de evaluación deben establecerse en términos de excelencia y la *calidad* académica y se operacionalizan por medio de indicadores y estándares de calidad.

De acuerdo con experiencias de evaluación desarrolladas en el contexto de diferentes universidades, se proponen cinco criterios a considerar en un proceso de evaluación a nivel universitario: *Eficacia, eficiencia, pertinencia, trascendencia y equidad*. En un taller de evaluación organizado y dirigido por el equipo de evaluación de la Facultad de Economía y Planificación se analizarán y conceptualizarán estos criterios en el contexto del quehacer de la Facultad y se asumirán para el proceso de evaluación.

El *criterio de eficacia* se refiere a la medida en que se logran los propósitos. Un programa es eficaz según las metas que alcance satisfactoriamente. Los indicadores relativos al criterio de eficacia dependen de la existencia de objetivos, metas y productos claros y verificables, en la formulación del programa. En síntesis, podemos decir que *eficacia es cumplir lo prometido*.

El *criterio de eficiencia* se refiere a la medida en que se aprovechan al máximo los recursos disponibles. La eficacia debe supeditarse al logro de los propósitos. Es necesario establecer claramente los recursos indispensables para lograr los objetivos, metas y productos propuestos en la formulación del programa. Es importante que, al establecer los indicadores para operacionalizar los criterios de eficacia y eficiencia, éstos se combinen para establecer los estándares de calidad.

El *criterio de pertinencia* se refiere a la medida en que los resultados corresponden y son congruentes con las expectativas, necesidades y postulados en relación con el desarrollo social y el desarrollo del conocimiento. En concordancia con la misión y los principios que guían las acciones de una institución universitaria, para evaluar la calidad de un programa la pertinencia debe valorarse desde el punto de vista social, económico, político, cultural y académico.

De acuerdo con el *criterio de pertinencia* académica, los resultados y los procesos deben ser congruentes con los conocimientos vigentes en las ciencias, las tecnologías, el humanismo y la ética, así como lo que

estas establecen como legítimo, verdadero, factible y permitido. La pertinencia académica permite responder a las necesidades del desarrollo y el bienestar social.

Un programa tiene pertinencia social, política, económica y cultural si, por ejemplo, promueve la identidad nacional, contribuye al proceso productivo, constituye un factor de innovación, brinda opciones de solución a un problema de la sociedad, coadyuvada en el desarrollo socioeconómico, contribuye a preservar los valores culturales, contribuye a mejorar la calidad de vida, entre otros.

Para valorar la pertinencia, los sectores de la sociedad deben pronunciarse al respecto.

El *criterio de trascendencia* se refiere a tres aspectos fundamentales:

Vigencia:	permanencia en el tiempo.
Amplitud:	cobertura de distintos ámbitos
Relevancia:	en la formación del ser humano.

Un programa tiene trascendencia si logra que sus resultados y productos permanezcan en el tiempo, sean útiles en distintos ámbitos o sectores y tengan impacto en la formación del ser humano.

Para valorar la trascendencia se requiere de la interpretación y del juicio de los expertos.

El *criterio de equidad* se refiere al conjunto de características que hacen de un programa algo asequible y viable a más personas. (Gaza, 1995). Es decir ofrece alternativas, crea condiciones, tratos diferenciados y compensatorios para que las peculiaridades no sean un impedimento para alcanzar los objetivos. En síntesis un programa con equidad no trata igual a los desiguales.

De acuerdo con los principios institucionales y el modelo académico, el criterio de equidad debe darse en los aspectos económico-social y en el *pedagógico*.

Un programa con equidad pedagógica ofrece por ejemplo, acciones pedagógicas variadas, distintas estrategias para promover el aprendizaje, disponibilidad de horarios diferentes, multiplicidad de profesores, accesibilidad de fuentes de información y bibliografía, posibilidad de consulta a los profesores, material didáctico y audiovisual, etc.

Un programa con equidad económico-social ofrece servicios, empleos: asistente, horas estudiante; residencias, exención de pago y becas entre otros. Permite el acceso de diferentes sectores de la sociedad a los resultados y productos obtenidos.

Cada institución debe definir el grado y la relevancia de los cinco criterios, de acuerdo con la naturaleza y las características del campo de acción a evaluar.

