



# Gestión de la calidad

para instituciones de educación superior

Procesos de autoevaluación y acreditación

## **Gestión de la Calidad para Instituciones de Educación Superior**

---

### **Procesos de Autoevaluación y Acreditación**

Primera edición

© 2005, Consorcio de Universidades

Prohibida la reproducción parcial o total de las características gráficas de este libro. Ningún párrafo de esta edición puede ser reproducido, copiado o transmitido sin autorización expresa del Consorcio de Universidades. Cualquier acto ilícito cometido contra los Derechos de Propiedad Intelectual que corresponden a esta publicación será denunciado de acuerdo al D.L. 822 Ley sobre el Derecho de Autor y a las leyes internacionales que protegen la propiedad intelectual.

ISBN: 9972-704-03-X

Hecho el depósito legal N° 1501162004-9285

Consorcio de Universidades

Av. Armendariz 445 Miraflores

Diseño: Taller de Diseño

## INDICE

PRESENTACIÓN _____	4
CAPÍTULO I. Introducción a la Gestión de la Calidad _____	8
CAPÍTULO II. Modelo de Autoevaluación _____	20
CAPÍTULO III. Proceso de Autoevaluación _____	50
CAPÍTULO IV. Evaluación Externa _____	77
CAPÍTULO V. Acreditación _____	87

### ANEXOS

ANEXO A : Glosario _____	93
ANEXO B : Maestro _____	101
ANEXO C : Formulario _____	114
ANEXO D : Encuesta general _____	120
ANEXO E : Cronograma del proceso _____	145
ANEXO F : Cuestionario para la evaluación del proceso de autoevaluación _____	146

## PRESENTACIÓN

Ocho profesores del Consorcio de Universidades, dos de cada una de ellas, conformamos el grupo convocado para la misión de reeditar la publicación *Autoevaluación Institucional, Manual para Instituciones de Educación Superior*. Hemos pasado por la vivencia de intercambiar opiniones, experiencias, datos, y especialmente, discutir con académicos para resolver puntos de vista de la calidad en educación. La discusión de puntos discrepantes la hemos hecho en el marco del sano y fructífero deseo de encontrar la mejor alternativa para construir un modelo para la gestión de la calidad.

La mayoría de los miembros de esta comisión participamos en la tarea de escribir la primera edición del referido *Manual* presentado en febrero del año 2000; esa experiencia, y los valiosos aportes de los tres nuevos miembros, permitieron plantear esta nueva edición con una revisión conceptual de la calidad en la educación superior y llevarla a un mayor detalle para facilitar su aplicación en instituciones que se inicien en procesos de mejora continua. En esta nueva reflexión se ha sumado información recogida en eventos nacionales e internacionales, información actualizada de la literatura y sobre todo, las experiencias de la autoevaluación institucional realizada en cada una de las universidades del Consorcio. También han contribuido a este documento experiencias producto de procesos hacia la acreditación de programas y carreras en las que hemos participado miembros de esta comisión.

Este aporte para atender uno de los más críticos problemas del país, la educación, ha sido motivo para reforzar lazos de académicos mediante una participación en la que han primado la libertad, la tolerancia y el ejercicio de una comunicación abierta y completa; así como ha permitido profundizar la amistad, eje de las relaciones humanas. A esta comisión encargada de la segunda edición, se incorporaron dos colegas en reemplazo de otros dos que nos acompañaron en la primera y una tercera persona reemplazó al amigo Alejandro Valdés Garrido Lecca,

líder del grupo desde la primera edición. A él le reconocimos liderazgo, por sus cualidades humanas, su gran capacidad de trabajo, su práctica de valores, su sólida formación académica y por su dedicación con cariño al tema de la calidad en la educación superior. Su prematura ausencia física no ha creado vacío en las horas de trabajo grupal o individual porque percibimos su compañía espiritual. Esa presencia nos ha motivado siempre, nos ha evocado el entusiasmo y alegría compartida durante el trabajo con él. Nuestro afán de culminar este libro con la mejor calidad es para que alcance a ser un justo homenaje a nuestro siempre recordado amigo Alejandro.

**COMISIÓN INTERUNIVERSITARIA DE AUTOEVALUACIÓN  
Y ACREDITACIÓN DEL CONSORCIO DE UNIVERSIDADES**

**Equipo de trabajo :**

Richard Korswagen Edery y Carlos Wendorff Montenegro de la Pontificia Universidad Católica del Perú; Fernando Donayre González, Manuel Rodríguez Castro de la Universidad Peruana Cayetano Heredia; Ivonne Menéndez Carbajal, Cecilia Montes Corazao y Alejandro Valdés Garrido Lecca de la Universidad del Pacífico; Juan Abugattas Abugattas y María Teresa Ortiz de Málaga de la Universidad de Lima.

**Colaboradores :**

Joaquín González Mavila de la Pontificia Universidad Católica del Perú y Alfonso Zavaleta Martínez Vargas de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

# Capítulo I

---

## Introducción a la gestión de la calidad

# I. Introducción a la gestión de la calidad

## 1. Marco conceptual

La universidad, una de las instituciones más antiguas de la humanidad aún en vigencia, está hoy sometida a fuertes presiones que provienen de un entorno cambiante y del proceso mismo de desarrollo del conocimiento, que la obligan a iniciar un esfuerzo de adaptación ágil y profundo. Esta situación, común a las universidades del mundo, es particularmente aguda en la América Latina, donde nuevas configuraciones sociales y una verdadera explosión de expectativas ocurrida en los últimos decenios van dejando atrás o tornando insuficientes las reformas institucionales emprendidas el siglo pasado.

En efecto, durante el pasado medio siglo no solamente se ha producido una masificación de los estudios superiores, que, en muchos casos, ha resuelto el problema de cobertura que parecía ser el reto esencial en sociedades muchísimo más estratificadas que las actuales; sino que adicionalmente se ha afirmado la demanda de educación superior como vía de ascenso social y de acceso al mercado de trabajo. De las universidades se espera hoy que formen todos los profesionales que los países necesitan para impulsar sus planes de desarrollo y las élites capaces de administrar sus destinos en un mundo crecientemente competitivo.

El tránsito de la fase de la demanda por más cobertura, a la fase actual en que se demanda a los estudios universitarios más pertinencia y calidad, no es fácil en América Latina. En primer término, las estructuras académicas se muestran demasiado rígidas y, en general, poco adecuadas para adaptarse a los crecientes ritmos de obsolescencia de los conocimientos técnicos, lo que obviamente afecta la calidad de los profesionales que se forman. Pero, al mismo tiempo, el peso de la demanda por formar profesionales, ha llevado a un marcado descuido del impulso a la producción de nuevos conocimientos. La investigación que se realiza en las universidades de la región es escasa y, en muchos casos, poco pertinente.

Por otro lado, el hecho de que en los niveles de la educación básica el esfuerzo haya estado igualmente centrado en la solución al problema de la cobertura, ha determinado una baja en los niveles promedio de formación de los ingresantes a las universidades y demás modalidades de educación superior. Este hecho obliga a las universidades a bajar sus niveles o a dedicar muchísimos recursos y tiempo a programas de carácter correctivo, en detrimento de los programas de formación profesional o de desarrollo académico.

En una época distinta a la actual, este cúmulo de retos podría tal vez haber sido manejado dentro de plazos prolongados y desde perspectivas más bien locales y regionales. Sin embargo, la globalización está teniendo un impacto muy marcado en el ámbito de la educación superior. Los criterios y los estándares con los que se mide una formación profesional adecuada se han uniformizado teniendo como referente los niveles de exigencia de las instituciones más prestigiosas del mundo. En un continente en el cual los usuarios del sistema educativo perciben su paso por él como un instrumento para aumentar su capacidad de movilidad individual y en el que los estados viven la permanente angustia de legitimarse promoviendo programas de desarrollo con resultados tangibles, es imposible que las universidades pretendan sustraerse de esta realidad.

Para cualquier individuo es posible, con los medios de información hoy disponibles, contrastar la calidad de la enseñanza que recibe en una institución con la que se ofrece en otras instituciones de su propia sociedad, de la región o del mundo entero. Las posibilidades de acceso al mercado de trabajo dependen finalmente de la solidez de la formación que reciban los estudiantes, pues en su propio entorno les será menester competir con personas que se han educado en diversas partes de su país o fuera de él.

Además, en los últimos años se ha ido afianzando por parte de los gobiernos que destinan recursos para la educación, una tendencia a demandar de las instituciones receptoras de esos recursos resultados positivos tangibles. Un subproducto de esta demanda ha sido el esta-

Para cualquier individuo es posible, con los medios de información hoy disponibles, contrastar la calidad de la enseñanza que recibe en una institución con la que se ofrece en otras instituciones de su propia sociedad, de la región o del mundo entero. Las posibilidades de acceso al mercado de trabajo dependen finalmente de la solidez de la formación que reciban los estudiantes, pues en su propio entorno les será menester competir con personas que se han educado en diversas partes de su país o fuera de él.

blecimiento en muchos países de mecanismos para la medición permanente de la calidad de los programas educativos, para la certificación y re-certificación de capacidades profesionales, y para la acreditación de instituciones educativas.

La movilidad de los profesionales y científicos, los programas de intercambio, los procesos de reconocimiento mutuo y convalidación de títulos y grados, dependen cada vez en mayor medida y más explícitamente, de la capacidad de las instituciones educativas para certificar la calidad de la formación que imparten.

El reto mínimo que se les plantea a las instituciones de educación superior en este contexto tiene dos aspectos: de un lado, deberán pugnar por mejorar de manera permanente e integral la calidad de sus servicios y procedimientos y, del otro, deberán embarcarse en ejercicios de adaptación y de cambio que les permitan hacer frente a entornos en trance de transformación, marcados por niveles de incertidumbre muy altos. La autoevaluación y la acreditación son, en esa realidad, elementos indispensables e ineludibles de la vida institucional.

El concepto de calidad, aplicado a las instituciones educativas y a los servicios que ellas ofrecen, puede tener muchas acepciones y algunas de ellas pueden resultar sumamente limitantes. En efecto, una definición estrecha de calidad puede sesgar los procesos de evaluación y eventualmente llevar a que se subestimen o se pasen por alto aspectos de la vida universitaria que son esenciales para el cumplimiento de los fines de una educación superior integral.

En el caso de la educación básica, por ejemplo, se tiende a medir la calidad únicamente en función de los niveles de aprendizaje y asimilación de conocimientos de los estudiantes. Se trata sin duda de un criterio indispensable, pues una institución concebida como vehículo de aprendizaje que no promueva un aumento en los niveles del conocimiento de sus usuarios es ciertamente poco creíble. No obstante, hay diversas preguntas que se pueden formular en relación con esta situación. En primer término, ¿para qué se desea aumentar los conocimientos de los jóvenes y con qué fin? Si fuera solamente para facilitar su

El concepto de calidad, aplicado a las instituciones educativas y a los servicios que ellas ofrecen, puede tener muchas acepciones y algunas de ellas pueden resultar sumamente limitantes.

En efecto, una definición estrecha de calidad puede sesgar los procesos de evaluación y eventualmente llevar a que se subestimen o se pasen por alto aspectos de la vida universitaria que son esenciales para el cumplimiento de los fines de una educación superior integral.

ingreso a las universidades o institutos de educación superior, el contenido y la índole de esos conocimientos tendrían un sesgo determinado, más aún, se estaría ante una visión puramente instrumental de la formación escolar. Eso significaría que los años de adolescencia del estudiante y los numerosos retos y conflictos que enfrenta una persona en ese período simplemente no deberían ser atendidos por la escuela, y que la actividad de los profesores y la propia escuela no deberían ser evaluadas en función de su capacidad para servir de apoyo al estudiante en su desarrollo personal.

Lo propio ocurre con las universidades y demás instituciones de formación superior. Si estas tuvieran únicamente un papel *profesionalizante*, entonces resultaría evidente que ningún criterio de medición que pretenda ponderar la atención que se preste a la formación intelectual y moral más integral del estudiante, o al desarrollo de una sensibilidad social, podría ser tomado en cuenta. Igual sucedería si el único fin atribuido a la universidad fuera la formación de investigadores, pues en ese caso el único criterio que contaría realmente sería la capacidad de la institución y sus egresados de producir nuevo conocimiento.

Hay otros factores, además de estos, que inciden sobre la vida universitaria, tales como las expectativas que el Estado y los que aportan al mantenimiento de las instituciones tienen respecto de sus servicios, las presiones que derivan de la globalización, y el desarrollo de los procesos de conocimiento. Es poco probable, por ejemplo, que Estados de recursos limitados se muestren muy generosos con universidades que no formen los profesionales que la sociedad demanda o que se muestren insensibles ante las realidades del mercado de trabajo. Lo mismo podría decirse de las empresas y corporaciones privadas que podrían aportar a la educación superior.

Por otro lado, es impensable una evaluación adecuada de la calidad educativa que no pondere la infraestructura y la disponibilidad de recursos para la formación de los estudiantes, y para el desarrollo de tareas docentes o de investigación.

En la realidad, la percepción que tiene la comunidad en general de

las instituciones de educación superior es resultado de una combinación de muchos de estos elementos. Sería absurdo, por ende, que todos ellos no se tuvieran en cuenta a la hora de evaluar una institución.

Evidentemente, el peso de cada uno de los elementos mencionados variará de acuerdo con el tipo de institución de que se trate, los objetivos que ella misma se haya propuesto alcanzar, o el tipo de servicio que ofrezca. Así, una universidad que se plantee como objetivo brindar una educación integral, tendría que ser evaluada desde esa perspectiva. Y una que se proponga solamente formar profesionales y no investigadores, debería serlo en función de esas metas. Sin embargo, hay criterios de carácter más universal que siempre tendrán que ser tomados en cuenta; por ejemplo la disponibilidad de recursos y de infraestructura adecuados para el logro de las metas propuestas, y la eficacia de los procesos tanto administrativos como de enseñanza-aprendizaje que se desarrollen.

Por ello, se ha pensado que es más conveniente hablar de “gestión de calidad” que de simplemente “calidad” al plantear modalidades para la evaluación o autoevaluación de instituciones de educación superior. Es evidente, de otro lado, que la evaluación de este tipo de instituciones puede compartir algunos rasgos con los procesos de evaluación de otro tipo de instituciones, como las empresas, pero también que tiene características propias que no pueden ser atendidas de la misma manera.

Esto es importante recalcarlo, porque podría imaginarse que sería suficiente para la evaluación de una universidad aplicarle las mismas pautas y normas que se han hecho usuales para la medición de calidad en las empresas. Este procedimiento probablemente puede tener algún sentido en relación con procesos administrativos y otros de carácter muy operativo, pero ciertamente no puede ser considerado satisfactorio para la medición de la calidad de los procesos propiamente académicos o formativos. Los criterios y los indicadores de éxito aplicables en este caso tienen particularidades y dimensiones específicas de carácter irreductible, y no puede considerarse seria una evaluación que no parta del reconocimiento de esta realidad.

El entorno cambiante en que se desenvuelve la vida académica y la emergencia constante de nuevos retos, impiden que la evaluación sea considerada como un proceso finito y limitado en el tiempo. Es obvio que deberá tratarse de un esfuerzo permanente y que parte sustantiva de la calidad es precisamente la existencia de mecanismos que permitan a la institución detectar a tiempo las fallas y limitaciones que la afectan, así como mantener plena conciencia de sus ventajas y fortalezas relativas. Se habla entonces de lo que propiamente podría considerarse una conciencia o cultura de calidad.

