

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
Oficina Técnica de Evaluación Institucional

"Lo actual debe ser mejorado"

**EXPERIENCIAS EN LA AUTOEVALUACION
INSTITUCIONAL**

MSc. Camilo Somarriba Rodríguez
Coordinador OTEI

Managua, 18 de Febrero del 2005

“La participación efectiva de los miembros de una organización en aclarar y resolver problemas, genera compromiso con el cambio y una identificación más positiva con la organización”.

(Kells 1997)

INTRODUCCIÓN

Una de las finalidades a alcanzar por el Plan Estratégico de la Universidad Nacional Agraria (UNA), actualmente en desarrollo, es el de "impulsar procesos de aseguramiento de la calidad en la gestión capaces de sustentar eficientemente las transformaciones de la Universidad, entre los que destaca "los de evaluación institucional como instrumento permanente de contrastar y ajustar las realizaciones con los objetivos y las orientaciones que declara la Misión y Visión, así como para sustentar el emprendimiento de las transformaciones que se juzguen necesarias".

La Universidad Nacional Agraria, inicia sus primeros esfuerzos en los procesos de evaluación, a partir de su participación en el Sistema Centroamericano para la Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES), en el marco del trabajo de las universidades públicas con el Consejo Superior de Universidades de Centroamérica (CSUCA). En el año de 2001, la Rectoría de la universidad, presentó a la Asamblea General Universitaria, la propuesta para la implementación de un proceso de "Autoevaluación Institucional" en el marco del SICEVAES, con fines de mejoramiento, que posteriormente fue aprobada por el Consejo Universitario.

Desde la visión institucional la importancia del proceso de Autoevaluación, es el considerarlo como un proceso participativo de reflexión y autoestudio, de análisis y contrastación de las acciones que se desarrollan en el contexto universitario.

El proceso de autoevaluación institucional en la UNA, se realizó con la participación de todos los responsables de la acción que se sometió a evaluación (autoridades, académicos, estudiantes, administrativos) considerando el entorno y los usuarios externos.

Es importante señalar que el mejoramiento de una institución a partir del proceso de autoevaluación, se realiza por medio de acciones propuestas para superar las debilidades y deficiencias encontradas en el proceso de evaluación.

OBJETIVOS

- Presentar las experiencias que la UNA ha logrado en materia de Autoevaluación Institucional.
- Dar a conocer la metodología utilizada para llevar a cabo el Proceso de Auto evaluación

CONTEXTO DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad Nacional Agraria en el año 1998 presenta ante el SICEVAES, una propuesta para la realización de autoevaluación en dos programas de su

oferta académica, la cual no se realizó por encontrarse en un proceso de reformas académicas, que culminaría con la definición de una nueva oferta académica, y plantea la voluntad de realizar un proceso de Autoevaluación Institucional.

La preocupación por la calidad y la pertinencia de la educación superior en nuestro país como en el resto de Centro América toma dimensiones nacionales, y como respuesta a las exigencias de las autoridades universitarias para mejorar los niveles de calidad de la educación superior del país, se suscribe en enero del 2001, entre el Gobierno de Nicaragua y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET), que considera tres componentes; Articulación de la universidad con el sector productivo, fortalecimiento institucional y autoevaluación institucional.

Es en este contexto que en marzo del 2002 se implementa el "Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria" (PMAET), poniendo en marcha un proceso de evaluación de las instituciones de educación terciaria en Nicaragua, donde se logra la participación de 33 universidades participando todas las universidades que conforman el sector público de la educación terciaria.

El objetivo principal de este proyecto fue apoyar el proceso de modernización del sistema de educación terciaria o universitaria, enfocándose en el mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación impartida en todas las instituciones públicas y privadas de educación superior en el país. Además se pretende establecer las bases de un futuro Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Terciaria.

Es importante resaltar que en la organización y planificación del proceso de autoevaluación institucional desarrollado por la UNA, se utilizaron los documentos que para tal fin ha producido el SICEVAES

La UNA toma la decisión de participar en el PMAET, y por la importancia del proceso de Autoevaluación Institucional lo define como una de las líneas prioritarias de la universidad para su Plan de Desarrollo Estratégico del período 1999 -2003.

ALGUNOS CAMBIOS EN EL ENTORNO RELEVANTES PARA LA UNIVERSIDAD

La misión de la UNA se basa en la filosofía de actualizarse, renovarse y configurarse a sí misma, tanto en su ser como en su quehacer y pensar, en relación a las exigencias, necesidades, aspiraciones, problemática social y agraria del país. En el contexto externo, la Universidad Nacional Agraria promueve y fomenta vínculos con todos los actores del sector agropecuario y

forestal, público y privado, en la búsqueda de cultivar un amplio espíritu de servicio a la sociedad y a la nación, consecuentemente con su misión.

La necesidad de la universidad de cumplir con su misión y asegurar la calidad de sus procesos académicos debe considerar los retos que el entorno plantea a la universidad como son entre otros; Expansión acelerada del número de estudiantes universitarios; escasez de recursos públicos para la educación superior; movilidad internacional de estudiantes y profesionales universitarios y el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

ESQUEMA DE LOS ACTORES DEL PROCESO

La responsabilidad para alcanzar la calidad anhelada, además de recaer en el Consejo Universitario, el rectorado, los decanos y los directores específicos y Jefes de Departamento Académico, reside en el apoyo comprometido de todos los miembros de la comunidad académica.

La importancia del proceso de autoevaluación realizado, además de su integralidad, es que se ha desarrollado de manera participativa al incluir a todos los estamentos de la comunidad universitaria (autoridades, docentes, administrativos, estudiantes y gremios), así como sectores externos (egresados, Estado, educación, productores, ONGs). Ha sido todo un proceso de reflexión y autoestudio, de análisis y contraste de las acciones que se

desarrollan en el contexto actual universitario y cómo éstas concuerdan con la misión, principios, valores institucionales y estándares establecidos por la academia.

METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONA ETAPA PREPARATORIA

Tomada la decisión POR EL Consejo Universitario de realizar el Proceso de Autoevaluación Institucional, se creó la Oficina Técnica de Evaluación Institucional (OTEI), integrada por tres académicos de amplia experiencia y trayectoria en el quehacer universitario, teniendo esta instancia, la misión de facilitar y contribuir al diseño y conducción metodológica de los procesos de evaluación que impulse la institución, siendo su primera actividad la organización de dicho proceso, debiendo conformar las estructuras para asegurar su éxito, como son la Comisión de Autoevaluación Institucional (CAI) y los equipos de trabajo.

La principal preocupación fue conformar una Comisión de Autoevaluación Institucional (CAI), representativa y confiable, para garantizar el respaldo de la comunidad universitaria, de manera que se legitimaran los resultados del proceso, para la conformación de esta estructura se realizó una convocatoria personal a los miembros de la comunidad académica de manera que se

presentaran propuestas de académicos que debían conducir dicho proceso. Estableciéndose algunos criterios que se deberían de considerar para presentar propuestas, la representación de los distintos sectores gremiales fue definida por la dirigencia gremial.

Los criterios de selección de dichos miembros son:

- ACADEMICOS: perfil académico, antigüedad, experiencia laboral, imparcialidad y liderazgo.
- ADMINISTRATIVO: antigüedad, experiencia laboral, imparcialidad y dinamismo
- ESTUDIANTE: cursando 3ro. ó 4to. año de la carrera; solvencia académica y promedio de clases.

Se propuso además de que dado que era la primera experiencia de este proceso los miembros de la Oficina Técnica de Evaluación Institucional (OTEI) participan como invitados permanentes a la Comisión de Autoevaluación Institucional.

Un reto importante fue la conformación de los Equipos de Trabajo, que conducirían el proceso para cada uno de los factores en evaluación, ya que aquí se refleja el carácter participativo de los miembros de la comunidad universitaria en el proceso, por lo que se realizó una convocatoria abierta a la

comunidad para participar de forma voluntaria y señalando el factor de evaluación en el que participaría, a partir de estos resultados se organizaron los equipos, por factor a evaluar, conformado por Personal voluntario, motivado, con conocimiento del factor a evaluar. La designación del coordinador del equipo lo designo la CAI, considerando el conocimiento en la materia o factor a evaluar.

ETAPA DE DESARROLLO

ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Para definir los factores a evaluar durante el Proceso de Autoevaluación Institucional, se consideró necesario contar con el criterio de los miembros de la comunidad universitaria que habían participado en el proceso de sensibilización.

Para el diseño de las guías por factor, se revisaron los objetivos planteados para el proceso de autoevaluación, definiendo para cada uno, criterios de calidad. A continuación se precisaron indicadores que fueron desglosados en aspectos, los que fueron considerados como referentes; dando como resultado final la conformación de las ocho guías rectoras, propuestas por la OTEI, utilizándose para la construcción del instrumento de recolección de la información la escala de Liker.

Los criterios de calidad y los indicadores por factor, fueron propuestos por la OTEI, considerando los criterios definidos en las guías orientadoras elaboradas por el Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES). Se desarrolló un taller para la adecuación y aprobación de las guías rectoras por los equipos de trabajo. De dichas guías se derivaron los instrumentos por fuente de información, así como los mecanismos para su recolección.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Los equipos de trabajo por factor implementaron una modalidad de trabajo basada en la participación de sus miembros, organizando la disponibilidad de su tiempo para el desarrollo de su actividad.

Dentro de los equipos de trabajo se identificaron las fuentes de información tanto internas como externas, de acuerdo a las particularidades de cada factor, para luego proceder a la recolección de la información.

Como fuentes de información fueron considerados autoridades, docentes, estudiantes regulares y de la modalidad a distancia, dirigentes institucionales y egresados de la UNA, en los últimos cinco años, elegidos al azar; gremios, representantes estudiantiles, docentes, trabajadores administrativos, productores, instituciones del Estado, empleadores, ONG's y alcaldías.

METODOLOGÍA PARA PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se conformo un equipo de trabajo compuesto por personal especializado en estadística e informática para elaborar la propuesta metodológica que se utilizaría en, la organización y procesamiento datos recolectados y genera resultados.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información fue procesada desde la perspectiva de la percepción y el consenso de las fuentes consultadas. La percepción fue medida a través de la media aritmética y el consenso por medio de la desviación estándar. Por lo tanto, se obtuvieron percepciones y consensos de factores, indicadores y aspectos por fuente.

Interpretación de la Información

Los equipos de trabajo realizan la interpretación cuantitativa y cualitativa. Con la información obtenida de los dos procedimientos anteriores se procedió a graficar en planos cartesianos, los factores, indicadores y aspectos.

Con el objetivo de dar una valoración cualitativa a los resultados obtenidos, el área del plano cartesiano fue dividida en cuatro cuadrantes o regiones (figura 1), de manera que permita aplicar criterios de decisión definidos en el cuadro 1.

A manera de ejemplo usando la figura 1 y el cuadro 1, en el cuadrante I, la fuente valora como óptimo el factor "A", debido a que existe una alta percepción y un alto consenso del factor en estudio.

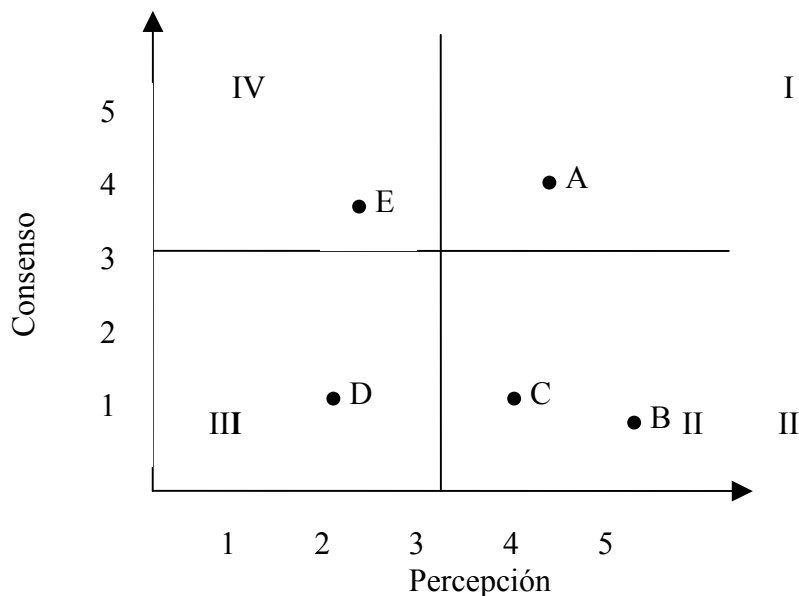


Figura 1. Distribución de los factores, indicadores o aspectos según la percepción y el consenso.

Dado que el objetivo del proceso de autoevaluación es medir el desempeño de la institución identificando las fortalezas y debilidades, se determinó en agrupar como **fortalezas** aquellos aspectos ubicados en los **cuadrantes I y II**, y **debilidades** a los aspectos localizados en los **cuadrantes III y IV**. Sin embargo, esto no quiere decir que todo lo actual no puede ser mejorado,

además hay que recordar que el análisis realizado es relativo a su propio universo.