Indicadores

Los indicadores son señales, signos, muestras o marcas de algún proceso o suceso que ponen en

evidencia la magnitud de un problema o el grado de avance de su atención (Pichardo, 1989).

Los *indicadores* constituyen el medio a través del cual se puede evaluar, de manera objetiva, los cambios buscados en el desarrollo del programa. Deben medirse en términos de calidades medibles y plazos concretos.

Pueden ser cualitativos: apreciables por comprobación de juicio de expertos, y

Cuantitativos: con medición objetiva en tiempo, espacio y número de ocurrencias, por ejemplo tasas, %, cifras absolutas, etc. (Alfaro, Sánchez y González, 1995).

Los indicadores deben concordar con las características del programa, su naturaleza, objetivos y la concepción que del mismo se maneje.

De acuerdo con Pichardo (1989), los indicadores deben ser: válidos: reflejar los efectos del proyecto y no factores externos, confiables: mediciones hechas por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados, demostrables: evidenciar los cambios buscados, fácticos: objetivamente verificables, pertinentes: guardar correspondencia con objetivos y naturaleza del proyecto y las condiciones del medio.

La institución debe establecer los indicadores para cada una de las áreas del quehacer universitario: docencia, investigación, extensión, producción y administración, de acuerdo con los criterios de evaluación definidos y considerando, en cada una, las características de su desarrollo, la estructura organizativa, la cobertura, los participantes, los insumos, la infraestructura, los productos y su impacto, entre otros.

Presentamos a continuación una propuesta de indicadores para las áreas de docencia e investigación:

Indicadores para el área de investigación: políticas y prioridades de investigación a nivel institucional, de Facultad y de Departamento; departamento en que se realiza investigación; líneas y áreas de investigación: consolidadas, de incipiente desarrollo y emergentes, a nivel institucional, de facultad y de departamento; instancias y mecanismos para la planificación y la evaluación de la investigación; estructura organizativa; infraestructura y equipo, insumos y apoyo logístico; número de proyectos con financiamiento externo: internacional y nacional, institucional y de diferentes grupos y sectores; número de proyectos por área del conocimiento, área temática; número de proyectos con convenio: internacional o nacional; número de proyectos por prestación de servicios; número de investigadores por facultad, unidad, área del conocimiento, área temática, en el último año; nivel de estudios y categoría de los investigadores, en el último año; impacto y contribución de la investigación en el

desarrollo nacional, regional, comunal, en los diferentes sectores sociales, en el sector productivo; vinculación con la docencia y la extensión; participación estudiantil en los proyectos de investigación; investigaciones realizadas indicando duración, fuente y monto de financiamiento, número de investigadores y jornadas, productos obtenidos (últimos tres años); presupuesto de investigación por áreas de conocimiento y por áreas temáticas; presupuesto externo invertido en investigación y fuente del mismo, por área del conocimiento y área temática.

Indicadores para el área de docencia: políticas y prioridades en docencia a nivel institucional, de facultad, de departamento; áreas en que se imparten carreras; carreras que se imparten a nivel de posgrado, de grado y de pregrado, a nivel institucional, de facultad y de departamento; políticas, criterios y mecanismos de admisión, selección, reclutamiento, retención y promoción a la institución y a la carrera; políticas y mecanismos para la revisión y actualización de planes de estudio; políticas y mecanismos de evaluación del aprendizaje; resultados y efectos de los estudios de oferta y demanda de profesionales; sistema de seguimiento de egresados; número de estudiantes en la institución, por facultad, por departamento, por carrera, por área de conocimiento (últimos cinco años); número de estudiantes de postgrado, por carrera y áreas del conocimiento (últimos cinco años); número de graduados por carrera, por área del conocimiento (últimos cinco años); relación ingreso / egreso por carrera, considerando la duración de los estudios, a nivel de grado y postgrado (últimas 3 generaciones); relación ingreso / titulados por carrera, considerando la duración de los estudios, a nivel de grado y de postgrado (últimas 3 generaciones); tasas de deserción y rezago por carrera (últimos tres años); número de docentes distribuidos por jornada, por carrera, por nivel; nivel de estudios y categoría de los docentes (último año); presupuesto invertido por alumno, por carrera; infraestructura, equipo, insumos y apoyo logístico; carreras con financiamiento externo; servicios estudiantiles; relación de los planes de estudio con la investigación y la extensión; modalidades de estudio que se ofrecen; estructura organizativa; métodos de aprendizaje que predominan.

