

Evaluación Institucional: el proceso de autoevaluación del Instituto Universitario de Ciencias de La Salud, Fundación Barceló

*Carlos Olivares Faúndez**

Resumen: El presente trabajo describe y analiza la experiencia y consecuencias derivadas de la realización de un proceso de autoevaluación integral que ha tenido lugar en el Instituto de Ciencias de la Salud, Fundación Barceló en Argentina. Se intenta dar a conocer en la forma lo más real posible, su desarrollo, las dificultades encontradas, las estrategias que se utilizaron para su solución y las importantes incidencias que ha traído para lo que será la proyección de la institución en el futuro cercano.

Palabras-claves: evaluación institucional, autoevaluación, mejoramiento.

Abstract: This paper describes and analyses the experience and consequences derived of the accomplishment from a process of integral self-evaluation that has taken place in the Instituto de Ciencias de la Salud, in Argentina. It is intended to show, its development, the found difficulties, the strategies that were used for their solution and the important incidences that have brought for which it will be the projection of the institution in the future.

Key-words: institutional evaluation, self-evaluation, improvement.

1.- Introducción

La evaluación institucional comprende dos etapas claramente definidas en la literatura (Kells & Kirkwood, 1979; Kells & van Vught, 1988^a and Kells, 1988), a saber; el proceso de autoevaluación que puede estar referido a la globalidad de la institución, o bien a un programa, y la evaluación externa. Así, la autoevaluación provee un marco para la evaluación externa.

El proceso de autoevaluación propende a realizar el análisis de la dinámica institucional o del programa, en términos de detectar fortalezas y debilidades que se presentan en los diversos ámbitos de su quehacer, de manera de posibilitar la toma de decisiones, en forma oportuna e informada, propendiendo a mejorar la calidad de la oferta educativa. Para cumplir este fin, el resultado inmediato del proceso de autoevaluación es la generación de un informe, el cual contiene el análisis institucional en los términos descritos antes, y propuestas concretas para el mejoramiento de la calidad y la disminución de las debilidades, en el denominado plan de acción. Este plan debe necesariamente reflejar la realidad objetiva de la institución, reconociendo las dificultades y problemas, aún de orden mayor que la afecten, y buscando y proponiendo alternativas de solución innovadoras que consideren las oportunidades del medio, en beneficio institucional.

En el presente artículo se analizará la experiencia reciente en el proceso de autoevaluación que ha realizado la Facultad de Medicina del Instituto Universitario de Ciencias de la Salud, Fundación Barceló, institución de educación superior integrante del ámbito de gestión privada en la Argentina.

El Instituto Universitario de Ciencias de la Salud, por mandato legal se aboca al cultivo, como su nombre lo indica, de la Medicina y carreras relacionadas, tanto en el área del grado como del postgrado, estructurándose en una Facultad de Medicina, cuya sede central se localiza en Buenos Aires y una extensión en la ciudad de La Rioja, en el noroeste del país.

La realización de procesos de autoevaluación es una experiencia nueva para el sistema de educación superior argentino y ha representado para el Instituto Universitario de Ciencias de la Salud un fuerte desafío. Para cumplirlo a cabalidad, han debido conjugarse diferentes variables, de manera de hacer posible un proceso lo más cercano a la dimensión teórica del mismo, sin dejar de lado las particularidades institucionales, es decir el contexto en el cual ocurre.

El Instituto Universitario de Ciencias de la Salud concibe la autoevaluación como el balance y revisión de sus actividades de enseñanza, investigación y extensión, dentro del marco estratégico y operativo definido por la Visión y Misión de la institución y mediante la confrontación con el estado actual del entorno y el impacto logrado en él.

*Consultor en Gestión y Evaluación Institucional. Asesor Externo de la Fundación Barceló. carolivo@ctcinternet.cl

En el desarrollo que sigue, se intentará, en primer término, referenciar el marco conceptual que sustenta el proceso de autoevaluación y luego dar a conocer de la forma más real posible la experiencia institucional obtenida de la realización del mismo, las dificultades encontradas, tanto desde la perspectiva de la implementación del mismo, como de situaciones inherentes a los procedimientos propios del quehacer institucional, las estrategias utilizadas en la solución y, tal vez lo más importante, las consecuencias que la realización del proceso de autoevaluación ha traído a la institución.

2.- Marco normativo

Con la sanción de la Ley de Educación Superior N° 24521, en julio de 1995 se establece en el país un nuevo marco normativo, que implica; en primer término, la articulación del sistema de educación superior universitario con el no universitario, denominado terciario en la Argentina; en segundo lugar, integra en un sólo sistema universitario, las instituciones de gestión pública con las de gestión privada y en tercer término, respetando las autonomías, plantea la evaluación institucional, como una práctica regular del sistema.

A partir de esta Ley se creó la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), organismo descentralizado, que actúa como agencia encargada de la tarea de evaluación institucional de las universidades.

Entre las numerosas y complejas funciones de este organismo, a modo de resumen, la ley plantea (Villanueva, 1999).

- a) condiciones muy estrictas para el surgimiento de nuevas instituciones universitarias.
- b) acreditar la calidad de todas las carreras de postgrado;
- c) acreditar las carreras tradicionales de grado (médicos, ingenieros, abogados);
- d) evaluar la medida en que las instituciones existentes cumplen con los objetivos que ellas mismas plantean.

Para cumplir con sus funciones, la CONEAU se integra por mandato legal con doce miembros designados por el Poder ejecutivo a propuesta del Senado y la Cámara de Diputados de la nación, del Consejo Interuniversitario Nacional, del Consejo de Rectores de las Universidades Privadas, de la Academia Nacional de Educación y del Ministerio de Cultura y Educación. Este cuerpo colegiado convoca para las evaluaciones a miembros destacados de la comunidad académica para constituir las Comisiones Asesoras y Comités de Pares Evaluadores, que actúan con independencia de criterio, sin asumir representación alguna y que se abstendrán de intervenir cuando exista la posibilidad de un conflicto de intereses (CONEAU, 1997).

