



Documento extraído de la Comisión Nacional de Acreditación, manual para el desarrollo de procesos de autoevaluación carreras y programas de pregrado pag. 15-20
(<http://cnachile.cl/docs/materiales/Manual-Autoevaluacion.pdf>)

Qué es la autoevaluación

La autoevaluación es un proceso de evaluación mediante el cual una programa. reúne y analiza información sustantiva sobre la base de sus propósitos declarados y a la luz de un conjunto de estándares previamente definidos y aceptados.

La autoevaluación es siempre una forma interna de evaluación, orientada esencialmente al mejoramiento de la calidad. En este sentido, debe estar destinada a fortalecer la capacidad de gestión de la unidad y conducir a una planificación sistemática de acciones de mejoramiento y a un seguimiento de las mismas.

Como señala el modelo de gestión (Figura 1), la autoevaluación de una unidad forma parte de un proceso cíclico y permanente que proporciona bases confiables para la toma de decisiones, permite realizar una planificación de procesos y acciones relevantes, organizarse para desarrollar dichas acciones y procesos y monitorear su evolución. De este modo, constituye la base para la operación de mecanismos de control y garantía de calidad y permite efectuar los ajustes necesarios para enfrentar los cambios y desafíos que la unidad experimenta de acuerdo a su evolución y a sus niveles crecientes de desarrollo. Sin embargo, si bien el análisis cuidadoso del desempeño de una institución, programa o unidad *hace posible* la identificación de fortalezas y debilidades y por consiguiente, la implementación de acciones de mejoramiento, no se trata en ningún caso de un resultado automático, sino que exige un plan de cambio y su gestión.

Existen cuatro condiciones fundamentales para que todo proceso de autoevaluación se desarrolle de manera adecuada. Dichas condiciones, que se dan a lo largo del proceso y deben mantenerse durante su desarrollo, son:

- a) La existencia de un equipo de conducción del proceso (comité de autoevaluación) que facilite y promueva en todo momento la participación activa de los integrantes de la unidad,
- b) El interés y participación permanente,
- c) La disponibilidad de información sustantiva y válida y la capacidad de análisis de la misma, y
- d) El compromiso de los participantes con la búsqueda de resultados concretos de mejoramiento.

a.- Todo proceso requiere de un coordinador y un equipo responsable en la propia unidad que desarrolla el proceso, quienes conducen y desarrollan el trabajo ejecutivo que exige la autoevaluación.

Dado que se trata de un proceso flexible, el comité de autoevaluación debe ser hábil en el diseño y conducción del mismo, de tal suerte que éste sea desarrollado a la medida de la unidad, ajustándose entonces a sus particulares características y

dinámicas. Considerando que el proceso es necesariamente desarrollado por sus actores, el equipo debe ser fuente de motivación permanente en la comunidad de la unidad en evaluación, asegurando la participación activa de ésta durante todo el proceso.

Parte importante del éxito de la autoevaluación radica en las cualidades, liderazgo y competencias del equipo y de su coordinador. De ahí la importancia de su conformación y del adecuado equilibrio de sus miembros. Cuanto más claramente la comunidad evaluada se vea representada en los rasgos del equipo conductor, más dispuesta se encontrará a participar y a hacerse cargo de los resultados de la evaluación.

Asimismo, la conducción del proceso exige que tanto el equipo como su coordinador sean técnicamente competentes para manejarlo, especialmente en lo que se refiere a la generación y análisis de información, capacidad de convocatoria, manejo de equipos de trabajo, la asignación de prioridades y el equilibrio y exposición de los resultados obtenidos.

En caso de que estas capacidades no existan en la institución o se encuentren en estado incipiente, es posible complementarlas mediante el apoyo de asesores o consultores externos, que en ningún caso pueden sustituir la acción de los actores institucionales.