Estándares de calidad

Los estándares de calidad son el conjunto de normas que la universidad define de acuerdo con la misión, principios y el modelo académico establecidos, y que permitirán en un marco de excelencia, autoevaluarse, verificar que se están alcanzando los objetivos propuestos y establecer las acciones para el mejoramiento de la calidad.

La institución debe definir los estándares de calidad de acuerdo con los indicadores y criterios de evaluación establecidos para llevar a cabo el proceso de autoevaluación.

Se presenta, en las páginas siguientes, una propuesta de criterios, indicadores y estándares por área. Un primer ejemplo referido a nivel institucional y el segundo caso se refiere a nivel de la Unidad Académica.

Validación por pares externos

Con el fin de validar y enriquecer el proceso de evaluación, así como la visión de realidad y la posición en relación con ésta, se propone la participación de expertos en el campo de trabajo de la unidad evaluada (pares externos) de reconocido prestigio y competencia, que no sean de la institución y cuya función es garantizar la credibilidad en el proceso de autoevaluación que ha realizado el Departamento.

Cada Facultad propondrá una lista de colegas externos que cumpla con requisitos de reconocida competencia profesional, experiencias,

independencia, compromiso, liderazgo, respeto, conocimiento, amplitud de criterio, de los cuales serán escogidos por la Comisión Coordinadora de Evaluación. Cada par externo recibe información básica de la Universidad, de la Facultad y del Departamento, así como el programa y los objetivos de su visita y las pautas para la elaboración del informe que debe presentar. Paralelo a la revisión del informe de evaluación elaborado por el Departamento, cada par externo tendrá reuniones con las autoridades de la institución, funcionarios, estudiantes, egresados, etc. Y visitará las instalaciones: laboratorios, biblioteca, etc. Los dos pares externos deben elaborar un único informe que será analizado, en primera instancia, por la Comisión Coordinadora de Evaluación y posteriormente con el Departamento.

Ejemplo N° 1: Nivel Institucional		
CRITERIO	INDICADORES	ESTÁNDARES
Eficiencia Eficacia Pertinencia Trascendencia Equidad	Sistema de admisión: Políticas, Criterios y mecanismos de admisión (selección, reclutamiento, retención y promoción).	El sistema selecciona a los estudiantes de acuerdo con la misión y los principios de la institución. El sistema selecciona a los estudiantes por su capacidad Académica (ubicación en el Examen de ingreso, rendimiento académico en estudios secundarios, nota de 4 to. Y 5 to. Año). Porcentaje de los estudiantes procedentes de las zonas rurales y de las zonas urbanas. Porcentaje de los estudiantes de bajos ingresos, ingresos medios y altos ingresos. Porcentaje de los estudiantes que cumplen con los requisitos del perfil de ingreso. Existen criterios de selección basados en normas mínimas de calidad para ingresar a la carrera. Existen procesos para motivar al estudiante al ingresar a la UNALM o a la carrera. Existen mecanismos para lograr la permanencia de los estudiantes en la UNALM.

Ejemplo N° 2: Nivel de Departamento Académico.		
CRITERIO	INDICADORES	ESTÁNDARES
Eficacia	Impacto y contribución de la investigación en el quehacer académico y en los sectores sociales.	Los productos obtenidos son congruentes con los productos esperados en la formulación del proyecto.
Pertinencia y Equidad		Se obtienen los indicadores de éxito propuestos en el proyecto. Pertinencia y equidad.
Trascendencia		Se da un impacto en el quehacer académico, y en los sectores sociales, congruente con la misión, las políticas y prioridades institucionales. Trascendencia.
Eficiencia		Se rescatan, sistematizan y publican las metodologías utilizadas en el desarrollo del proyecto. Se divulgan y se publican los logros y productos obtenidos. Existe retroalimentación hacia los planes de estudio. Hay participación de los estudiantes. Se prevén los mecanismos para transferir y adaptar los resultados del proyecto para su utilización en los sectores sociales cuando corresponda.
		Los resultados y productos obtenidos por el proyecto son congruentes con los recursos invertidos (personales, de infraestructura y apoyo) tanto de la UNALM como externo (cooperación internacional y nacional, venta de servicios, donaciones, etc.).