Sin lugar a dudas, una de las responsabilidades principales de este organismo es la evaluación institucional.

El marco legal le señala como objetivo, el analizar los logros y las dificultades de las instituciones universitarias en el cumplimiento de sus funciones, así como disponer medidas para su mejoramiento, que tendrán carácter público. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas, las que se harán como mínimo cada seis años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución. Abarca las funciones de docencia, investigación y extensión y en el caso de las universidades nacionales también las de gestión institucional (Fernández Lamarra, 1999).

Para realizar esta labor la CONEAU parte de una premisa básica: el irrestricto respeto a la autonomía universitaria. Este valor subraya el respeto por el proyecto institucional que cada institución determine para sí misma. Se desprende necesariamente de ello que no es posible concebir un modelo estricto o predeterminado, fundamentalmente porque las evaluaciones institucionales son procesos abiertos y perfectibles y porque las instituciones son diversas: hay universidades grandes y otras pequeñas, unas privadas y otras nacionales, unas concentradas y otras dispersas, unas con tradición y otras nuevas (CONEAU, 1997).

3.- Dimension Teórica

Hay tres aproximaciones generales empleadas como las bases de la evaluación y generalmente se las utiliza de forma individual, pero más frecuentemente se las usa en combinación, en una proporción dependiente de las intenciones del proceso de evaluación y las tendencias y bases de los evaluadores y/o su contexto cultural. Las aproximaciones generales son:

- * La medición de los logros de las declaraciones enunciadas (metas, objetivos, etc.) de la unidad bajo estudio.
- * La medición de la efectividad del funcionamiento de los procesos de la unidad en evaluación, y
- * La medición del grado de cumplimiento de los estándares interinstitucionales o gubernamentales, normas, etc.

Las mediciones, por supuesto, son “duras” (hechos) y “suaves” (opiniones) y pueden, particularmente en el tercer caso, más externamente orientado, al establecerse, involucrar el uso de comparaciones con normas, “rankings” o formatos porcentuales. Lo esencial en este modelo es disponer de un rango de conductas o mediciones con las cuales comparar los resultados del examen de la unidad que efectivamente sea comparable. El peligro inherente a este modelo es establecer comparaciones entre instituciones o unidades, las cuales pueden diferir en propósitos, contexto, estructura de costos, procesos, etc., confundiendo o planteando diferencias sustanciales.

Aquellas instituciones que realizan procesos de autoevaluación con propósitos de mejoramiento, generalmente, enfocarán sobre las dos primeras modalidades de medición (considerando resultados y funcionamiento), y

sólo ocasionalmente emplearán la tercera modalidad para satisfacer a una entidad externa o para obtener un tipo de perspectiva sobre los datos, como por ejemplo, la que pueda entregar un rango normativo técnico o una norma profesional (Kells, 1992a).

Propósitos de la autoevaluación

Los propósitos de la autoevaluación, ya sean de orden institucional o de programas, son evaluar las fortalezas y debilidades de los mismos y formular las sugerencias para el mejoramiento. El proceso de autoevaluación es el elemento clave para el proceso de evaluación externa.

Conceptualmente el proceso de autoevaluación tiene los siguientes elementos:

* Se trata de un proceso (en vez simplemente de una revisión por funcionarios institucionales de datos recopilados de índole normativa, comparativa o de otro tipo, o de una reacción ante el informe de un consultor), que tiene diversas etapas que permiten a profesionales idóneos determinar hasta que punto se cumplen los objetivos de la organización o en que medida hay problemas, formular recomendaciones para el cambio y comprometerse a llevar a cabo los cambios que los profesionales de la institución decidan ejecutar. Por lo tanto, la cuestión de la "apropiación psicológica" del mismo, constituye el núcleo de la necesidad de que la autoevaluación sea un proceso.

* Se lleva a cabo en forma cíclica y periódica.

* Objetiva en el sentido que sea una revisión equilibrada que confirme y refuerce las buenas prácticas y el rendimiento y que apunte a la necesidad de cambios.

* Supone que las autoridades de la organización desean que el proceso tenga éxito de manera provechosa; que las autoridades crearan un ambiente de confianza en que los profesionales puedan cuestionar, explorar y sondear áreas de problemas sin temor a sanciones; que se proveerán los recursos adecuados para permitir que el proceso se realice, con inclusión de un acceso pleno y fácil a la información necesaria y las personas pertinentes, que el proceso recibirá un grado de prioridad, que será apreciado y logrará que las personas se comprometan a cambiar los procesos y los procedimientos, así como los presu-

puestos y los planes que sean necesarios para poner en práctica los mejoramientos.

* Supone que los profesionales serán tratados como tales y no como descriptores. Se les debe usar por sus conocimientos especializados y su compromiso con la institución, para mejorar la organización y sus procesos de enseñanza/aprendizaje así como otros tipos de procesos.

Cultura de evaluación

Un aspecto que no puede soslayarse en el análisis de las condiciones necesarias para la puesta en marcha de un proceso de autoevaluación es que este necesariamente se desarrolle en un marco cultural acorde a los objeti-

vos que persigue. De esta forma, la introducción de sistemas de evaluación esta relacionada directamente al grado de madurez de la cultura de evaluación de las instituciones (Maasen, 1996). Esta incluye el conocimiento y experiencia de los líderes y del cuerpo académico, en general, acerca del proceso, las experiencias previas en evaluación que han tenido y la infraestructura de evaluación. Tal infraestructura incluye, las bases de datos, experiencia con

Para realizar esta labor la CONEAU parte de una premisa básica: el irrestricto respeto a la autonomía universitaria. Este valor subraya el respeto por el proyecto institucional que cada institución determine para sí misma. Se desprende necesariamente de ello que no es posible concebir un modelo estricto o predeterminado, fundamentalmente porque las evaluaciones institucionales son procesos abiertos y perfectibles y porque las instituciones son diversas: hay universidades grandes y otras pequeñas, unas privadas y otras nacionales, unas concentradas y otras dispersas, unas con tradición y otras nuevas (CONEAU, 1997).

inspecciones, experiencia de los líderes con trabajo de grupo, capacidades de diagnóstico, conocimientos acerca del cambio planificado y la actitud colectiva positiva acerca de la evaluación. Necesariamente, para que el proceso de autoevaluación sea exitoso, tanto los líderes formales como los informales deben estar convencidos de la utilidad, en cuanto al mejoramiento, del proceso propuesto y de esta forma constituirse en elementos multiplicadores del mismo en la comunidad institucional. Sin embargo, otra condición esencial debe ocurrir, esto es la participación efectiva de los integrantes de la comunidad en el diseño del proceso y en su realización propiamente tal, esto es, conocimientos de los resultados, contribuciones al análisis de los mismos, apropiación de las conclusiones y propuestas de mejoramiento.