Se trata de un fenómeno que incide principalmente sobre la conciencia colectiva de los integrantes de la comunidad universitaria. Si todos sus integrantes, autoridades, docentes, alumnos y personal administrativo no la comparten e interiorizan, poco es realmente lo que puede aspirarse a lograr respecto de mejoras sustantivas del nivel académico o de la eficacia de los diferentes servicios que las instituciones de educación superior ofrecen.

En este sentido, son de suma importancia los mecanismos que permiten impulsar el desarrollo de una conciencia colectiva de responsabilidad y de compromiso con las instituciones educativas. Algunos de estos mecanismos son la elaboración de planes estratégicos institucionales, en la medida en que obligan a un debate y a una reflexión amplia, conjunta y compartida sobre las metas institucionales, y, ciertamente, los procesos de autoevaluación, que permiten a los miembros de las instituciones aquilatar su verdadero nivel de logros y su rendimiento, a fin de propiciar las mejoras y modificaciones que se estimen convenientes en cada momento.

Por ello, las instituciones pertenecientes al Consorcio de Universidades han desarrollado y validado el modelo de autoevaluación que se presenta en este texto como un aporte a la comunidad universitaria y, más ampliamente, a las instituciones de educación superior del país. Se trata de un modelo muy flexible y adaptable a las condiciones de cada institución de educación superior, que permite generar una amplia movilización de la comunidad académica y del personal administrativo

El entorno cambiante en que se desenvuelve la vida académica y la emergencia constante de nuevos retos, impiden que la evaluación sea considerada como un proceso finito y limitado en el tiempo. Es obvio que deberá tratarse de un esfuerzo permanente y que parte sustantiva de la calidad es precisamente la existencia de mecanismos que permitan a la institución detectar a tiempo las fallas y limitaciones que la afectan, así como mantener plena conciencia de sus ventajas y fortalezas relativas. Se habla entonces de lo que propiamente podría considerarse una conciencia o cultura de calidad.

para fortalecer el sentido de pertenencia, ampliar el conocimiento colectivo de la realidad de la institución y proponer consensuadamente líneas de acción e iniciativas correctivas adecuadas.

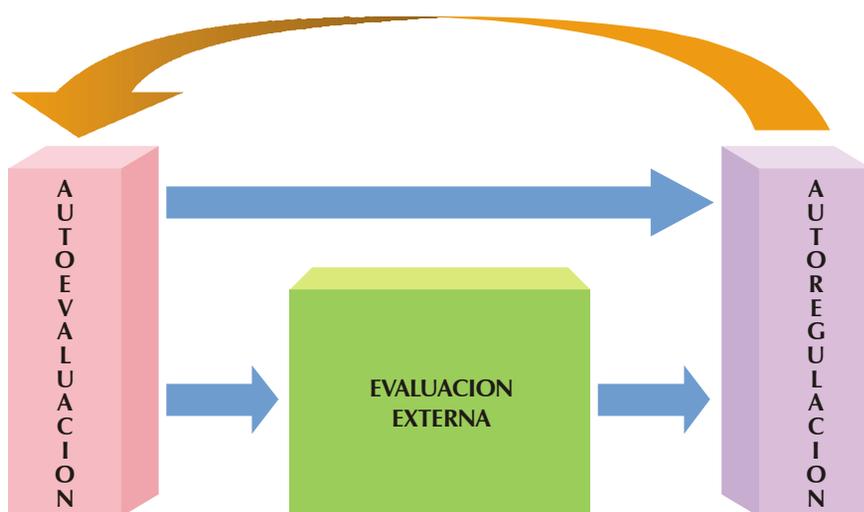
## 2. Propuesta del consorcio de universidades

El Modelo del Consorcio de Universidades ha sido concebido en un marco de mejora continua que privilegia el mecanismo denominado autorregulación. Toda organización de educación superior necesita autorregularse con el fin de cumplir la misión y los objetivos que ella misma ha definido. El hecho de que una institución educativa sea autorregulada, supone que esta revisa de manera continua y sistemática los objetivos de sus tareas, que establece un sistema eficiente de información que se fundamenta en hechos y opiniones de los distintos estamentos, que actúa sobre la base de estudios científicos, y que relaciona los resultados con la planificación, la asignación de recursos y el mejoramiento de los procesos institucionales. La autorregulación utiliza la autoevaluación como medio o herramienta que le permite la búsqueda de la excelencia, tal como se puede observar en la Fig.1.

Para que un proceso de autoevaluación tenga éxito se requieren ciertas condiciones claves :

- a) Una *motivación interna* para el proceso, es decir, que los miembros de comunidad institucional estén de acuerdo y *quieran* realizar el trabajo.
- b) Un decidido *respaldo institucional*, esto es, que las autoridades otorguen al proceso la verdadera importancia que este tiene y que, por ende, brinden apoyo político y administrativo, y los recursos necesarios tanto para el momento de la autoevaluación como para la puesta en práctica de las recomendaciones del comité evaluador.
- c) Un *liderazgo* legítimo, fuerte y eficaz.
- d) La *participación* de los integrantes de la organización, quienes deben ser los verdaderos protagonistas del proceso.

**Fig. 1. Proceso de Autoevaluación y Autorregulación**



La autoevaluación se define como el proceso de estudio de una institución o de una de sus partes - Facultad, Departamento, unidad de servicio, o programa- el cual es organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de los fines de la institución y con algún conjunto aceptado de estándares de desempeño como referencia. Este tipo de estudio muestra elementos descriptivos, analíticos y reflexivos, y supone un serio compromiso con el cambio<sup>1</sup>.

Esta última condición, la participación activa de los académicos y las autoridades de la institución universitaria en la evaluación, asegura resultados importantes y duraderos; esto es así porque al participar tomarán conciencia de los problemas que existen en su institución y estarán dispuestos al cambio, por medio de la búsqueda de soluciones adecuadas a las características de su propio proyecto educativo. El proceso que se asuma debe tener un diseño adecuado a los fines y a las características institucionales.

En los tiempos modernos es cada vez más notoria la corriente general de búsqueda de calidad, mejoramiento, ajuste y optimización de los distintos sistemas que forman parte de la actividad diaria del ser humano; lo que lo ha conducido a alcanzar niveles de calidad que hasta ayer parecían retos muy difíciles de vencer y que, en el corto plazo, serán las metas mínimas a cumplir.

1. ESPINOZA, O. y otros. *Manual de autoevaluación para instituciones de educación superior. Pautas y procedimientos*. Santiago de Chile : CINDA/PROMESUPU-OEA, 1994, pp. 24.

La cultura de autorregulación nos permite manejar mejoras de manera dinámica, a la vez que compromete a la institución en un proceso social; esto es, involucra a las personas en su actividad e interés, y fuerza a las instituciones a tener un eficiente manejo gerencial de sus recursos.

El sector académico no es una excepción a esta tendencia. Por el contrario, en un ambiente de alta competitividad, que determina que el sistema demande más profesionales capaces de afrontar y resolver los problemas planteados por exigencias cada vez mayores, es indispensable que las instituciones académicas se comprometan a alcanzar niveles de calidad compatibles con los requerimientos de ese sistema.

En este ambiente surge la necesidad de contar con un instrumento que, en primer lugar, garantice el cumplimiento de objetivos, y que luego verifique el nivel de calidad de ese cumplimiento dentro de las instituciones involucradas. Esto a su vez conduce a la autoevaluación y a la creación de una cultura de autorregulación de la calidad institucional.

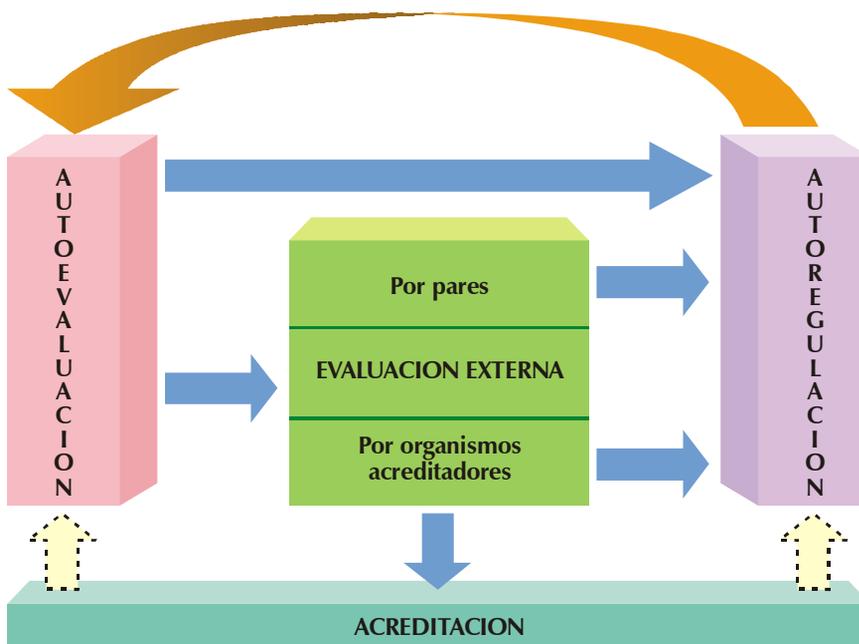
La meta fundamental de una cultura de autorregulación es lograr que la entidad involucrada en ella finalmente posea una mística de mejoramiento y búsqueda de la calidad inherente a sí misma, y que dicha cultura nazca de la voluntad de los individuos que la integran. La imposición no crea cultura; por el contrario, auspicia un rechazo natural, que será mayor cuanto mayor sea la capacidad deliberante del medio.

La cultura de autorregulación nos permite manejar mejoras de manera dinámica, a la vez que compromete a la institución en un proceso social; esto es, involucra a las personas en su actividad e interés, y fuerza a las instituciones a tener un eficiente manejo gerencial de sus recursos. Dentro de una cultura de autorregulación, la herramienta más dinámica es la autoevaluación. El proceso de autoevaluación de instituciones de educación superior debe verse como una verdadera necesidad dentro del concepto de búsqueda y mejora de calidad en la formación profesional.

Como parte de esta cultura, la autoevaluación no es una comparación con otras entidades, ni un medio para obtener solo una acreditación. La autoevaluación debe asumirse como un compromiso serio de mejora y superación de los propios estándares. La acreditación debe considerarse como un *beneficio colateral*, producto de una seria y bien desarrollada autoevaluación, seguida de mejoras, re-alimentación de información, re-definición de objetivos, re-formulación de estrategias y repetición del proceso de manera cíclica<sup>2</sup>.

Vale la pena puntualizar que la autoevaluación no es un proceso estático, ni en cuanto a su ejecución, ni en lo que se refiere a las exigencias mínimas de calidad. Por lo tanto, el proceso, los procedimientos y los resultados han de revisarse y corregirse cuantas veces sea necesario, todo lo cual constituye el proceso de autorregulación. Siguiendo esta serie de pasos, la acreditación viene por sí misma, casi como una consecuencia inevitable.

**Fig. 2. Proceso de Autoevaluación, Autorregulación y Acreditación**



2. Ver figura 2.

El proceso que conduce a la acreditación se inicia entonces con la aplicación del proceso de autoevaluación, continúa con la evaluación por pares externos y luego con el proceso de autorregulación. Algunos resultados de la autoevaluación pueden pasar directamente al proceso de autorregulación. Establecida la autorregulación como proceso permanente, se vuelve al proceso de autoevaluación y de esta forma se cierra el circuito del proceso de mejoramiento continuo.

Cuando la institución considere que sus procesos de autoevaluación y autorregulación están lo suficientemente logrados, podrá iniciar su proceso de acreditación por medio de organismos acreditadores nacionales o internacionales, bajo el modelo propuesto por estos. La vigencia de esta acreditación siempre es temporal.

## Capítulo II

---

# Modelo de autoevaluación

## II. Modelo de autoevaluación

El Modelo de Autoevaluación del Consorcio de Universidades parte de una iniciativa propia de las cuatro universidades que lo conforman y del convencimiento de la necesidad de trabajar bajo un marco referencial de gestión de calidad. Este Modelo fundamenta su viabilidad y aporte a las instituciones de educación superior, en general, y a las universidades en particular, en diversos aspectos que se explican posteriormente.

Se han tomado como referencia para su diseño modelos aplicados previamente y con éxito en otros países latinoamericanos. También se recoge la experiencia de los autores y su participación en diferentes eventos nacionales e internacionales, la misma que ha sido enriquecida al aplicar el modelo del Consorcio de Universidades en cuatro instituciones universitarias de diferente magnitud, características y orientaciones. Los resultados han hecho posible implementar procesos de mejora en cada una de ellas.

La metodología del Modelo permite analizar la información recogida cruzando y contrastando los resultados obtenidos, lo que facilita una visión global y transversal de toda la institución o carrera. Esta característica de análisis, denominada *trazabilidad*, es un aporte significativo del Modelo, de particular utilidad en la gestión de las instituciones de educación superior.

Para que el proceso de autoevaluación logre sus objetivos debe necesariamente incorporar la participación activa de todas las personas involucradas con la institución. En este sentido, el modelo, además de recoger información formal, toma en consideración la percepción y el grado de satisfacción de todos los actores vinculados con la unidad sujeta a evaluación.

Finalmente, dada la versatilidad del Modelo, este es adaptable a las características de cada institución, y se puede aplicar tanto a procesos de autoevaluación institucional como de programas o carreras.

# 1. Principios, factores y lineamientos

El modelo de autoevaluación se sustenta conceptualmente en los siguientes elementos :

- 1.1 Principios
- 1.2 Factores y sus Lineamientos.

Los principios constituyen el marco filosófico del modelo y engloban el proceso de autoevaluación. Su existencia debe ser verificada en la unidad que se evalúa como condición básica para que este proceso de autoevaluación sea legitimado.

Los factores son el conjunto de elementos propios de las instituciones de educación superior, que posibilitan organizar de manera sistemática la información para tomar decisiones y lograr las mejoras en forma eficiente y focalizada.

A cada factor le corresponde un conjunto de lineamientos que describen los aspectos cualitativos y cuantitativos a ser evaluados. Los factores y lineamientos, tal cual han sido formulados, constituyen el marco de referencia o la situación ideal hacia la cual se debe encaminar la institución o el programa. En el proceso de mejora, los lineamientos son indicadores objetivamente verificables de calidad. Permiten identificar las debilidades o deficiencias y orientar hacia donde deben canalizarse los recursos y esfuerzos institucionales.

En el Modelo, los principios, los factores y lineamientos, así como la información recopilada, generan una matriz. Mediante la *trazabilidad* se analizan los resultados en forma global y transversal. Esto facilita la identificación de los problemas nucleares y hace posible priorizar las diversas estrategias de solución.

La metodología del Modelo permite analizar la información recogida cruzando y contrastando los resultados obtenidos, lo que facilita una visión global y transversal de toda la institución o carrera. Esta característica de análisis, denominada *trazabilidad*, es un aporte significativo del Modelo, de particular utilidad en la gestión de las instituciones de educación superior.

## 1.1. Principios

Los principios son enunciados acerca de los criterios valorativos que orientan una institución de educación superior. Los que contempla el modelo son: universalidad, integridad, equidad, idoneidad y coherencia, que son de carácter ético, y eficacia, eficiencia y pertinencia, que son de carácter funcional.

PRINCIPIOS	
Éticos	Funcionales
Universalidad	Eficacia
Integridad	Eficiencia
Equidad	Pertinencia
Idoneidad	
Coherencia	

En el Modelo, los principios, los factores y lineamientos, así como la información recopilada, generan una matriz. Mediante la *trazabilidad* se analizan los resultados en forma global y transversal. Esto facilita la identificación de los problemas nucleares y hace posible priorizar las diversas estrategias de solución.

### Principio : Universalidad (P1)

La creación y aplicación del conocimiento no tienen límites geográficos, sociales, ideológicos, étnicos ni religiosos. La universidad es la institución que tiene el deber de crear, promover, difundir y aplicar este conocimiento con plena libertad en todo ámbito y tiempo.

**Principio : Integridad (P2)**

Se refiere a la preocupación permanente de una institución por cumplir de manera cabal con sus estatutos y sus programas de desarrollo. La integridad implica el reconocimiento de valores comunes y el propósito colectivamente asumido de ponerlos en práctica, con el fin de que la institución muestre ante la comunidad una gestión responsable de sus recursos y sus proyectos, así como una gestión transparente en todas sus actividades.

**Principio : Equidad (P3)**

Principio por medio del cual se otorga y exige a cada quien lo que le corresponde.

**Principio : Eficacia (P4)**

Capacidad de la institución o programa para lograr sus metas y objetivos.

**Principio : Eficiencia (P5)**

Utilización óptima de los recursos, humanos y materiales, para alcanzar el mayor grado de eficacia en el mínimo tiempo y con el mínimo costo.

**Principio : Pertinancia (P6)**

Capacidad de la institución o programa para responder a las necesidades y demandas del medio.

**Principio : Idoneidad (P7)**

Capacidad que tiene la institución de cumplir a cabalidad con las tareas específicas que se desprenden de su misión, propósitos y objetivos de sus programas.

**Principio : Coherencia (P8)**

Grado de correspondencia existente entre lo que la institución o programa declara en su misión y lo que efectivamente realiza.

## 1. 2. Factores y Lineamientos

### Factores

Los factores son elementos constitutivos de toda institución académica, y por lo tanto fundamentales en el desarrollo de sus funciones. Se consideran factores a grupos humanos, elementos físicos, postulados y declaraciones de principios, conjuntos funcionales, o combinaciones de ellos.

Para cada factor se verifica su existencia, el grado de difusión, adecuación o desempeño funcional dentro del marco de uno o más de los principios que han sido definidos anteriormente. Estos factores deben ser estudiados y analizados por separado, e indican qué es lo que se debe evaluar en la institución.

Los factores considerados en el Modelo del Consorcio de Universidades son :

1. Proyecto institucional.
2. Programa académico.
3. Académicos.
4. Estudiantes y servicios estudiantiles.
5. Egresados.
6. Investigación y contribución intelectual y artística.
7. Extensión y proyección.
8. Relaciones institucionales, imagen, y comunicación e internacionalización.
9. Organización, administración y gestión.
10. Recursos educacionales e infraestructura.

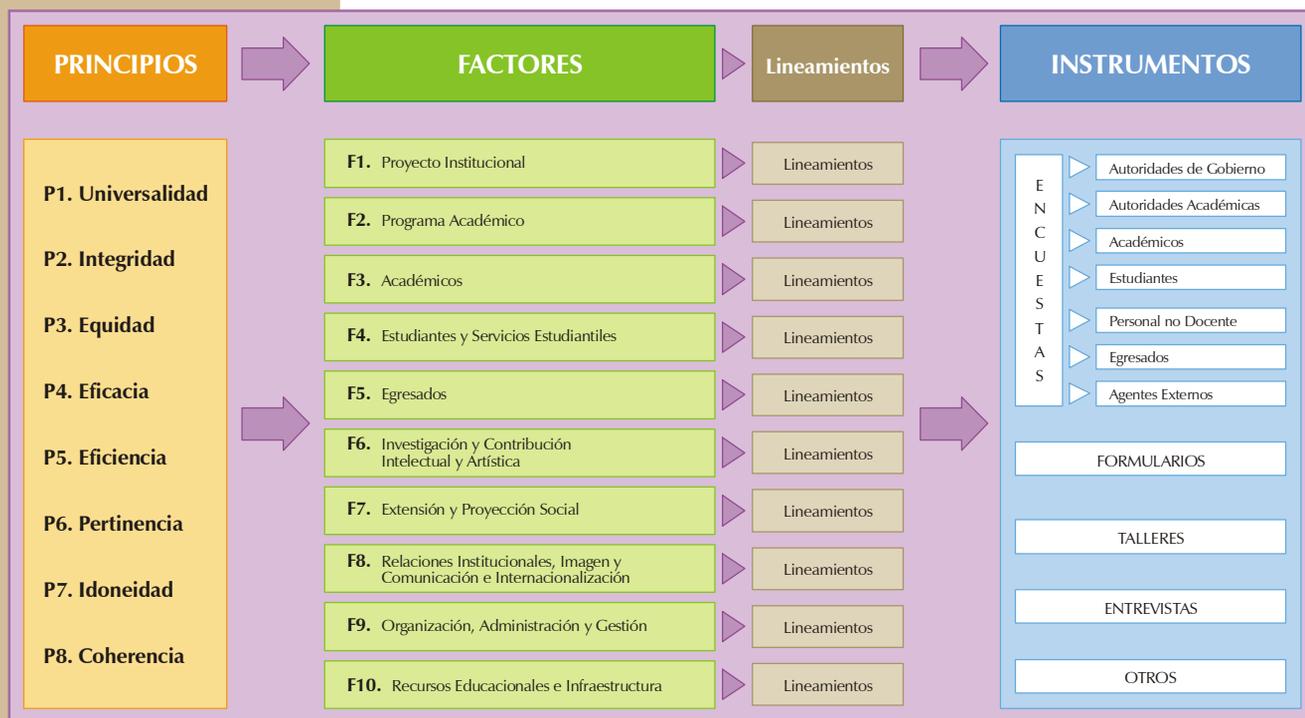
## Lineamientos

Con el fin de facilitar el diseño de los instrumentos de recolección de información para evaluar los factores se requiere de un conjunto de indicadores, de carácter tanto cualitativo como cuantitativo, que permitan interpretar ordenadamente los datos obtenidos.

Para formular los lineamientos se han considerado los siguientes criterios, según sea el caso:

- Que exista : sea de índole declarativa (misión, programa, propósitos declarados, gestión, etc.), o física (infraestructura, personal, estudiantes, etc.).
- Que esté normado y disponible : deben existir reglamentos o procedimientos que normen y regulen el uso de los bienes, o determinen los alcances de los lineamientos declarativos; su mera existencia no garantiza su utilidad ni su uso racional.
- Que sea adecuado : el uso de los recursos debe ser eficaz y eficiente, y estos deben estar dimensionados de acuerdo con los fines y objetivos para los que fueron creados; es fundamental tomar en cuenta que es negativo tanto el subdimensionamiento como el sobredimensionamiento. Los reglamentos y las normas deben ser flexibles, estar diseñados para facilitar el flujo de los procesos y no para actuar como mecanismos restrictivos.
- Que produzca satisfacción en el usuario : en todos los casos donde intervengan usuarios, tanto internos como externos, se deberá evaluar el grado de satisfacción de los mismos.

Fig. 3. Esquema de principios, factores, lineamientos, instrumentos y sujetos informantes



## Los factores y sus lineamientos

A continuación se definen los diez factores considerados en este modelo y para cada uno de ellos se describen sus respectivos lineamientos.

### Factor : Proyecto institucional (F1)

La función que cumple y planea cumplir la institución está claramente expresada en su misión. Esta misión, producto de una reflexión y toma de decisión de sus miembros, debe ser conocida por ellos y por la sociedad.

Los objetivos, el sistema de gestión y las normas que regulan la gestión institucional deben orientarse hacia el cumplimiento de la misión. Para ello debe existir un conjunto de unidades cuyas acciones aseguren un adecuado desarrollo institucional.

#### **Lineamiento 1 (F1.L1)**

La misión declara los principios de la institución; enfatiza sus acciones de docencia, investigación, extensión, proyección social y servicios, y define su ámbito de influencia : local, regional, nacional o internacional.

#### **Lineamiento 2 (F1.L2)**

La declaración de intención (misión, planes y objetivos) de cada Facultad, Instituto, Centro, Escuela o Departamento es coherente con la misión institucional.

#### **Lineamiento 3 (F1.L3)**

Existe un adecuado proceso de planificación, que toma en cuenta la misión y los objetivos institucionales.

#### **Lineamiento 4 (F1.L4)**

Existe un mecanismo de revisión periódica de los objetivos y normas que permite a la institución reorientar su quehacer en función de los avances científicos y tecnológicos, y de los cambios en el entorno económico, social, político y cultural.

#### **Lineamiento 5 (F1.L5)**

Los objetivos de la institución son afirmaciones claras de los resultados que se esperan obtener en aspectos tales como: perfil del egresado, docencia, investigación, creación artística, extensión y proyección.

#### **Lineamiento 6 (F1.L6)**

Los recursos institucionales y su disponibilidad son coherentes con la misión y objetivos.

#### **Lineamiento 7 (F1.L7)**

Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación, así como los procedimientos, se encuentran claramente definidos en concordancia con el estatuto de la institución.

Existe un mecanismo de revisión periódica de los objetivos y normas que permite a la institución reorientar su quehacer en función de los avances científicos y tecnológicos, y de los cambios en el entorno económico, social, político y cultural.

La institución exige a sus programas académicos niveles de excelencia y proporciona para ello los recursos humanos y materiales necesarios.

### **Factor : Programa Académico (F2)**

La institución planifica y establece los programas académicos o carreras de acuerdo con su misión, con el propósito de que cumplan con sus fines declarados de docencia, investigación, extensión y proyección.

Los responsables del programa académico organizan, revisan y evalúan de manera integral los planes curriculares y demás actividades orientadas a la obtención de grados, títulos y diplomas.

El plan curricular es un conjunto de experiencias y actividades orientadas a desarrollar en los estudiantes las competencias previstas en el perfil del egresado.

La institución exige a sus programas académicos niveles de excelencia y proporciona para ello los recursos humanos y materiales necesarios.

#### **Lineamiento 1 (F2.L1)**

Todo programa académico brinda una formación integral basada en las disciplinas esenciales para el ser humano, en particular las Humanidades y las Ciencias Básicas.

#### **Lineamiento 2 (F2.L2)**

El plan curricular garantiza una formación teórico-práctica acorde con el perfil diseñado para el egresado.

#### **Lineamiento 3 (F2.L3)**

Los planes curriculares están en permanente revisión, en función de los avances tecnológicos y las necesidades del entorno. En esta revisión participan académicos, estudiantes, graduados y empleadores.

#### **Lineamiento 4 (F2.L4)**

El programa académico exige a los docentes la revisión y la renovación permanentes de los materiales bibliográficos y otros, con el fin de brindar una educación actualizada.

#### **Lineamiento 5 (F2.L5)**

Todo programa académico requiere docentes del nivel académico correspondiente o superior a la formación que imparte.

### **Lineamiento 6 (F2.L6)**

Todo programa académico se estructura en niveles y por asignaturas, diseñados estratégicamente para lograr el perfil deseado y contempla una exigencia de esfuerzo y tiempo razonable.

### **Lineamiento 7 (F2.L7)**

Cada asignatura del plan curricular cuenta con un sílabo explícito, documentado y difundido oportunamente entre los interesados, en el que se mencionan los objetivos, los contenidos, los métodos de enseñanza, la bibliografía básica y complementaria, así como el correspondiente sistema de evaluación.

### **Lineamiento 8 (F2.L8)**

La institución exige, como parte de la formación de sus estudiantes, el dominio de por lo menos una lengua extranjera.

### **Lineamiento 9 (F2.L9)**

La institución cuenta con los mecanismos de supervisión apropiados para que los contenidos programados en el plan curricular se desarrollen en su totalidad y con la exigencia necesaria que permita alcanzar niveles de excelencia.

### **Factor : Académicos (F3)**

Los académicos constituyen el recurso fundamental de la institución. Desarrollan las actividades de docencia, investigación, extensión, proyección social<sup>3</sup>, servicios, gestión y gobierno; se identifican con la misión y orientan el quehacer institucional.

La institución debe contar con un número suficiente de académicos calificados; una parte significativa de ellos debe poseer grados académicos superiores.

La labor de los docentes debe constituir un estímulo eficaz para el desarrollo del entorno universitario, y da lugar a la práctica de un efectivo proceso de enseñanza-aprendizaje.

---

3. Actualmente hay un replanteamiento de este aspecto y se habla de Responsabilidad Social Universitaria, en tanto es un aspecto intrínseco a las universidades y a la formación que en ellas se imparte. Hemos mantenido el término Proyección Social en cuanto es el consagrado en la ley.

#### **Lineamiento 1 (F3.L1)**

El número de académicos es proporcional al tamaño y a la complejidad de la institución, guarda relación con los requerimientos de un proceso de enseñanza-aprendizaje eficaz, considerando especialmente las características académicas que presentan los alumnos.

#### **Lineamiento 2 (F3.L2)**

La institución cuenta con un núcleo adecuado de académicos de planta debidamente calificados en cada carrera o programa.

#### **Lineamiento 3 (F3.L3)**

Cuando la institución enfatiza la investigación, el número de académicos de tiempo completo es mayor; este número se revisa periódicamente de acuerdo con las necesidades, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos.

#### **Lineamiento 4 (F3.L4)**

Los docentes son idóneos, tanto en lo que a su calificación académica se refiere como a su habilidad pedagógica.

#### **Lineamiento 5 (F3.L5)**

Los académicos dedican horas para proporcionar a los estudiantes una orientación académica integral. Para ello la institución brinda las facilidades necesarias en cada caso, incluyendo una remuneración adecuada.

#### **Lineamiento 6 (F3.L6)**

La institución formula y aplica políticas, y establece criterios respecto a la selección, la capacitación, el perfeccionamiento, la evaluación y la promoción de su personal académico, todo lo cual es conocido por ellos.

#### **Lineamiento 7 (F3.L7)**

La institución dispone de una base de datos actualizada y accesible, de su personal académico, que incluye títulos, grados y régimen de dedicación.

#### **Lineamiento 8 (F3.L8)**

La institución señala con claridad las funciones y las responsabilidades que deben desempeñar los académicos.

## **Factor : Estudiantes y servicios estudiantiles (F4)**

El derecho a postular como estudiante a la institución es universal. Los criterios de selección deben discriminar por aptitud académica, capacidades cognitiva y psicomotriz (cuando sea pertinente) y disposición para el aprendizaje. Dichos criterios deben estar claramente establecidos y ser de conocimiento público.

Como estudiantes de la institución, estos deben responder a evaluaciones permanentes para garantizar la excelencia académica conducente a los grados, títulos y diplomas que se les otorguen. Para estos propósitos, los estudiantes deben recibir adecuado apoyo de servicios académicos, administrativos y sociales.

### **Lineamiento 1 (F4.L1)**

Los criterios cuantitativos y cualitativos para la admisión de estudiantes de pre y postgrado guardan concordancia con los requerimientos de las carreras y programas.

### **Lineamiento 2 (F4.L2)**

El proceso de admisión considera los casos de excepción al ingreso ordinario; asimismo, el mecanismo para el reconocimiento de estudios superiores previos.

### **Lineamiento 3 (F4.L3)**

Los estudiantes tienen a su disposición servicios estudiantiles eficientes para cumplir con sus requerimientos académicos y administrativos, así como orientación, tutorías o asistencia especial según sus necesidades.

### **Lineamiento 4 (F4.L4)**

Existe el derecho a revisión o apelación para alumnos en los resultados de evaluación o aplicación de normas y reglamentos.

### **Lineamiento 5 (F4.L5)**

La institución realiza un seguimiento de los procesos y los servicios vinculados a sus alumnos, así como cuenta con mecanismos para revisar y plantear los cambios que garanticen el mantenimiento de su calidad.

#### **Lineamiento 6 (F4.L6)**

La institución considera la participación estudiantil en los organismos de gobierno de acuerdo con los niveles establecidos en sus instrumentos normativos; asimismo, la estimula en actividades curriculares, extracurriculares, de proyección, extensión e imagen institucional.

#### **Lineamiento 7 (F4.L7)**

Los alumnos conocen, antes del inicio de las actividades de cada período académico, el nombre del profesor responsable de cada asignatura.

#### **Factor : Egresados (F5)**

Los egresados son todas aquellas personas que han concluido sus estudios de pregrado o postgrado satisfactoriamente. La institución se preocupa por mantener vínculos con ellos, invitándolos a participar activamente su quehacer. Constituyen un potencial valioso que debe ser formalizado para un mutuo beneficio.

#### **Lineamiento 1 (F5.L1)**

La institución cuenta con un sistema que reconoce a sus egresados, los tiene debidamente registrados y empadronados, y actualiza esta información permanentemente.

#### **Lineamiento 2 (F5.L2)**

La institución propicia la existencia de una asociación de egresados para mantener vinculados a sus miembros con su *alma mater*.

#### **Lineamiento 3 (F5.L3)**

Los egresados están debidamente representados, con voz y voto, en las diversas instancias de gobierno de la institución de acuerdo con lo establecido por su normatividad.

#### **Lineamiento 4 (F5.L4)**

La institución brinda a sus egresados facilidades para el desarrollo de actividades de educación continua.

### **Lineamiento 5 (F5.L5)**

La institución ofrece a los egresados el acceso a diversos servicios y actividades institucionales tales como: documentación, correo electrónico, bolsa de trabajo, conferencias, espectáculos culturales y artísticos, entre otros.

### **Factor : Investigación y contribución intelectual y artística (F6)**

Conjunto de actividades realizadas por los académicos de la institución dirigidas a generar nuevos conocimientos y a la creación artística en el marco de la política institucional; en estrecha relación con la realidad de su entorno social, cultural, político, económico y ecológico.

La labor docente junto con la actividad de investigación constituyen el aporte fundamental de la institución al conocimiento y a la sociedad.

### **Lineamiento 1 (F6.L1)**

Las actividades de investigación y de creación artística están señaladas en las normas de la institución y se desarrollan en un ambiente de respeto a las libertades de pensamiento y expresión.

### **Lineamiento 2 (F6.L2)**

La institución provee o facilita la consecución de los recursos financieros suficientes y oportunos para la realización de actividades de investigación o de creación artística.

### **Lineamiento 3 (F6.L3)**

La institución cuenta con personal idóneo, calificado y suficiente para el desarrollo de actividades de investigación o de creación artística.

### **Lineamiento 4 (F6.L4)**

La institución proporciona el soporte administrativo y de servicios apropiados y oportunos para la realización de actividades de investigación o de creación artística.

### **Lineamiento 5 (F6.L5)**

La institución cuenta con mecanismos para que los alumnos participen activamente en las investigaciones o en las actividades vinculadas a la creación artística.

### **Lineamiento 6 (F6.L6)**

La investigación que desarrolla la institución contribuye a la solución de problemas concretos dentro de su ámbito de influencia.

### **Lineamiento 7 (F6.L7)**

Las actividades de investigación y de creación artística se difunden en la comunidad universitaria y en los medios intelectuales y culturales.

### **Lineamiento 8 (F6.L8)**

Los conocimientos generados se incorporan a los planes curriculares y enriquecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Factor : Extensión, proyección social y servicios (F7)**

Se define como extensión, proyección social y servicios al conjunto de actividades que la institución planifica, organiza, ejecuta y evalúa para apoyar a la comunidad y sus instituciones públicas y privadas, en el marco de su misión institucional.

Estas actividades son acordes con las necesidades y los requerimientos del entorno de la institución y contribuyen a elevar la calidad de vida de la comunidad en la que está inscrita.

### **Lineamiento 1 (F7.L1)**

La institución cuenta con una política definida acerca del papel que desempeña en apoyo a la comunidad y sus instituciones.

### **Lineamiento 2 (F7.L2)**

La institución cuenta con organismos encargados de diseñar, promover y ejecutar actividades de extensión, proyección social y servicio, y con el personal idóneo.

### **Lineamiento 3 (F7.L3)**

La institución se provee de los recursos financieros necesarios para atender eficientemente el desarrollo de las actividades de extensión, proyección social y servicios.

#### **Lineamiento 4 (F7.L4)**

La institución propicia en cada uno de sus miembros una actitud de compromiso con su comunidad, reflejada en su participación activa en labores de proyección.

#### **Lineamiento 5 (F7.L5)**

La institución propicia convenios con otras instituciones para realizar actividades conjuntas en beneficio de la comunidad.

#### **Lineamiento 6 (F7.L6)**

Existen mecanismos de evaluación periódica que permiten tomar decisiones oportunas con relación a las actividades de extensión, proyección social y servicios.

### **Factor : Relaciones institucionales, imagen y comunicación e internacionalización (F8)**

En un mundo globalizado, las instituciones académicas se relacionan e interactúan, individualmente o en redes, con otras instituciones; proyectándose más allá de su entorno inmediato.

Las relaciones institucionales se definen como los vínculos dinámicos con entidades nacionales e internacionales, con las cuales se tienen intereses comunes para un intercambio de docentes, alumnos e investigadores, y metodologías, conocimientos y recursos; de esta manera se logra expandir las fronteras de su capacidad académica y de gestión mediante convenios, acuerdos, intercambios y otros instrumentos específicos. Asimismo mediante esta cooperación se pueden desarrollar programas académicos conjuntos con instituciones nacionales e internacionales.

La institución debe promover el desarrollo de un enfoque multicultural en la formación y generación de la identidad profesional de sus alumnos, que les permita desempeñarse con solvencia profesional en cualquier escenario.

La imagen es la proyección veraz y exacta de la misión, objetivos y quehacer institucionales, tanto para el medio interno como para el externo.

La comunicación es el proceso por medio del cual las instituciones académicas difunden sus actividades, el conocimiento que producen y su opinión, después de evaluar los hechos trascendentes de la vida institucional, nacional e internacional.

#### **Lineamiento 1 (F8.L1)**

La institución cuenta con políticas y asigna recursos para establecer y mantener relaciones con otras instituciones nacionales y extranjeras. Asimismo cuenta con los mecanismos necesarios para evaluar los resultados de estas relaciones.

#### **Lineamiento 2 (F8.L2)**

La institución privilegia el intercambio de académicos con instituciones nacionales y extranjeras para desarrollar proyectos conjuntos en áreas de docencia, investigación, proyección social y gestión.

#### **Lineamiento 3 (F8.L3)**

La institución promueve el intercambio de estudiantes con instituciones nacionales y extranjeras, la realización de prácticas profesionales y distintas actividades orientadas a contribuir con una formación integral.

#### **Lineamiento 4 (F8.L4)**

La institución participa en diversas redes académicas nacionales e internacionales para dar soporte a las actividades de docencia, investigación, proyección social y gestión.

#### **Lineamiento 5 (F8.L5)**

La institución, en el marco de la globalización e internacionalización, ofrece programas de educación a distancia y para ello cuenta con los recursos necesarios.

#### **Lineamiento 6 (F8.L6)**

La institución, en el marco de la globalización e internacionalización, desarrolla mecanismos que permiten a sus egresados desempeñarse con solvencia profesional en cualquier escenario.

#### **Lineamiento 7 (F8.L7)**

La institución cuenta con políticas que orientan la difusión veraz y exacta de su imagen, en concordancia con su misión y objetivos.

### **Lineamiento 8 (F8.L8)**

La institución cuenta con recursos humanos y técnicos idóneos para difundir de manera clara y precisa los procesos y los resultados de su quehacer.

### **Lineamiento 9 (F8.L9)**

La institución promueve en sus miembros la responsabilidad del cuidado de la imagen de la misma.

### **Lineamiento 10 (F8.L10)**

La institución cuenta con mecanismos y canales de comunicación eficientes para divulgar y compartir, en forma veraz y exacta, sus avances y logros, e informar a la opinión pública de los hechos trascendentes derivados de su actividad.

### **Lineamiento 11 (F8.L11)**

La institución utiliza la opinión externa acerca de sus logros y avances, así como las expectativas del entorno, para reorientar su quehacer.

## **Factor : Organización, administración y gestión (F9)**

Para el logro de la misión y metas de una institución educativa de nivel universitario, se requiere la adecuada articulación de los procesos académicos y los administrativos. Este factor incluye la gestión de personal no docente y de los recursos financieros, materiales y tecnológicos.

La eficiente planificación y ejecución de estos procesos contribuye al desarrollo de la institución y sus actividades intrínsecas; en caso contrario, puede limitar y relativizar los logros y los objetivos académicos.

### **Lineamiento 1 (F9.L1)**

La institución cuenta con una organización eficiente basada en procesos fluidos, simples y oportunos para garantizar la permanente calidad del servicio en un clima laboral apropiado.

### **Lineamiento 2 (F9.L2)**

La institución cuenta con una política clara que orienta la definición de las funciones a realizar en cada proceso.

#### **Lineamiento 3 (F9.L3)**

La institución cuenta con personal no docente eficiente e idóneo en experiencia, conocimientos, actitudes y valores, en número proporcional a su tamaño y complejidad.

#### **Lineamiento 4 (F9.L4)**

La institución formula políticas y establece criterios respecto a la selección, el perfeccionamiento, la evaluación, la promoción, la seguridad y el bienestar de su personal no docente.

#### **Lineamiento 5 (F9.L5)**

La institución elabora un presupuesto acorde con sus planes institucionales y utiliza mecanismos de control para evaluar su planificación y ejecución.

#### **Lineamiento 6 (F9.L6)**

La gestión financiera de la institución es eficiente, estable, viable y correcta en el cumplimiento de la legislación vigente.

#### **Lineamiento 7 (F9.L7)**

La institución cuenta con mecanismos apropiados para obtener recursos financieros suficientes y oportunos.

#### **Lineamiento 8 (F9.L8)**

La institución tiene una política institucional equitativa en la asignación de los recursos materiales y tecnológicos para la gestión administrativa.

#### **Lineamiento 9 (F9.L9)**

La institución cuenta con los recursos materiales y tecnológicos en cantidad, calidad y oportunidad proporcionales a su tamaño y complejidad.

#### **Lineamiento 10 (F9.L10)**

Los recursos tecnológicos de la institución son adecuados y deben ser renovados periódicamente con el fin de mantener su vigencia tecnológica y permitir la realización de procesos académico-administrativos rápidos y eficientes.

## **Factor : Recursos educacionales e infraestructura (F10)**

Los recursos educacionales, infraestructura física e instalaciones deben facilitar el logro de la misión y los objetivos de la institución.

La institución debe velar por la adecuada cantidad, calidad y modernidad de los recursos educacionales (biblioteca, equipos y materiales didácticos, laboratorios, talleres, equipos informáticos, etc.).

La infraestructura física debe ser adecuada para el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas.

Las instalaciones, además de ser adecuadas, deben mantenerse y renovarse periódicamente con el fin de satisfacer las necesidades de desarrollo y estar aptas para enfrentar los requerimientos de cambio tecnológico.

### **Lineamiento 1 (F10.L1)**

Los centros de información y documentación, tales como bibliotecas, hemerotecas, videotecas, entre otros, centralizados o no, cuentan con materiales en cantidad y características acordes con el nivel académico y el número de usuarios de la institución. Están actualizados y cuentan con las facilidades de interconexión con el mundo.

### **Lineamiento 2 (F10.L2)**

Las aulas, los talleres y los laboratorios están implementados con tecnologías educativas y operativas eficientes y modernas.

### **Lineamiento 3 (F10.L3)**

Los equipos y los materiales didácticos de la institución son idóneos.

### **Lineamiento 4 (F10.L4)**

Las actividades académicas y administrativas hacen uso racional y adecuado de las instalaciones de cómputo. Todos los equipos están interconectados y se renuevan periódicamente, tanto en software como en hardware.

### **Lineamiento 5 (F10.L5)**

Los recursos adquiridos para la investigación científica o tecnológica se utilizan, en la medida de lo posible, como recursos educativos.

#### **Lineamiento 6 (F10.L6)**

La institución, con el fin de mejorar el nivel académico, estimula a docentes y alumnos a utilizar recursos educativos modernos.

#### **Lineamiento 7 (F10.L7)**

Los terrenos y los edificios que ocupa la institución son jurídicamente estables, con una adecuada cobertura contra todo riesgo.

#### **Lineamiento 8 (F10.L8)**

El diseño y la construcción de la planta física cumplen con todos los requerimientos de seguridad, comodidad, acceso, etc., que están reglamentados para instituciones de estas características.

#### **Lineamiento 9 (F10.L9)**

El mantenimiento de la infraestructura es permanente, con el propósito de brindar todas las garantías al usuario.

#### **Lineamiento 10 (F10.L10)**

La buena marcha de la institución depende directamente de la calidad, la cantidad y el buen mantenimiento de sus servicios, tales como instalaciones eléctricas, pozos de agua, cisternas, redes de agua y desagüe, centrales y redes telefónicas, redes de cómputo, incineradores y otros.

#### **Lineamiento 11 (F10.L11)**

Los servicios de uso colectivo, tales como servicios higiénicos, cafeterías, estacionamientos, centros de almacenamiento, talleres de maestranza, servicios médicos y otros, son funcionales y en número adecuado para atender las necesidades de los usuarios.

#### **Lineamiento 12 (F10.L12)**

El diseño y la construcción de todo tipo de instalación universitaria consideran su expansión y adecuación a las nuevas tecnologías, en previsión al crecimiento institucional. Lineamiento por definir en función a la no existencia de un lineamiento de planificación de la infraestructura.

## 2. Maestro

Un componente fundamental del modelo lo constituye el Maestro; estructura matricial en la que se traduce el modelo teórico, y a partir de la cual se generan instrumentos que permiten la obtención de información de los diferentes sujetos informantes.

El Maestro es una secuencia de enunciados ordenados por factores y lineamientos, a los cuales se les ha asignado un código que identifica la pertenencia al factor. En cada caso se precisa a qué principio o principios está vinculado el enunciado. Es importante indicar también que cada lineamiento puede generar uno o más enunciados.

Este listado de enunciados sirve como insumo para la construcción de las encuestas de opinión e identifica a los diferentes sujetos informantes: autoridades de gobierno, autoridades académicas, académicos, estudiantes, personal no docente, egresados y agentes externos.

En el Maestro se han considerado 13 tipos de respuesta a los enunciados, incluyendo la opción de respuesta abierta. A cada enunciado le corresponde uno de los 13 tipos de respuesta, que se presentan en el anexo F.

Por otro lado, este documento permite establecer las relaciones entre los diferentes componentes del Modelo (factores, lineamientos, principios, sujetos informantes y tipos de respuestas); a esta característica se la define como *trazabilidad*.

La propuesta del Consorcio de Universidades para procesos de autoevaluación institucional se presenta en el Anexo B, cuya distribución cuantitativa se resume en el siguiente cuadro, teniendo en cuenta que cada lineamiento puede generar más de un enunciado, y cada enunciado puede estar vinculado a más de un principio.

Un componente fundamental del modelo lo constituye el Maestro; estructura matricial en la que se traduce el modelo teórico, y a partir de la cual se generan instrumentos que permiten la obtención de información de los diferentes sujetos informantes.

## II. Modelo de Autoevaluación

Medios para recopilar la información

Factores		Enunciados # %		Principios							
				P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
				Universalidad	Integridad	Equidad	Eficacia	Eficiencia	Retornar	Idoneidad	Coherencia
F1	Proyecto institucional	27	11.2	2	5		1	8	2	12	7
F2	Programa académico	25	10.4		2		1	6	9	6	5
F3	Académicos	33	13.7		8	8	2	17		18	
F4	Estudiantes y servicios estudiantiles	43	17.8	1	4	4	5	27	2	16	3
F5	Egresados	5	2.1			1	3	1	1		4
F6	Investigación y contribución intelectual y artística	16	6.6	2				8	1	2	8
F7	Extensión y proyección	13	5.4	3			2	7	3		2
F8	Rel. institucionales, imagen y comunicación e internacionalización	14	5.8	1	2			8	2		2
F9	Organización, administración y gestión	18	7.5			2	1	14		4	1
F10	Recursos educacionales e infraestructura	47	19.5				4	42		1	
	TOTAL	241	100.0	9	21	15	19	138	20	59	32
	TOTAL (%)			2.9	6.7	4.8	6.1	44.1	6.4	18.8	10.2

\* Puede haber más de un principio por enunciado.

## 3. Medios para recopilar la información

La información necesaria para el proceso de autoevaluación se recoge básicamente por medio de encuestas de opinión y formularios; adicionalmente, según los objetivos del mismo, se debe recurrir a talleres y entrevistas a profundidad sobre temas específicos.

### 3.1. Encuestas de opinión

Permiten obtener la percepción de los involucrados en el quehacer de la institución acerca de las características y el funcionamiento de la institución.

Las encuestas de opinión son diferenciadas por grupos de sujetos informantes (autoridades, académicos, alumnos, egresados, etc.) y se construyen a partir de los enunciados del Maestro.

En el anexo E se presenta la encuesta general, la cual incluye todas las preguntas con sus respectivas opciones de respuesta. Es importante mencionar que para construir las encuestas a ser aplicadas a cada uno de los grupos de sujetos informantes, se deberá recurrir al Maestro, en el cual están especificados los enunciados que deben considerarse en cada caso.

Las encuestas de opinión tienen las siguientes características :

- Son anónimas, con el fin de recibir información veraz y confiable.
- Todos los enunciados de las encuestas tienen opciones de respuesta cerradas.
- Todos los enunciados de las encuestas mantienen el código establecido en el Maestro, para facilitar la posterior *trazabilidad*.
- Las opciones de respuesta no contemplan el punto medio para evitar el sesgo de indefinición del sujeto informante.
- El modelo considera dos preguntas abiertas para obtener información, no considerada en los enunciados de las preguntas de opción múltiple.

Para validar la comprensión de los enunciados de las encuestas es recomendable aplicar pruebas piloto que permitan efectuar los ajustes necesarios. Los sujetos a quienes se les aplica las pruebas piloto, no deben ser incluidos en la aplicación final de las encuestas. Se recomienda solicitar a dichos sujetos guardar reserva sobre la naturaleza de las indagaciones.

Para tener una visión clara y completa de la institución es importante recopilar información de las personas involucradas en el quehacer universitario. En el Modelo las encuestas de opinión se aplican a los siguientes sujetos informantes :

### **a. Autoridades de gobierno (AG)**

Son las personas que por el cargo que ocupan tienen el poder de decisión en la conducción, la marcha administrativa y la gestión de la institución (rector, vicerrector administrativo, director administrativo, etc.).

Para tener una visión clara y completa de la institución es importante recopilar información de las personas involucradas en el quehacer universitario. En el Modelo las encuestas de opinión se aplican a los sujetos informantes.

### **b. Autoridades académicas (AA)**

Son las personas que tienen poder de decisión en aspectos académicos como docencia, investigación, extensión y proyección social (decanos, directores académicos, jefes de departamento).

### **c. Académicos o docentes (DO)**

Son los encargados de llevar a cabo la actividad lectiva, la investigación, extensión y la proyección social en la universidad. Para la recolección de la información, los académicos pueden ser agrupados de acuerdo con su categoría y dedicación.

### **d. Estudiantes (AL)**

Son aquellos que cursan asignaturas en la universidad conducentes a la obtención de un grado académico o título profesional.

### **e. Personal no docente (ND)**

Es aquel que trabaja para la universidad realizando labores administrativas de apoyo a las funciones institucionales. Este personal puede ser clasificado en: profesional, técnico-secretarial y auxiliar.

### **f. Egresados (EG)**

Son aquellos exalumnos que culminaron satisfactoriamente sus estudios de pregrado o postgrado y completaron el número de créditos y requisitos exigidos para la obtención de la constancia de egresado.

### **g. Agentes externos (AX)**

Son todas aquellas personas que mantienen algún vínculo no laboral o académico con la institución; como padres de familia, proveedores, usuarios de servicios, empleadores de egresados y miembros de la comunidad en general.

## **3.2. Formularios**

Son instrumentos para recopilar información objetiva de la institución tal como número de alumnos, cantidad de académicos, tamaño de las

instalaciones físicas y en general todo lo que sea cuantificable para delimitar características de los escenarios en los que se efectúa la autoevaluación.

También se refieren a información corriente producto de los resultados operativos proveniente de la ejecución de presupuestos, planes académicos, proyectos específicos, es decir, de todo aquello que comprende la ejecución del proyecto institucional.

Al igual que el Maestro, los formularios están organizados por factores con sus respectivos lineamientos. La información que se obtiene puede ser un dato objetivo (número de docentes con grado de Magister) o la existencia de un documento (Manual de Organización y Funciones).

El formulario propuesto por el Consorcio de Universidades se detalla en el anexo D. En él se ha dejado en blanco la columna correspondiente a la fuente de información debido a que esta puede variar de una institución a otra. Es preciso, por tanto, que en cada caso se complete esta información antes de aplicar los formularios.

### 3.3. Talleres

Consisten en la obtención de información cualitativa alrededor de un tema específico, mediante el diálogo entre miembros de grupos homogéneos conformados por seis u ocho personas. Se recomienda preparar guías con los temas en torno a los cuales se desea que gire la discusión para facilitar su sistematización. La información obtenida será complementaria y se comparará con los resultados obtenidos por otros instrumentos<sup>4</sup>.

### 3.4. Entrevistas

Son reuniones individuales, con una estructura flexible, que permiten recoger la percepción que informantes calificados tienen acerca de la institución. Su experiencia y visión institucional ayuda a profundizar el análisis y comprensión de algunos aspectos significativos de ella<sup>5</sup>.

---

4 y 5. Ver más detalles en el capítulo III.

## 4. Trazabilidad

La *trazabilidad* es una de las características más importantes del modelo del Consorcio de Universidades; es un procedimiento de análisis que relaciona medidas de valor asignadas a las respuestas obtenidas en el proceso de autoevaluación con los principios, factores y lineamientos para establecer el grado de cumplimiento y pertinencia, a fin de generar una cadena jerárquica entre los componentes del modelo.

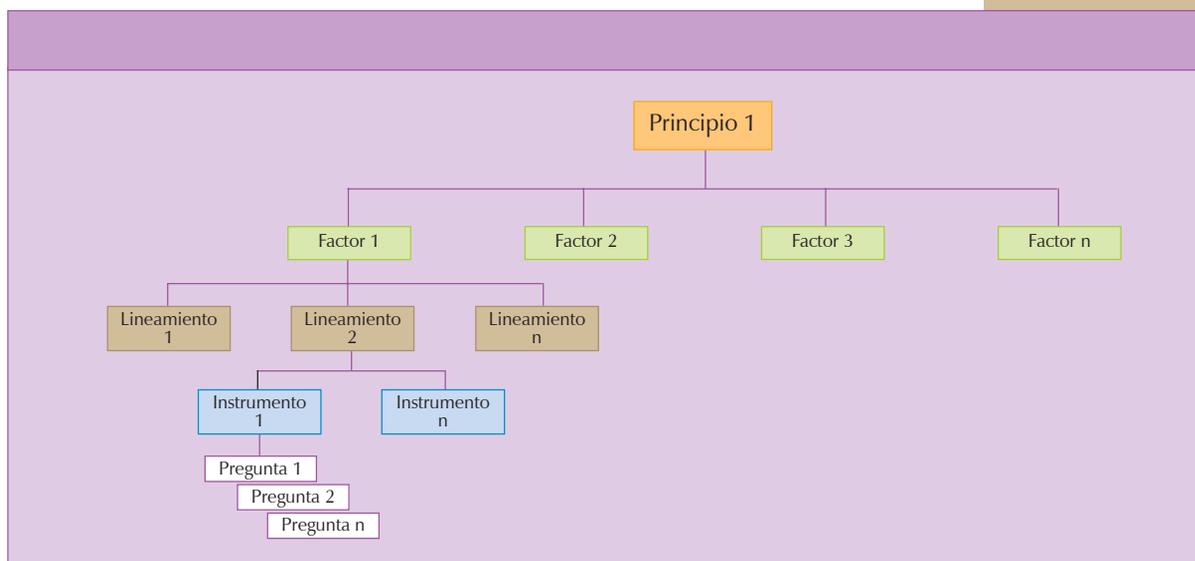
La *trazabilidad* no implica solo la identificación de las respuestas para cada lineamiento desde el instrumento de recolección de datos, sino que hace posible la identificación de la fuente de emisión de los datos. Del mismo modo, permite ver y analizar opiniones a enunciados similares en diferentes instrumentos y su participación en los diferentes lineamientos, factores y principios del modelo. Por ello la *trazabilidad* ofrece una visión única del comportamiento de los diferentes actores del proceso de autoevaluación.

En resumen la *trazabilidad* de las preguntas del Maestro permite:

- que los datos sean identificables desde el origen,
- que los datos de una fuente sean comparables con respecto a datos de otra fuente.
- que los datos sean comparables según principio y sujetos informantes.

A continuación un esquema que ejemplifica la *trazabilidad* por principio :

La *trazabilidad* es una de las características más importantes del modelo del Consorcio de Universidades; es un procedimiento de análisis que relaciona medidas de valor asignadas a las respuestas obtenidas en el proceso de autoevaluación con los principios, factores y lineamientos para establecer el grado de cumplimiento y pertinencia, a fin de generar una cadena jerárquica entre los componentes del modelo.



## 5. Adaptabilidad

La adaptabilidad es la capacidad que tiene el Modelo del Consorcio de Universidades para ajustarse a las necesidades del entorno y para poder ser aplicado en cualquier tipo de Institución de Educación Superior (IES), universitaria o no, independientemente de su magnitud y del ámbito donde se ubica. Igualmente, la adaptabilidad remite a la capacidad del Modelo de poder ser aplicado a instituciones o a programas o carreras.

La adaptabilidad del Modelo del Consorcio de Universidades no implica la modificación de su esencia, dado que sus características permiten conservar la validez de la información y la *trazabilidad* a la que se ha hecho referencia, siempre y cuando se mantengan los elementos propuestos. El Modelo, que se aplicó en las cuatro

universidades del Consorcio de Universidades, pudo ser adaptado y aplicado con éxito en Institutos Superiores Tecnológicos y en Centros de Educación Ocupacional del Perú.

La adaptación debe limitarse a reestructurar los factores, subdividirlos e inclusive aumentarlos, pero nunca eliminar alguno de ellos. Se recomienda que al realizar la adaptación esta responda a las verdaderas necesidades del proceso y a la vez sea generada utilizando la misma secuencia empleada en el diseño original del Modelo; es decir, primero, modificar el factor sin afectar los principios asociados con él; segundo, revisar los lineamientos propuestos e introducir los cambios pertinentes sin alterar la esencia del factor; tercero, elaborar las preguntas necesarias que cubran estos lineamientos modificados e identificar el tipo de respuesta más apropiado para cada pregunta, para, finalmente, seleccionar los sujetos informantes con el fin de garantizar que la información recopilada sea idónea, confiable y relevante.

La adaptabilidad también implica cambios de forma. El primero de ellos tiene que ver con la terminología utilizada, la cual debe corresponder a la nominación de la institución, programa o carrera. Por ejemplo, si el Modelo se va a aplicar a un Instituto Tecnológico Superior, este término debe reemplazar al de Universidad en todo el documento. Igualmente, en el caso de los sujetos informantes, estos deben ser identificados con la nomenclatura utilizada en la institución; por ejemplo, si fuere el caso, académicos debe ser reemplazado por profesores, o rector por director.

## Capítulo III

---

# Proceso de autoevaluación

# III. Proceso de autoevaluación

En el capítulo anterior se presentó el Modelo del Consorcio de Universidades y se definieron los principios, factores y lineamientos que lo componen. Asimismo, se describieron el Maestro y los diferentes medios para recopilar información. Finalmente, se hizo referencia a dos características importantes del Modelo : la *trazabilidad* y la *adaptabilidad*.

En este capítulo, el objetivo es proporcionar a las instituciones que deseen aplicar el Modelo del Consorcio de Universidades las orientaciones necesarias para su implementación. Estas orientaciones surgen de la experiencia de los responsables de la autoevaluación en las Universidades del Consorcio al aplicar el Modelo en sus respectivas instituciones.

**Fig. 4. Proceso de autoevaluación y mejora continua**

## 1. Decisión institucional y conformación del equipo responsable

La decisión de trabajar en la mejora continua y en la excelencia académica debe partir de las más altas autoridades de la institución y debe estar explícita en el plan de desarrollo institucional, llámese proyecto estratégico o plan de funcionamiento a mediano y largo plazo. Esta decisión debe estar basada en el auténtico convencimiento y compromiso permanente con la calidad y no solo debe responder a una tendencia, moda pasajera o presión externa.

La falta de decisión y respaldo político de las autoridades puede llevar a pérdidas de tiempo, de energía, de recursos económicos y de credibilidad. Un proceso realizado sin este apoyo puede generar frustración entre los miembros de la comunidad universitaria, pues el esfuerzo desplegado no conducirá a la mejora y, lo que es peor, podrá causar escepticismo y resistencia si en otro momento se pretendiera iniciar un proceso similar.

Es fundamental que las autoridades tengan muy claro que el objetivo que se pretende alcanzar con el proceso de autoevaluación es la mejora de la calidad y que se debe contar con los recursos necesarios para lograrlo en un período razonable.

Cabe señalar que este objetivo claramente definido deber ser difundido con igual claridad y precisión entre todos los involucrados, con el fin de evitar ambigüedades que generen falsas expectativas o temores que distorsionen el proceso. Por ejemplo, creer que el principal propósito del proceso es utilizar los resultados para estrategias de *marketing* o suponer que el proceso está orientado a la racionalización de personal.

Esta decisión implica la asignación de los recursos apropiados para el desarrollo de las actividades de autoevaluación, pero, sobre todo, que las autoridades lideren el proceso de tal manera que se comprometa la participación activa de toda la comunidad universitaria. Cabe destacar

Es fundamental que las autoridades tengan muy claro que el objetivo que se pretende alcanzar con el proceso de autoevaluación es la mejora de la calidad y que se debe contar con los recursos necesarios para lograrlo en un período razonable.

### III. Proceso de Autoevaluación

Decisión institucional y conformación del equipo responsable

que liderar el proceso implica intervenir decididamente con una presencia permanente y comprometida en todas las etapas del proceso de autoevaluación.

Asimismo, las autoridades deben nombrar a los miembros que conformarán el equipo responsable de la aplicación del modelo. El equipo responsable debe ser representativo, es decir, contar idealmente con la participación de miembros de todos los estamentos, comprometidos con la búsqueda de la calidad, la mejora continua y la excelencia académica. Las funciones y responsabilidades del equipo deben estar especificadas, y es recomendable exonerar a sus miembros de aquellas responsabilidades que les impidan cumplir apropiadamente con la función asignada.

El equipo debe estar conducido por un profesional que tenga conocimiento y experiencia en procesos de evaluación y que goce del reconocimiento de los miembros de la comunidad universitaria. Debe contar con un margen de autonomía para la toma de decisiones y reportar directamente a las autoridades de la institución.

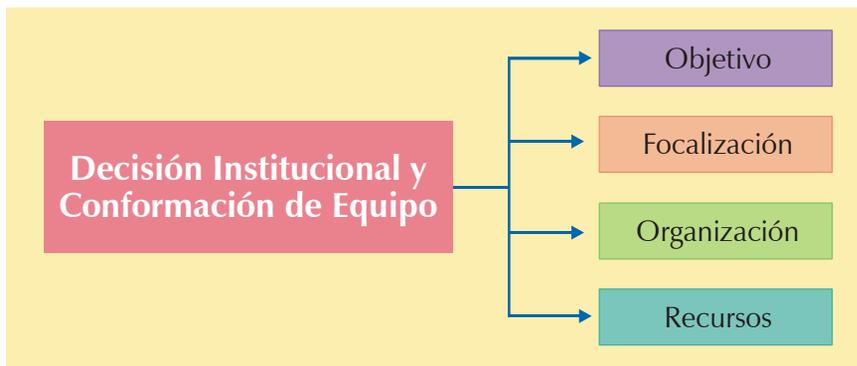
Para darle continuidad al ciclo de mejora continua (autoevaluación - evaluación externa - autorregulación) debe institucionalizarse al equipo de autoevaluación con el fin de que lleve adelante el seguimiento de los procesos, que consolide la experiencia ganada y que difunda los logros alcanzados.

Las autoridades también deben preocuparse por establecer normas claras con respecto a la obtención y el uso posterior de la información recopilada. Para asegurar que los informantes puedan expresarse con libertad y sin restricciones con respecto al funcionamiento de la institución, y que la información sea veraz y completa, deben garantizar el anonimato de todos aquellos que emitan opinión.

Es indispensable que se asigne una partida económica para la atención de los requerimientos del proceso de autoevaluación, el cual permita contar con un adecuado soporte logístico: personal de apoyo calificado y motivado, materiales e insumos suficientes y ambientes adecuados para el acopio, ordenamiento y procesamiento de la información, así como para reuniones del equipo de autoevaluación.

El equipo debe estar conducido por un profesional que tenga conocimiento y experiencia en procesos de evaluación y que goce del reconocimiento de los miembros de la comunidad universitaria. Debe contar con un margen de autonomía para la toma de decisiones y reportar directamente a las autoridades de la institución.

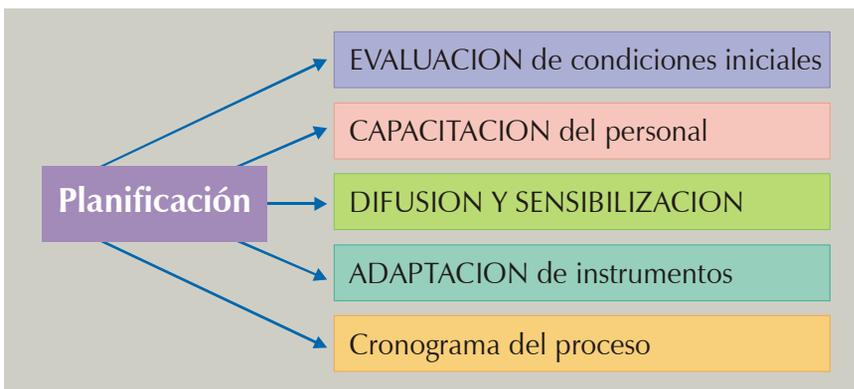
Fig. 5. Proceso de autoevaluación



## 2. Planificación del proceso de autoevaluación

A continuación se detallan las etapas del proceso de autoevaluación.

Fig. 6. Proceso de autoevaluación



## 2.1. Evaluación de la situación de la institución

El equipo de autoevaluación, en coordinación con las autoridades, debe analizar las condiciones para iniciar el proceso de autoevaluación. Las condiciones de una institución que nunca ha realizado este tipo de proceso ciertamente son diferentes de aquellas en las cuales ha habido experiencia previa.

Si se aplica por primera vez, los principales esfuerzos deben estar orientados a lograr una adecuada sensibilización y motivación de la comunidad académica, cuyas estrategias se detallan más adelante. En esta etapa es de suma importancia lograr que todos tomen conciencia y hagan suya la propuesta de llevar adelante un proceso amplio, transparente y objetivo, una verdadera reflexión colectiva acerca de la situación de la institución o del programa.

Si ha habido en el pasado una experiencia similar, se debe tratar de sacar el máximo provecho de dicho proceso resaltando sus principales logros y corrigiendo aquellos elementos que lo pudieron haber afectado. De la misma manera, debe hacerse énfasis en reconocer al proceso evaluativo como una dinámica permanente y que su repetición responda a una necesidad real y no a una simple inercia administrativa. Idealmente se debe volver a convocar a los principales miembros de la institución que participaron en el proceso anterior, a los cuales debe sumarse personal motivado con la finalidad de que vaya adquiriendo la debida experiencia.

Cualquiera sea el caso, es importante insistir en las bondades de la autoevaluación, los fines que persigue y el compromiso de toda la institución en crear y promover una verdadera cultura de evaluación, mejora continua y búsqueda constante de la calidad y de la excelencia académica.

## 2.2. Capacitación, difusión y sensibilización

### Capacitación

Se ha mencionado que el proceso de autoevaluación debe ser responsabilidad de un equipo de personas idealmente constituido por representantes de todos los estamentos y liderado por un profesional con conocimientos y experiencia en el tema.

La capacitación debe empezar por homogeneizar la competencia de los miembros del equipo; de ser necesario, ellos serán los primeros en capacitarse. Esta capacitación debe estar dirigida básicamente a temas conceptuales sobre el proceso de autoevaluación y acerca de las características principales del modelo a emplear.

En segundo lugar, la capacitación debe dirigirse al personal responsable de recopilar la información en sus diferentes modalidades. En cada caso, el equipo de autoevaluación deberá instruirlo acerca del procedimiento a realizar, la información que debe brindar al sujeto informante, el manejo de los respectivos instrumentos de acopio de información, así como resolver cualquier contingencia que pueda presentarse durante el proceso.

Finalmente, debe instruirse a las personas de los diferentes estamentos que han sido seleccionadas como sujetos informantes para el proceso de autoevaluación, como complemento del proceso previo de difusión y sensibilización que se realiza en toda la institución.

### Difusión y sensibilización

Para lograr el éxito del proceso de autoevaluación es importante que tanto las autoridades como la comunidad académica en general, se encuentren informadas de lo que es la autoevaluación y lo que ella implica.

Cuando un grupo de personas se enfrenta a experiencias nuevas, es inevitable que se produzcan reacciones variadas, siendo las más comunes el temor al cambio, la inseguridad con respecto al futuro y a la estabilidad de la organización y de las personas que trabajan en ella.

Esta situación requiere de una estrategia que logre transmitir a toda

la comunidad académica los objetivos, alcances y expectativas del proceso a llevarse a cabo: difusión; y, simultáneamente, iniciar seminarios, grupos de trabajo o talleres en los que se debe comunicar las bondades y beneficios que conlleva participar del proceso de autoevaluación, convirtiendo a cada uno de ellos en un comunicador involucrado con el proceso en sí: sensibilización.

Con el objetivo de mantener informada a toda la institución se recomienda el uso de boletines y la programación de charlas informativas para difundir los conceptos básicos del proceso; asimismo, se deben propiciar conversatorios y reuniones informales en los que la comunidad pueda dar a conocer su opinión.

La difusión debe partir como iniciativa y voluntad directa de las más altas autoridades. Estas deben manifestar la existencia de un total compromiso -tanto personal como institucional- con el desarrollo del proceso, compromiso que se extiende más allá de la ejecución inicial, lo que se traduce en la instalación de una verdadera cultura de la evaluación. La existencia de dicha cultura garantiza la continuidad del proceso en el tiempo, de manera independiente al cambio de autoridades o rotación del personal responsable de la gestión.

En una institución de educación superior el problema de la falta de difusión se magnifica si la institución es muy grande o si su estructura jerárquica es compleja. En estos casos es probable que exista un gran número de autoridades al interior de un mismo programa y un elevado número de docentes, así como poca comunicación entre ellos y con los integrantes de otros programas; lo que sumado a débiles mecanismos de divulgación al interior de toda la institución o programa, tiende a aislar la información y dificultar su llegada a cada miembro de la comunidad académica. Esto es particularmente visible en el nivel de los alumnos y en aquel grupo de académicos, que por su escasa dedicación horaria, ocupaciones propias o intereses de otra naturaleza, no logran informarse respecto al proceso, e incorporarse a él en forma integral.

Cuando la difusión de los alcances, objetivos y metodología de un proceso de autoevaluación no se realiza de manera efectiva y masiva,

se origina una distorsión de la información, con el riesgo de que se malinterprete y se produzca un rechazo al proceso; lo cual podría limitar la participación del personal y poner en duda la objetividad de las respuestas o la precisión de la información a ser obtenida.

Toda institución de educación superior evalúa periódicamente sus procesos administrativos, tales como matrícula, adquisiciones, inventarios y desempeño del personal no docente, entre otros. Asimismo, el personal académico es evaluado periódicamente por los estudiantes y por las autoridades académicas. Si las estrategias de difusión y sensibilización no son las adecuadas, el proceso de autoevaluación puede ser percibido, erróneamente, como un procedimiento regular como los mencionados, lo cual le resta relevancia y trascendencia.

Asimismo, si estas estrategias no son las adecuadas, puede generarse entre los miembros de la institución el temor a la pérdida de la condición laboral o, en su defecto, a la renovación de su contrato bajo condiciones desfavorables. Esto puede llevar al personal a responder con poca objetividad, especialmente en temas sensibles, procurando que sus respuestas justifiquen su accionar y aseguren su permanencia en la institución.

Desde el inicio del proceso se debe informar a la comunidad de todas las actividades previstas, de la nómina de los responsables de cada una de ellas, y del cronograma establecido para la aplicación de los instrumentos, con el detalle de días, horas y lugares donde se llevarán a cabo las actividades de recopilación de información.

Durante el mismo proceso de evaluación se debe mantener informada a la comunidad sobre los avances y logros parciales. Una vez finalizado el proceso es indispensable difundir los resultados obtenidos. Es recomendable que esta difusión se realice lo más pronto posible especialmente entre las autoridades y los involucrados directamente en el proceso de levantamiento de información y que, en dicha oportunidad, también se anuncien las acciones de regulación y mejora programadas.

El riesgo de no difundir oportunamente los resultados puede dar lugar a diversas especulaciones: que la evaluación dio resultados adversos, que no se han podido establecer conclusiones apropiadas, que la información fue insuficiente o mal orientada y que, en términos generales, el proceso fue una pérdida de tiempo y de recursos.

Desde el inicio del proceso se debe informar a la comunidad de todas las actividades previstas, de la nómina de los responsables de cada una de ellas, y del cronograma establecido para la aplicación de los instrumentos, con el detalle de días, horas y lugares donde se llevarán a cabo las actividades de recopilación de información.

Si la difusión y sensibilización fueron llevados a cabo de manera exitosa, la comunidad académica esperará resultados inmediatos, acompañados de acciones concretas y plazos específicos que validen la información que se brindó referente a la evaluación. Las acciones posteriores deben, en lo posible, contemplar algunas medidas que deriven en resultados en corto plazo, visibles y tangibles, y que por otro lado alienten a la comunidad a esperar más resultados en el mediano y largo plazo.

Asimismo, una adecuada difusión y sensibilización de la comunidad facilitará el desarrollo de las siguientes etapas del proceso evaluativo y la realización de futuros procesos en el marco general de una cultura de mejora de la calidad.

### 2.3. Adaptación de los instrumentos

En el capítulo anterior se describió cómo adaptar el Modelo del Consorcio de Universidades a las necesidades de las instituciones o programas que decidan iniciar un proceso de autoevaluación. En esta sección, se describen los pasos a seguir para la adaptación de los instrumentos, de tal manera que permitan alcanzar cabalmente los objetivos de la evaluación en función de cada realidad institucional.

El equipo evaluador debe analizar el contenido del Maestro y contrastarlo con el escenario al cual está dirigido. El principal objetivo es verificar qué preguntas del Maestro se van a tomar en cuenta y cuáles se van a modificar para el proceso de evaluación en función de las características de la institución o programa al cual va a ser aplicado.

Se debe respetar la estructura del Modelo, con sus principios, factores y lineamientos, pues todos los aspectos considerados son fundamentales para realizar una evaluación integral. De ser necesario, se puede prescindir de algunas preguntas del Maestro o modificarlas. No se deben confundir estos cambios con la supresión de algunos de los elementos de la estructura mencionada para ocultar debilidades o un insuficiente desarrollo del programa o de la institución.

El Maestro contiene la información relevante para medir la calidad de la institución que se evalúa, a partir de él deben generarse las encuestas

de opinión por cada grupo de sujetos informantes. Estas encuestas deben aplicarse a muestras representativas, para lo cual debe realizarse el análisis estadístico pertinente. En algunos casos, cuando el universo es pequeño, es recomendable encuestar a todo el grupo, por ejemplo, Autoridades académicas. Por otra parte, en el caso de los Agentes externos debe dejarse abierto el número de encuestas mínimas requeridas.

En las encuestas de opinión se incluyen dos preguntas abiertas que indagan sobre las principales fortalezas y debilidades de la institución<sup>6</sup>. La información cualitativa obtenida por medio de estas dos preguntas resulta de gran utilidad para la autoevaluación pues permite complementar la información de carácter cuantitativo y orientar las prioridades a tener en cuenta en los planes de mejora.

Para la recopilación de datos objetivos y la verificación de la existencia de documentos, se debe tomar como referencia aquella información consignada en el Formulario<sup>7</sup>. En este Formulario -como se señaló en el capítulo II- no se indica la fuente de información, con la finalidad de que cada institución precise la ubicación de la data o los documentos, y a los responsables de proporcionar dicha información.

Otros instrumentos que enriquecen la información de las encuestas de opinión y los formularios son las entrevistas a personalidades vinculadas a la institución y los talleres focales para profundizar temas.

## 2.4. Cronograma del proceso

La planificación del proceso de autoevaluación incluye un cronograma en el que se señala la secuencia de las actividades, los tiempos asignados a cada una de ellas y los responsables de cada etapa<sup>8</sup>.

Este cronograma debe señalar en forma coherente y realista los términos en que se deben desarrollar las diferentes actividades del proce-

6. Cf. Anexo B : Maestro, enunciados 2.26 y 2.27.

7. Cf. Anexo C.

8. Ver propuesta referencial en Anexo E.

El Maestro contiene la información relevante para medir la calidad de la institución que se evalúa, a partir de él deben generarse las encuestas de opinión por cada grupo de sujetos informantes. Estas encuestas deben aplicarse a muestras representativas, para lo cual debe realizarse el análisis estadístico pertinente.

so evaluativo. Si bien es deseable que se cumplan con precisión los plazos, es preferible que se incluya un tiempo adicional en previsión a cualquier contingencia que pueda presentarse.

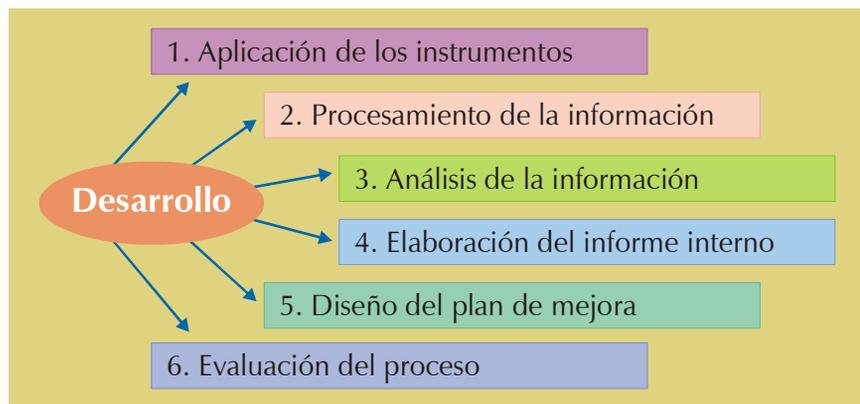
Debe realizarse un seguimiento permanente del cronograma; siendo responsabilidad del equipo evaluador introducir las modificaciones pertinentes, si se diera el caso, e informar a quien corresponda de los cambios efectuados.

También es necesario difundir el cronograma entre todos los miembros de la comunidad, haciendo uso de diversos medios de comunicación -web, boletines, paneles-, y mantenerlo actualizado señalando los avances y las modificaciones que se efectúen. Es necesario escoger un período de actividades alejado de aniversarios y fechas conmemorativas institucionales o nacionales para programar el recojo de la información.

## 3. Desarrollo del proceso de autoevaluación

Seguidamente se detallan las etapas del proceso de autoevaluación :

**Fig. 7. Proceso de autoevaluación**



### 3.1. Aplicación de los instrumentos

Los instrumentos para la obtención de la información son: encuestas de opinión, formularios, entrevistas y talleres. El recojo de la información debe estar a cargo de personal capacitado por el equipo evaluador y puede realizarse en forma simultánea con el objetivo de utilizar eficientemente el tiempo.

Es necesario solicitar la asesoría de profesionales estadísticos para que se defina con precisión el tamaño de las muestras y se determine el proceso de análisis de la información. Igualmente se debe convocar a un experto en informática para que se diseñen los mecanismos de procesamiento de datos.

#### a. Encuesta de opinión

El propósito de este instrumento es recoger la percepción de los sujetos informantes acerca de los diversos factores contemplados en el modelo y definidos en los lineamientos correspondientes. Para la construcción de las encuestas se deben seleccionar del Maestro<sup>9</sup> los sujetos informantes, para luego extraer las preguntas de la Encuesta General<sup>10</sup>. Los sujetos informantes señalados en el Maestro son: Autoridades de Gobierno (AG), Autoridades Académicas (AA), Docentes (DO), Estudiantes (AL), No docentes (ND), Egresados (EG) y Agentes Externos (AX).

Se deben confeccionar los padrones de informantes correspondientes a una muestra representativa de cada población de acuerdo con lo establecido estadísticamente al aplicar los criterios de inclusión y exclusión. Si una de las poblaciones está constituida por un reducido número de personas, como puede ocurrir con las autoridades académicas o de gobierno, las encuestas para el recojo de la información se deben aplicar al total de esta población.

Cuando un informante pertenece a dos o más poblaciones, como podría ser el caso de ex alumnos incorporados a la docencia, solo se le debe aplicar una encuesta. El equipo evaluador determinará la pobla-

---

9. Anexo B.

10. Anexo D.

### III. Proceso de Autoevaluación

Desarrollo del proceso de autoevaluación

ción en la cual debe ser incluido, considerando, entre otros criterios, su permanencia en la institución o el cargo jerárquico que ocupa. Lo importante es ubicar al informante en la población más idónea para los fines del proceso.

Se debe tener la opción de recolección de información mediante las llamadas nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Para ello es necesario tener los instrumentos informatizados para que los informantes puedan responder, por ejemplo, una encuesta de opinión en línea y alimentar directamente a una base de datos. Existen los mecanismos para proteger la información y evitar que un mismo informante conteste más de una encuesta.

Es recomendable consignar datos que eventualmente permitan analizar los resultados en función a algunas variables y en el marco de los objetivos del proceso de autoevaluación, evitando romper el anonimato del sujeto informante. Por ejemplo, para el caso de docentes :

- Sexo
- Antigüedad en la institución (recomendable expresarlo en rangos)
- Unidad académica a la que pertenece
- Categoría docente (Principal, Asociado, Auxiliar)
- Situación laboral (Ordinario, Contratado)
- Dedicación a la institución o carga horaria (tiempo completo, tiempo parcial)

Para el caso de estudiantes :

- Sexo
- Año de ingreso a la institución
- Carrera y nivel de estudios (pregrado y postgrado)
- Número de créditos aprobados

Con relación a los encargados de la aplicación de las encuestas es importante que estén presentes permanentemente en los lugares previstos y capacitados para orientar apropiadamente a los encuestados. Se deben seleccionar a personas responsables, de trato amable, capaces de crear un ambiente de armonía y colaboración.

El personal encargado de la aplicación de las encuestas debe :

- Conocer el proceso de autoevaluación de manera integral, de tal manera que pueda responder sobre preguntas del proceso global, así como del uso que se dará a la información que se está recogiendo.
- Conocer las encuestas y poder responder apropiadamente acerca de la intencionalidad de cada pregunta. A pesar de que en la elaboración de los instrumentos se ha evitado la ambigüedad, podrían haber interpretaciones que desvirtúen la esencia de la pregunta.
- Apoyar el llenado de datos o marcado de respuestas, explicando las previsiones que se han tomado para garantizar el anonimato del informante. En caso de grupos grandes debe estar en capacidad de realizar una presentación con ayudas visuales.

Antes de reproducir las encuestas es necesario realizar una prueba piloto con un grupo reducido de sujetos informantes que permita ajustar las encuestas, principalmente en cuanto a comprensión de las instrucciones, de los ítems y de los procedimientos para consignar las respuestas. Esta prueba también permitirá calcular el tiempo que le tomará a cada informante responder la encuesta de opinión.

Los ambientes para el recojo de la información deben ser cómodos y de fácil acceso, tener una iluminación y ventilación apropiadas, y suficiente espacio para que al llenar las encuestas se mantenga la individualidad de las mismas. El mobiliario debe ser adecuado y si fuera posible se debe presupuestar un refrigerio para atender a los sujetos informantes. Si se trabaja con el sistema en línea, los equipos deben estar en óptimas condiciones para no afectar el proceso. Se debe evitar todo tipo de actividad que perturbe el clima de tranquilidad de los participantes, por lo que no deben permitirse fotos o grabaciones de video y sonido.

#### **b. Formularios**

Son instrumentos para recopilar información objetiva de la institución. Estos formularios también están organizados por factores con sus respectivos lineamientos, y la información que se obtiene puede ser un

dato objetivo, número de docentes con grado de Magíster por ejemplo, o la existencia de un documento como el Manual de Organización y Funciones, por mencionar un caso.

En este caso también es importante que los responsables de acopiar la información conozcan el Modelo y comprendan la relevancia y la utilidad de los datos que se van a recoger. En el Formulario<sup>11</sup> no se indica la ubicación de la fuente de información, porque como ya se mencionó, esta puede encontrarse en diferentes oficinas, unidades o departamentos, dependiendo de la organización de cada institución. Es por ello que la primera tarea del responsable es identificar la ubicación de la fuente y consignar esta información en la columna correspondiente. Posteriormente deberá registrar ordenadamente los datos y archivar los documentos en originales y copias en medios físicos o electrónicos manteniendo el orden -código- que se señala en el Formulario del Anexo C, de tal manera que fácilmente se puedan contrastar estos datos con la información obtenida mediante otros mecanismos.

#### **c. Entrevistas**

Consisten en diálogos con personas cuya experiencia y vínculos con la institución permiten obtener una opinión que enriquece la información obtenida mediante las encuestas.

Para estas entrevistas se seleccionará, por ejemplo, a ex rectores, profesores jubilados, empleadores, benefactores y personalidades relacionadas con la institución.

Para las entrevistas se utiliza un guión temático referencial preparado por el equipo evaluador, que se orienta fundamentalmente a recoger la percepción general que el entrevistado tiene de la institución, los logros que considera ha alcanzado en el nivel local, regional o nacional, o las dificultades que, en su concepto, le impiden alcanzar sus metas y objetivos.

Se deberán programar las entrevistas con la debida anticipación estableciendo lugares, fechas y horarios convenientes. Estas entrevistas pueden ser grabadas, siempre y cuando el entrevistado esté de acuerdo; en caso contrario, esta información solo se registrará por escrito.

---

11. Anexo C

Se sugiere que el responsable de realizar las entrevistas sea miembro del equipo que lidera el proceso de autoevaluación; será quien deba explicar la finalidad de la entrevista y absolver las dudas e inquietudes que se puedan presentar.

#### **d. Talleres**

Son reuniones colectivas programadas, del tipo grupo focal, para obtener información cualitativa que complementa y profundiza la información obtenida mediante las encuestas de opinión. Para estos talleres se convoca a grupos de sujetos informantes que están en capacidad de opinar acerca de aspectos específicos sobre los cuales se requiere información adicional. Por ejemplo, grupos de alumnos que se manifiestan acerca de determinados servicios que brinda la universidad, o grupos de empresarios que expresan su opinión acerca del perfil de los egresados.

Para la realización de los talleres se debe contar con un experto facilitador que dirija la sesión y prepare, con el equipo evaluador, una guía estructurada para orientar la discusión y obtener la información deseada. Este facilitador debe estar entrenado tanto en la técnica de talleres focales *-focus group-*, así como familiarizado con el Modelo de Autoevaluación y los objetivos que se persiguen.

El ambiente debe estar especialmente acondicionado con todas las comodidades de infraestructura y mobiliario que permitan a los participantes dialogar entre ellos y comunicarse manteniendo el contacto visual. Debe establecerse un clima de armonía, confianza y respeto a la opinión ajena.

La convocatoria debe realizarse por escrito consignando el lugar, el día y la hora en que se realizará cada taller. Es recomendable verificar la asistencia de los participantes.

Se recomienda que los grupos estén conformados por un mínimo de nueve y un máximo de 12 personas. Asimismo, además del facilitador, deberá estar presente un representante del equipo evaluador para apoyar el registro de la información que se obtenga.

## 3.2. Procesamiento y análisis de la información

Toda la información obtenida mediante la aplicación de los diversos instrumentos de recopilación debe ser procesada aplicando sistemas informatizados, y analizada, es decir, desagregada y correlacionada, apoyándose en la *trazabilidad* que es la principal característica del Modelo del Consorcio de Universidades.

El procesamiento de la información debe responder a los diversos instrumentos utilizados, tales como, encuestas de opinión, formularios, entrevistas y talleres. Inclusive, en el caso particular de las encuestas de opinión, deben de haber dos formas de procesamiento, uno para las preguntas cerradas y otro para las preguntas abiertas. Lo importante es resaltar que, cualquiera que sea el instrumento de recopilación utilizado, el procesamiento de la información debe guardar relación con el objetivo de la autoevaluación.

En ese sentido, se debe tener mucho cuidado con la selección de las variables durante el procesamiento, porque se corre el riesgo de generar un exceso de datos que no necesariamente van a ser analizados.

Para el análisis de la información se debe tomar en cuenta que los resultados de la autoevaluación fundamentalmente son expresiones cualitativas; por ello, los datos cuantitativos por separado o en sumatorias, las comparaciones de porcentajes o notorias diferencias entre ellos, deben ser llevados a interpretaciones cualitativas. Esto implica que los hallazgos deben ser sometidos a juicios de valor, de tal manera que los principios, factores y lineamientos se puedan expresar en el informe con los calificativos que le correspondan.

Todos los resultados deben ser interpretados, buscando la explicación de su origen o causa de tal manera que faciliten la elaboración del plan de mejora.

## Ejemplos para el procesamiento y análisis de la información :

El primer paso para el procesamiento de la información es tabular todas las respuestas de los enunciados de preguntas cerradas en forma porcentual según cada sujeto informante, tal como -a modo de ejemplo- se puede observar en el siguiente cuadro :

Enunciado : “La universidad tiene capacidad de responder oportunamente a los cambios económicos, sociales, políticos y culturales en el ámbito de su competencia”

Tabulación de resultados<sup>12</sup> :

Alternativa de respuesta	SUJETOS INFORMANTES					
	Autoridades de Gobierno	Autoridades Académicas	Docentes	No docentes	Alumnos	TOTAL
Totalmente	9.1 %	12.5	9.77	18.5	16.5	15.5
En gran medida	54.5	25	51.13	62.3	44.4	48.2
De forma limitada	31.8	62.5	34.96	14.4	30.55	29.3
No	4.5	-	2.57	0.7	4.7	3.9
No sabe	-	-	1.57	4.1	3.55	3
No aplica	-	-	-	-	0.3	0.2
Total	100	100	100	100	100	100
Número de informantes	22	8	151	146	572	899

Es recomendable complementar los cuadros con gráficos que permitan una mejor visualización de la data.