Equipos de evaluación y mejoramiento de la calidad

Cada Facultad debe ir formando un equipo de desarrollo académico y evaluación con personal calificado, con interés en los procesos académicos de desarrollo curricular, evaluación y mejoramiento de la calidad. De esta manera, la Facultad es la que lleva adelante los procesos de apoyo del Vicerrectorado Académico y la asesoría de la Comisión de Evaluación Institucional le da el seguimiento correspondiente. Asimismo, al conocer la naturaleza y características de su quehacer puede colaborar en los planes de acción para el mejoramiento.

El *papel del evaluador* en este proceso es, de acuerdo con la conceptualización de evaluación que hemos planteado, un colaborador, un agente de cambio, un constructor de realidad y a la vez un aprendiz y maestro junto con el personal de la unidad. Es un mediador, un facilitador del proceso de aprendizaje de los participantes acerca de las acciones que desarrollan, que sustenta el cambio que va emergiendo como consecuencia del proceso de autoevaluación. No es un controlador, no es un investigador externo, no es un juez.

A nivel del personal de la unidad, el absolutismo debe dar paso al relativismo. Todos adquieren poder en el proceso de evaluación; la responsabilidad es compartida, es un compromiso de todos.

Factores de éxito del proceso de evaluación

Para que el proceso de evaluación institucional en cada instancia se desarrolle con éxito se deben cumplir las siguientes condiciones: liderazgo y compromiso de las autoridades de la institución; conocimiento de la misión y las metas que orientarán el proceso de evaluación; el proceso de evaluación estará centrado en programas, procesos y procedimientos, no en personas; el proceso de evaluación debe ser transparente; la evaluación debe ser confidencial, conocida por la unidad académica, el decano y el rector; el proceso debe ser ampliamente participativo en todos los niveles y contar con el compromiso de todos; 7. debe contarse con información confiable, que sea la indispensable evitando el exceso; 8. la evaluación debe conducir la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad; el proceso de evaluación debe ser complementado y validado por pares externos; deberán existir incentivos institucionales para aquellas unidades que realicen los procesos de evaluación y mejoramiento; las recomendaciones producto de la evaluación deberán implementarse en un plan de acción para el mejoramiento, con responsables de la ejecución y plazos para efectuarlas.

Integración de los procesos de desarrollo institucional

El proceso de evaluación institucional debe llevarse a cabo en estrecha coordinación con las acciones de

desarrollo institucional que realiza la Universidad, esto permitirá aunar esfuerzos en procura de un mismo objetivo: la excelencia académica y retroalimentar las acciones de cada uno de los proyectos.

Evaluación académica

En la evaluación académica se consideran las carreras, proyectos de investigación y extensión.

Dentro de las carreras se debe evaluar el plan de estudios, la organización de los procesos de aprendizaje, los sistemas de apoyo, los profesores y los estudiantes, procesos de ejecución e impacto. Se concibe la carrera como un sistema de acciones concatenadas para el logro del perfil profesional. En este sentido, es necesario contar con políticas y criterios claros para el diseño curricular, la organización y el desarrollo de los procesos de aprendizaje, los mecanismos de evaluación curricular y los soportes y apoyo necesarios.

En las acciones de investigación y extensión es necesario evaluar la formulación desde la perspectiva de su pertinencia en el contexto del desarrollo del quehacer académico y las necesidades del país y la contribución a la formación integral de los profesionales. Así mismo es necesario evaluar los recursos financieros, humanos y materiales, el proceso de ejecución y su impacto.

Evaluación de la gestión

En la evaluación de la gestión debe valorarse la participación de los líderes y autoridades en actividades que promuevan la excelencia, La existencia de una estructura, información y programas para promover la búsqueda de la excelencia.

Se debe evaluar los sistemas institucionales de apoyo desde la perspectiva de su contribución al proceso académico; instrumentos usados, procesos, procedimientos, satisfacción de los usuarios y calidad del servicio.

Dado que el modelo de evaluación está concentrado en la academia, se propone que el proceso de evaluación institucional utilice la estrategia de iniciar la evaluación en algunas facultades, considerando en las mismas los servicios, el apoyo logístico y la administración en general que requiere para realizar la labor académica en un marco de excelencia, y luego analizar los sistemas de apoyo y servicio institucionales (sistema bibliotecario, de transportes, de abastecimiento y apoyo, financiero, registro, de recursos humanos, salud, vida estudiantil, etc.), tomando como insumo para esta etapa la información de los usuarios obtenida en las facultades.