Lo señalado no excluye la existencia de un equipo de apoyo para la autoevaluación a nivel Institucional – que puede constituir un aporte eficaz para el desarrollo de los procesos de autoevaluación – pero se trata de dos niveles diferentes, que es preciso distinguir.

- b) Asociado a lo anterior, es preciso mantener el interés y participación permanentes de la comunidad. En efecto, así como el Comité de Autoevaluación cumple funciones de motivación permanente, deben existir canales formales e informales de participación, que aseguren que el proceso se encuentra abierto a toda la comunidad. Es preciso organizar las actividades, de manera que cada uno de los miembros de la comunidad tenga la oportunidad de participar de acuerdo a sus particulares ámbitos de desempeño e intereses propios. Evidentemente, no se trata – ni se espera – que todos participen en todo; por el contrario, es un proceso que, basado en la participación, busca identificar colectivamente fortalezas y debilidades, que se traduzcan en un plan de mejoramiento cuyas prioridades y áreas relevantes sean aquellas compartidas por la comunidad.
- c) La disponibilidad de información es indispensable para el análisis de fortalezas y debilidades. En este sentido, el proceso debe considerar mecanismos adecuados de recolección de la información existente y de generación de la nueva información que se estime necesaria, seleccionándola sobre la base de los patrones contra los cuales la unidad se evaluará, a fin de cumplir efectivamente con los objetivos trazados. Pueden distinguirse dos tipos de información, la información cuantitativa (dura) referida a insumos, procesos y resultados - que usualmente existe en las distintas unidades, aunque algo dispersa y desordenada - y la información relativa a opiniones de académicos, estudiantes y actores del medio externo - que habitualmente es generada durante el proceso mediante cuestionarios, entrevistas y grupos focales. Lo importante, sin embargo, es que durante la recolección y generación de información,

ésta sea debidamente discriminada y sistematizada, de tal manera que permita emitir juicios fundados acerca del cumplimiento de los patrones de evaluación. Es conveniente recordar que a menudo se presenta la tentación de reunir y generar más información que la necesaria, situación que puede entorpecer el posterior proceso de análisis de la misma. Con todo, es conveniente señalar que los procesos de evaluación, toda vez que se insertan en un modelo de gestión, suelen contribuir a instalar y a desarrollar sistemas de información y capacidades de análisis de la misma. Cabe destacar que, en estricto rigor, la función de reunión y generación de información, es una tarea que puede descansar en instancias institucionales, externas a la unidad.

- d) Finalmente, el proceso de autoevaluación necesariamente debe estar orientado a la búsqueda de resultados concretos de mejoramiento de la calidad, los que sólo pueden alcanzarse a través de un compromiso activo de una fracción importante de la comunidad académica asociada a la unidad. La identificación de fortalezas y debilidades no tiene mayor sentido si no se traduce en decisiones que permitan organizar la acción de la unidad en función de la mantención de las primeras y la superación de las segundas. Es necesario, también, identificar y definir criterios de priorización para abordar las tareas que surjan de la autoevaluación, las que suelen superar la capacidad de acción inmediata de una unidad o institución. Por esta razón, es esencial analizar y discutir los resultados que surjan de la evaluación en función de las perspectivas realistas de cambio, ya sea en el corto, mediano o largo plazo, y llegar a planteamientos compartidos tanto en lo que se refiere al diagnóstico como a las acciones que será necesario desarrollar.

Requisitos para una autoevaluación efectiva

Además de las diversas condiciones que caracterizan y definen al proceso de autoevaluación, mencionadas en el punto anterior, es posible identificar algunos requisitos mínimos que deben tenerse presente cuando un programa decide desarrollar una autoevaluación.

En efecto, la experiencia muestra que hay un conjunto de requisitos que deben asegurarse antes del inicio del proceso y que, en el caso de no cumplirse pueden poner en serio riesgo su desarrollo.

Esto es particularmente importante, por cuanto -al igual que otros procesos que se desarrollan al interior de las instituciones- si la autoevaluación fracasa, la posibilidad de repetirla exitosamente en el futuro se ve altamente dificultada.