Conducción del proceso

El proceso de autoevaluación para ser útil, y no un ejercicio más que se difumina entre los muchos que realizan las instituciones de educación superior, debe necesari-

riamente ser planificado, organizado, financiado, dirigido y analizado. Es decir debe ser administrado.

La primera parte del proceso de auto-estudio, vale decir, la preparación y diseño, es probablemente la más crucial para su eventual éxito. Es también, según muestra la experiencia la parte más dejada a la improvisación. Si la planificación es bien hecha, se sientan las bases para la obtención de resultados útiles. En caso contrario, el proceso no llegará a termino, o bien, sus resultados serán de escasa o nula utilidad para la institución.

Los elementos esenciales de la preparación y diseño del proceso de autoevaluación son los siguientes:

- * Creación y utilización de un grupo de planeamiento preestudio.
- * El establecimiento de un liderazgo
- * Motivación interna
- * Establecimiento de una agenda de necesidades locales
- * Diseño del proceso de estudio
- * Aprobación del diseño.

Una vez aprobado el diseño, la etapa siguiente es la organización del mismo que lógicamente incluye la conducción del estudio. Las etapas consideradas son las siguientes:

- * Seleccionar y orientar a los dirigentes del proceso.
- * Orientar a la comunidad académica en general.
- * Planear la secuencia de las actividades.
- * Decidir acerca de las funciones y pasos iniciales.

Las etapas antes descritas, necesariamente van acompañadas de la recopilación de información útil al proceso, esto es, hechos y opiniones, revisión de archivos, encuestas, entrevistas, tabulaciones (Kells, 1995).

Como culminación de la etapa anterior, se genera un primer informe de autoevaluación, el cual será sometido a análisis y revisión por parte de la comunidad institucional, a fin de originar el informe final del proceso de autoevaluación

El informe de autoevaluación

De esta forma el informe final del proceso de autoevaluación se transforma en un documento clave para el mejoramiento institucional y en el marco referencial para la evaluación externa, que en definitiva validará sus conclusiones y propuestas de mejoramiento. Algunas consideraciones respecto al documento en cuestión son las siguientes:

- * A manera de introducción, la institución debería explicar como se llevó a cabo el proceso, sus participantes, el grado de discusión y análisis de resultados, el apoyo institucional, los elementos positivos y dificultades encontradas en su realización, etc.
- * Debe ser analítico, equilibrado y utilizar la misión y fines como punto de partida de cualquier análisis.
- * Culminar en un plan de acción, con propuestas concretas de mejoramiento.

* Breve

* Escrito de forma que sea comprensible tanto para la audiencia interna como la externa.

En resumen el informe de autoevaluación debería ser un análisis de las fortalezas y debilidades institucionales incluyendo el planeamiento estratégico, así como, proponer un plan de acción para el mejoramiento de la calidad y minimización de las debilidades. Así, el proceso autoevaluativo y el plan de acción resultante debería reconocer los problemas y restricciones existentes (internas y externas) y la interconexión entre las diferentes actividades de la institución, de manera de realizar planteamientos que ofrezcan una visión innovadora de las oportunidades y opciones presentes en ese momento en el entorno.

4.- Dimensión práctica

El Instituto Universitario de Ciencias de la Salud desde su creación en el año 1992, ha mantenido una especial preocupación por la efectividad de sus procesos internos. Probablemente esta actitud proviene de su fuerte tradición como institución de enseñanza, heredada de su antecesor, el Instituto de Docencia e Investigaciones Biológicas.

Es a mediados del año 1997, cuando por decisión del Consejo Superior representado por el Rector de la institución, que se dictan las normativas internas que permiten que comience a estructurarse de manera orgánica el proceso de autoevaluación institucional. Esto significó la designación de un equipo de trabajo en autoevaluación y su coordinador, quienes realizan las primeras acciones orientadas a la implementación del proceso.

El comité quedó constituido por representantes de las diversas áreas institucionales, de manera de intentar asegurar que el proceso de alguna manera refleje las observaciones de todos los involucrados. Así, este comité se aboca al análisis de la literatura disponible acerca del proceso, a buscar y contratar asesoría experta sobre la materia, a reuniones de análisis acerca de la realidad institucional en ese momento, a asistencia de los integrantes a Reuniones y Seminarios nacionales e internacionales sobre el particular.

Hay tres aspectos que son cruciales para asegurar una razonable posibilidad de éxito del proceso, estos son: liderazgo, motivación interna y diseño apropiado (Kells, 1995).

Con estas ideas en mente, el comité se dedica a emprender acciones que tuvieran por resultado el afianzamiento del liderazgo. La primera tarea emprendida, en el sentido señalado, fue la disposición de un mandato claro y positivo del Rector, donde se otorgaba el apoyo institucional al proceso y se pedía a la comunidad universitaria, integrarse y participar de manera decidida en él. De esta forma el coordinador del proceso, en conjunto

con el comité, reforzó ese mensaje de distintas maneras durante la realización del estudio, comprendiendo desde el Consejo Académico a los estudiantes. Sin lugar a dudas, se tuvo especial atención a que el mensaje acerca de la decisión institucional de llevar adelante el proceso llegara clara y precisa al cuerpo docente, puesto que era imprescindible contar con su participación, en tanto que ellos deciden en definitiva el grado y naturaleza de su participación.

La experiencia ha mostrado que la capacidad de liderazgo juega un papel de mucha importancia en el adecuado desarrollo del proceso de autoevaluación, al constituirse en el artífice de la creación de un clima de confianza para con el mismo. Así, es posible mencionar algunos roles que se consideraron significativos: planear y coordinar el trabajo de los grupos de autoevaluación; otorgar el apoyo necesario para motivar a la comunidad; otorgar una alta prioridad al estudio; proveer oportunidades para una amplia discusión del proceso de autoevaluación en la institución; promover una amplia identificación con el informe resultante; fomentar la respuesta positiva a las nuevas conductas que se generan durante el proceso; apoyar estrategias para el cambio; promover el mejoramiento continuo e inducir el uso de los resultados.

Con el propósito de fortalecer el liderazgo se decidió por parte de la rectoría, contar con un adecuado nivel de apoyo técnico, lo que se expresó en la contratación de un consultor, que prestó asesoría durante el desarrollo del proceso. Con idéntico fin se dispuso el aseguramiento de la provisión de un adecuado nivel de recursos humanos y financieros para el proceso.

En concordancia con lo señalado, se insistió reiteradamente ante la comunidad universitaria, respecto a que el proceso de autoevaluación se lleva adelante con el propósito de mejorar y elevar los estándares de calidad de la educación que se imparte, sin perjuicio, que haya que cumplir con la normativa legal de evaluación institucional, ante la CONEAU. Esto último, no obstante, que el proceso de evaluación institucional que efectuará próximamente la agencia mencionada es vinculante con nuestra institución, en el sentido, que su resultado entre otros elementos, condiciona la autorización de funcionamiento definitivo.

La etapa de motivación de la comunidad es vital para el éxito del proceso. Sin embargo no es una tarea fácil, sino que muy por el contrario. Fue necesario vencer el desconocimiento mayoritario de todos los actores del proceso acerca de los objetivos del mismo; las resistencias naturales al cambio; la inercia propia de las comunidades académicas, la cual se incrementa en el caso de instituciones de gestión privada que, en general, no tienen una planta docente mayoritariamente de dedicación exclusiva,

lo cual sin lugar a dudas dificulta o a lo menos atrasa, la provisión constante de información acerca del proceso; la particularidad de la institución, por su ámbito disciplinario, en cuanto a que parte importante de su quehacer se realiza fuera de los edificios docentes, esto es en los Hospitales, donde fueron necesarios ingentes esfuerzos a fin de dar a conocer el proceso al personal médico que cumple funciones docentes. Adicionalmente, se presentó el desafío de involucrar y hacer sentir parte del proceso al personal académico y no docente de la extensión La Rioja. En esta misma línea de pensamiento, es importante destacar, que se percibió como un peligro directamente relacionado al éxito del proceso, la carencia de una capacidad de autocrítica, la cual no sólo afecta a esta institución sino que es una característica de la cultura latinoamericana (Olivares Faúndez, 1999). Así, la autoreferencia y autocomplacencia se transforman en factores que atentan contra los propósitos de mejoramiento enunciados. La estrategia utilizada por la institución para minimizar sus efectos, fue un activo programa de sensibilización (preparación y distribución de documentos, charlas y seminarios dictados por expertos en la temática) incluyendo la persuasión informal reiterada de los distintos actores, sobretudo al inicio del proceso y su mantenimiento durante su desarrollo. No obstante, la experiencia indica, que no es posible, aglutinar a la totalidad de las personas tras los objetivos perseguidos por el proceso, y de hecho hay docentes y otros agentes institucionales que se marginan de participar. Sin perjuicio de lo observado, en ningún momento se les marginó de información o acceso a las reuniones de distinto tipo que se organizaron.

En paralelo a las acciones reseñadas, la institución continuó un activo programa de sensibilización. Así, el comité se abocó a la preparación de la agenda que guiaría el proceso de autoevaluación. A este fin se sostuvieron reuniones de análisis del comité, con autoridades y representantes de la comunidad institucional. Si bien por mandato legal, la institución será evaluada en docencia, investigación, extensión, biblioteca e infraestructura edilicia; se estimó importante recabar opiniones acerca de aspectos sustantivos de cada una de las funciones y servicios mencionados antes, con el fin de disponer de una primera visión aproximada de las debilidades y fortalezas, percibidas por la comunidad. Con este mismo propósito se encargó la elaboración de un diagnóstico externo de la institución a un consultor independiente, de forma de disponer de un juicio imparcial.

Con todos los elementos mencionados se procedió a elaborar un primer estudio interno, preliminar, cuyo fin es dimensionar la duración aproximada del proceso, dado el contexto de la institución, los recursos financieros requeridos para su óptimo funcionamiento, y la definición de las áreas que serán objeto de autoevaluación. La institu-

ción decidió incluir el área de gestión con base a la relevancia que tiene este aspecto para el quehacer global. De esta manera las áreas a analizar son: Docencia, Investigación, Extensión, Institucional, Biblioteca, Financiera y Edilicia.

Una vez finalizado el estudio antes señalado, el comité se abocó al diseño definitivo del proceso de autoevaluación institucional, considerando para ello el contexto institucional en que se daría el proceso, por ejemplo; la disponibilidad de datos útiles, la importancia que internamente se otorga a la planificación, la consideración que se hace de la declaración de misión y fines, la moral institucional, y el grado de consenso entre los líderes formales e informales respecto a los principales problemas.

La etapa del diseño del proceso como etapa final de la labor del comité de preestudio constituye un hito fundamental en la puesta en marcha del mismo, puesto que representa la determinación de lo medular, la secuencia, la estructura, las dimensiones humanas y las expectativas.

Conviene señalar que en la práctica algunas de las tareas mencionadas, lógicamente deben ocurrir antes que otras, y algunas son mucho más largas o más complejas que otras, requiriendo, por lo tanto más tiempo para su realización.