Rutinas defensivas ante un proceso de evaluación

Cuando se inicia un proceso de evaluación se encuentran reservas y autodefensas en el personal con excusas para no involucrarse en el proceso.

En tanto se desarrolla una cultura de evaluación y se aprende a visualizar la evaluación como instrumento estratégico de cambio para el mejoramiento, es importante analizar estas rutinas defensivas y lograr un clima de confianza en el proceso.

Entre las observaciones más comunes se encuentran: (Silva, 1995),

¿no se irá a gastar mucho tiempo en esta actividad?; ¿estamos ocupados, tenemos muchas cosas y responsabilidades que atender; ¿no terminará en nada esta actividad como otras iniciativas que se han desarrollado en ocasiones anteriores?; ¿no malgastaremos nuestro tiempo en algo que no conducirá a la toma de decisiones para cambiar la situación?

Aspectos que deben cuidarse en un proceso de evaluación

Los miembros de un departamento no deben endosar participación en el proceso a otros miembros del mismo departamento. La evaluación es un compromiso de todos.

Los criterios, indicadores y estándares de calidad establecidos deben ser usados correctamente, no deben ser subutilizados ni obviados.

Las afirmaciones deben ser sustentadas en un respaldo, en información objetiva.

- Los informes deben ser analíticos, no debe predominar únicamente la descripción.

- Los participantes no deben asumir actitudes defensivas o autocomplacientes.

No se debe obviar la priorización.

Procesos de evaluación

Aspectos generales

Considerando la complejidad del proceso evaluativo, se propone que el desarrollo de la evaluación institucional se realice por etapas, definiendo, de acuerdo con los recursos y la capacidad institucional el número de departamentos que se pueden evaluar simultáneamente durante un año académico, hasta completar el proceso.

Consideramos que el primer año se pueden evaluar cinco departamentos como máximo, lo que permitirá concentrar esfuerzos, probar y mejorar el modelo, generar confianza en la metodología y en la cultura de evaluación, y sobre la base de la experiencia, minimizar riesgos y difundir el desarrollo de la evaluación con base en un claro entendimiento y el éxito alcanzado en las unidades evaluadas, lo que facilitará su aplicación en las siguientes unidades.

Sin embargo, la universidad, como un todo, estará participando en talleres, foros, seminarios sobre la temática de la evaluación, analizando los criterios, los indicadores y los estándares de calidad, así como la bibliografía y las experiencias en este campo que vayan generando una cultura de evaluación, y preparando el terreno para el desarrollo de la autoevaluación en los siguientes departamentos.

TIPO DE EVALUACIÓN

La evaluación, como acción dirigida a encontrar los problemas y los logros de una actividad relacionados con el impacto esperado de acuerdo con un modelo definido, puede hacerse cuando aún no se ha ejecutado, con el propósito de prever si puede producir los resultados esperados. Se llama análisis de viabilidad o evaluación ex ante. Es la evaluación que

se puede realizar sobre la formulación de un programa, proyecto, carrera o actividad, antes de aprobarlo, de modo que cumpla los estándares de calidad establecidos. (Pichardo, 1989).

Se puede realizar la evaluación de la acción mientras está siendo ejecutada, llamada en algunos casos evaluación concurrente; y se puede evaluar los resultados obtenidos, lo que se conoce como evaluación ex -post.

En la autoevaluación se trabaja con ambas, puesto que es un análisis de la situación de la unidad para tomar decisiones y establecer un plan de mejoramiento.

Etapas del proceso de evaluación

1ª etapa: Diagnóstico y análisis de los problemas

La primera etapa de la evaluación consiste en hacer un diagnóstico de la situación general actual del Departamento Académico mediante un análisis de fortalezas y debilidades – oportunidades y amenazas enmarcadas en la evaluación del entorno (condiciones internas y externas). (Alfaro, Sánchez y González, 1995).

Las debilidades luego deben evaluarse a partir de las oportunidades de mejoramiento existentes, distinguiendo entre los efectos, el problema y las causas posibles. Para encontrar las causas de los problemas es conveniente utilizar un instrumento de análisis causa-efecto (González, 1992) y un formulario que permita analizar campos de fuerza.

La evaluación de los problemas y sus posibles causas deben ser respaldadas con información veraz que salga de la medición de los elementos críticos y la información clave que debe conseguirse, de ahí la importancia de utilizar instrumentos de recolección de información cualitativa y cuantitativa que nos permita valorar con propiedad y objetividad los problemas encontrados.

A partir de la información obtenida se realiza el FODA, que se puede concretar en un informe de áreas críticas y posibles planes de trabajo.

Posteriormente debe hacerse un diagnóstico de la situación en cada una de las áreas o programas del Departamento mediante un análisis de fortalezas y debilidades – oportunidades y amenazas.

Para ello debe contarse con información básica del área o programa que permita valorar las fortalezas y debilidades, las áreas críticas, los problemas y sus posibles causas y las acciones para mejorar.

La evaluación de los problemas y sus posibles causas debe ser respaldada con información veraz que salga de la medición de los elementos críticos y la información clave que debe conseguirse, de ahí la importancia de utilizar instrumentos de recolección de información cualitativa y cuantitativa que nos permita valorar con propiedad y objetividad los problemas encontrados.

Es importante, al realizar este análisis, tener claridad en cuanto al modelo del programa: conceptualización de programa, elementos que lo conforman y las

relaciones entre estos. Asimismo en relación con el modelo de carrera, proyecto y actividad.

2ª etapa: Análisis de procesos

El objetivo de esta etapa es analizar los procesos y los componentes de la formulación de la actividad (carreras, programas, proyectos, etc.) y su vinculación con la misión y prioridades institucionales y la coherencia técnica interna.

Debe considerar la formulación (en una carrera el diseño curricular, en un proyecto la formulación, etc.) sus diferentes procesos y sus componentes.

Es importante, al realizar este análisis, tener claridad en cuanto a la conceptualización del proceso, los participantes, los papeles que juegan, las responsabilidades, los insumos y los productos; esto en los procesos de investigación, docencia, extensión, producción, capacitación, gestión y evaluación.

Para realizar este análisis debe contarse con información documentada que incluya al menos: insumos: recursos necesarios para realizar el proceso, con los estándares de calidad. Los insumos son de infraestructura, humanos, económicos, de conocimientos, etc. ,

b) etapas de ejecución de las actividades: analizar condiciones necesarias para el éxito en el desarrollo de la actividad, posibles causas de error, elementos que facilitan la aparición de errores, medidas preventivas en cada etapa,

c) productos: perfil del producto esperado.

En el análisis se debe considerar: los recursos humanos y la función principal (perfil académico, del funcionamiento administrativo, del estudiante, de las autoridades), tiempo que tarda el proceso, toma de decisiones (¿cuántos intervienen?, ¿qué función tiene cada uno?), procedimientos, recursos financieros: ¿de dónde proviene el financiamiento?, ¿cuánto tiempo se tarda en poder usar se financiamiento?, ¿qué proceso se sigue para usarlo?, periodicidad, número y calidad de la información de los informes financieros y de liquidación de uso de los recursos.

Infraestructura:

-física	-materiales
-equipo	-bibliografía
-información	-apoyo logístico
-servicios	-etc.

El proceso de evaluación se realiza considerando los criterios de evaluación definidos anteriormente (eficacia, eficiencia, pertinencia, trascendencia y equidad) los indicadores y los estándares de calidad.

Para analizar la calidad de los productos se debe tomar en cuenta a los usuarios, no solo los finales, sino los de los productos intermedios. Los usuarios son quienes definen los estándares de calidad de un producto y debe proporcionárseles la oportunidad de analizarlos y de recibir información para retroalimentarlos.

Para realizar la evaluación, la Oficina de Planificación, en coordinación con el Centro de

Cómputo y la Oficina de Registro, suministrará la información básica de cada instancia universitaria en relación con los indicadores que se definieron.

3ª etapa: Evaluación de resultados

El objetivo de esta etapa es determinar la coherencia existente entre la formulación y la ejecución de la actividad y asegurarnos de la calidad de los resultados, de los productos.

Es importante analizar no solo la producción en cantidad, sino en calidad. Estos dos elementos condicionan la búsqueda de información de satisfacción de los usuarios internos de la UNALM y externos a la Universidad, tales como el gobierno, los empleadores, los egresados, gremios, instituciones, comunidad.

Para la evaluación de resultados al interior de la UNALM, los instrumentos para la evaluación serán el análisis comparativo de coherencia entre conocimientos adquiridos y perfil profesional propuesto entre el plan de estudios y la oferta laboral; análisis de la organización de los procesos de aprendizaje: metodología, evaluación, incorporando la investigación y la extensión, estadísticas de ejecución de resultados del curso, del plan de estudios, del profesor; la organización y evaluación curricular por parte de estudiantes y funcionarios. Debe considerar estadísticas de resultados.

Debe compararse la coherencia entre los resultados y los productos obtenidos en los proyectos de investigación y extensión, y lo establecido en la formulación de los proyectos.

Para la evaluación de los resultados en la dimensión externa los instrumentos utilizados son fundamentalmente la encuesta y la entrevista dirigida.

Como producto de esta etapa debe obtenerse un informe analítico y lineamientos para el plan de mejoramiento.

4ª etapa: Evaluación de los sistemas de apoyo

La evaluación de la gestión, así como de los sistemas institucionales de apoyo, como son Recursos Humanos, Financieros, Registro y Servicios Estudiantiles, Biblioteca, Cómputo, Abastecimiento y Apoyo, etc., es importante desde la perspectiva de su contribución al proceso académico. Como instrumentos usados, además de los análisis de procesos, se pueden utilizar encuestas de satisfacción de usuarios y el cumplimiento de estándares de calidad.

5ª etapa: Elaboración del informe analítico de evaluación final

El informe analítico incluirá: descripción: programas académicos, alumnos, recursos, infraestructura, misión y objetivos, análisis crítico: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas en el ámbito interno y externo, visión retrospectiva y proyectiva, recomendaciones, proceso evaluativo.

6ª etapa: Revisión por pares

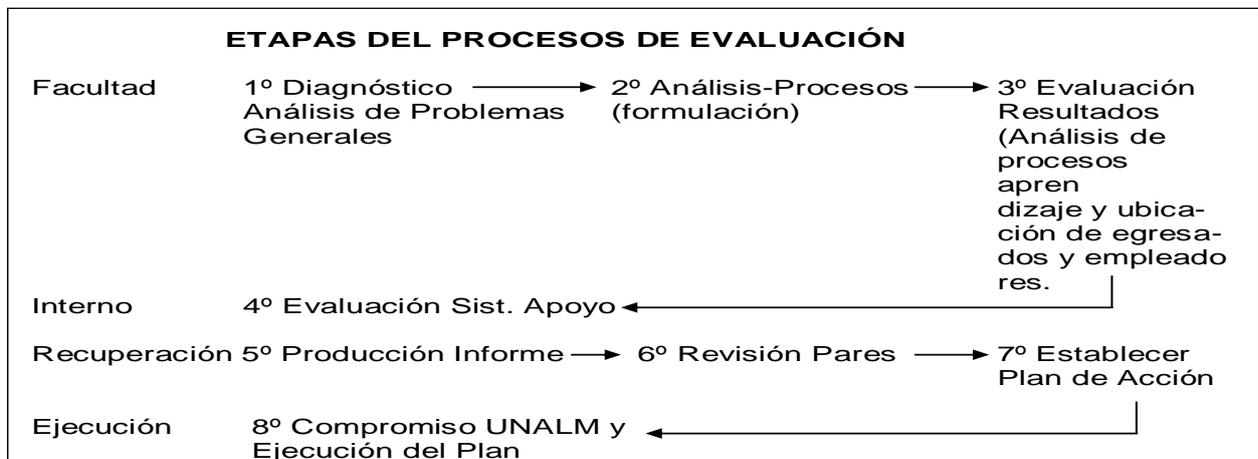
El proceso de evaluación debe ser validado por pares externos (expertos en el campo de trabajo) cuya función es garantizar la credibilidad en el proceso de autoevaluación que ha realizado el Departamento y la valoración de la visión de la realidad. Los pares recibirán información básica de la Universidad, y del Departamento las pautas para el informe que deben presentar.

7ª etapa: Establecimiento del plan de acción y mejoramiento

Los planes para el mejoramiento incluirán: prioridades, metas, acciones, responsables, recursos, resultados esperados, plazos y cronograma de tareas.

8ª etapa: Compromiso institucional y plan de acción

Las autoridades de la Universidad analizarán el plan de acción y mejoramiento, les asignarán la prioridad y los recursos para su ejecución, y formarán parte del plan de trabajo del Departamento. Asimismo darán el seguimiento correspondiente.



Organización de la evaluación en la Facultad

Se propone trabajar con equipos constituidos por el personal académico y administrativo, estudiantes de los Departamentos y Facultades, con el apoyo técnico académico del equipo del Vicerrectorado Académico y la asesoría de la Comisión de Evaluación Institucional.

Estos equipos realizarán la evaluación en tres áreas: evaluación; evaluación de proyectos; evaluación de la gestión.

Cada equipo, con base en la guía de evaluación por tópicos que orienta el trabajo a realizar, deberá desarrollar: estrategia de organización de recursos para la recolección de información;

b. instrumentos para recolectar la información;

c. metodología para recolectar la información que incluya:

1. tiempo de análisis,
2. áreas, criterios, indicadores, estándares de calidad,
4. fuentes de información,
5. personal que recolectará información,
6. formas de presentación de datos y del análisis, calendario de trabajo; responsabilidades de cada persona en el proceso.

Cada grupo analizará la guía de evaluación y los aspectos anteriores con la comisión coordinadora del proyecto de evaluación institucional para darle coherencia.

Se propone el siguiente esquema para el proceso de evaluación en cada Facultad:

Motivación y explicación del modelo de evaluación y el plan de trabajo:

Decano, Jefes de Departamentos Académicos, Consejos Académicos (definir equipos y jornadas para la evaluación en el Departamento y Facultad); equipos coordinadores de Evaluación de cada Departamento; asamblea de académicos del Departamento; taller de prevención de rutinas defensivas.

2 Instalación de equipos y definición y análisis de tareas a realizar de acuerdo con el modelo: estrategias,

fuentes de información, criterios, indicadores, estándares de calidad, guías e instrumentos, metodología, recolección de información, análisis de información, criterios para la elaboración de informes, elaboración de informes, cronograma con responsables y fechas límite, responsables de la coordinación y su papel, papel de los participantes del Departamento.

Definición de pares externos.

Ejecución de la evaluación: motivación a las unidades (todo el personal); recolección de información y elaboración de datos técnicos (equipo); coordinación entre los equipos de trabajo y la Comisión de Evaluación Institucional; análisis de resultados (todo el personal); elaboración de informe (equipo); aprobación del informe (todo el personal); propuesta de los pares externos por parte del Departamento y aprobación por parte de la Comisión de Evaluación Institucional; visita y reuniones de los pares; análisis del informe por parte de los pares y elaboración de informe técnico; con la Comisión de Evaluación Institucional; todo el personal análisis del informe técnico de los pares (todo el personal); recomendaciones para enriquecer y mejorar el quehacer académico: plan de acción con metas, cronograma, recursos, presupuesto, responsabilidades, resultados esperados (todo el personal); discusión del plan de acción con la Comisión de Evaluación Institucional.

Compromiso institucional e implementación del plan de acción.

6. Seguimiento e informe anual.

2. Referencias bibliográficas

- Alfaro, G., Sánchez, V., y González, L. (marzo, 1995). *Proyecto de evaluación institucional*. Heredia: Universidad Nacional.
- Díaz Barriga, A. (1987). Problemas y retos del campo de la evaluación educativa. *En perspectivas educativas*, 37, 3-15.
- Federación de Profesores Universitarios de la Universidad de Guadalajara (1991). Propuesta de lineamientos para la evaluación de la Educación Superior. *Cuadernos de Discusión y Análisis N°4*.
- Graham Brown, Mark, Baldrige. (1991). *Award Winning Quality Press*. Wisconsin: American Society for Quality Control.
- Pichardo, A. *Evaluación del Impacto Social*. San José: Editorial Costa Rica. S.A.
- Silva, M. (1995) Autoevaluación: La práctica de un modelo. El caso de la Universidad de Concepción de Chile. Concepción, Chile: Universidad de Concepción de Chile.
- Vessuri, H. (Editora). (1993). La evaluación académica: Enfoques y experiencias. Documentos Columbus sobre Gestión Universitaria tomos 1 y 2. París, Francia: CRE-UNESCO.
- Vroeijenstijn, A. I. (1995). Improvement and accountability: Navigating between scylla and charybdis, guide for external quality assessment in higher education: London: Jessica Kingsley Publishers.