Quien o quienes estén fomentando y organizando la realización de un proceso autoevaluativo, deben a su vez verificar la existencia de los requisitos que se señalan a continuación. En el caso de que alguno de los requisitos no se encuentre suficientemente garantizado, la experiencia indica que es preciso tomar el tiempo necesario e implementar todas las acciones indispensables para contar con los requisitos del proceso, y sólo una vez revertida la situación, tomar la decisión de iniciar el proceso en propiedad.

Los requisitos que deben cautelarse para desarrollar un proceso exitoso son:

- a) Debida comprensión del sentido y alcances del proceso. La autoevaluación con fines de acreditación tiene un sentido propio y alcances vinculados con resultados de mejoramiento de la calidad. Es común que este proceso sea confundido con (o pretenda utilizarse como) un mecanismo de regulación externa de la oferta, de homogeneización de los currículos, de evaluación y calificación de los académicos, de racionalización de los recursos humanos, materiales o de procesos, entre otros. Ninguno de los anteriores propósitos tienen efectivamente algo que ver con un proceso de autoevaluación, así como ha sido planteado en este manual y, en el caso de que existan confusiones al respecto, se pierde su sentido y alcances, se corrompe su naturaleza y se impide su adecuado desarrollo. La comunidad decidida a iniciar una autoevaluación debe comprender exactamente de qué se trata, generando una situación de confianza y espacios abiertos a una participación activa y comprometida con el mejoramiento de la calidad. Este requisito se encuentra fuertemente vinculado a la motivación interna de autoevaluarse, el cual también es un requisito indispensable, así como se sostiene a continuación.
- b) Motivación interna. Muchas veces, es posible distinguir un sinnúmero de motivaciones externas válidas que impulsan el desarrollo del proceso de autoevaluación. Sin embargo, debe tenerse presente que el proceso involucra una carga de trabajo considerable y por lo tanto, es necesario distinguir si existen motivaciones internas al nivel de la unidad en evaluación, que permitan movilizar adecuadamente a sus distintos actores, más allá de las justificaciones provenientes del medio externo o de las decisiones de la autoridad. Temas tales como la necesidad de reforma curricular, cambios en el perfil de los estudiantes, la necesidad de planificación en determinadas áreas de desarrollo, entre otras, son ocasiones para perfilar adecuadamente el proceso, dándole las características particulares y 'a la medida' de la propia unidad en evaluación. En consecuencia el programa que decide autoevaluarse debe tener una motivación interna real, que sea fuente de ánimo a lo largo de todo el proceso.
- c) Apertura a una mirada externa y compromiso con los resultados del proceso. La autoevaluación, definida como un ejercicio interno exclusivo es relevante, pero limitada desde el punto de vista de un sistema de regulación o mejoramiento de la calidad. La autoevaluación debe desarrollarse teniendo presente que se trata de un proceso que posteriormente se someterá a una mirada externa de evaluadores calificados, y por tanto exige que los actores estén dispuestos a compartir su experiencia y permitir que pares evaluadores externos analicen el proceso que han llevado a cabo, validen sus resultados y emitan un juicio externo y confidencial de evaluación. Las comisiones de pares evaluadores se designan con el acuerdo de las autoridades del programa evaluado, precisamente con el objetivo de que sus opiniones sean reconocidas y cuenten con la necesaria legitimidad académica y profesional. Es por tanto necesario que desde el comienzo del proceso de autoevaluación los participantes sepan y acepten que sus resultados sean analizados por pares externos, con el fin de validar y contribuir a legitimar las conclusiones alcanzadas.
- d) Apoyo explícito y compromiso auténtico de las autoridades. La autoevaluación exige que las autoridades institucionales, así como las correspondientes a la unidad en evaluación, efectivamente le otorguen alta prioridad, de manera de asegurar que ésta no se vea postergada o afectada por otros procesos propios de la institución. Este apoyo debe ser explícito, respaldando las funciones, etapas y mecanismos a través de