La interpretación del valor obtenido para un **factor** cualquiera identifica la mayor o menor debilidad en los indicadores evaluados; para el **indicador**, identifica la mayor debilidad de sus aspectos y para los **aspectos**, identifica la calidad del aspecto mismo.

Cuadro 1. Criterios de decisión utilizados en el proceso de autoevaluación de la UNA

Criterios de Decisión			
Cuadrante	Percepción	Consenso	Criterios
I	alta	alto	Optimo
II	alta	bajo	Moderadamente Optimo
III	baja	bajo	Moderadamente Crítico
IV	baja	alto	Crítico

PLAN DE MEJORAS EN LA MARCHA

A partir del conocimiento de las equipos de trabajo, del factor en evaluación, y realizando un análisis de los problemas, se detectaron debilidades que siendo de urgente solución, no implica incurrir en gastos extra presupuestarios, sino que depende más de la voluntad de los dirigentes de dichos procesos, y si tiene

algún costo, este puede ser de poca cuantía, debiéndose discutir y analizar distintas alternativas de financiamiento.

Surgió entonces la necesidad de la elaboración e implementación de un "Plan de Mejoras en la Marcha" que diera respuesta inmediata a dicha problemática, siendo este uno de los resultados más importantes de esta etapa del proceso.

ETAPA DE ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL

La Comisión de Autoevaluación Institucional (CAI), orientó, organizó y condujo la elaboración del informe final, siendo los miembros de la CAI los que discuten y aprueban la estructura del informe final. Esta estructura encargó la elaboración del primer borrador a una subcomisión la misma.

Para asegurar la validez del informe, así como su aceptación, se realizaron presentaciones preliminares a todos los sectores de la comunidad universitaria. El informe final se presentó al Consejo Universitario para su aprobación.

Siendo que el informe final es el documento que representa la opinión consensuada de los miembros de la comunidad, derivada del autoestudio analítico de las fortalezas y debilidades de la institución, se procedió a capacitar a los equipos de trabajo en una metodología que facilitara la preparación del informe por factor y consecuentemente el informe final. Se les

dio a conocer como se procesó la información y como interpretar los resultados.

Informe por Factor

A partir de los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos, los equipos de trabajo procedieron a la redacción del informe por factor que le correspondió evaluar, por fuente consultada. Identificaron los criterios de calidad para la evaluación de cada uno de los factores en correspondencia con los definidos para el proceso institucional, procediendo a establecer su relación con los indicadores y fuentes.

El análisis se desarrolló sobre la valoración de las fuentes de cada indicador considerando las percepciones, haciendo un análisis cuantitativo basado en los resultados del análisis estadístico, proporcionado por los especialistas.

Paralelamente se llevó a efecto el análisis cualitativo de los aspectos, identificando la problemática que afecta al indicador; para esto se consideró la información secundaria que complementara y contrastara la información recolectada, para la emisión de juicios de valor.

Realizado el análisis cualitativo, se procedió a señalar las fortalezas y debilidades de los indicadores del factor, en base a las percepciones de las fuentes y los criterios de calidad establecidos.

Elaborado el informe preliminar para cada factor, se sometió a un proceso de validación, considerando una muestra del universo consultado, con el objetivo de ir consensuando los resultados obtenidos del proceso.

Elaboración del Informe Final

La CAI conformó una subcomisión para la redacción del informe final integrada por miembros de la misma y por representantes de los equipos de trabajo, con la orientación de que su elaboración, estuviera basada en los informes por factor y teniendo como guía el índice de contenidos que definió la comisión.

En este caso la redacción se hizo por factor, señalando la valoración de los criterios de calidad por indicador, tomando en cuenta las fuentes consultadas para cada uno, señalando fortalezas y debilidades de los aspectos. Posteriormente se señalan recomendaciones acciones para el plan de mejoramiento, hechas por los equipos de trabajo y finalmente se presentan conclusiones de la subcomisión de redacción acerca del factor en cuestión.

Una vez redactados los resultados por factor, la CAI presenta una valoración general de la institución y una propuesta de acciones de mejoras, para ser consideradas en el plan de mejoramiento.

Socialización de Resultados

Con el informe final preliminar, se realizó un taller de socialización de resultados con los equipos de trabajo. Aquí se presentaron: el informe de cada factor; documento de fortalezas y debilidades señaladas por los diferentes sectores. Se hicieron las enmiendas de acuerdo a las observaciones de dichos equipos.

Posteriormente se llevó a cabo un segundo taller con la participación de representantes de los diferentes sectores que componen la comunidad universitaria; esto con el propósito de dar a conocer los resultados generados del proceso y escuchar opiniones al respecto, de manera que se pudiese ir consolidando los consensos a que se llegaron en el trabajo realizado por los equipos.

Tomando en consideración las opiniones obtenidas a partir del taller, se presentó el informe final a los claustros facultativos.

Discutidas y analizadas en la CAI, las sugerencias expresadas en los claustros y habiendo incorporado aquellas que se consideraron pertinentes, se envió el documento definitivo al Consejo Universitario, para su aprobación y oficialización.

ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE MEJORAS

Uno de los logros más importantes del proceso de autoevaluación institucional es el documento "Plan General de Mejoras", que representa el principal instrumento de trabajo a partir del cual, la Universidad Nacional Agraria, elaborará su plan estratégico de desarrollo institucional. Es importante destacar que las acciones que este plan considera, se deben implementar con la visión de institución y no de un estamento en particular.

El "Plan General de Mejoras" es producto del proceso de autoevaluación, el cual se caracterizó por ser participativo, voluntario y democrático, que fue ampliamente difundido, debatido y analizado por la comunidad universitaria, a través de conferencias, reuniones facultativas, gremiales, así como mantas, murales y medios de comunicación masiva, escritos, radiales y televisivos.

Es importante señalar que los resultados de este proceso han permitido descubrir que nuestras debilidades no nos eran desconocidas sino, por el contrario, han venido constituyendo materia habitual de nuestros procesos de planeación operativa y preocupación permanente de los órganos académicos colegiados, de tal manera que muchos de ellos ya son sujeto de medidas de corrección.

En este proceso se sometieron a análisis, ocho factores: "Proyecto y Gestión Institucional"; "Docencia de Pregrado y Post-Grado"; "Recursos Materiales, Financieros e Infraestructura"; "Investigación y Extensión Social"; "Servicios Estudiantiles, Estudiantes y Egresados"; "Recursos de Información Bibliográfica", "Recursos Humanos" y "Centros Universitarios Regionales".

En este documento se enuncian los problemas detectados y las acciones de mejoramiento, según fueron identificadas durante el proceso de autoevaluación, en primera instancia y, posteriormente en sesiones de las estructuras que condujeron el proceso, miembros de la comunidad universitaria y los Consejos Facultativos. Siendo estos colectivos los que colaboraron en la elaboración de las propuestas de mejoramiento.

ETAPA DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

Dentro del marco del proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria Nicaragüense se realizó la evaluación externa para validar la Evaluación Institucional de la Universidad Nacional Agraria "UNA". Durante toda la visita tanto en la sede principal en Managua como en las sedes regionales de Camoapa y Juigalpa se contó en todo momento con la colaboración y apoyo de las autoridades de la UNA a todos los niveles así como de los

diferentes estamentos que la conforman: docentes, estudiantes y administrativos.

La valoración integral del proceso autoevaluación llevado a cabo por la Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, según los evaluadores externos señalan, se pudo constatar que se integró una comisión representativa de todos los sectores de la universidad: docentes, estudiantes y administrativos los cuales fueron debidamente capacitados para realizar el proceso y realizar las encuestas y análisis de la información necesaria para realizar el proceso de autoevaluación.

El equipo de pares evaluadores externos que visitó la Universidad Nacional Agraria pudo constatar que el proceso de Autoevaluación fue transparente y participativo. Existen evidencias directas de opiniones críticas de diferentes sectores las cuales fueron debidamente incorporadas en el Informe y las evidencias presentadas a los pares evaluadores. Cabe destacar que el Plan General de Mejoras presenta de manera detallada las debilidades de cada factor con su respectiva acción de mejoramiento instancia ejecutora responsable, período de ejecución y los recursos necesarios para su implementación.

Finalmente la comisión de Pares Evaluadores Externos que visitó la Universidad Nacional Agraria de Nicaragua consideró pertinente establecer que se pudo validar que el proceso de Autoevaluación fue participativo y transparente así como la mayoría de los hallazgos establecido por la Comisión de Autoevaluación de la UNA.

ARTICULACIÓN DEL PLAN GENERAL DE MEJORAS, Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Uno de los principales retos que se enfrentó como proceso era el de buscar una estrategia que garantice el cumplimiento en tiempo. Se consideró el Plan General de Mejoras para la planificación anual a todos los niveles.

Cada estamento de la universidad, discutió y analizó el "Plan General de Mejoras 2004-2008", de manera que se identifique el nivel de articulación con la debilidad detectada.

Se identificó el nivel de responsabilidad en cada una de las acciones de mejora, para su planeación.

RESULTADOS FINALES DEL PROCESO

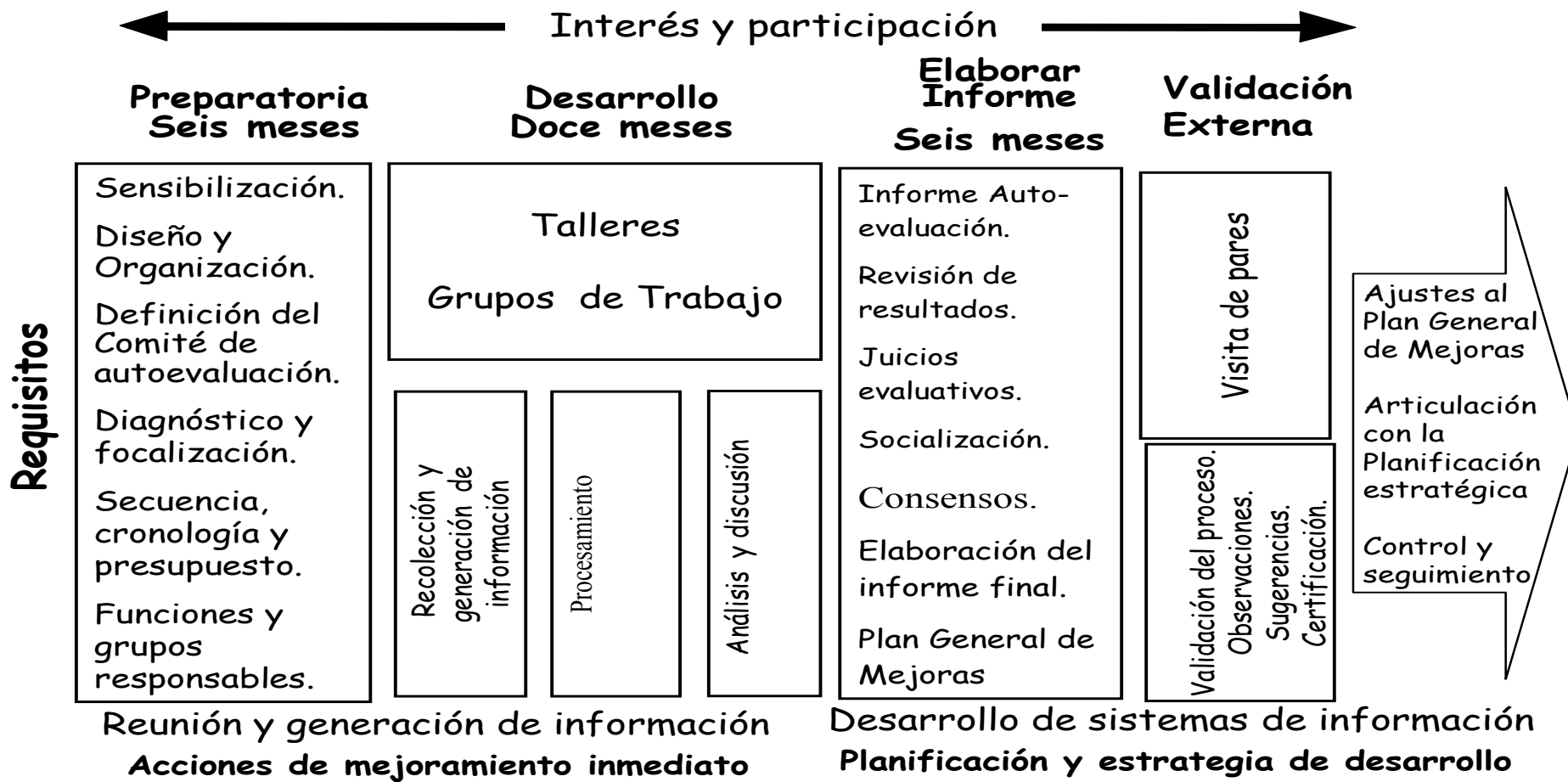
La metodología nos permitió el cumplimiento de los objetivos planteados.

La universidad cuenta con un Plan de Mejoras articulado a su Planificación Estratégica.

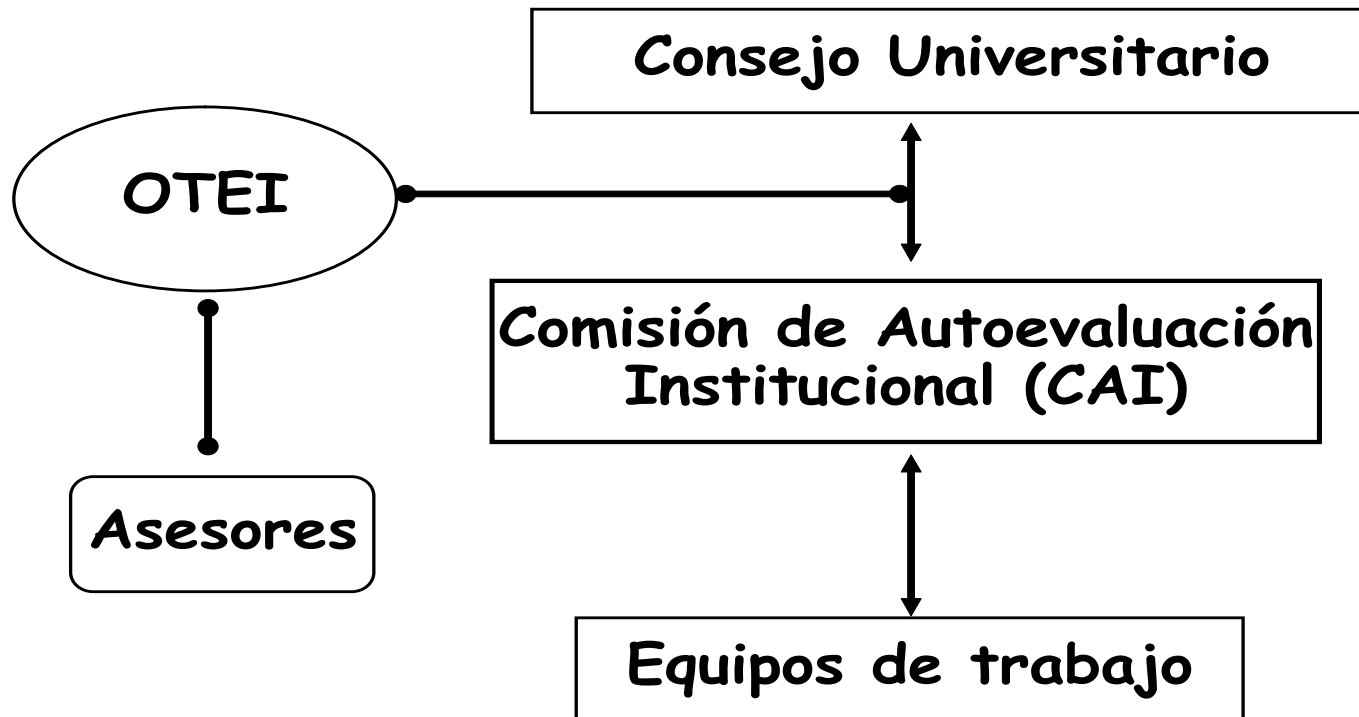
La participación de 65 miembros de la comunidad universitaria, docentes, administrativos y estudiantes organizados en ocho equipos de trabajo, lo que garantiza un proceso participativo.

La aplicación de 1346 encuestas aplicadas a las diferentes fuentes consultadas y la creación de una base de datos 67309 accesiones.

ANEXO N° ESQUEMA DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.

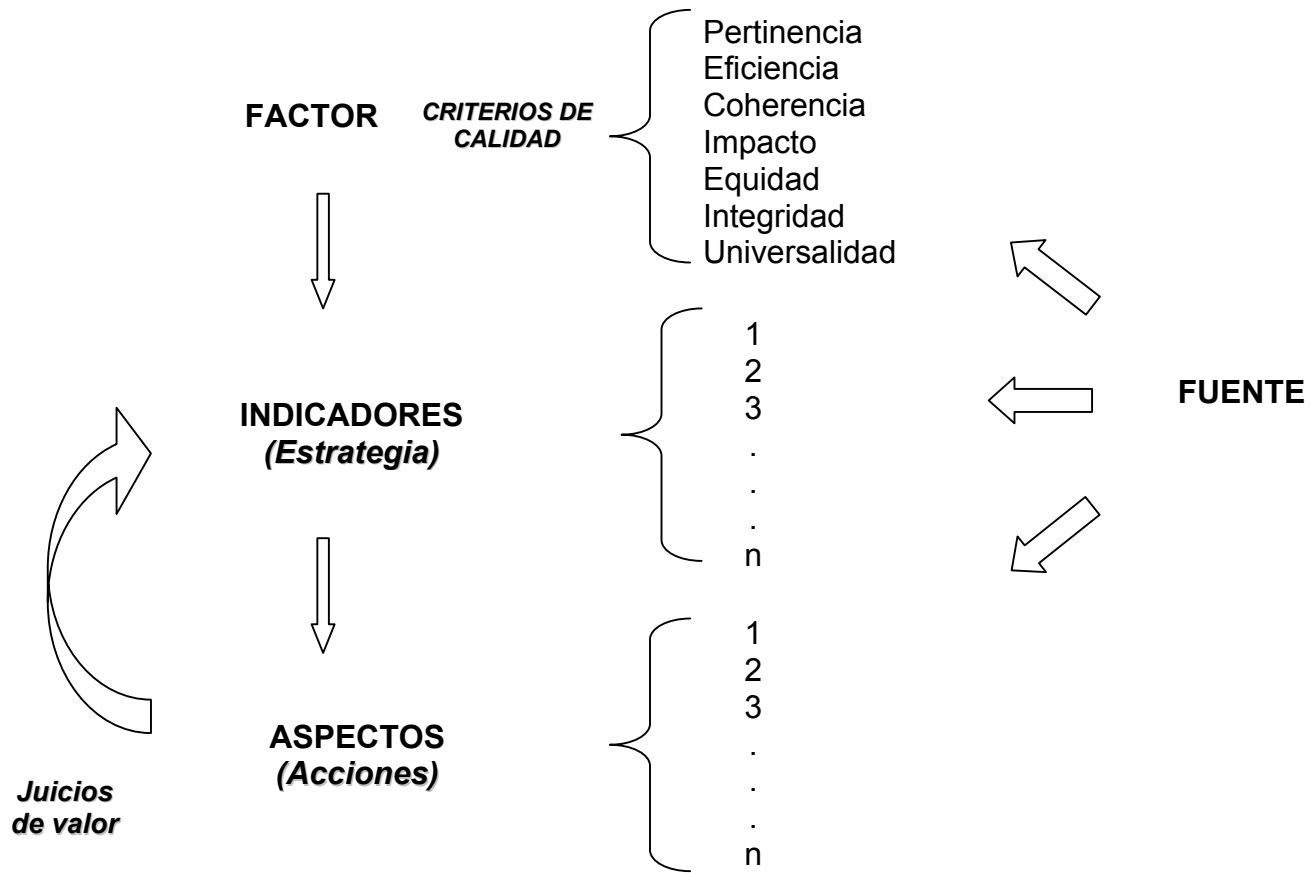


Esquema de los actores del proceso



ANEXO N° PLAN DE MEJORAS SOBRE LA MARCHA

Propuesta	Impacto en el mejoramiento
☞ Elaboración de una propuesta para el seguimiento a graduados de la nueva oferta académica	☼ Potenciar a los egresados como una fuente de visión crítica del trabajo desarrollado por la universidad, para la mejora continua.
☞ Ampliación de la participación de los sectores externos en las actividades científicas que desarrolla la UNA. Ej. JUDC	☼ Se mejorara la vinculación de la universidad con el sector agrario
☞ Implementación del Servicio Social para los estudiantes egresados de las distintas carreras que oferta la universidad.	☼ Sociológico y antropológico, donde se da la interacción de la universidad con la sociedad.
☞ Protección de la colección de los diferentes documentos bibliográficos que componen la colección del CENIDA.	☼ Tener una mayor protección de los documentos bibliográficos que en su mayoría son únicos, lo que permitiría proteger la colección.
☞ Transformar las unidades de producción en fincas modelos.	☼ Las fincas serian el reflejo /modelo de lo declarado por la UNA en su misión.
☞ Cambio de nomenclatura con que se identifican los CURs, por: "Universidad Nacional Agraria - Sede Juigalpa / Camoapa".	☼ Fortalecer la identidad de la UNA en las sedes regionales.



Anexo N° Estrategia de análisis del proceso de autoevaluación institucional de la UNA.