De esta forma el Instituto Universitario de Ciencias de la Salud, decidió utilizar como modelo de su proceso, uno que centra el análisis institucional, en criterios, relativos al desempeño de todos y cada uno de las áreas en estudio, así como, que permita el dimensionar las expectativas de la prestación de servicios. El alcance de estos criterios es global y constituyen una base bastante amplia para el proceso de autoevaluación, que se consideró adecuada para el contexto institucional.

Dichos criterios son esencialmente cualitativos, y consideran solamente un componente menor de datos cuantitativos, de forma que la marcada subjetividad de ellos, permita interpretarlos en un ámbito particular y con el trasfondo de un conjunto específico de propósitos institucionales (objetivos y metas). Da lugar a que la institución desarrolle su propio carácter y, dentro del marco de las expectativas generales de una institución de educación superior, a que se distingan de otras instituciones, aunque estas desarrollen sus actividades en líneas disciplinarias similares.

Como se ha señalado, el principal énfasis del proceso esta en el análisis cualitativo. Sin perjuicio de lo anterior, también se incluyen un conjunto de datos cuantitativos, tales como evolución de la matrícula, tasas de deserción, tiempo promedio de duración efectivo de estudio de las carreras, número y calificación de profesores, etc., con el propósito de entregar una visión acerca del tamaño y grado de actividad de la institución. Por otra parte, es de

gran importancia la utilización de este tipo de datos en las acciones de planificación de sus distintas actividades.

Sin embargo, los indicadores deben ser interpretados con extremo cuidado puesto que su significado es a menudo ambiguo (Gallagher, 1991; Murphy, 1994 y Yorke, 1998). De hecho, pueden conducir a la interpretación errónea que necesariamente reflejan calidad.

El uso exclusivo de indicadores estadísticos invita a la realización de auditorías, mientras que la autoevaluación, en su correcto sentido, es útil para emprender revisiones fundamentales de objetivos, prácticas y resultados. Los resultados obtenidos en distintos países, luego de múltiples ejercicios de auditoría, han confirmado el grado de importancia que tienen los procesos de autoevaluación (Karlsen & Stensaker, 1995; Saaniren, 1995).

Una vez definido el diseño del proceso y alcanzado el consenso en cuanto al mismo, se procedió a difundirlo y posteriormente a su aprobación definitiva por el Consejo Superior.

La etapa que siguió al diseño del proceso fue la organización del mismo. Para tal efecto, se seleccionaron y orientaron a las personas que dirigirían los distintos grupos de trabajo, definidos con base a las áreas que se analizarían. Así, se crearon los grupos de docencia de grado y postgrado, investigación, extensión, biblioteca, infraestructura edilicia, finanzas y gestión institucional. Por otra parte, se planificó la secuencia de actividades y tiempos necesarios para su cumplimiento, la cual se expuso en la realidad en una carta Gantt.

Luego de organizado el trabajo, se procedió a la recopilación de información que fuera útil al proceso. De esta manera, se recabó información existente en la institución. Sin embargo, el resultado de esta tarea, no siempre fue todo lo exitoso que se hubiera deseado. De hecho, si bien existía información, parte importante de ella, no servía a los propósitos del proceso y por tanto fue necesario, abocarse a buscar las estrategias para obtener nueva información de los distintos ámbitos institucionales. Para cumplir este fin, se recopiló información de tipo objetivo (encuestas y bases de datos existentes) y apreciaciones de índole subjetivas (opiniones de los actores del proceso).

El comité decidió la construcción de encuestas de opinión a los alumnos, docentes y usuarios de los servicios bibliotecarios, tanto en la sede central de Buenos Aires como en la extensión La Rioja. Dichos instrumentos fueron construidos con amplia participación, considerando a modo de ejemplos, distintos modelos utilizados por otras instituciones nacionales e internacionales.

Especial atención se puso; al diseño de los instrumentos; al hecho que los instrumentos no fueran demasiado largos puesto que esta demostrado que tanto los alumnos como profesores son renuentes a responderlos y; a que las encuestas son herramientas y no el estudio en sí. Otro

aspecto al que también se le otorgó relevancia es el modo y oportunidad de aplicación de la encuesta, en particular a los estudiantes, puesto que una mala elección de estas variables, puede producir desánimo y pérdida de sentido del proceso en la comunidad. A este fin se organizó un comité a tal propósito, el cual diseñó una estrategia que realmente permitió acceder a un número significativo de alumnos.

La encuesta aplicada a los estudiantes trató acerca de diversos aspectos atinentes a la docencia, servicios, planta física, recursos educacionales, internado rotatorio, etc. Se estructuró en forma de preguntas cerradas en su mayor parte, dejando eso sí, un espacio como pregunta abierta, para que tuvieran la oportunidad de expresarse sobre aquellos temas, que a su entender no habían sido tratados en la encuesta o bien, no se les había dado la relevancia que en su opinión ameritaban.

En el caso de los docentes, el instrumento fue construido en base a preguntas cerradas, las que abarcaban la totalidad de su quehacer. En este caso la respuesta también fue positiva, puesto que un número importante de profesores respondió efectivamente el instrumento.

En el caso particular de la encuesta de bibliotecas, esta fue del tipo denominado de satisfacción de usuarios, la cual comprendió la totalidad de los servicios, recursos y funciones de la unidad. Se aplicó a los usuarios (docentes y alumnos) que efectivamente hacen uso del servicio. Este aspecto es importante, por cuanto un número de relativa importancia de estudiantes no hace uso del servicio, puesto que dispone de los textos en forma particular, y no muestra mayor interés en otros formatos de información, tales como videos o publicaciones periódicas. Conviene señalar que la concurrencia a la biblioteca de docentes tampoco es muy alta. Este último es un aspecto que surge objetivamente desde las encuestas y estadísticas propias del servicio, lo que ha hecho tomar una serie de medidas tendientes a subsanar esta debilidad, a través de acciones concretas de reforzamiento de la información del quehacer bibliotecario así como de incentivar la motivación de uso.

Los resultados de los distintos tipos de encuestas fueron tabulados, analizados por medio de métodos estadísticos simples, determinada su validez y confiabilidad, dando lugar a los informes preliminares. Estos documentos fueron analizados por los respectivos comités, elaborando las interpretaciones correspondientes de los datos consignados.

Los resultados obtenidos de las respuestas a los cuestionarios aplicados a los alumnos y profesores, así como, de entrevistas realizadas a graduados, de opiniones recabadas en entrevistas informales con distintos actores del sistema, de información proveniente de bases de datos institucionales, de opiniones de directivos y de opiniones

de no docentes, permitieron disponer de un importante acervo de información de buena calidad, que contribuyó de manera decisiva al análisis pormenorizado efectuado en el informe de autoevaluación.

Es necesario señalar que en esta etapa crucial de recolección de información, surgieron una serie de inquietudes acerca del mejoramiento del proceso de aplicación de los instrumentos, tanto en la organización del procedimiento, como en la oportunidad de aplicación y en las acciones de sensibilización acerca de la relevancia de los mismos; de la focalización de cada uno de ellos en temáticas más específicas, y de la ampliación de la aplicación de encuestas a otros ámbitos del quehacer universitario.

En nuestra experiencia ha sido muy útil la estrategia de recabar información a través de entrevistas sean estas estructuradas o no, puesto que ha permitido a las diferentes personas manifestar abiertamente su pensamiento y experiencias en los temas consultados, produciéndose una coincidencia en cuanto a la percepción que tenían de la institución en términos de fortalezas y debilidades. Estas entrevistas se realizaron indistintamente en forma individual o grupal. Un factor que se mostró importante durante la realización de las mismas fue la insistencia por parte del entrevistador, acerca de los propósitos de la misma, en cuanto a conocer sus percepciones con fines de mejoramiento institucional, lo cual contribuyó a generar un clima de confianza.

Otra fuente de información que resultó muy importante fueron las bases de datos institucionales. Si bien hay que reconocer que estas al momento de iniciar el proceso de autoevaluación adolecían de dos problemas: si bien existía información, parte de ella no era útil para los efectos que se la requería y por otra parte, faltaban bases de datos que sí eran imprescindibles. Esto significó la dedicación plena a construir estas bases de datos, en tiempo paralelo a la recolección de información por otras vías, lo que permitió que al finalizar de esta última etapa, la institución ya disponía de las bases de datos requeridas, que sirvieron en conjunto con toda la información disponible, para constituir el soporte de análisis del informe de autoevaluación.

De la realización del proceso de autoevaluación, la etapa de recolección de información se ha percibido institucionalmente como de gran relevancia y han surgido diversas propuestas orientadas a mejorar su desarrollo en los próximos procesos. Es necesario destacar la particularidad que presenta la institución, en cuanto se trata de una facultad de medicina, que desarrolla sus funciones docentes, tanto en el ámbito interno (dependencias institucionales) como en el ámbito externo a ella, esto es las dependencias en hospitales, donde si bien existen áreas determinadas que están vinculadas mediante instrumentos legales, no por eso dejan de enfrentar al estu-

dante con un ambiente distinto a la facultad, mas bien preparándolo para lo que será su ámbito profesional, desde la perspectiva del aprendizaje, desarrollo de competencias clínicas y relaciones interpersonales así como, con personal medico docente, no ligado directamente con el quehacer rutinario de la facultad. Esta situación potencialmente pudo generar discrepancias o renuencia a participar en la etapa de entregar opiniones, lo que se minimizo a través de la provisión de documentos y seminarios acerca de la situación institucional y del proceso. El internado rotatorio constituye una etapa crucial en la formación de los futuros médicos y a recabar opiniones referente a él, se dedicó un segmento importante de la encuesta a estudiantes. La respuesta que tuvo esta iniciativa por parte de los alumnos fue muy positiva entregando opiniones que indudablemente ayudaron a los propósitos perseguidos.

Como se indicó anteriormente, toda la información recolectada por las distintas vías descritas, permitió que los respectivos comités por área, elaborarán sus respectivos informes preliminares. Para ello, se realizó un análisis pormenorizado de la información disponible, se contó con un instructivo, que tuvo por fin orientar el análisis y construcción de los respectivos informes de áreas y subáreas y además, se dispuso de asesoría externa continua en la elaboración del trabajo. Para la construcción del informe se consideró en primer término, una breve descripción de los distintos tópicos, inherentes a cada área, y luego el análisis propiamente tal, apoyando las conclusiones alcanzadas con los datos disponibles y finalmente definiendo las fortalezas y debilidades encontradas. A continuación se propuso un plan de acción que permitiera eliminar o al menos minimizar las debilidades, al mismo tiempo que mantener o en lo posible acrecentar las fortalezas.

Es importante señalar en este punto, que no todas las áreas dispusieron de la misma cantidad y calidad de información, por lo cual fue dable esperar, algún grado de heterogeneidad en los informes mismos, lo que indudablemente, incidió en el análisis realizado.

Otro aspecto que también debe ser considerado en esta etapa del presente análisis es la dificultad, en general, por parte de los redactores de los informes preliminares, de realizar efectivamente análisis de las distintas situaciones y no una mera relación descriptiva. Ha sido necesario considerable esfuerzo para hacer variar esta conducta, de manera que los informes realmente sean útiles, en términos de alcanzar conclusiones fundadas.

Otra situación también percibida, aunque minoritariamente, se refiere a la disposición psicológica negativa a enfrentar realidades objetivas, derivadas del análisis, pretendiendo buscar alternativas que las soslayan o simplemente las eliminen. Esta conducta se origina

generalmente, cuando el análisis muestra problemas derivados de la toma de decisiones equivocadas, en cuanto a oportunidad o al análisis de las variables intervinientes, de los responsables de las áreas en estudio, lo que trae como consecuencia primaria, el evitar esa posible fuente de conflictos, puesto que esto puede traer como consecuencia, la pérdida de prestigio dentro de la institución o la disminución de la confianza por parte de la autoridad.

Una vez cumplida la etapa anterior, esto es la recolección de la totalidad de los informes preliminares, se realizaron diversas reuniones entre el nivel directivo central del proceso y los responsables de las áreas a fin de confrontar los resultados alcanzados con el propósito de establecer en forma consensuada las fortalezas y debilidades, tanto desde una perspectiva institucional como desde cada uno de los sectores analizados. Del mismo modo, se procedió a efectos del diseño y construcción del plan de acción definitivo.

De esta forma, la elaboración del informe final fue el resultado de un proceso que, al menos intentó ser lo más honesto y objetivo, en el análisis de las diversas situaciones, buscando el equilibrio entre lo descriptivo y lo analítico, de manera de alcanzar conclusiones que tiendan al mejoramiento efectivo de la institución, sin perder de vista el contexto, esto es las oportunidades y restricciones inherentes al sistema.

Un aspecto relevante en el plan de acción lo constituye el análisis fundado, que permita la definición de prioridades en correcta correlación con los recursos financieros disponibles así como, con el grado de urgencia que es necesario otorgar a cada una de ellas. En teoría, se presentan tres situaciones que es importante considerar, a saber; reordenamientos internos, principalmente de orden administrativo, los que no irrogan mayor costo financiero; mejoramientos que si bien implican una inversión inicial que puede llegar a ser importante, el óptimo uso y prestaciones de servicios a que pueda dar lugar esta inversión, generará un rédito, que amortizará en gran medida el compromiso financiero inicial; e inversiones en mejoramiento que son imprescindibles e inherentes al quehacer docente e investigativo de la institución, las cuales no serán recuperadas por ésta. En el caso reseñado en este capítulo, las situaciones descritas en primer y tercer lugar, dadas las características institucionales, son las que mejor reflejan las definiciones de prioridades del plan de acción.

5.- Consecuencias derivadas del proceso

La realización del proceso de autoevaluación en la institución, dado su contexto, ha significado una interesante experiencia, no solo desde la perspectiva de las decisiones de puesta en marcha y desarrollo del mismo, sino también desde la óptica, de las distintas variables que se interrelacionan en distintos planos y que inciden directa-

mente en su ejecución, sin por eso impedir que se lleve adelante, muchas veces con dificultades reales o imaginarias, para culminar en un informe participativo, honesto y valioso desde la perspectiva de mejoramiento institucional.

Un resultado relevante del proceso ha sido la internalización por un segmento importante de la comunidad institucional de las ventajas que significa para la misma, la realización de este tipo de ejercicio, no sólo con el propósito de cumplir un mandato legal, sino como una estrategia de mejoramiento continuo. Esto se ha logrado no sin vencer grandes dificultades, que como se señaló antes, pasan por el desconocimiento casi total de los propósitos del proceso, la consideración del mismo como una injerencia externa no deseada en el quehacer propio, que de alguna manera es asociada por algunos actores, particularmente docentes, como la vulneración de la autonomía, lo cual se refuerza al tratarse de una institución de gestión privada. Consideración aparte merece el estamento administrativo quienes percibían el proceso como ajeno y no directamente relacionado a sus funciones.

La situación antes señalada se ve reforzada por una característica muy propia de nuestra cultura, esta es la incapacidad o fuerte renuencia a aceptar la crítica a nuestro quehacer, interpretando esta actitud, las más de las veces, como una descalificación gratuita, de índole personal. Lógicamente a través de este proceso no se ha logrado revertir esta característica cultural, pero a lo menos en parte, se ha conseguido minimizarla en la comunidad institucional. Sin lugar a dudas, queda mucho por hacer en esta materia, pero es innegable el camino avanzado en la consecución de la apropiación psicológica del proceso.

En esta misma línea de pensamiento, es interesante hacer mención al proceso de autocensura, que se observó en algunos pocos actores del proceso, ante determinadas situaciones que los enfrentan ante evidencia objetiva, que demuestra que su gestión o la de sus superiores, en algún momento adoleció de errores de juicio o decisiones fuera de oportunidad. Esta situación que puede transformarse en un factor que atente contra la naturaleza misma del proceso de autoevaluación, puesto que impide explorar desarrollos futuros y cambios (Harvey & Mason, 1995). Como se señaló anteriormente, esta actitud fue minoritaria y gracias a acciones de sensibilización reiterada se subsana, sino completamente, por lo menos en parte substancial.

En otro orden de cosas, es de destacar que el desarrollo del proceso, ha traído como consecuencia la puesta en evidencia objetiva de una serie de circunstancias y procesos, que se constituyen en claras fortalezas institucionales y otros, como debilidades de distinto nivel de complejidad. En este último sentido, la institución ha podido subsanar durante el desarrollo del proceso falencias tales como

por ejemplo, completar y/o crear bases de datos de soporte docente y administrativo, regularizar normativas a procedimientos administrativos, introducir mejoramientos a los circuitos administrativos, etc. Referente a las debilidades de mayor complejidad el proceso ha permitido, en primer lugar detectarlas, establecer consenso respecto a ellas e implementar planes con acciones correctivas concretas a corto y mediano plazo, dependiendo de la envergadura de las mismas.

Consideración aparte merece el análisis de la aplicación de instrumentos orientados a recabar información desde los distintos actores del sistema, por cuanto si bien se obtuvo información muy valiosa para el proceso, es necesario profundizar en el tipo de encuesta de manera, de buscar una mejor correlación con el área a consultar, así como la profundidad de las temáticas a preguntar. En todo caso, la experiencia resultó útil, valiosa y muy enriquecedora para la institución, puesto que, contribuyó a crear una cultura del uso de herramientas para obtener información al interior de ella, y además, proveyó una importante fuente de información que no estaba disponible. Por otra parte, la aplicación de los instrumentos ha sido positiva desde la perspectiva, que la comunidad institucional se ha sentido partícipe de un proceso que tiene por objetivo contribuir al mejoramiento.

Otra consecuencia del proceso ha sido el contribuir a fortalecer, en alguna medida, la capacidad de autocrítica de las instancias directivas y en el caso particular, de las comisiones redactoras de los informes por áreas y sub-áreas, la disposición positiva a enfrentar la tarea encomendada, no sólo desde una perspectiva meramente descriptiva, sino entrando a un análisis lo más profundo posible de las distintas situaciones, a la luz de los antecedentes recabados durante la realización del proceso de autoevaluación. Este último aspecto merece destacarse, puesto que no es sencillo modificar conductas muchas veces profundamente arraigadas.

Especial consideración debe hacerse a dos aspectos cruciales para el desarrollo institucional; la capacidad incipiente de toma de decisiones con base a fuentes de información objetiva, tanto interna como del entorno; y al fortalecimiento de la concepción de planeación como proceso normal del funcionamiento institucional.

6.- Conclusiones

Sin lugar a dudas, la realización del proceso de autoevaluación ha significado para el Instituto Universitario de Ciencias de la Salud, Fundación Barceló, un enorme desafío, no exento de dificultades de distinta magnitud y nivel, que han debido ser sorteadas, empleando diversas estrategias, enmarcadas en la decidida voluntad institucional de llevar adelante el proceso, dado el grado

de importancia y valor agregado que representa para su devenir.

La experiencia obtenida en el proceso, de sus estamentos directivos, docentes, administrativos y alumnos, ha permitido la creación incipiente de una cultura de autoestudio institucional, la que por sí sola, se constituye en un elemento fundamental de su quehacer.

El proceso ha inducido a detectar fortalezas y debilidades, que de otra manera no habrían sido detectadas o lo habrían sido en forma parcial y por tanto el análisis con las consecuentes acciones correctivas no hubiese tenido la profundidad que las distintas situaciones ameritaban. A este respecto es importante destacar las distintas opiniones, vertidas a través de mecanismos formales o informales de los diversos actores del sistema, acerca de sus particulares visiones de los problemas que los afectan en el desarrollo de sus funciones diarias y las propuestas concretas de soluciones.

El desarrollo del proceso ha contribuido a implementar e introducir mejoras importantes a las comunicaciones institucionales. Sin perjuicio de lo indicado, es esencial avanzar aún más en este ámbito, tanto desde una perspectiva horizontal como vertical.

Se ha progresado de manera sustancial en la creación de un sistema de información que le permite registrar

variables significativas de los principales procesos institucionales.

El incremento de la capacidad del tratamiento analítico y conclusivo de los resultados, a partir del nuevo acervo de información, ha permitido que las decisiones de mejoramiento se plasmen en acciones correctivas concretas que se sustentan en información objetiva y útil. Así, la institución está en vías de aprovechar la experiencia ganada, en fortalecer la toma de decisiones y planificar su futuro, considerando las variables propias y las del entorno, que inciden, sin lugar a dudas, en la eficacia y eficiencia institucional. Sin embargo, es necesario tener en alta consideración, que la efectividad es totalmente dependiente del establecimiento de procedimientos internos y el desarrollo sostenido de una cultura de mejoramiento continuo.

Como corolario final del proceso se puede afirmar que, sin lugar a dudas, éste ha significado, una oportunidad muy importante de autorreflexión para todos los integrantes del Instituto Universitario de Ciencias de la Salud. De hecho el proceso se constituyó en una valiosa herramienta, para que la institución explorara sus propósitos, sus áreas de efectividad, sus debilidades y oportunidades futuras, que involucró el dialogo abierto y retroalimentación desde las distintas instancias institucionales.

Referencias bibliográficas

- CONEAU - Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (1997). "Lineamientos para la Evaluación Institucional" pp. 1-31.
- FERNÁNDEZ LAMARRA, N. (1999) "La Evaluación Institucional en la Argentina". Revista IGLU; OUI Quebec, Canada (en Prensa).
- GALLAGHER, A (1991). "Comparative value added as a performance indicator", *Higher Education Review* 23 (3), pp. 19-29.
- HARVEY, L. & MASON, S. (1995). *The Role of Professional Bodies in Higher Education Quality Monitoring*, Birmingham: QHE.
- KARLSEN, R. & STENSAKER, B. (1995). "Between governmental demands and institutional needs: peer discretion in external evaluations-what is it used for? 17th Annual EAIR Forum, *Dynamics in Higher Education: Traditions Challenged by New Paradigms*, Zurich, Switzerland.
- KELLS, H.R. & KIRKWOOD, R. (1979). "Institutional Self Evaluation Processes". *Educational Record* 60 N° 1. pp. 25-45
- KELLS, H.R. & VAN VUGHT, F.A. (eds) (1988) "Self Study, Program Review and Self Regulation in Higher Education". *Proceedings of the 9th European Association for Institutional Research*, Enschede, Holanda.
- KELLS, H.R. (1988). *Self Study Processes*, 3° edition. Phoenix, Arizona, Oryx Press.
- KELLS, H.R. (1992^a). *Self Regulation in Higher Education*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- KELLS, H.R. (1995). *Self Study Processes: A Guide to Self-Evaluation in Higher Education*. 4th Ed. Oryx Press.
- MAASEN, P. (1996). "The concept of culture in Higher Education" *Tertiary Education and Management* Vol 1 N° 2, pp. 153-159.
- MURPHY, P. (1994). "Research quality, peer review and performance indicator". *The Australian Universities Review* 37(1), pp. 14-18.
- OLIVARES FAÚNDEZ, C. (1999). "Hacia la creación de una cultura de la evaluación como garantía de la calidad en las Universidades", *Avaliação*, Vol.4 N°1 (11), RAIES, Campinas, pp. 35-41
- SAARINEN, T. (1995) "Systematic higher education assessment and departmental impacts: translating the effort to meet the need". *Quality in Higher Education*, 1(3), pp. 223-234.
- VILLANUEVA, E. (1999) "Acreditación y Evaluación Universitaria en la Argentina: Estado de Situación". Revista IGLU, OUI Quebec, Canada (en Prensa)
- YORKE, M. (1998) "Performance indicators relating to student development: Can they be trusted?". *Quality in Higher Education* 4(1), pp. 45-61.