los cuales se llevará a cabo la autoevaluación y, en consecuencia, eliminando la posibilidad de que sus conclusiones sean ignoradas o puestas en tela de juicio. Por otra parte, y considerando que el desarrollo del proceso requiere de un adecuado nivel de autonomía en la gestión, tanto del comité de autoevaluación en la unidad como de su coordinador, las autoridades debieran depositar formalmente las atribuciones necesarias en dichas instancias. El apoyo y compromiso de las autoridades debe asegurarse antes de iniciar el proceso y vincularse no sólo a la legitimidad de las posibles conclusiones sino también a las acciones de mejoramiento que como resultado será necesario desarrollar.

- e) Recursos mínimos: El proceso de autoevaluación requiere de un cierto nivel de recursos humanos y financieros que deben ser asegurados antes de su inicio. Tanto el comité de autoevaluación como, en especial, su coordinador, deben tener garantizado el tiempo suficiente para desarrollar el proceso de acuerdo a la complejidad propia de la unidad. Dicho tiempo debe ser tiempo real, asignado directamente a las funciones requeridas. Asimismo, y dependiendo de las características del proceso, se requiere de recursos humanos y económicos adicionales, destinados a apoyar las tareas que es preciso desarrollar y financiar: talleres y seminarios, aplicación de instrumentos de recolección de información, análisis de datos, etc. Finalmente, a menudo deben considerarse recursos económicos destinados a financiar el proceso de evaluación externa.

La decisión de autoevaluarse

Así como se planteó en el punto anterior, el proceso de autoevaluación se inicia en el momento en que un programa decide evaluarse. Dicha decisión debe considerar el aseguramiento de los requisitos para la autoevaluación antes señalados. Cuando no se encuentran garantizados los requisitos, y existe la voluntad de iniciar un proceso de evaluación con las características que hemos descrito, quienes se encuentran promoviendo su realización pueden adoptar medidas correctivas que permitan generar un ambiente apropiado y superar los problemas coyunturales. Entre éstas, tal vez las primeras y más importantes son aquellas dirigidas a asegurar la comprensión de las características del proceso por parte de las autoridades, con el fin de obtener su respaldo y compromiso. Proporcionar información completa y consistente acerca de los procesos desarrollados en otras instituciones y organizar reuniones de trabajo con autoridades y académicos que han participado de procesos parecidos puede contribuir de manera eficaz a familiarizar a las autoridades con las bondades de un proceso muchas veces poco conocido. Asimismo, trabajar con la comunidad académica en la identificación de elementos compartidos de diagnóstico, la percepción de posibles mejoras en plazos relativamente breves, la identificación de algunos incentivos asociados a los resultados de la evaluación, pueden ser instancias útiles para incrementar la motivación, que también puede reforzarse a través del contacto con otros académicos que hayan pasado por situaciones parecidas.

Junto con trabajar para asegurar la presencia de los requisitos, resulta necesario socializar los patrones respecto de los cuales se efectuará la evaluación. Como ya se ha señalado, estos patrones consisten básicamente en los fines y propósitos de la unidad y en los estándares y criterios de evaluación previamente definidos para el programa. La identificación de estos patrones y su peso relativo son temas respecto de los cuales es importante llegar a acuerdos desde el comienzo del proceso, de modo que las conclusiones de la evaluación no sean posteriormente desconocidas.

Etapas del proceso autoevaluativo

No existe ninguna 'receta' definida para organizar el proceso, toda vez que, como ya hemos señalado, éste debe organizarse de acuerdo a las características propias de la unidad en evaluación.

Existen, en consecuencia, diversos modelos de organización de éste.

12A continuación presentamos un modelo de evaluación que, a nuestro juicio, sintetiza las distintas etapas y componentes del proceso:

