

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN – LEON

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y EVALUACION

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

M.Sc. José Antonio Saldaña Poveda

M.Sc. Claudia Calderón Chévez

SIMPOSIO INTERNACIONAL

DE LA EVALUACION Y ACREDITACION AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE

LA EDUCACION SUPERIOR

DEL 9 AL 11 DE MARZO DEL 2005

I. INTRODUCCIÓN

Experiencias internacionales indican que la idea de pensar y llevar a la práctica el proceso de Evaluación Institucional suficientemente globalizante y confiable, constituyen un verdadero desafío (Lafourcade, 2003). Este proceso se vuelve más relevante para la Universidad, cuando en el país se abre el debate sobre la Educación Superior Nicaragüense, relacionado con su eficiencia y eficacia, la articulación con los subsistemas de educación y la sociedad, el sector productivo y laboral, entre otros. Así como, la necesidad de la creación del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación.

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN – León), consciente de la necesidad de mejorar constantemente su calidad asumió el reto de realizar la Evaluación Institucional en el Marco del Proyecto BID N° 1072 / SF-NI “Modernización y Acreditación de la educación Terciaria” de Nicaragua (PMAET).

Estructurar Modelos propios de evaluación, contextualizados acorde a la realidad de la institución, representa también desde la práctica un verdadero desafío, ya que se requiere evidenciar un liderazgo institucional y de los equipos de trabajo, motivación, creatividad, manejo técnico, asignación de recursos y mecanismos que aseguren la implementación de los cambios. De lo contrario, se obtendrá un proceso espúreo, no sostenible en el tiempo, sin resultados prácticos que afiancen una cultura de autoevaluación y prepare a la Universidad para los futuros procesos de acreditación.

El presente trabajo aborda la experiencia de la Evaluación Institucional de la UNAN-León, focalizada en la gestión del proceso, los desafíos para la implementación del mejoramiento, y la oportunidad de desarrollar un sistema de aseguramiento interno de la calidad, y como consecuencia, una capacidad de autorregulación.

II. GESTIÓN DEL PROCESO

El proceso de Evaluación Institucional para el mejoramiento, implica la gestión de dos procesos que tienen una complejidad considerable: la Autoevaluación y la Validación Externa. Es necesario concebir de manera temprana la articulación entre la Evaluación Institucional, los Recursos de Información, el Planeamiento Estratégico y la Asignación Presupuestaria para el desarrollo del proceso y la mejora.

Para llevar a cabo la Evaluación Institucional es indispensable la voluntad política de las autoridades, su compromiso y liderazgo efectivo, la motivación del personal docente y administrativo, estudiantes, gremios, y actores claves externos. Así como, el desarrollo de una metodología con etapas coherentes, el uso de enfoques y procedimientos cualitativos y cuantitativos, orientados a lograr una visión holística, analítica, reflexiva y crítica de la realidad del quehacer institucional.

La metodología del proceso contempló 5 etapas. Cuatro correspondientes a la Autoevaluación y la última a la Validación Externa: Etapa 1: Preparatoria, Etapa 2: Desarrollo, Etapa 3: Elaboración del informe de Autoevaluación, Etapa 4: Plan de mejoramiento y Etapa 5: Validación externa de la Autoevaluación.

2.1 Etapa 1: Preparatoria

Esta etapa contempló seis fases en las cuales se consideraron los requisitos y condiciones previas para asegurar el éxito del proceso de autoevaluación, la Planificación, el diseño de la Guía de Autoevaluación, el diseño y Validación de Instrumentos

Fase 1: Decisión política institucional

En un proceso de Autoevaluación Institucional, un aspecto clave es lograr que la comunidad universitaria asuma de forma protagónica el desarrollo del proceso y primordialmente la implementación de las propuestas o acciones para el cambio. Para esto se requiere contar con el interés y la voluntad de las autoridades universitarias.

La Universidad inició un proceso de Reforma Universitaria en 1995, el cual lo ha venido mejorando constantemente. También ha desarrollado iniciativas propias sobre evaluación de carreras desde 1996 y ha jugado roles protagónicos en la construcción del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES). Esto ha propiciado avances en la cultura de evaluación en la institución.

La presencia del Proyecto de Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria (PMAET), se convirtió en una oportunidad para realizar un análisis integral de la Universidad, a través de la Evaluación Institucional. Una forma de hacer patente este compromiso fue la firma de una carta compromiso con el Proyecto.

El liderazgo del Rector y las autoridades universitarias se plasmó en una declaración manifiesta de aprobación por el Consejo Universitario, expresado en lograr un clima de confianza, asegurar espacios de participación activa de la comunidad universitaria, dar prioridad y carácter institucional al proceso, garantizar el acceso a la información, la asignación de recursos (humanos, económicos, materiales y tiempo) y el compromiso con la implementación de las acciones de mejoramiento.

Esto fue corroborado por los pares externos: *“En primer lugar, se desea hacer un reconocimiento a la decisión política de someterse a un proceso de autoevaluación*

interna y externa de la institución, con un claro compromiso institucional de brindar una participación a los distintos sectores de la comunidad universitaria" (pág. 2).

Un aspecto a tener claro muy temprano es el propósito y productos esperados del proceso de acuerdo al contexto, interno y externo en que se desarrolla la Universidad. Los propósitos asumidos para la autoevaluación después de la negociación de la agenda a evaluar fueron: 1. Analizar y reflexionar sobre el quehacer de la institución, para lograr su mejoramiento y disponerla con mayor posibilidad a la acreditación futura, 2. Fundamentar el proceso de toma de decisiones con información relevante y oportuna y 3. Sustentar la credibilidad del quehacer universitario ante la sociedad.

Fase 2: Conformación de equipos de trabajo

Para la facilitación del proceso se requiere de un equipo que posea conocimientos de los aspectos técnicos y promueva la motivación y participación activa de la comunidad universitaria. Es decir, el equipo de trabajo requiere contar con experiencias en las funciones académicas, en gestión universitaria, y particularmente de los procesos de evaluación.

Tres aspectos incidieron positivamente en conformar una Comisión de Evaluación Institucional (CEI) efectiva (7 personas). Primero, la decisión institucional temprana (1999), sobre la creación de la Dirección de Análisis Institucional y Evaluación (DAIE), con una de sus funciones relacionada con la facilitación de los procesos de autoevaluación. El personal fue capacitado por iniciativas propias de la Universidad y a través de los programas del SICEVAES, y ha desarrollado un amplio liderazgo sobre los temas de evaluación. Esto permitió contar con una estructura, personal capacitado y ampliamente motivado; segundo, la conformación de los miembros de la CEI, con

personal académico de las distintas Facultades y del sector académico – Administrativo, miembros idóneos, motivados, con voluntad y credibilidad en la comunidad. La comisión la coordinó el director de la DAIE; tercero, el respaldo institucional a la CEI a lo largo de todo el proceso, en la toma de decisión a través de una relación directa entre la Comisión y el Consejo Universitario. Las Facultades y Programas apoyaron en la conformación de Equipos ampliamente motivados y con voluntad en el trabajo.

El PMAET aseguró capacitación a la CEI, asesoría de experto internacional e intercambio de experiencia a lo largo del desarrollo del proyecto. Dos académicos de la comisión realizaron el postgrado Capacitación en Métodos Innovativos de Autoevaluación, impartido por el Grupo CAMINA – Nicaragua, en colaboración con el Consejo Nacional de Universidades (CNU).

La existencia de una estructura especializada en evaluación y análisis institucional, y las experiencias de los académicos en evaluación acumuladas en el SICEVAES, evitó lo que Herbert Kells (1997), llama trabas organizacionales para una autoevaluación efectiva: *“Las características anti - administrativas de la academia son los obstáculos que dificultan el formular y completar un proceso útil de autoevaluación y el iniciar y mantener ciclos permanentes, internamente motivados, de esa actividad: es decir, son ellas las que entorpecen la construcción de una cultura de autorregulación en la organización”*.

Los pares externos confirman este aspecto: *“Reconocer el trabajo llevado a cabo por el equipo de autoevaluación por generar un proceso participativo, analítico y de altísima calidad”* (pág. 2).

Fase 3: Sensibilización y capacitación:

Lograr la motivación de la comunidad universitaria es un aspecto sustantivo para el éxito del proceso de evaluación. Es vital que este proceso sea percibido como originario y efectuado en respuesta a las necesidades propias de la institución y no de intereses foráneos. El PMAET brindó la oportunidad para realizar un análisis integral del quehacer de la Universidad, detectando los logros, limitaciones, potencialidades y las acciones de mejoramiento.

En esta fase de carácter permanente, se desarrollaron por parte del PMAET e iniciativas propias de la Universidad, procesos de información, reflexión y análisis mediante conferencias, encuentros, talleres, intercambios de experiencias sobre procesos de Autoevaluación y Acreditación, dirigidos a la comunidad universitaria. Fue determinante el apoyo decidido de las instancias de toma de decisión, el Consejo Universitario y los Consejos Facultativos. El reto era lograr la comprensión de la necesidad del proceso, adquirir compromisos para su desarrollo y aplicación de las mejoras, la necesidad de tener una mirada externa mediante la visita de pares externos. Se concibió el proceso como una oportunidad para aprender y mejorar, y se desarrollaron mecanismos de divulgación y comunicación a lo largo de todo el proceso. El rol jugado por la CEI en lograr motivar a la comunidad universitaria ha sido relevante, no sólo en el desarrollo del proceso, sino también de forma continuada en la implementación del mejoramiento.

Se determinó con claridad que las consecuencias o efectos del proceso estarían orientados a tomar acciones inmediatas y fortalecer el Plan Estratégico 2004 – 2007 de la Universidad, el que efectivamente fue fortalecido por los resultados del proceso y las recomendaciones de la visita de los Pares Externos.

Fue difícil no encontrar escepticismo en algunas personas. Primero, porque algunos problemas tienen mucho tiempo de existir en la institución y no se resuelven, segundo, debido a la incertidumbre sobre la posibilidad real de implementar los cambios, considerando las dificultades presupuestaria por la que atraviesa la Universidad y tercero, por la no sistematización del liderazgo de algunas autoridades..

Fase 4: Planificación del proceso y recursos

El proceso de autoevaluación inició en octubre del 2002 y estaba previsto a finalizar a finales del 2003, pero fue hasta el 5 de junio del 2004 que concluyó. La visita del equipo de pares externos se realizó del 30 de agosto al 3 de septiembre del mismo año. Aspectos que incidieron en el retraso del proceso fueron entre otros: Se requirió bastante tiempo para lograr consensos en la negociación de la agenda, la guía de autoevaluación y los resultados, múltiples actividades de los miembros de la comisión y equipos de apoyo, entrega tardía de la información por algunas unidades, mayor esfuerzo requerido en el análisis cualitativo y la problemática presupuestaria con el gobierno (lucha del 6%).

Los recursos para el proceso los proveyó el PMAET, la Universidad y la cooperación ASDI /SAREC. El uso óptimo de estos recursos estuvo soportado por la correspondiente planificación física y financiera.

Fase 5: Diseño de la Guía de Autoevaluación Institucional

Para el diseño de la Guía de Autoevaluación es importante negociar temprano la agenda o contenidos a evaluar, de modo que el objeto de la evaluación sea bien definido. Para esto se siguió una estrategia de sesión de diagnóstico de grupos

internos. Se desarrollaron encuentros y asambleas de retroalimentación con las siguientes audiencias: Consejos Facultativos, Directores de Programas, Directivos Académicos – Administrativos, Gremios (SIPROES - ATD, Alí Abarca y CUUN) y Dirección Superior. Los aspectos reflexionados fueron: Valoración e Importancia de la Evaluación Institucional para la UNAN – León, la agenda a evaluar (aspectos fundamentales a evaluar) y los roles y compromisos a asumir en el proceso. Negociar la agenda, determinar la priorización y el nivel de profundización de cada aspecto a evaluar, requirió de bastante tiempo. Por lo general se quiere evaluar todo y a gran profundidad.

Los resultados de estos encuentros muestran que las distintas audiencias reconocieron la importancia de la Evaluación Institucional para la UNAN – León, delimitaron los aspectos a evaluar y asumieron sus roles y compromisos.

La Guía de Autoevaluación se elaboró tomando como base la agenda negociada con los distintos sectores. El documento Marco de referencia del PMAET y la Guía de Autoevaluación Institucional del SICEVAES fueron documentos bases para el diseño. También se aprovechó al máximo la información proporcionada por el Plan de Fortalecimiento de la Reforma Universitaria, el análisis de problemas realizado por expertos de la institución, los resultados de las evaluaciones de programas y estudios institucionales. El diseño de la guía se articuló con el Plan Estratégico 2004 – 2007 que se venía elaborando en la institución.

El modelo de evaluación institucional para el mejoramiento, parte de la definición de calidad que se tiene en la institución, su referente máximo (la misión y visión); la concepción de la autoevaluación, fijada como valor en la filosofía institucional,

considerando sus factores y criterios de evaluación, indicadores, técnicas y fuentes de información. Así mismo, se plantea la necesidad de la mirada externa a través de la validación externa. Este modelo se concibe articulado con el planeamiento estratégico y la asignación presupuestaria, y está caracterizado, para su sostenibilidad, por ser voluntario, con amplio liderazgo de sus autoridades y comunidad, participativo, reflexivo, transparente, cíclico y con responsabilidad ante las acciones de mejora. Un modelo que permita a la institución en el tiempo alcanzar capacidades de autorregulación.

Los factores y criterios de evaluación asumidos fueron: Proyecto Institucional, Gestión y Administración Institucional, Recursos Físicos y Financieros, Estudiantes, Docencia, Sistema de Bibliotecas, Investigación y Postgrado, y Proyección Social. Los criterios de evaluación: Universalidad, Pertinencia, Coherencia, Equidad, Transparencia, Eficiencia y Eficacia.

La elaboración de la guía significó retos organizacionales y técnicos. Sobre todo, lo relacionado con la selección de los indicadores en el enfoque cualitativo y en la delimitación y comprensión de los indicadores del ámbito de la Gestión Institucional. Este último aspecto ha sido poco desarrollado en las universidades, por lo que para ahondar más en esta área, se realizaron entrevistas a funcionarios administrativos claves.

La socialización de la guía se realizó mediante sesiones con el Consejo Universitario, Asambleas Facultativas y con Programas, y Asambleas simultáneas con todos los estudiantes. En este aspecto fue vital el apoyo de las distintas autoridades académicas y administrativas y el empeño de los equipos de trabajo. A algunos sectores, se les dificultó la comprensión de los conceptos básico.

Fase 6: Diseño y validación de instrumentos:

La delimitación de indicadores, técnicas y fuentes orientó el diseño y validación de los instrumentos. Se recurrió a la experiencia obtenida en los procesos de autoevaluación de carreras y la experticia de académicos investigadores. Se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas: entrevista, grupo de discusión, taller, revisión de documentos y la encuesta. Se garantizó la rigurosidad metodológica del diseño y validación de los instrumentos para obtener información de calidad.

2.2 Etapa 2: Desarrollo

Esta etapa contempló la Organización, recolección y procesamiento de datos y la generación de resultados. El éxito radicó en una detallada capacitación y el entusiasmo de los equipos involucrados y la planificación del trabajo de campo para la recolección de la información. Había que reunir y generar sólo la información necesaria. En la Universidad existía una gran cantidad de información proveniente de varios procesos de análisis y valoración del quehacer de la Universidad. Por otro lado se evitaba no agotar a las personas preguntando lo que estaba bien documentado. El mayor tiempo lo consumieron las técnicas cualitativas, tanto en la recolección de la información, como en el análisis.

2.3 Etapa 3: Elaboración del Informe de Autoevaluación

Un informe bien elaborado requiere de ciertos atributos deseables: i) Bien organizado, integrado y escrito con claridad, de fácil lectura, b) debe ser conciso y concentrarse en los puntos clave, d) presentar una situación sincera y balanceada de la institución, e) debe ser útil a distintas audiencias y f) Gozar de una amplia aceptación en la comunidad.

Se conformaron y capacitaron los siguientes subequipos de trabajo: a) Por técnica y fuente de información, b) Análisis por factor y c) Equipo de integración. Dado que los subequipos de trabajo provenían de las diferentes facultades y áreas administrativas, se garantizó tener diversas visiones que guiados por procedimientos para el análisis y valoraciones, plasmaran la situación real del estado de la Universidad, en relación a su calidad. Se diseñaron matrices que permitían visualizar para cada indicador y criterio de evaluación, la información según técnicas y fuentes.

La socialización se realizó mediante presentaciones al Consejo Universitario, Asamblea General Universitaria, asambleas Facultativas y en las Unidades Académicas – Administrativas. El informe cumple en buena medida con las características señaladas anteriormente, lo que es confirmado por los pares externos: *“Resaltar la rigurosidad metodológica seguida en la obtención de la información, para lo cual se utilizó tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, así como la transparencia en el análisis de los resultados”* (pág. 2). .

2.4 Etapa 4: Plan de mejoramiento

Los resultados de la autoevaluación y las recomendaciones de la asamblea general universitaria fueron integrados en el Plan Estratégico 2004 – 2007 y aprobadas por el Consejo Universitario. Posteriormente se integraron las recomendaciones de los pares externos. Para la socialización se realizaron Asambleas Facultativas y de Programas y Asambleas con Directivos Académicos y Administrativos. En el desarrollo del proceso se implementaron algunas acciones de mejora inmediatas.

2.5 Etapa 5: Validación Externa de la Autoevaluación

El éxito de la validación externa depende en gran medida del éxito del proceso anterior: la autoevaluación. El consejo Universitario aprobó un plan de aseguramiento de la visita contemplando los aspectos organizativos, logística, divulgación, responsables, equipo de vinculación entre la institución y los pares. El programa establecido por los pares se sobrecumplió, excepto en la convocatoria de los empleadores, donde la asistencia fue muy baja. El informe de los pares ratificó todos los resultados del proceso interno y focalizaron recomendaciones sobre aspectos sustantivos de cambio.

Aún cuando la visita de los pares externos provoca grandes tensiones en las universidades, para la CEI fue una visita “relajada”. Consideramos que el equipo de pares externo contaba con una basta experiencia y profesionalismo. Sus valoraciones validaron totalmente el informe de autoevaluación y emitieron recomendaciones útiles para el mejoramiento institucional.

III. LA IMPLEMENTACIÓN DEL MEJORAMIENTO

Las decisiones fundamentales sobre el proceso de evaluación deben culminar en la negociación de prioridades y recursos para poner en práctica las acciones de mejoramiento. En el año 2004 se lograron algunos avances en el mejoramiento de aspectos que ya se venían implementando, pero el verdadero reto está planteado a partir de este año 2005. Se requiere que la Universidad desarrolle acciones que intensifiquen la participación activa de las autoridades y la comunidad universitaria en la implementación del plan estratégico (un coordinador de una Comisión de Carrera manifestó que: “Todos no somos iguales a uno”. Se requiere mucha atención a las personas para involucrarlas en el proceso), una priorización de los cambios más acorde

con las capacidades institucionales y al mismo tiempo desarrollar una agresiva gestión de recursos externos. Así mismo, afinar la planificación estratégica y operativa e implementar mecanismos ágiles de monitoreo y evaluación.

Además la CEI ha señalado la necesidad de priorizar el análisis de la estructura de la Universidad, agilizar el marco de políticas institucionales, el manejo de información y dar prioridad al desarrollo de estudios institucionales. Así mismo, la necesidad de ampliar la divulgación de los cambios y proveer estrategias para la motivación de las personas.

IV. DESAFÍOS.

La Evaluación Institucional ha sido diseñada e implementada desde una perspectiva de contribuir a desarrollar la capacidad de autorregulación institucional. La superación de las limitantes encontradas volverá a la Universidad más activa, con más capacidad para entender las demandas sociales, y diseñar estrategias para lograr alcanzar sus propósitos y metas definidas. Por su tradición en la vocación de servicio, la UNAN - León, está consciente que es ella quien tiene la responsabilidad primaria por su excelencia y destinos propios.

Ante esta situación se presentan los siguientes desafíos: Lograr una relación favorable entre universidad, gobierno y sociedad; acelerar la gestión del cambio y la calidad, involucrando no solo a la gerencia, sino a su cuerpo académico y administrativo, para dotarse de una mayor capacidad de manejo de objetivos estratégicos de impacto social, mejoramiento continuo y la optimización de recursos; aprovechar al máximo las experiencias y resultados de la Evaluación Institucional para instaurar un sistema de

aseguramiento interno de la calidad y lograr la articulación entre evaluación, información, planeamiento y la asignación presupuestaria.

¡Hemos avanzado bastante, nos falta mucho por recorrer, pero ESTAMOS LLENOS DE ESPERANZAS y sabemos que lo vamos a lograr !

VI. BIBLIOGRAFÍA

1. Fernández N. Desafíos para la Gestión Universitaria
2. Guía de Autoevaluación Institucional UNAN – LEON (2003).
3. Informe de Autoevaluación Institucional UNAN – LEON (2004).
4. Lafourcade Pedro (2002). Los procesos de autoevaluación Institucional: Enfoques y prácticas discutidos y aplicados en algunas Universidades. Tercer Artículo de tres. <http://www.uned.ac.cr/servicios/global/administracion/>
5. Lafourcade Pedro (2002). Un enfoque alternativo a los procesos de autoevaluación en la Universidad. Segundo artículo de tres.
6. Lemaitre M. J. (2000). Aseguramiento de la Calidad y Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado.
7. Lemaitre M. J. El Proceso de Autoevaluación
8. Kells H. R. (1997). Procesos De Autoevaluación. Una guía para la Autoevaluación en la Educación Superior. .
9. Plan Estratégico UNAN – LEON (2004 – 2007)
10. Suazo B., Jaramillo V., Vásquez J., Y Bolaós F. (2003). Informe Visita de Pares Externos
11. Vergara A. (2002). El Aseguramiento de la Calidad y la Evaluación