

**GUÍA METODOLÓGICA PARA EL  
DESARROLLO DE ASISTENCIA  
TÉCNICA A PROCESOS DE  
AUTOEVALUACIÓN DE INSTITUCIONES  
DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Documento para Consultores

Diciembre 2014

## INTRODUCCIÓN

El proyecto ProCalidad: “Mejoramiento de la calidad de la educación superior” tiene por finalidad apoyar y fortalecer el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), así como a las Instituciones de educación superior (universitarias y no universitarias) en el desarrollo de los procesos de mejora de la calidad, con fines de acreditación.

En el marco de su Componente 1, ProCalidad tiene por objetivo “Consolidar las herramientas metodológicas, instrumentales, normativas y promoción de los procesos de evaluación y acreditación” en coordinación con el SINEACE. Como uno de sus subcomponentes está orientado a desarrollar capacidades de autoevaluación en las Instituciones de educación superior (IES) la acción concreta respecto a este subcomponente es la **asistencia técnica a los comités internos de las IES**.

Para asegurar la idoneidad del desarrollo de la asistencia técnica, se han diseñado dos guías metodológicas: la primera referida al proceso de orientación para la asistencia técnica (guía para consultores) y la segunda referida al proceso de evaluación del desempeño de los consultores (guía para evaluadores)

El presente documento constituye la guía 01, que define el concepto de “asistencia técnica” así como el proceso que le brinda el marco de referencia. Se describen las etapas de la autoevaluación, proceso al que está orientada la asistencia técnica, y se define un listado de problemas comunes y las correspondientes estrategias de solución, también se brindan ejemplos de productos parciales (diseño del plan de autoevaluación, encuestas, matrices de coherencia, narrativas de resultados de autoevaluación, entre otros) que orienten a los consultores en el desarrollo de la asistencia técnica en la IES.

## ÍNDICE

<b>I. DEFINICIÓN DE “ASISTENCIA TÉCNICA”</b> .....	4
<b>II. EL PROCESO DE ASISTENCIA TÉCNICA</b> .....	7
2.1. Asistencia técnica: Fase de planificación.....	10
2.1.1. Tipificación del avance en el proceso de autoevaluación.....	11
2.1.2. Plan de Asistencia Técnica .....	12
2.2. Asistencia técnica: Fase de ejecución.....	13
2.2.1. Reuniones con el comité interno .....	14
2.2.2. Seguimiento .....	15
2.3. Asistencia técnica: Informe de los resultados .....	17
2.3.1. Informe final .....	17
<b>III. ETAPAS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN</b> .....	18
3.1. Autoevaluación: Etapa de preparación.....	20
3.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	20
3.1.2. PLANIFICACIÓN.....	22
3.2. Autoevaluación: Etapa de ejecución .....	27
3.2.1. DESARROLLO.....	27
3.2.2. RECOGER INFORMACIÓN.....	32
3.3. Autoevaluación: Etapa de redacción del informe y plan de mejora.....	37
3.3.1. DIFUSIÓN DE RESULTADOS.....	37
3.3.2. INFORME FINAL.....	42
<b>IV. HERRAMIENTAS ORIENTATIVAS PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA</b> .....	46
4.1. Herramientas para planificar la autoevaluación .....	46
a. Plan de autoevaluación.....	46
4.2. Herramientas para ejecutar la autoevaluación.....	46
a. Matriz de autoevaluación .....	46
4.3. Herramientas para redactar el informe de autoevaluación.....	47
a. Informe Preliminar.....	47
b. Informe Final.....	47
<b>V. GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	48

## I. DEFINICIÓN DE “ASISTENCIA TÉCNICA”

El concepto de asistencia técnica está definido como “la ayuda o apoyo brindado mediante el acompañamiento en el desarrollo de un proceso, diseñando herramientas para la resolución de dificultades, con la finalidad de lograr las metas requeridas”

*La asistencia técnica es “la ayuda o apoyo brindado mediante el acompañamiento en el desarrollo de un proceso, diseñando herramientas para la resolución de dificultades, con la finalidad de lograr las metas requeridas”*

El marco contextual para la aplicación de este concepto es el proceso de autoevaluación con fines de acreditación, ejecutado por las IES. En este marco se incluyen los documentos técnicos elaborados por el SINEACE (para la educación superior universitaria y no universitaria) que orientan las acciones a realizar y determinan a los actores de este proceso.

Respecto a los actores involucrados, la asistencia técnica implica la relación entre el SINEACE, la coordinación del componente 1 del proyecto ProCalidad, los consultores técnicos y los comités internos de las IES, con las siguientes acciones:

- El SINEACE diseña los modelos de calidad y define el proceso de autoevaluación con fines de acreditación; capacitando a los miembros de las IES en el manejo de los modelos de calidad y en el proceso respectivo.
- ProCalidad coordina el proceso de asistencia técnica.
- El consultor imparte la asistencia técnica visitando la IES y, luego, realizando el seguimiento (en forma no presencial) de los avances obtenidos por el comité interno.

- El comité interno de la IES recibe la asistencia técnica en los términos indicados en el acápite anterior.

En función a este contexto, el objetivo general de la asistencia técnica implica: Identificar los problemas que atraviesan los comités internos de las IES en la organización e implementación del proceso de autoevaluación con fines de acreditación, para recomendar acciones que optimicen dicho proceso en base a los modelos de calidad aprobados por SINEACE.

La asistencia técnica tiene por finalidad garantizar la correcta ejecución del proceso de autoevaluación, realizado por las IES, detectando las dificultades que constituyen obstáculos en el proceso, para así sugerir estrategias pertinentes que brinden soluciones y encaminen a la IES a las fases finales de su autoevaluación.

---

*Objetivo: Identificar los problemas que atraviesan los comités internos de las IES en la organización e implementación de los procesos de autoevaluación, para recomendar acciones que optimicen dicho proceso en base a los modelos de calidad aprobados por SINEACE*

---

Dado que el marco de la asistencia técnica es el proceso de autoevaluación con fines de acreditación ante el SINEACE, se deben cumplir una serie de condiciones para designar su inicio. Entre estas condiciones se encuentran:

- Que la IES cumpla los requisitos para iniciar formalmente el proceso de autoevaluación con fines de acreditación nacional (delimitados por los documentos técnicos publicados por el SINEACE)
- Que la IES haya nombrado a los miembros del comité interno de la carrera o programa que iniciará el proceso de autoevaluación
- Que la IES solicite asistencia técnica, para la carrera o programa elegido

- Que la IES proporcione la información de base, respecto a los avances del proceso de autoevaluación de la carrera o programa respectivo

La coordinación del componente 1 de ProCalidad determinará los criterios de elección de las IES que pasen a recibir asistencia técnica.

Iniciado el proceso de autoevaluación, la asistencia técnica aborda las fases y actividades implicadas en éste: para su planificación, ejecución y resolución.

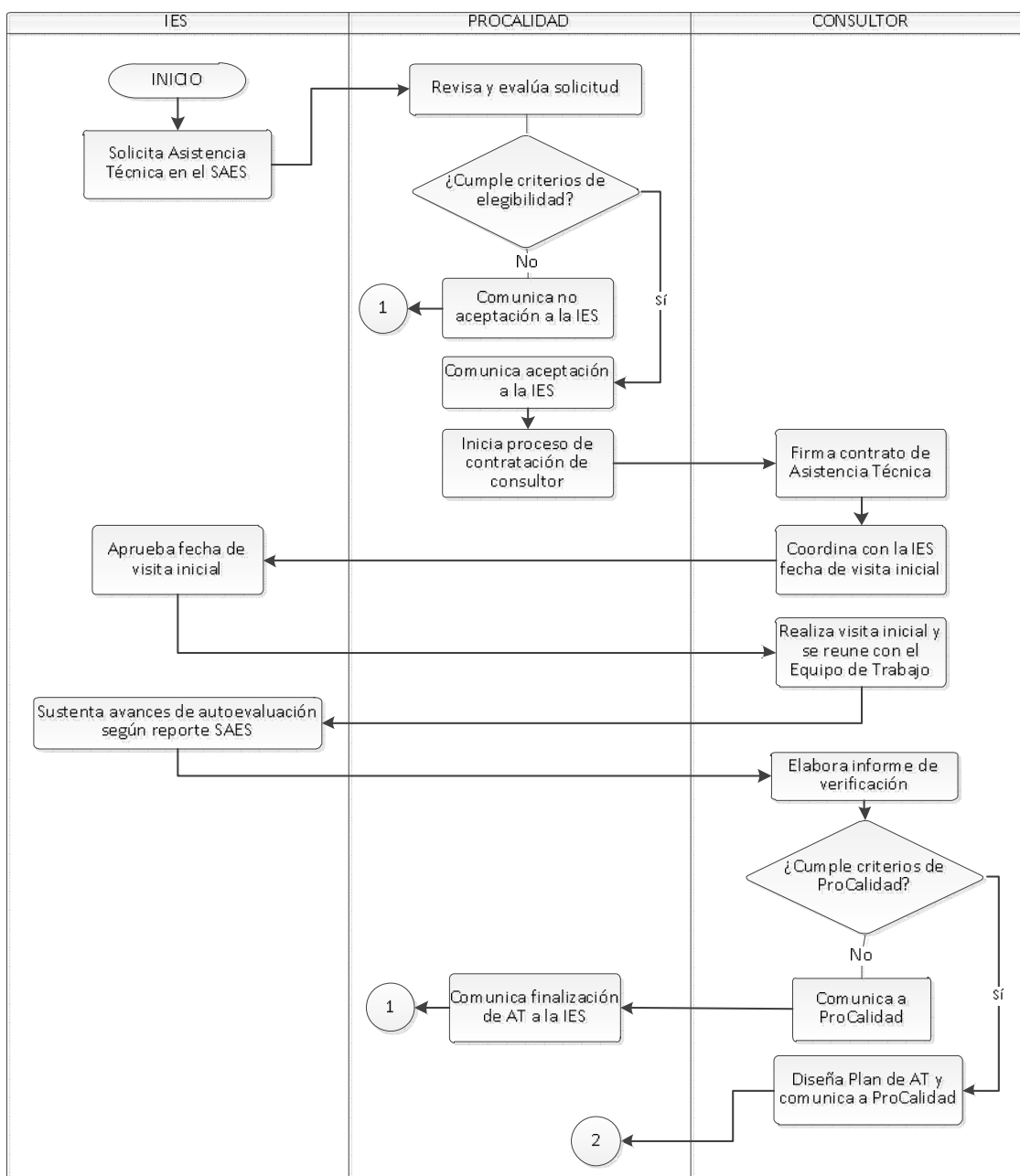
Existen actividades relacionadas al proceso de autoevaluación con fines de acreditación nacional que no forman parte de la asistencia técnica: la gestión de las carreras o programas no son menester de la asistencia técnica, por ejemplo, actividades de sensibilización para los miembros de la IES, o actividades implicadas en la gestión curricular no son competencia de este proceso.

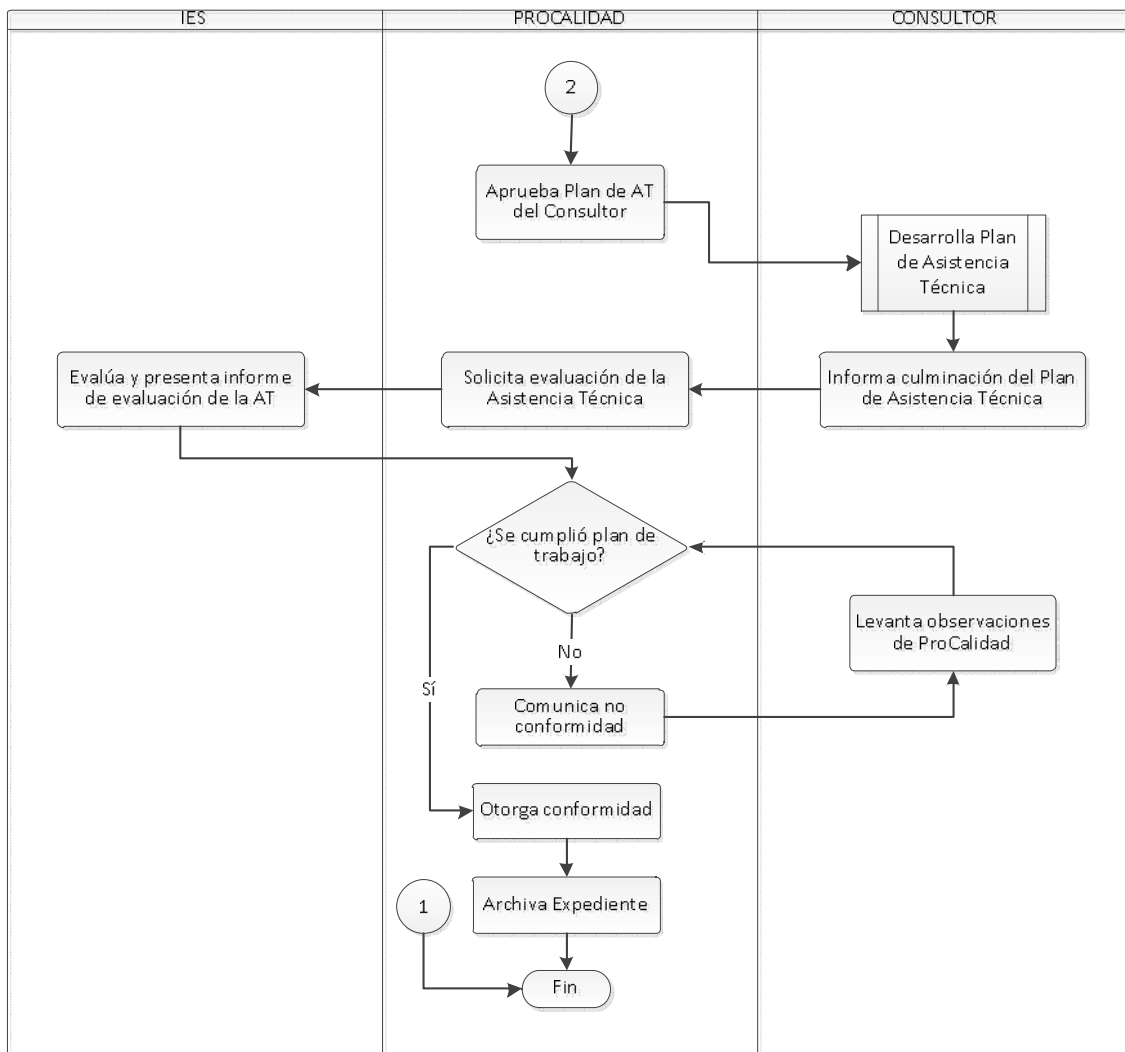
En los siguientes capítulos, detallamos el proceso de asistencia técnica y las fases del proceso de autoevaluación implicadas en ella.

## II. EL PROCESO DE ASISTENCIA TÉCNICA

La asistencia técnica está compuesta por tres fases (Planificación, Ejecución, Informe de resultados) que constituyen un proceso delimitado en el siguiente diagrama de flujo:

**Gráfico 1:** Diagrama de flujo para la asistencia técnica





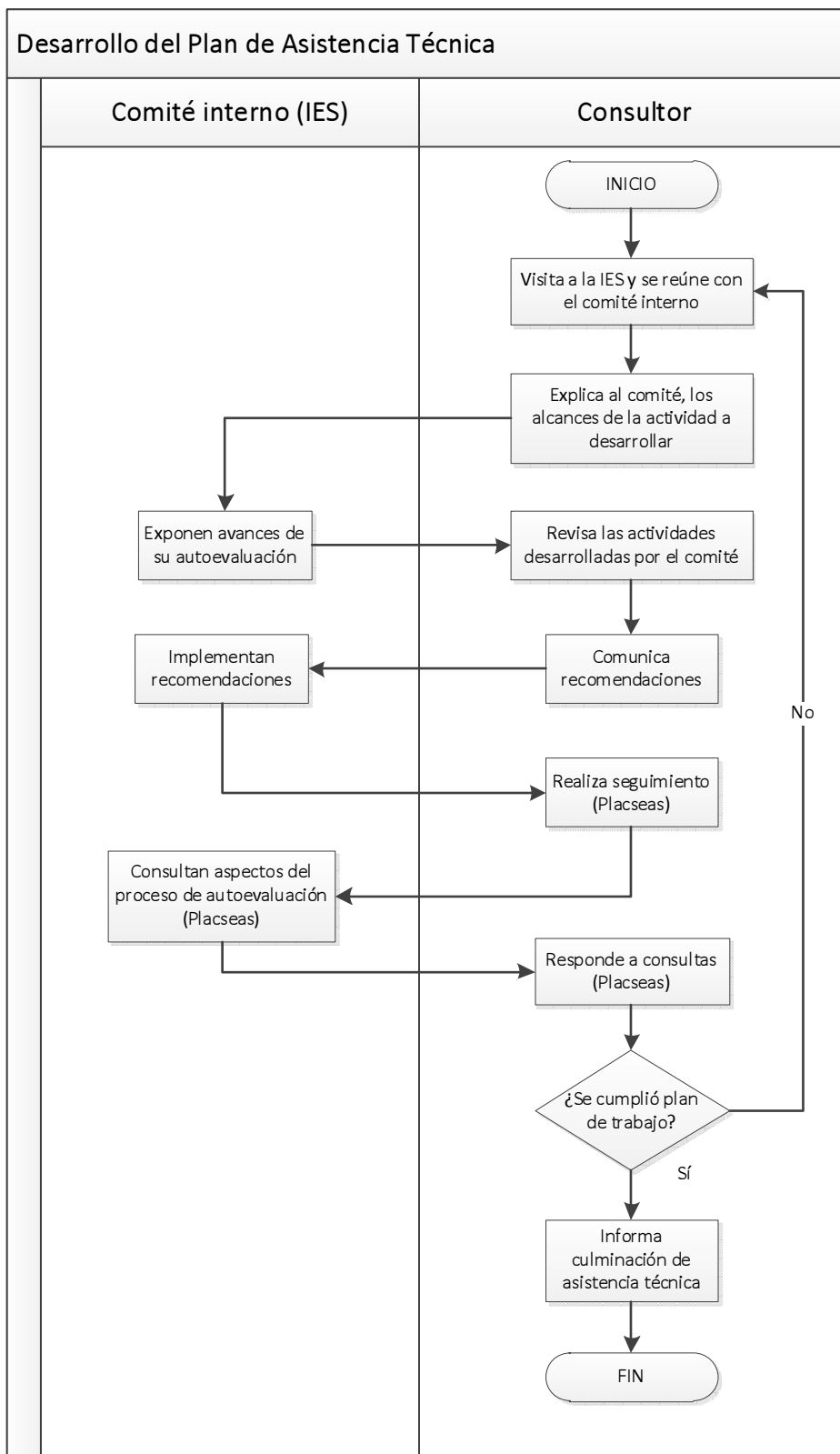
La visita inicial que coordinará el consultor tiene por objetivo evaluar el grado de avance de la IES en la autoevaluación, de no constatar el grado de avance mínimo (definido por ProCalidad) el proceso de asistencia culminará. De superar dicho grado, el consultor definirá el plan de asistencia técnica durante dicha visita y lo discutirá con el comité interno para ajustarlo a sus necesidades y características de trabajo.

El plan de asistencia técnica deberá considerar una cantidad de visitas a la IES, de acuerdo a lo coordinado con ProCalidad.

El desarrollo del plan de asistencia técnica se detalla en el siguiente diagrama de flujo:



**Gráfico 2:** Diagrama de flujo para el desarrollo del plan de asistencia técnica



El proceso de asistencia técnica involucra las actividades realizadas directamente por el consultor designado, en interacción con el comité interno de la IES beneficiaria.

El procedimiento de designación del consultor es determinado por ProCalidad.

Para asegurar la mejora continua del proceso de asistencia técnica, se incluyen en el mismo, actividades de evaluación de desempeño de los consultores (ex post facto) cuyos resultados sirvan de insumo para evidenciar el impacto de la actividad realizada, así como determinar la eficacia en la selección de consultores. Esto permitirá mejorar el proceso, implementando los ajustes respectivos.

Para el desarrollo del punto anterior, se ha elaborado la “Guía para la evaluación del desempeño de consultores con fines de asistencia técnica a procesos de autoevaluación de instituciones de educación superior”

La asistencia técnica implica una etapa presencial y una etapa no presencial. En la primera, el consultor visita las instalaciones de la IES y se reúne con el comité interno del programa o carrera elegida para recibir la asistencia técnica, en función de los presupuestos asignados por ProCalidad para el desarrollo del proceso, la etapa presencial se desarrollará en función de lo especificado por la coordinación.

A continuación, detallamos las actividades a realizar por el consultor designado para desarrollar la asistencia técnica:

### **2.1. Asistencia técnica: Fase de planificación**

Esta fase implica el primer contacto con la IES de parte del consultor, revisando la información proporcionada por el comité interno, así como visitando las instalaciones de la IES y entrevistándose con sus miembros. El objetivo es

determinar el grado de avance de su proceso de autoevaluación, en base a esta información, el consultor diseñará el plan de asistencia técnica para la IES.

### **2.1.1. Tipificación del avance en el proceso de autoevaluación**

Corresponde a la evaluación situacional de la IES, en base a la evidencia que el comité interno proporcione respecto a las condiciones en las que se viene desarrollando el proceso de autoevaluación, esta información facilitará la contextualización del trabajo realizado, aspecto necesario para estimar lo que requiere la IES en materia de asistencia técnica.

Para esta evaluación, el consultor se basará en la información remitida por la IES a través del Sistema de Autoevaluación de la Educación Superior (SAES) y, durante la visita a la IES, podrá solicitar datos adicionales para corroborar la validez de dicha información.

La tipificación se realizará tomando en cuenta las etapas de la autoevaluación, el consultor deberá validar el avance logrado por la IES, señalando las etapas que han sido correctamente desarrolladas, en función a los productos asociados a los cierres de cada etapa.

Se debe tener en cuenta que, si bien la autoevaluación presenta una estructura que pretende determinar un proceso secuencial, el desarrollo de este proceso podrá evidenciar el cumplimiento de actividades de más de una etapa en paralelo, sin culminar todas las actividades de una etapa previa.

---

*La tipificación del avance realizado por la IES tiene por objetivo evaluar la correcta ejecución de las actividades del proceso de autoevaluación, tomando en cuenta el contexto en el que se han desarrollado*

---

En dicho caso, la tipificación deberá tomar en cuenta como punto de partida, la etapa cuya evidencia demuestra que ha sido culminada satisfactoriamente, pues a partir de dicho punto la asistencia técnica tomará sentido y pertinencia.

En base a esto último, se debe tener en cuenta, también, que la evaluación realizada en esta fase no se limita a una lista de chequeo sobre los productos del proceso de autoevaluación, si no que implica la evaluación del contenido de estos para determinar su adecuada elaboración. Por ejemplo, si el comité interno presenta como evidencia su plan de autoevaluación, el consultor deberá evaluar el contenido del mismo para determinar si resulta adecuado para los fines del proceso.

### **2.1.2. Plan de Asistencia Técnica**

Culminada la tipificación, y de cumplir con los criterios de ProCalidad para la continuidad del proceso, el consultor inicia el diseño del plan de asistencia técnica, que implicará tomar en cuenta la situación del avance del proceso de autoevaluación demostrado por el comité interno, así como las características de la IES, que determinarán las posibilidades para la implementación de determinadas estrategias.

El esquema por etapas de la autoevaluación orienta concretamente la tipificación y, por ende, la ubicación de lo realizado por la IES de acuerdo a las evidencias analizadas, lo que constituye un procedimiento de resultados predecibles. Esta situación no es aplicable cuando se diseña un plan de asistencia técnica, puesto que las características de la IES no son un factor predecible en el esquema de autoevaluación, lo que implica que el consultor debe analizar dichas características y elegir las estrategias que posean mayor probabilidad de eficacia y eficiencia.

Si bien la presente guía sugiere una serie de estrategias a implementar en función de situaciones que constituyen obstáculos para el proceso de autoevaluación (basadas en la experiencia de diversos comités internos) ello no implica una correspondencia unívoca entre situación problema y estrategia, es decir, que las estrategias sugeridas son orientativas y no constituyen “las únicas salidas”, por lo que el consultor tiene la potestad para determinar si las toma en cuenta u opta por otras.

---

*El Plan de asistencia técnica debe responder a la situación de la IES y sus características*

*Las estrategias elegidas deben ser pertinentes y asegurar eficacia y eficiencia.*

---

El plan de asistencia técnica, en su elaboración inicial, debe ser discutido con los miembros del comité interno (durante la primera visita a la IES) para asegurar su pertinencia y establecer acuerdos respecto a la manera en que se implementará. Los objetivos del plan deben ser comprendidos por el comité interno y la IES debe comprometerse a lograrlos.

La ejecución de esta actividad se evidencia a través del plan de asistencia técnica, cuyo formato constituye el anexo 1 de esta guía.

## **2.2. Asistencia técnica: Fase de ejecución**

Esta fase implica el desarrollo del plan de asistencia técnica y el seguimiento que el consultor hará de los avances del comité interno.

### 2.2.1. Reuniones con el comité interno

El consultor coordinará reuniones con el comité interno a fin de explicar el desarrollo de las actividades del plan de asistencia técnica (a través de talleres de capacitación), revisar los productos elaborados y brindar las recomendaciones respectivas para continuar con el desarrollo del proceso de autoevaluación.

La cantidad de visitas y la duración de las actividades a realizar en cada una de ellas, estarán en función de criterios a tomar en cuenta por el consultor (accesibilidad, logística para el traslado, etc.) así como por los criterios que considere ProCalidad.

---

*Durante esta fase es clave lograr que el comité interno comprenda la finalidad del proceso de autoevaluación y sus miembros estén en condiciones de lograr la autorregulación de su desempeño*

---

Si bien no es una actividad indispensable durante la visita, reunirse con las autoridades de la IES aportará información respecto al tipo de compromiso que éstas demuestran para con el proceso de autoevaluación.

En las reuniones con el comité interno, el consultor podrá desarrollar, en función a su pertinencia y necesidad, las siguientes actividades:

- *Actividades de motivación:* la motivación del comité es un factor clave para asegurar niveles óptimos en la ejecución del proceso.
- *Actividades informativas:* en aspectos normativos referidos al proceso de acreditación, cambios en la legislatura, etc.
- *Actividades de contextualización:* en los aspectos que enmarquen el plan de asistencia técnica, por ejemplo,

utilización de formatos, características de los instrumentos de evaluación, análisis de resultados, entre otros.

- *Talleres de producción*: para orientar al comité en el diseño de instrumentos de evaluación, redacción de informes, etc.

Durante esta fase es clave lograr que el comité interno comprenda la finalidad del proceso de autoevaluación y sus miembros estén en condiciones de lograr la autorregulación de su desempeño, ejecutando las actividades de acuerdo al plan de autoevaluación que hayan definido y articulando los resultados que vayan obteniendo, para no perder de vista el enfoque integral del proceso.

### **2.2.2. Seguimiento**

En el lapso que transcurra entre las reuniones, el consultor supervisará las actividades ejecutadas por el comité interno, a través de la Plataforma de Coordinación, Seguimiento y Asesoría (Placseas) implementada por ProCalidad.

Durante esta fase, el comité interno realizará consultas referidas a la ejecución del proceso de autoevaluación, las cuales deberán ser respondidas por el consultor respetando criterios de oportunidad, pertinencia y claridad.

Además de gestionar las consultas del comité interno, el consultor deberá solicitar la evidencia necesaria para valorar el grado de avance en el proceso de autoevaluación, información que servirá para desarrollar el informe de resultados de la asistencia técnica.

Cuando el comité interno se encuentre redactando el informe final de autoevaluación, el seguimiento consistirá en solicitar las evidencias de ello, es decir, las narrativas del informe de autoevaluación (por cada uno de los requerimientos del modelo y las fuentes de

verificación correspondientes, todos estos documentos deberán ser remitidos en formato digital (Office o PDF) a través de Placseas.

El consultor revisará las narrativas para evaluar la correcta redacción de éstas, validar la lógica argumentativa utilizada, así como la pertinencia y suficiencia de las fuentes de verificación que sustentan la narrativa.

Si las evidencias no cumplieran los criterios para ser validadas, el consultor deberá informar al comité interno dicha situación, indicando los aspectos a mejorar. El comité recibirá las recomendaciones y trabajará para mejorar las evidencias, las que serán presentadas nuevamente al consultor para la revisión respectiva.

Se repetirá el ciclo revisión – recomendación – mejora hasta que las evidencias satisfagan los criterios de validación, siempre dentro de los plazos establecidos para el desarrollo del plan de asistencia técnica, en coordinación con ProCalidad.

---

*Durante el seguimiento, se gestionan las consultas del comité interno y se solicita la evidencia del avance en el proceso de autoevaluación*

---

Dado que esta actividad está condicionada al uso de Placseas, el consultor debe contar con competencia demostrada en el uso de tecnologías de información y comunicación. ProCalidad ha publicado el manual de uso de Placseas, documento que recomendamos revisar para familiarizarse con el entorno en el que desarrollará parte de la asistencia técnica.



## 2.3. Asistencia técnica: Informe de los resultados

La última fase implica el análisis de los resultados de lo actuado y su incidencia en el desarrollo del proceso de autoevaluación ejecutado por el comité interno. La información analizada aquí, también servirá como evidencia de lo actuado por el consultor, para fines de su propia evaluación por parte de ProCalidad.

### 2.3.1. Informe final

Se redactará en función del formato respectivo, que constituye el anexo 2 de esta guía.

El informe incluirá la descripción de las actividades realizadas por el consultor, referentes a las fases de planificación y ejecución de la asistencia técnica. Se espera que este informe muestre coherencia con el plan de asistencia técnica, así como con las evidencias registradas en Placseas durante el seguimiento a la labor del comité.

Recomendamos redactar este informe de manera progresiva, durante el desarrollo de la asistencia técnica, o llevar un registro de lo actuado que sirva de información base.

---

*El informe debe mostrar coherencia con el plan de asistencia técnica trabajado con el comité interno, así como con la evidencia del avance en el proceso de autoevaluación*

---

Este informe deberá recoger información de contexto brindada por el consultor, sobre el desempeño del comité interno y cualquier situación acontecida que pudiera ser relevante en la evaluación del desarrollo de la asistencia técnica.

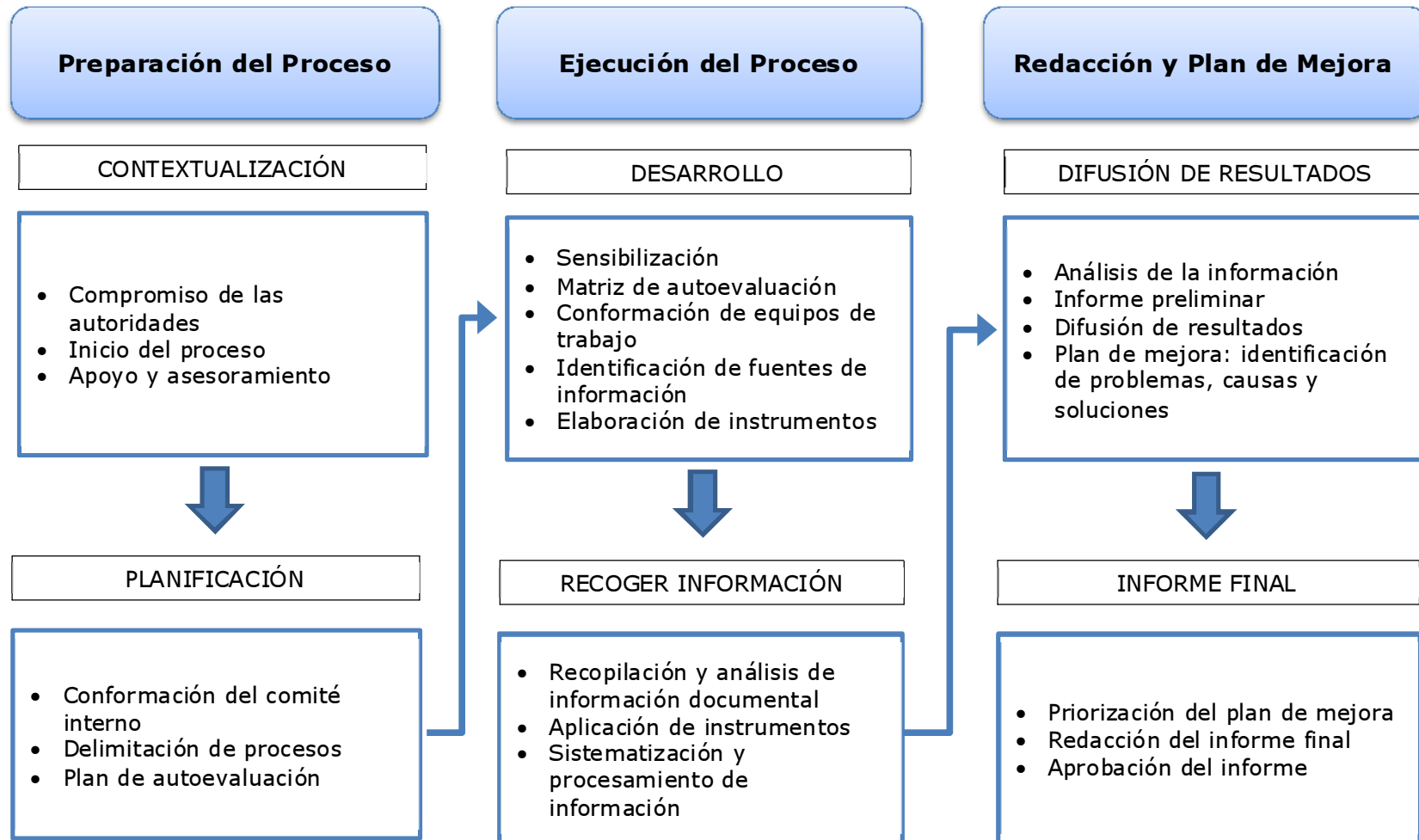
### **III. ETAPAS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**

La autoevaluación es un proceso que tiene una secuencia que debe realizarse de manera ordenada y asegurando que en cada una de ellas la institución se vaya consolidando en la búsqueda de calidad. Lo que aquí se sugiere permite ir cerrando etapas y ubicando en qué situación se encuentra la institución educativa.

La delimitación de estas etapas, y la estructura en que se presentan, tienen por objetivo orientar la tipificación de la IES, actividad que corresponde a la etapa de preparación de la asistencia técnica, lo que dará pie al diseño del plan respectivo y, además, orientará al consultor en la identificación de dificultades que pueda atravesar el comité interno, así como recomendaciones de estrategias orientadas a solucionar dichas dificultades.

A continuación, presentamos un gráfico que las etapas y actividades de un proceso típico de autoevaluación:

**Gráfico 2:** Etapas del proceso de autoevaluación



### **3.1. Autoevaluación: Etapa de preparación**

#### **3.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

La autoevaluación implica un proceso participativo, por lo que debe ser realizada por los propios miembros de la IES, las decisiones que se tomen deben constituir voluntad consensuada institucionalmente. El inicio del proceso debe partir de un compromiso interno, cuya finalidad es instaurar la cultura de la mejora continua de los procesos de formación profesional, dentro del marco de su misión, visión y objetivos estratégicos.

#### **Compromiso de las autoridades**

Como todo proceso, donde están involucrados muchas personas, expectativas e intereses, es imprescindible que se inicie de manera decidida y transparente para evitar resistencias y recelos innecesarios.

Es probable que la idea de iniciar el proceso surja de diversos estamentos o áreas de la institución, los docentes y los mismos estudiantes pueden ser el punto de inicio, sin embargo corresponde a la Dirección (Rector, Decano, Director) tomar la iniciativa y brindar un mensaje claro a la comunidad educativa, respaldado por una explícita política de calidad.

Es imprescindible que la comunidad educativa esté bien enterada, por tanto las autoridades de la IES deben enviar un mensaje claro respecto a la utilidad de la autoevaluación, contextualizándola a la institución, difundiendo su finalidad y ventajas. Presentándola como efectiva para hacer frente a las necesidades institucionales, enfocándola a la mejora continua y no solamente a la medición, debe enfatizarse que es un proceso en el cual todos sus miembros deben ser protagonistas.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Iniciar el proceso sin informar adecuadamente a la comunidad	Enfocarse en las necesidades específicas de la Institución
Justificar la autoevaluación como una obligación legal o comercial	Asociar la autoevaluación a la mejora continua de la institución
Hacer participar solo a un grupo pequeño cercano a la Dirección	Proporcionar abundante y clara información sobre el proceso, a todos los miembros de la institución
Restringir la información solo al Comité Interno	Detectar e incorporar a las personas más comprometidas en el proceso

### Inicio del proceso de autoevaluación

Plantear una autoevaluación en una institución de educación superior no es una tarea fácil, por mucho tiempo las instituciones han esgrimido aspectos como autonomía y libertad de cátedra para no someterse a una mirada externa. La utilización de un modelo de calidad como parámetro para observar la vida institucional puede sentirse como intromisión y ante ella se presentan una serie de pretextos para no ponerla en marcha u obstaculizar su avance.

Es claro que cualquier proyecto de innovación que asuma la institución supondrá una mayor cantidad de trabajo, de allí que sea necesario ubicar los momentos de disponibilidad dentro del calendario académico y la necesidad de realizar las tareas dentro de horario de trabajo o reconocer una mayor dedicación.

Para muchos, las reuniones y encuestas no representan más que “una pérdida de tiempo que no servirán para nada”, pues luego todo seguirá igual. Las mejoras que resulten tras la autoevaluación son la forma de lidiar con estos conceptos, comenzar el proceso por ámbitos donde se puedan promover mejoras visibles y rápidas. No esperar hasta que la autoevaluación termine y se publique el informe final, en cambio actuar de inmediato en áreas de alto impacto que no requieran mayores gastos.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Fiscalizar y controlar	Dar a conocer buenas prácticas en otras instituciones
Sobrecargas de trabajo para actividades de autoevaluación	Reconocer horarios de trabajo para la autoevaluación, como parte de la carga horaria de los docentes
Mantener opiniones en contra del proceso de autoevaluación	Anticipar acciones reales de mejora.

### Apoyo y Asesoramiento

En esta parte es posible y recomendable que la Institución requiera los servicios de un asesor que apoye la realización del proceso, sin embargo es importante señalar que la relevancia del proceso radica en que sean los mismos miembros de la comunidad educativa quienes realicen las acciones y tareas. Es en ese proceso participativo que se fomenta la confianza, la corresponsabilidad y se crea un compromiso entre todos para superar las debilidades en la institución. De existir asesores estos deben actuar solo como facilitadores, lo mismo es válido para la asistencia técnica, apoyando pero respetando la autonomía institucional en la toma de decisiones.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Encargar a un asesor la construcción de instrumentos y otras tareas propias de la autoevaluación.	Disponer de un asesor como facilitador externo del proceso
Dejar que el asesor tome decisiones importantes en el proceso	Favorecer la autoformación del Comité Interno y respetar su autonomía
Concentrar todo el conocimiento solo en el asesor	Requerir asesoría o asistencia técnica en aspectos puntuales o sea necesario romper una inercia negativa

### 3.1.2. PLANIFICACIÓN

La autoevaluación implica una serie de actividades relacionadas para lograr establecer el estatus de la carrera o programa en función del modelo de

acreditación, para ello es necesario nominar a un equipo que coordine estas actividades y diseñar un plan de acción que estipule la distribución de tareas, responsabilidad y recursos necesarios.

### **Conformación del comité interno**

No hay reglas definidas en cuanto a la conformación del Comité Interno, sin embargo, en razón a que buscamos sea este un proceso participativo, es conveniente que el Comité Interno congregue a representantes de todos los estamentos o actores de la institución. Esta conformación le otorga mayor transparencia y legitimidad, reduce las resistencias y hace más fácil la comunicación interna. Claro está que sus miembros deben ser capacitados adecuadamente para realizar su misión.

El Comité Interno es el ente encargado de elaborar el Plan de Autoevaluación con el cual conducirán el proceso, organizar la sensibilización y difusión de las actividades que se vayan realizando. Diseñar y coordinar la capacitación para ellos y para los grupos de apoyo cuando sea necesario. Conformar y dar seguimiento a las tareas encomendadas a los equipos de trabajo. Elaborar o adaptar instrumentos para recoger informaciones y finalmente elaborar y socializar los informes.

En razón a la delicada función del Comité, en algunas instituciones se opta por encargar la presidencia al mismo Director y a toda su plana directiva, en un afán de conseguir que todas las instancias de la organización respondan rápidamente a sus requerimientos. Esta opción en la práctica ha mostrado no ser operativa, el Director no tiene el tiempo ni la objetividad suficiente para evaluar su propia gestión. Sin embargo su apoyo es imprescindible, por lo que una buena práctica resulta incluir dentro del Comité a un alto directivo con fácil llegada a la Alta Dirección.

Es también efectivo que el Comité Interno se ubique en la parte alta del organigrama, de manera que la institución perciba que está empoderada para solicitar información.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Incluir al Director / Decano y a su plana directiva en el Comité Interno.	Al menos un miembro del Comité tiene posición en órganos de gobierno o fácil llegada a la Alta Dirección
Conformar el Comité con personal contratado y sin estabilidad en el cargo	Comprometer a personal estable con disponibilidad de tiempo y capacidad de trabajo en equipo
No empoderar al Comité y ubicarlo como una unidad accesoria	Empoderar explícitamente al Comité interno
El Comité es solo nominal, no se reúne casi nunca	El Comité Interno lleva el compás de la autoevaluación, debe reunirse regularmente y llevar registro de sus avances
Las demás unidades de la IES no establecen coordinación con el comité interno	Las autoridades de la IES deben establecer una o más reuniones entre el comité interno y demás unidades, para fijar las coordinaciones necesarias

### Delimitación de procesos en la IES

Respecto a la gestión que las IES ponen en práctica, una situación común es la aplicación de un enfoque eminentemente funcional, producto de su estructura organizativa. Las unidades orgánicas de las IES desarrollan sus actividades en el marco de funciones que la normativa interna les ha asignado, sin caer en cuenta del impacto que otras unidades tienen en el nivel de éxito de su ejecución (y viceversa) a esto se suma la falta de actualización de dicha normativa (MOF y ROF) que ha producido “estructuras paralelas” para las que no se cuenta con disposiciones claras que indiquen el grado de correspondencia en la estructura formal, de allí que muchos procesos vitales para las instituciones no resultan eficientes, a pesar de cada unidad en la institución “cumple a cabalidad con su función”.



Los modelos de calidad incluyen dentro de los aspectos a evaluar, abordajes de carácter sistémico tanto en aspectos académicos como en aspectos de soporte a dicha instancia. La atención sistemática a las actividades en la IES, asegurarían que la sostenibilidad de los procesos vaya más allá de una medición puntual cuyo corte corresponda solamente al momento de ejecutar la autoevaluación, en vez de constituir una actividad sostenible y cíclica, orientada a proporcionar información para la toma de decisiones en la IES, con miras a desarrollar acciones de mejora.

Una característica de los procesos es que estos cruzan varias instancias funcionales para conseguir sus resultados, y requieren de una coordinación entre ellas para ser eficaces y eficientes. Una tarea primordial del Comité Interno consiste en mapear los procesos principales en la institución, documentar los procedimientos y resulta conveniente que sobre esa base conformen los equipos de trabajo o sub-comités que deben apoyarlos en la ejecución de la autoevaluación.

La planificación del proceso de autoevaluación, debería garantizar que el tratamiento de las actividades de medición, análisis y mejora, se realice de manera sistemática, asegurando que las diversas unidades en la IES se involucren en esta tarea.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Iniciar la autoevaluación manteniendo el enfoque funcional de la IES	Identificar los procesos de la IES (identificar o definir el mapa de procesos)
Dejar que solo el Comité Interno ejecute todas las actividades de la autoevaluación	Apoyarse en grupos de trabajo o Sub-comités
Conformar sub-comités al azar o con gente voluntariosa de cualquier unidad	Conformar Sub-comités vinculados a los principales procesos de la institución.
No definir liderazgos dentro de los Sub-comités	Definir a un responsable , de ser posible el "dueño del proceso"
No definir los productos o entregables que cada Sub-comité tendrá a su cargo	Definir los productos o entregables que cada Sub-comité tendrá a su cargo y los plazos con los que cuentan para ello

## Plan de autoevaluación

La autoevaluación es un proceso que fácilmente puede tomar un año o más, requerir la participación de muchas personas, recursos y requerir un presupuesto llegar a buen fin, de allí la necesidad de contar con un Plan de Autoevaluación que explicita todos estos puntos y cuente con la aprobación al más alto nivel.

Es importante que el carácter participativo de la autoevaluación se inicie desde este momento, definiendo responsabilidades y concertando con esos responsables los tiempos requeridos para completar las actividades previstas.

El Plan de Autoevaluación debe establecer los momentos importantes (sensibilización, levantamiento de información, análisis, difusión, etc.) y coordinarlos con el calendario académico institucional. Se recomienda también que, como en cualquier proceso, se incluyan los indicadores que permitan monitorear el progreso y detectar problemas en su ejecución.

A modo de orientación, incluimos un esquema para el diseño del plan de autoevaluación, que constituye el anexo 3 de esta guía.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Empezar la autoevaluación sin un plan definido	Elaborar y consensuar el Plan y aprobarlo al más alto nivel
Disponer de un Plan simple, de valor solo nominal	Trabajar un Plan formal, con cronograma, responsables, recursos , presupuestos e indicadores de proceso
No revisar los avances del plan	El plan y sus indicadores deben ser revisados y ajustados en todas las sesiones de coordinación del Comité

## **3.2. Autoevaluación: Etapa de ejecución**

### **3.2.1. DESARROLLO**

Desarrollar la autoevaluación requiere un serio compromiso con los objetivos de este proceso, ello se logra informando a los miembros de la IES de los beneficios de instaurar una cultura de mejora continua de la calidad, así como presentar buenas prácticas al respecto. La motivación para la ejecución del proceso es fundamental para el éxito.

La matriz de autoevaluación es el documento guía del proceso, orienta la identificación de las fuentes de información y el diseño de los instrumentos.

### **Sensibilización**

Es tal vez la parte crucial del proceso, todas las instituciones la realizan pero no siempre de la mejor manera. Las buenas prácticas señalan que esta debe ser una actividad de alto impacto, que involucre a toda la institución. Es cierto que debe mantenerse durante todo el proceso y conveniente que se repitan ciertos eventos cuando se necesiten, pero las primeras acciones deben ser masivas, muy visibles y tratando de ser interiorizadas por toda la comunidad. Si no hay personal adecuado para facilitar esta labor, la IES puede recurrir a consultores externos.

El concepto básico es dar información sobre las ventajas para la institución, disipar dudas y resistencias. Ubicar a los miembros que más se interesen e integrarlos a los equipos de trabajo.

Luego de estas primeras acciones, es conveniente que la institución disponga de un medio de comunicación eficaz, ágil, con llegada a toda la organización, para dar cuenta de las acciones que se van realizando.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Acciones de sensibilización débiles y mantenidas por mucho tiempo	Primeras acciones de sensibilización de alto impacto
Mantener las actividades de autoevaluación con un perfil bajo	Disponer de medios de comunicación que lleguen a todos y de manera frecuente relevando los avances en el proceso
Que las autoridades no participen en la sensibilización	La alta dirección no restringe su presencia a la inauguración, sino que participa durante todos los eventos

### Matriz de autoevaluación

Además del Plan de Autoevaluación, es bueno contar con una matriz que incluya todos los requerimientos del modelo de calidad, esta matriz funciona como un mapa para establecer los instrumentos que se requieren y cuáles son los aspectos y miembros de la IES implicados en su ejecución. Se revisarán documentos, se aplicarán encuestas, se realizarán entrevistas y se calcularán indicadores que den cuenta de alguna situación particular.

En principio se busca no saturar a la institución con, por ejemplo, una profusa y repetida aplicación de encuestas y entrevistas. Una matriz cuidadosamente construida nos permite racionalizar estos elementos.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Aplicar numerosas encuestas cubriendo cada una solo algunos requerimientos del modelo de calidad	Racionalizar la aplicación de instrumentos agrupándolos con ayuda de la matriz de autoevaluación.
Duplicar el recojo de fuentes documentales, abordando requerimientos del modelo de calidad en forma atomizada	Utilizar la matriz de autoevaluación para identificar las fuentes documentales en forma exclusiva y su relación con los requerimientos del modelo de calidad
Utilizar todas las fuentes de verificación sugeridas en el modelo de acreditación	Analizar el sobreuso de estrategias de evaluación y seleccionar la combinación que resulte suficiente

## Conformación de equipos de trabajo

Es conveniente que en la conformación del equipo de trabajo para la autoevaluación, se elijan miembros que sean parte de algún proceso importante en la institución, para que entre todos puedan ver las diferentes aristas de los problemas que encuentren.

Un error frecuente en las instituciones es atomizar el modelo de calidad en función de sus requerimientos, los que son encargados a individuos diferentes. Estos asumen como única misión cumplir con el requerimiento asignado y lo hacen de manera descontextualizada.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Encargar un requerimiento del modelo de calidad a un solo miembro de la institución	Distribuir los requerimientos del modelo de calidad por Sub Comités.
Medir un requerimiento del modelo de calidad de manera descontextualizada	Crear espacios virtuales de trabajo Desarrollar talleres de intercambio entre Sub Comités
No aprovechar las buenas prácticas de otras instituciones	Propiciar redes y espacios de intercambio de experiencias con otras instituciones

## Identificación de Fuentes de Información

Cada Sub Comité, con la supervisión del comité interno, debe identificar y tipificar las fuentes donde conseguirán la información para aplicar los indicadores. En esta fase es un error común considerar una gran cantidad de fuentes de referencia para analizar, que causará complicación al momento de redactar los informes de resultados.

Es recomendable que el comité interno analice las fuentes de referencia en función a su importancia y relevancia en el proceso de autoevaluación, entendiendo que una evidencia puede dar cuenta de manera progresiva de la existencia, pertinencia, apropiación y mejora continua de un requerimiento del modelo de calidad, podremos colegir que si encontramos una evidencia del más alto nivel esto nos puede eximir de los niveles primarios.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Considerar demasiadas fuentes de referencia	Priorizar y usar las fuentes de referencia más determinantes para evidenciar el cumplimiento del requerimiento del modelo de calidad
Considerar las fuentes referidas en el modelo de acreditación, por encima de las fuentes institucionales	Analizar la equivalencia de las fuentes institucionales con la fuentes referidas
Considerar las fuentes de información con el mismo peso	Ponderar las fuentes de verificación, en función a la importancia que tienen para la situación planteada en el requerimiento del modelo de calidad
Considerar solamente las fuentes de información preexistentes a la autoevaluación	Considerar informes y reportes a elaborar en base a información disponible en la institución

### Elaboración de instrumentos

La aplicación de instrumentos debe racionalizarse para evitar que los miembros de la IES, en especial los estudiantes, las llenen sólo por cumplir y éstas no nos proporcionen información valiosa para el proceso.

El diseño de los instrumentos debe considerar las características del grupo que proporcionará la información (docentes, estudiantes, administrativos, egresados, grupos de interés) ello orientará el tipo de redacción, el formato de presentación, la extensión y también el protocolo de aplicación.

Hay que considerar que, si bien los modelos de calidad proporcionan algunos alcances respecto al diseño y formato de los instrumentos, estos alcances deben tomarse como recomendaciones y no como obligaciones. Es importante que se entienda el sentido de dichas recomendaciones para diseñar instrumentos que sean pertinentes al contexto de la IES, para lograr que sus miembros proporcionen información relevante y veraz sobre los aspectos solicitados.

Los cuestionarios y entrevistas buscan recoger información de parte de los miembros de la IES, tanto para conocer aspectos anecdóticos (cómo se elaboró un documento de gestión) como para conocer opiniones o percepciones (asociadas a elementos de la carrera)

En función a esto, los instrumentos deben ser precisos y fáciles de entender por quienes los responderán, un aspecto fundamental en su elaboración radica en la forma de redactar tanto las preguntas como las alternativas de respuesta (si fueran necesarias) así como cuidar su extensión: un buen instrumento debiera ser lo más corto posible sin perder capacidad para recoger la información que el proceso de evaluación requiere.

Una buena práctica es aplicar los instrumentos de manera piloto y aplicarlos en un esquema de grupo focal para recibir de los participantes opinión sobre la claridad y relevancia de los reactivos usados en su construcción.

No está demás recalcar, que la aplicación de estos instrumentos debiera ser anónima para que puedan realmente recoger información veraz sobre la percepción de los miembros de la IES, respecto a los tópicos requeridos.

Existen varias estrategias e instrumentos disponibles para recoger la información requerida por los modelos de calidad, teniendo en cuenta que nos limitamos a información proporcionada por los miembros de la IES, recopilamos algunas de ellas a manera de recomendación:

Requerimientos sobre	Método	Instrumento
Gestión	Entrevista	Cuestionario
Documentación, fuentes secundarias	Observación directa	Formatos de análisis documentario
Infraestructura, equipos, desempeños	Observación directa	Lista de chequeo
Satisfacción	Encuestas	Cuestionario
Satisfacción	Estimación rápida	Grupo focal, informantes
Requerimientos valorativos	Juicio de expertos	Lista de verificación
Requerimientos sistémicos	Análisis de procesos	Mapa, procedimientos, fichas, indicadores

### 3.2.2. RECOGER INFORMACIÓN

El recojo de información constituye la actividad fundamental del proceso de autoevaluación, ello debe realizarse en base a las fuentes identificadas en la matriz de autoevaluación, utilizando los instrumentos validados previamente y siguiendo los protocolos definidos para asegurar la calidad de la información.

El análisis de dicha información es clave para una adecuada interpretación de los datos obtenidos, ello permitirá contar con una sólida base para la redacción del informe de autoevaluación y concluir los niveles de cumplimiento de los requerimientos del modelo de calidad para la acreditación.

El procesamiento de la información proporcionará registros iniciales sobre la situación de la carrera o programa, así como los valores iniciales de los indicadores precisados para los requerimientos del modelo de calidad, en base



a los cuales se determinarán los objetivos de mejora y las metas a lograr luego de la implementación de los planes respectivos.

### Recopilación y análisis de información documental

Es frecuente ver la angustia de los miembros del Comité Interno al tratar de mostrar las evidencias de cumplimiento de los requerimientos del modelo de calidad cuando se enfrentan a una evaluación externa. Este desconcierto es causado por una falta de sistematización en el archivo y actualización de los indicadores.

La forma más sencilla y recomendable es asignar un espacio dentro de la institución como Sala de Evidencias, donde se congregue de manera ordenada todos los requerimientos contemplados en el modelo de calidad y se actualicen sistemáticamente las sucesivas mediciones de indicadores. Es incluso recomendable que este lugar sea el espacio regular para las reuniones del Comité Interno.

Lo anterior no obvia la ventaja que también representa tener todo el material digitalizado en una plataforma informática que además facilitará el análisis estadístico de la información que se vaya recogiendo.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Tener la información de los indicadores dispersa en la distintas oficinas de la organización	Centralizar la información e indicadores que se van recogiendo en una Sala de Evidencias
Reunir al Comité Interno en diversos lugares de la institución	Regularizar las reuniones del Comité Interno en la Sala de Evidencias
Acumular la información en diversas fuentes (USB, computadoras)	Disponer paralelamente de una plataforma informática para sistematizar la información recogida

### Aplicación de instrumentos

Un aspecto de controversia en la aplicación de instrumentos está en la determinación del tamaño de muestra. El cálculo de la muestra puede hacerse utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de k se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar N (0,1).

Los valores de k más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

(Por tanto si pretendemos obtener un nivel de confianza del 95% necesitamos poner en la fórmula k=1,96)

e: es el error muestral deseado, en tanto por uno. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Ejemplos:

Ejemplo: si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y tenemos un error muestral del 5% comprarán entre 95 y 105 personas.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Para poblaciones mayores a 600 individuos, es pertinente utilizar la fórmula antes indicada. Para poblaciones menores a esta cifra, se recomienda realizar una evaluación censal (encuestar a todos los individuos).

Es importante recordar que la aplicación de los instrumentos debe realizarse luego de que éstos han sido validados.

El protocolo de aplicación de las encuestas es fundamental al considerar los factores que pueden afectar el adecuado desempeño de los individuos: las instrucciones, el local, el horario elegido para el desarrollo de la encuesta, entre otros.

A efectos de simplificar el procesamiento, es común que las instituciones apliquen los cuestionarios a través de sus plataformas virtuales, lo que resulta práctico pero frecuentemente induce a que los formatos sean llenados de manera mecánica sin poner atención a las preguntas. Esta es un área donde hay mucho que cuidar para que la información sea relevante.

Para garantizar el recojo de información relevante, la sensibilización resulta una actividad fundamental.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Aplicar cuestionarios estándar no adecuados a la institución	Construir o modificar instrumentos en base a los resultados de una aplicación piloto o un grupo focal
Restringir el acceso a los resultados de las encuestas	Publicar los resultados y tomar acción sobre aspectos que la comunidad requiere mejorar
Cambiar drásticamente los reactivos de la encuesta de una aplicación a otra.	Mantener un grupo de preguntas clave que permitan establecer tendencias en el tiempo

### Sistematización y procesamiento de información

La sistematización de la información recabada, a través de los instrumentos, es necesaria para la gestión de las fuentes de verificación no documentales que sustentan el informe de autoevaluación, teniendo en cuenta que dicha información debe estar disponible para los pares académicos cuando se realice la evaluación externa.

El procesamiento de la información de base (cálculo de indicadores, resultados de encuestas) debe hacerse considerando el contexto de la institución, así como la evolución histórica de dichos datos, ello puede dar pie a la identificación de tendencias, útiles para el diseño de los planes de mejora.

La información recopilada tras la aplicación de los instrumentos de evaluación (cuestionarios, entrevistas) debe ser ordenada y procesada, puesto que se necesitan datos interpretables con los cuales se redactará el informe de resultados de la autoevaluación.

Es conveniente apoyarse con especialistas en estadística que ayuden a procesar la información y presentarla de manera conveniente para su análisis, además de las estadísticas descriptivas, es aconsejable usar histogramas,

secuencias de tiempo, correlaciones que pudieran dar pie a nuevos enfoques de análisis.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Presentar solo cifras que den cumplimiento a los requerimientos del modelo de calidad	Acompañar la medición de los indicadores con tendencias o valores de otras instituciones que permitan comparar y ubicar los resultados en un contexto
Manipular los datos para presentarlos de manera que se alcancen los valores requeridos en los requerimientos del modelo de calidad	Presentar los datos ajustados a la realidad, para que sirvan de línea base y guíen el diseño de los planes de mejora
Utilizar las fórmulas para el cálculo de indicadores, sin considerar la pertinencia con las características de la institución	Analizar las fórmulas de los indicadores para determinar su pertinencia Crear fórmulas propias que utilicen los datos con los que cuenta la institución

### 3.3. Autoevaluación: Etapa de redacción del informe y plan de mejora

#### 3.3.1. DIFUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de la información da pie a la redacción del informe de autoevaluación, éste debe validarse al ser difundido a los miembros de la institución. Los resultados se presentarán preliminarmente para discutir las posibles discrepancias del informe y así llegar a consensos respecto a los resultados.

Contando con los resultados validados, puede iniciarse la identificación de aspectos de mejora, analizando las posibles causas y eligiendo los planes de acciones que lleven a solucionar los problemas detectados.

Dependiendo de los requerimientos del modelo de calidad, en ocasiones será necesario analizar información adicional para dar con las causas que vienen

originando los problemas detectados en la autoevaluación. En otros casos, las acciones de mejora estarán directamente relacionadas con el problema, como en el caso de la ausencia de documentación (planes, reglamentos, procesos, registros, etc.)

### **Análisis de información**

En este momento del proceso de autoevaluación, los equipos de trabajo ya cuentan con las fuentes de verificación necesarias para evaluar la situación del programa académico en cuestión. Se cuenta con documentos de la IES y del programa, así como la información recogida a través de los instrumentos aplicados (cálculo de indicadores, encuestas, entrevistas, etc.) que ha sido procesada para su utilización en el informe de autoevaluación.

El análisis de la información puede realizarse tomando en cuenta a los equipos de trabajo que recopilaron la información, estos pueden encargarse de la interpretación de la información obtenida y otorgar la valoración respectiva en función de los requerimientos del modelo calidad.

Especial interés reviste el análisis de los requerimientos del modelo de calidad que implican juicios valorativos los cuales requieren una opinión de expertos expresada sobre la base de una matriz de evaluación.

Es recomendable que el comité interno coordine con los equipos de trabajo, la realización de sesiones plenarias donde se expongan los análisis realizados y se discutan, para lograr una primera validación del proceso. Es probable que en estas sesiones, los análisis realizados requieran ajustes.

Al análisis de la información del programa evaluado, deberá registrarse en el informe de autoevaluación, en su versión preliminar.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Restringir el análisis solo al Comité Interno	Que participen los miembros de los Sub-comités, incluyendo aquellos miembros de la organización donde se detectan problemas
Usar herramientas de análisis sobre las cuales nadie tiene experiencias	Apoyarse con facilitadores externos para analizar las problemáticas más complejas
No incluir en los talleres de análisis a los actores de procesos con problemas	La participación de los mismos actores de procesos con problemas fomenta la corresponsabilidad y crea compromisos al momento de adoptar soluciones
Consultar informe de autoevaluación de otras instituciones y copiar el estilo de análisis de información	Analizar la información tomando en cuenta el contexto de la institución, definiendo un estilo propio

### Redacción del informe preliminar

El consolidado del registro de los análisis validados, constituirá el informe preliminar de autoevaluación. Este documento mostrará, de manera panorámica, la situación del programa evaluado. El énfasis en este momento del proceso serán aquellos requerimientos del modelo de calidad que presentan resultados contradictorios o no concluyentes.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Restringir el informe preliminar solo para uso de la Dirección	Es parte del procedimiento la socialización del Informe Preliminar en busca de acciones de mejora
Los resultados del informe preliminar son un conjunto de informes independientes	El informe preliminar se elabora en forma coordinada entre los sub-comités
Se utiliza un mismo párrafo en la redacción para el sustento de cada requerimiento del modelo de calidad	Se redactan narrativas puntuales para cada requerimiento del modelo de calidad, constituyendo un estilo propio al contexto de la institución

## Difusión de resultados

El informe preliminar debe ser difundido a los miembros de la carrera o programa, a fin de que emitan sus opiniones respecto a los resultados, así como para eliminar las discrepancias evidenciadas.

Una adecuada sensibilización permitirá tratar los resultados preliminares de la autoevaluación con la objetividad debida, evitando generar juicios que no se ajusten a la realidad, o que obedezcan a animadversiones personales.

El objetivo de la difusión de los resultados de la autoevaluación es, en primer lugar, superar los resultados contradictorios a través del debate objetivo y contando con las fuentes de información pertinentes; por otro lado, la difusión garantiza que el proceso cumpla el criterio de participación de parte de los miembros de la IES.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Los resultados se difunden sólo entre miembros del comité interno	Se difunden los resultados del informe preliminar a todos los miembros de la institución
Los resultados referidos al no cumplimiento de los requerimientos del modelo de calidad, no son difundidos	Se difunden todos los resultados de la autoevaluación, para recoger propuestas de mejora en aquellos requerimientos del modelo de calidad no cumplidos
No se toman en cuenta las opiniones de estudiantes y administrativos	Se toman en cuenta las opiniones de todos los grupos de la carrera o programa
Se difunde más de una versión del informe preliminar	Se maneja una sola versión del informe preliminar, para su difusión

## Identificación de problemas, causas y soluciones

Con los resultados finales de la autoevaluación, el comité y los equipos de trabajo se encuentran en condición de iniciar el diseño de las acciones de mejora. El primer paso es la identificación de los problemas o no



conformidades respecto a las situaciones planteadas en los requerimientos del modelo de calidad.

A partir de las no conformidades o problemas, resulta pertinente decidir si resulta necesario iniciar el análisis para la identificación de causas, las que determinarán elegir las soluciones más convenientes.

En algunos casos, el análisis de causas no resulta necesario, pues el problema identificado indica directamente la acción a implementar (como en el caso de la ausencia de documentación, que implicará elaborarla).

Los equipos de trabajo pueden apoyarse con instrumentos que permitan definir la problemática de la organización y definir las causas y posibles soluciones. Herramientas como árboles de problemas, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto y otros permitirán analiza información adicional que complementen los resultados, obteniendo un listado de posibles causas, las que deberán ser constatadas (no todas las posibles causas son realmente influyentes) y priorizadas (existirán causas que deberán atenderse en primer lugar) en función de los criterios que la IES considere importantes.

Es muy valioso para la organización que sean los mismos actores de un proceso con problemas, los que aporten para su solución.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Se identifican problemas que no son potestad de la institución	Identificar problemas cuya solución puede ser gestionada por la institución
Identificar causas que no tienen sustento objetivo	Identificar las causas de los problemas en base a la información recogida
Se eligen soluciones cuya implementación no es factible	Se eligen soluciones tomando en cuenta las posibilidades de la institución
Las soluciones son determinadas por miembros de la institución que no tienen la experiencia en los rubros requeridos	Contar con la participación de los responsables de las unidades operativas de la institución, involucradas en los problemas identificados

### 3.3.2. INFORME FINAL

Teniendo listos todos los insumos (los resultados finales y los objetivos de mejora) el comité se encuentra listo para la redacción del informe final de autoevaluación. Para ello es necesario priorizar los objetivos de mejora para asegurar su factibilidad y, sobre todo, su impacto.

Es recomendable que el informe final sea difundido a los miembros de la institución para recoger opiniones respecto a la claridad con la que ha sido redactado.

Culminado el documento, resulta necesaria la aprobación al más alto nivel en la institución, lo que asegure su inclusión en los planes operativos de las unidades implicadas en su ejecución, así como la asignación presupuestal para aquellas actividades que lo requieran.

El informe final de autoevaluación debe redactarse en función de la estructura propuesta por el modelo de calidad respectivo.

#### **Priorización de acciones de Mejora**

Es comprensible que al final del proceso el Comité Interno se encuentre con una gran cantidad de situaciones que requieran de mejora y para lo cual la comunidad ha vertido su opinión, las que han sido recogidas en las Matrices de Resultado.

La misión del Comité Interno en este punto es priorizar las acciones de mejora en base a criterios, se recomienda tres criterios:

- **Relevancia:** Seleccionar aquellos que contribuyen de manera más directa a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

- **Pertinencia:** Seleccionar aquellos que contribuyen al logro de los objetivos de la institución.
- **Factibilidad:** Aquellos que son posibles de realizar con los recursos con que cuenta la IE y en el tiempo proyectado

Pero la institución está en libertad de asumir otros criterios que determinen la mejor combinación de acciones de mejora para ella.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
A todos los objetivos de mejora se les otorga el mismo grado de importancia	Los objetivos de mejora son priorizados en función a los criterios definidos por la institución
Se trabajan los objetivos de mejora de manera atomizada	Se analizan los objetivos de mejora comunes y se trabajan planes que los integren
La priorización de los objetivos de mejora es realizada en base a intereses particulares de algunas unidades	La priorización de los objetivos de mejora se realiza de manera consensuada entre los miembros de la institución
La factibilidad asignada a los objetivos de mejora, no toma en cuenta el análisis estratégico de la institución	La factibilidad asignada a los objetivos de mejora, se basa en el análisis estratégico de la institución

### Redacción del Informe Final

Luego de haber alcanzado los valores fijados para todos los requerimientos del modelo de calidad correspondientes y habiendo establecido el objetivo primordial del proceso de autoevaluación, que es definir el Plan de Mejora, el comité interno está en capacidad de redactar el Informe Final.

El informe final de autoevaluación debe dar cuenta de cómo se organizó la institución y cuál fue la metodología que usada para desarrollar el proceso, presentar un análisis FODA en base a los resultados, señalar la sustentación y fuentes de verificación para cada requerimiento del modelo de calidad y anexar los instrumentos usados.

Si bien el proceso de autoevaluación es una actividad eminentemente interna en la institución, hay que recordar que el informe final será leído por terceras personas (los evaluadores externos) que no necesariamente conocen las características particulares de la IES evaluada, por lo cual se recomienda redactar el informe final contextualizando el proceso, siendo explícitos al tratar la situación institucional, sin perder claridad y precisión. No utilizar abreviaturas, de ser necesario destinar un apartado para describirlas.

Un punto importante en la redacción del informe final, tiene que ver con la presentación de las fuentes de verificación que sustentan el análisis del programa evaluado; es muy probable que la IES haya considerado fuentes propias, que no necesariamente son las que el modelo de calidad sugiere. En este caso el informe debe dar cuenta de dicha situación y argumentar la equivalencia de las fuentes presentadas.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Redacciones muy complejas o novelescas	Usar párrafos cortos, frases breves y concretas
Respaldar el cumplimiento de cada requerimiento del modelo de calidad con una gran cantidad de fuentes de referencia	Usar una matriz donde aparezcan las fuentes de referencia y usar las mínimas que sustenten la veracidad del cumplimiento del requerimiento del modelo de calidad
Usar abreviaturas de manera profusa	Tratar de no usar abreviaturas o describirlas apropiadamente al inicio del texto

### Aprobación del Informe Final

Redactado el Informe final, éste debe ser aprobado por la instancia correspondiente en la IES. Dicha aprobación oficializa internamente la culminación del proceso de autoevaluación y deja constancia del consenso sobre lo actuado, así como garantiza la futura ejecución del plan de mejora a

través de su canalización hacia las distintas unidades de la IES y la gestión de los presupuestos correspondientes. Este último punto es considerado una clara muestra del compromiso de la IES por la mejora de la calidad del programa evaluado.

La formalización del proceso es indispensable para el inicio de la etapa de evaluación externa.

Estrategias que no funcionan	Estrategias que funcionan
Enviar el informe final de autoevaluación para su aprobación, sin haberlo socializado previamente	La socialización del informe de autoevaluación garantiza que los miembros de la IES conocen los resultados y pueden aportar con sugerencias para su ajuste final
Aprobar el informe final de autoevaluación, sin haber revisado las fuentes de verificación	Las fuentes de verificación deben revisarse minuciosamente, pues son el respaldo del informe de autoevaluación
No aprobar el informe final de autoevaluación, por discrepancias personales entre miembros de la IES	El informe de autoevaluación está por encima de las diferencias personales de algunos de los miembros de la IES. Su aprobación es un asunto institucional de suma importancia.

## **IV. HERRAMIENTAS ORIENTATIVAS PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA**

Presentamos un conjunto de herramientas que orientarán el proceso de asistencia técnica, en función de las tres etapas del proceso de autoevaluación.

Estas herramientas se han diseñado para ayudar a los comités internos en la generación de productos tangibles respecto a sus avances en el proceso. Si bien las actividades contempladas en las etapas de la autoevaluación son condiciones deseables que aseguran el éxito del proceso, los formatos que constituyen estas herramientas orientativas no son vinculantes, por lo que los comités tienen la libertad de generar sus propios formatos, salvo en aquellos elementos que estén explicitados en los modelos de calidad.

### **4.1. Herramientas para planificar la autoevaluación**

#### **a. Plan de autoevaluación**

Se recomienda tomar en cuenta los elementos sugeridos en la guía de acreditación (documento del SINEACE) asociada al modelo de calidad respectivo. A partir de estos elementos, hemos elaborado un formato orientativo que constituye el anexo 3 de esta guía.

### **4.2. Herramientas para ejecutar la autoevaluación**

#### **a. Matriz de autoevaluación**

Para ayudar a la selección de estrategias de recojo de información, diseñamos un formato genérico denominado matriz de autoevaluación, en él se registran los requerimientos del modelo de calidad para la acreditación y las estrategias de acuerdo al tipo de fuente (documental o no documental). El formato para la matriz de autoevaluación constituye el anexo 4 de esta guía.

### **4.3. Herramientas para redactar el informe de autoevaluación**

#### **a. Informe Preliminar**

El esquema del informe preliminar implica el registro del requerimiento del modelo de calidad así como la descripción de la situación identificada en la carrera o programa, además de señalar las fuentes de verificación que le dan sustento. El formato para el informe preliminar constituye el anexo 5 de esta guía.

#### **b. Informe Final**

El esquema del informe final, recoge los elementos sugeridos en la guía de acreditación (documento del SINEACE) asociada al modelo de calidad respectivo. Además de recoger los resultados de la autoevaluación, se incluye información del contexto de la carrera, así como información básica de los planes de mejora diseñados. El formato para el informe final constituye el anexo 6 de esta guía.

## V. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACREDITACIÓN. Es el reconocimiento público y temporal de la institución educativa, área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa. Acredita el órgano operador sin más trámite y como consecuencia del informe de evaluación satisfactorio debidamente verificado, presentado por la entidad acreditadora.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. Parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad.

ASISTENCIA TÉCNICA. Servicio brindado por un consultor, persona natural o jurídica, institución pública o privada, especialista en calidad educativa que permite acompañar y conocer el grado de avance de la acreditación de las carreras e Instituciones de Educación con el fin de promover el logro de los requerimientos del modelo de calidad para la acreditación.

AUTOEVALUACIÓN. La autoevaluación es el proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad, y llevado a cabo por las propias instituciones o programas educativos con la participación de sus actores sociales, es decir, estudiantes, egresados, docentes, administrativos, autoridades, padres de familia, y grupos de interés.

BUENAS PRÁCTICAS. Prácticas que se consideran eficaces y pertinentes y suelen estar codificadas. Pueden utilizarse como marco de referencia para la comparación y evaluación de los diferentes procesos formativos y de gestión.

CALIDAD. Conjunto de características inherentes a un producto o servicio que cumple los requisitos para satisfacer las necesidades preestablecidas.



CARRERA PROFESIONAL. Estudios superiores que habilitan para el ejercicio de una profesión. La carrera profesional universitaria es el proceso mediante el cual se forma un profesional y está constituido por cuatro subprocesos: enseñanza-aprendizaje, investigación formativa, extensión universitaria y proyección social.

COMITÉ INTERNO. Grupo encargado de liderar proceso de autoevaluación y coordinar las acciones encaminadas a la obtención de la acreditación. Es elegido y conformado por la comunidad educativa y tiene el respaldo de la más alta autoridad.

CRITERIO. Principio o referencia con respecto a la cual se construyen juicios de evaluación y que permite analizar niveles de calidad con distinto grado de concreción. De los criterios, que se relacionan con la consecución de objetivos, suelen derivarse estándares e indicadores. El criterio delimita así un campo de análisis y una perspectiva valorativa.

EDUCACIÓN SUPERIOR. es la segunda etapa del Sistema Educativo que consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país. Para acceder a la Educación Superior se requiere haber concluido los estudios correspondientes a la Educación Básica.

ENCUESTA. Averiguación, acopio de datos mediante consultas e instrumentos por los cuales se averigua la opinión de los encuestados.

EVALUACIÓN. La evaluación es un instrumento de fomento de la calidad de la educación que tiene por objeto la medición de los resultados y dificultades en el cumplimiento de las metas previstas en términos de aprendizajes, destrezas y competencias comprometidas con los estudiantes la sociedad y el Estado, así

como proponer políticas, programas y acciones para el mejoramiento de la calidad educativa.

EVALUACIÓN EXTERNA. La evaluación externa es el proceso de verificación, análisis y valoración que se realiza a un programa o a una institución educativa, a cargo de pares académicos no pertenecientes a la misma. La evaluación externa permite constatar la veracidad de la autoevaluación que ha sido realizada por la propia institución educativa o programa.

FUENTES DE VERIFICACIÓN. Son las evidencias que se utilizan para demostrar lo que se afirma al responder la pregunta implícita en los indicadores. Las fuentes de información pueden ser de tres tipos: histórica, de observación y de opinión.

GESTION DE LA CALIDAD. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

GESTION EDUCATIVA. Capacidad que tiene la institución educativa para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza – aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

INDICADOR. Variable, medición o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica a una institución o programa. Permite medir el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad. Diversos indicadores pueden agruparse en un índice. Los indicadores pueden ser cuantitativos (medibles numéricamente) y cualitativos. Un indicador no necesariamente es un dato numérico. Durante el proceso de acreditación, de autoevaluación y de evaluación externa, e incluso la visita al centro, se coteja frente a requerimientos y criterios establecidos por la agencia u organismo evaluador o acreditador.

Una variable que permite medir, evaluar y comparar cuantitativa y cualitativamente a través del tiempo, el comportamiento, el grado de avance y

posición relativa de un programa con respecto a los requerimientos establecidos.

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN. Descripción escrita del resultado de un proceso de evaluación de una institución o de un programa, ya sea en la fase de autoevaluación o en la de evaluación externa, relacionada con los criterios e indicadores establecidos previamente.

INSTITUTOS Y ESCUELAS DE EDUCACION SUPERIOR. Los Institutos y escuelas de educación superior, forman de manera integral a profesionales especializados, profesionales técnicos y técnicos en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología. Producen conocimiento, investigan y desarrollan la creatividad y la innovación. Están comprendidos en su ámbito, los institutos y escuelas de educación superior pedagógicos (IESP), tecnológicos (IEST), de formación artística (IESFA), de los sectores de Defensa e Interior y otros centros de educación superior no universitaria que otorgan título profesional a nombre de la nación.

MEJORA CONTINUA. Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos. Nota: El proceso mediante el que se establece objetivos y se identifican oportunidades para la mejora, es un proceso continuo a través del uso de: los hallazgos de la auditoria, las conclusiones de la auditoria, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente, conduce a la acción correctiva y preventiva.

PLAN DE MEJORA. Documento donde se consigna las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación.

El Plan de Mejora, como parte del proceso de autoevaluación institucional, es un instrumento de gestión que se elabora con el fin de que establezcas las estrategias para lograr los requerimientos de calidad de la gestión, que están relacionados con las condiciones que debe proveer tu institución educativa, para asegurar el logro de aprendizajes y la formación integral de tus estudiantes.

PLAN OPERATIVO. Documento de gestión que elabora la institución educativa para organizar la gestión pedagógica, administrativa e institucional. Es de corto alcance y sirve para operativizar los planes de mediano y largo alcance.

PROCALIDAD. Proyecto de mejoramiento de la calidad de la educación superior ProCalidad SNIP 140673.

PROCESOS. Conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor al servicio educativo y permiten conseguir los resultados.

PROYECTO EDUCATIVO. El Proyecto Educativo es un conjunto de criterios, normas y directrices que orientan el ejercicio y el cumplimiento de las funciones derivadas de la Misión institucional. El Proyecto Educativo debe ser coherente con la Misión, como punto de referencia para determinar el grado de calidad de todas sus actividades.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. Es un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro del Proyecto Educativos Nacional, Regional y Local. Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa o Programa. Integra las dimensiones pedagógica, institucional, administrativa y de vinculación al entorno. Articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de los fines y objetivos de la Institución Educativa. Contiene: la identidad de la Institución Educativa (Visión, Misión y Valores), el diagnóstico y conocimiento de los estudiantes a los que atiende, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.

REQUERIMIENTO. Es un nivel o referencia de calidad predeterminada por alguna agencia, organismo acreditador o institución. Implica un conjunto de requisitos y condiciones que la institución debe cumplir para ser acreditada por esa agencia. Suele requerir además que la institución tenga establecidos sistemas de control de calidad propios. Los requerimientos tradicionales están organizados según las funciones de la organización: misión, gobierno, profesorado, programas y planes de estudios, servicios a los estudiantes,

biblioteca, otros recursos físicos, y recursos económicos. Ello da lugar a una evaluación global de la institución o programa.

Es la descripción de los logros esperados para cada factor. Precisa las expectativas de calidad de la gestión educativa con respecto a un factor determinado.

SENSIBILIZACIÓN. Actividades de difusión en la comunidad educativa sobre los temas de acreditación y calidad de la educación superior a fin de despertar interés y movilizar a los diferentes grupos de interés.