Adicionalmente, si se desea realizar un análisis más específico, se pueden procesar otras variables tales como categorías de docentes, antigüedad en la institución, sexo, entre otras. Por ejemplo, si interesa contrastar la percepción de aquellos sujetos con mayor permanencia (horas / semana) en la universidad con la de aquellos de menor permanencia, como es el caso de la percepción de autoridades, docentes a tiempo completo y alumnos de pregrado, frente a la percepción de

12. Los porcentajes son ficticios

### III. Proceso de Autoevaluación

Desarrollo del proceso de autoevaluación

docentes y alumnos de postgrado, se puede procesar la información atendiendo a dicho interés, tal como se muestra en el siguiente cuadro :

“La universidad tiene capacidad de responder oportunamente a los cambios económicos, sociales, políticos y culturales en el ámbito de su competencia”

Alternativa de respuesta	SUJETOS INFORMANTES								TOTAL
	Autoridades de gobierno	Autoridades Académicas	Docentes tiempo completo	Docentes tiempo parcial	Docentes Escuela Postgrado	No Docentes	Alumnos pregrado	Alumnos postgrado	
Totalmente	9.1%	12.5	7.5	17.8	4	18.5	10.2	22.8	15.5
En gran medida	54.5	25	45.3	52.1	56	62.3	40.9	47.9	48.2
De forma inmediata	31.8	62.5	41.5	27.4	36	14.4	38.7	22.4	29.3
No	4.5	-	5.7	2.7	-	0.7	6.7	2.7	3.9
No sabe	-	-	-	-	4	4.1	2.9	4.2	3
No aplica	-	-	-	-	-	-	0.6	-	0.2
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Número de respuestas	22	8	53	73	25	146	313	257	899

Es fundamental analizar los datos contenidos en los cuadros elaborados según el ejemplo anterior por principio, factor y lineamiento, de tal manera que se identifiquen aquellos aspectos de la institución que requieran especial atención.

Por ejemplo, para evaluar el Principio Eficiencia (Principio P5) de los servicios estudiantiles (Factor F4), comparando la información u opinión de los alumnos (AL) versus la de los egresados (EG), respecto solo al Lineamiento F4.L3, que a la letra dice: “Los estudiantes deben tener a su disposición servicios estudiantiles eficientes para cumplir con sus requerimientos académicos y administrativos, así como orientación, tutorías o asistencia especial según sus necesidades”, se tendrían que extraer únicamente los resultados de aquellas preguntas que se le ha-

yan hecho a ambas muestras de sujetos informantes y que se refieran a este lineamiento y al principio que se está evaluando :

Alumnos													
Código	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15	4.16	4.17	4.18	4.24	4.26	4.28	Total (%)	
Tipo respuestas	1	12.04	8.12	18.49	10.64	5.32	5.32	6.72	9.80	2.80	13.45	8.68	9.22
	2	45.38	40.62	50.70	42.02	32.49	24.65	23.25	33.89	20.17	55.74	41.46	37.31
	3	33.33	36.97	17.65	29.13	23.81	14.57	31.65	31.09	18.49	21.01	17.37	25.01
	4	5.88	14.29	7.28	11.20	6.16	3.64	32.49	12.61	10.08	7.84	7.00	10.77
	8 y 9	3.36	0.00	5.88	7.00	32.21	51.82	5.88	12.61	48.46	1.96	25.49	17.70
Total (%)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	

Egresados													
Código	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15	4.16	4.17	4.18	4.24	4.26	4.28	Total (%)	
Tipo respuestas	1	10.34	5.17	24.14	13.79	5.17	6.90	6.90	12.07	6.90	13.79	8.62	10.34
	2	50.00	58.62	58.62	51.72	34.48	32.76	31.03	51.72	27.59	60.34	50.00	46.08
	3	27.59	25.86	10.34	20.69	24.14	8.62	39.66	22.41	31.03	18.97	18.97	22.57
	4	8.62	10.34	1.72	8.62	1.72	3.45	12.07	8.62	22.41	5.17	3.45	7.84
	8 y 9	3.45	0.00	5.17	5.17	34.48	48.28	10.34	5.17	12.07	1.72	18.97	13.17
Total (%)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	

El análisis comparativo se puede hacer entonces por pregunta, por lineamiento, o por factor -total-, y las conclusiones a las que se puede llegar se expresarán en “porcentaje de eficiencia”, es decir, por principio.

Con todo lo anterior se está cumpliendo con una de las fundamentales características del Modelo, la *trazabilidad*, que consiste en “correlacionar las medidas de valor asignadas a las respuestas obtenidas en el proceso de autoevaluación con los Principios, Factores y Lineamientos para establecer el grado de cumplimiento a fin de generar una cadena jerárquica entre los componentes del Modelo”.

Las respuestas a las dos preguntas abiertas de las encuestas de opinión se deben agrupar por temas relevantes y de impacto al proceso de autoevaluación para luego cuantificarlas y obtener porcentajes del nú-

La *trazabilidad* consiste en correlacionar las medidas de valor asignadas a las respuestas obtenidas en el proceso de autoevaluación con los Principios, Factores y Lineamientos para establecer el grado de cumplimiento a fin de generar una cadena jerárquica entre los componentes del Modelo.

mero de opiniones sobre determinado tema. Para efectos del análisis se tomarán como una fuente de información más.

Se debe evitar arribar a conclusiones a partir únicamente de la información porcentual sin contrastarla previamente con datos objetivos recogidos en los formularios y los resultados de las entrevistas individuales y de los talleres.

### 3.3. Elaboración del informe de autoevaluación

Una vez realizado el proceso de acopio, procesamiento y análisis de la información, se debe elaborar el informe de autoevaluación, el cual debe responder a los objetivos planteados.

Este informe debe ser cuidadosamente elaborado, ya que a partir del mismo se diseñará el plan de mejora que permitirá orientar los esfuerzos hacia la búsqueda de la calidad. El informe debe reflejar objetivamente la realidad de la institución en todos sus aspectos. En él se presentan tanto las fortalezas como las debilidades de la institución, evitando sobredimensionar los aspectos positivos o soslayar los negativos.

Cabe destacar que el informe no es solamente un conjunto de datos ordenados y organizados, sino que en él, estos se interpretan y analizan de manera crítica e integral para poder explicar cabalmente los resultados obtenidos. Este análisis e interpretación se facilita en el Modelo del Consorcio mediante la *trazabilidad*, la cual permite cruzar información a partir de principios, factores, lineamientos y sujetos informantes.

La elaboración del informe estará a cargo del equipo de autoevaluación, el cual debe tomar en cuenta, para la redacción final, la opinión y crítica de aquellos miembros de la institución responsables directos de las áreas evaluadas.

El informe debe contar con la siguiente estructura :

- Resumen ejecutivo: referido a las principales conclusiones acerca de las fortalezas y debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación; su extensión no debe exceder las 200 palabras.

- **Introducción:** en esta sección se explica el objetivo del proceso de autoevaluación y el contexto interno en el cual se decidió iniciarlo. En el caso de que el informe sea remitido a un par externo, es importante que en esta sección también se haga referencia al entorno en el que se desenvuelve la institución, brindando información acerca del país, la coyuntura política y económica, la legislación de la educación en general y de la educación superior en particular.
- **Cuerpo del informe :** incluye los siguientes aspectos :
  - **Metodología :** se describe las diferentes fases del proceso detallando el modelo, la población y muestra, los instrumentos y procedimientos de análisis. Adicionalmente en esta sección se debe incluir una descripción de los inconvenientes, dificultades o situaciones especiales que hayan afectado el proceso.
  - **Resultados y análisis :** se presentan y describen los resultados cualitativos y cuantitativos por factor, y al interior de cada uno, por lineamiento, con sus respectivos cuadros numéricos y gráficos. Para el análisis debe tomarse en cuenta la data obtenida mediante las diversas fuentes de información. Los resultados deben ser interpretados y explicados de tal manera que permitan, en el caso de que lo ameriten, señalar orientaciones de cambio; en cada factor deberán explicarse los casos de aparente incongruencia.
- **Conclusiones :** en esta sección se consigna toda aquella información relevante que oriente la toma de decisiones en el marco de la mejora continua.
- **Anexos :** incluyen toda la información que respalda los resultados presentados.

La información debe ser presentada de manera ordenada y concisa con el fin de facilitar la lectura y evitar la ambigüedad e interpretaciones erróneas; y, si el caso lo amerita, debe ser traducida al idioma inglés.

Los resultados del informe deben ser presentados a las autoridades de la institución antes de ser difundidos entre la colectividad.

## 3.4. Diseño del Plan de Mejora

Como se señala en el Capítulo I, en el marco de una gestión de calidad todo proceso de autoevaluación, con o sin participación de pares externos, debe estar seguido de una etapa de autorregulación; a esta secuencia se le denomina ciclo de mejora continua.

La etapa de autorregulación implica trabajar en todos aquellos aspectos que han sido identificados en la evaluación, diseñando estrategias para superar las principales debilidades y para consolidar las fortalezas encontradas.

Si no se generan cambios después de un proceso de autoevaluación, el trabajo realizado habrá sido en vano. ¿De qué le sirve a la institución saber cómo está?, ¿de qué le sirve haber distraído tantos recursos, humanos y materiales, si la valiosa información obtenida, va a ser archivada sin que los resultados de este diagnóstico trasciendan y permitan implementar mejoras? Es muy importante tomar conciencia del riesgo que se corre con esta inacción, pues la próxima vez que la institución intente llevar a cabo un proceso similar, será sumamente difícil motivar a una comunidad, que en otra oportunidad ha visto frustradas sus expectativas de cambio.

Es imperativo por ello elaborar un Plan de Mejora, con la participación de todos los actores involucrados. Este debe ser coherente con las políticas de la institución, con su cultura organizacional y con su capacidad de gestión.

El Plan de Mejora debe contener propuestas que impliquen diversos proyectos ejecutables en el corto, mediano y largo plazo. Es evidente que todos los problemas no podrán ser solucionados simultáneamente, pero es importante que se diseñen proyectos y luego se evalúen para asignarles una prioridad basada en criterios de importancia institucional, de viabilidad de ejecución y, por que no, de impacto en la comunidad. La ejecución de los proyectos de mejora debe ser aprobada por la máxima autoridad de la institución.

Las acciones consideradas en cada proyecto deben guardar relación directa con los factores, lineamientos y principios del modelo utilizado en el proceso de autoevaluación. Esto permitirá medir, gracias a la *trazabilidad* del modelo, la repercusión de los cambios ejecutados por medio de los proyectos de mejora en la institución.

Para diseñar, poner en marcha y controlar los proyectos de mejora de la institución, es recomendable que se establezca una comisión o una unidad funcional que se encargue de estas funciones. En muchos casos es la Comisión de Autoevaluación, reforzada con algunos integrantes más, la que asume esta responsabilidad.

Para el diseño de los proyectos de mejora se propone la siguiente estructura :

**1. Objetivos** : se deben establecer claramente los objetivos de cada proyecto y estos deben ser pertinentes; es decir, deben estar directamente vinculados con la solución de los problemas detectados en la evaluación previa. Los objetivos deben tener las siguientes características :

- Estar determinados por consenso para facilitar la ejecución de los planes correspondientes.
- Ser medibles a través de indicadores cuantificables.
- Ser factibles de ser alcanzados.
- Ser posible de realizarlos en un tiempo establecido.
- Ser flexibles para poder ser modificados cuando se presenten situaciones que así lo ameriten.

**2. Responsables** : todos los proyectos deben ser liderados por personas responsables de su ejecución; es indudable que ellos deben contar con todo el apoyo institucional para llevar a cabo su tarea con éxito.

**3. Acciones** : cada proyecto de mejora debe desagregarse en acciones concretas, secuenciales o simultáneas, que deben llevarse a cabo y evaluarse como proyectos específicos.

**4. Tiempos** : se deben elaborar cronogramas que ayuden a visualizar los tiempos previstos para la ejecución de cada acción y su secuencia o prioridad.

**5. Seguimiento** : debe mantenerse un control permanente sobre la

El Plan de Mejora debe contener propuestas que impliquen diversos proyectos ejecutables en el corto, mediano y largo plazo. Es evidente que todos los problemas no podrán ser solucionados simultáneamente, pero es importante que se diseñen proyectos y luego se evalúen para asignarles una prioridad basada en criterios de importancia institucional, de viabilidad de ejecución y, por que no, de impacto en la comunidad.

ejecución de los proyectos de mejora; se puede establecer un sistema en el cual se fijen plazos, por ejemplo, para emitir informes de avance.

**6. Recursos** : es fundamental para el desarrollo normal de cada proyecto de mejora, que se le asigne el presupuesto que le permita contar con los recursos humanos y materiales necesarios en el momento oportuno. Para ello, cada proyecto de mejora debe contar con un presupuesto detallado y aprobado por la autoridad competente, antes de iniciarse.

**7. Resultados** : es sumamente importante que se fijen indicadores que permitan medir la magnitud de los cambios que se esperan de cada proyecto de mejora, tanto durante su ejecución, como al término del mismo.

Finalmente, es importante mencionar que el Plan de Mejora no es un instrumento estático; por el contrario, debe ser factible de ser adaptado cuando se generen cambios al interior de la institución o en su entorno.

### 3. 5. Evaluación del proceso de autoevaluación

Cada vez que finalice un proceso de autoevaluación, el equipo responsable debe efectuar un análisis objetivo del mismo, identificando los aspectos positivos, así como los problemas detectados.

Esta evaluación del proceso debe tomar en cuenta tanto aspectos estratégicos globales como aspectos administrativos menores que, sin embargo, pueden marcar la diferencia entre un proceso exitoso y uno que no lo es.

Para esta evaluación los miembros del equipo responsable deben considerar toda la información recogida durante el proceso mediante documentos escritos, comentarios, elogios, críticas, quejas y sugerencias de los miembros de la comunidad institucional, así como sus propias experiencias.

Entre aquellos aspectos que deberían considerarse en la evaluación

del proceso, se han resaltado aquellos identificados por los autores al aplicar el Modelo :

- La presencia y activa participación de las autoridades como respaldo al proceso.
- La idoneidad del equipo responsable de liderar el proceso.
- La eficacia de la estrategia de sensibilización.
- La eficacia de las estrategias de convocatoria a todos los actores del proceso.
- La representatividad de las muestras para la aplicación de instrumentos.
- La adecuada preparación, codificación y clasificación de las encuestas.
- La eficacia y eficiencia de los mecanismos de recolección de información.
- El adecuado procesamiento de las encuestas.
- El análisis estadístico riguroso de la información obtenida.
- La evaluación de los instrumentos para verificar su pertinencia.
- Participación de los directamente involucrados en el análisis de la información.
- La difusión de los resultados.

Para orientar la evaluación del proceso de autoevaluación se sugieren algunas interrogantes para cada uno de los aspectos mencionados, que se presentan en el Anexo F y debe ser respondida por los miembros del equipo evaluador.

## Capítulo IV

---

# Evaluación externa

## IV. Evaluación externa

La mirada al interior de la institución por sus propios miembros, proceso llamado autoevaluación, se verá enriquecida si al terminar dicha etapa participa un equipo de evaluadores externos en ese proceso de diagnóstico. Dada la importancia de la participación de los pares externos, es recomendable que su elección cumpla determinados requisitos y siga un protocolo establecido.

La evaluación externa es un mecanismo que asegura, por un lado, la cabal aplicación del modelo elegido para la búsqueda de la calidad en su fase de autoevaluación y por otro, que los datos obtenidos tanto mediante encuestas, formularios, entrevistas y talleres tengan la conformidad de un evaluador externo después de ser verificados por este. La participación de pares externos constituye una garantía de que el proceso de autoevaluación no tiene sesgos a favor o en contra por parte de los responsables del mismo, así como garantiza un deslinde entre interpretaciones de datos aparentemente contradictorios; por ejemplo, cuando las opiniones expresadas en las encuestas no concuerden con los datos “duros” u objetivos.

Si la decisión institucional para iniciar un proceso de mejora de la calidad ha sido seguida de un fomento de la cultura de evaluación, sensibilizando a la comunidad universitaria para una participación completa y transparente, los pares externos encontrarán adecuadas condiciones para un fructífero trabajo y estarán en capacidad de brindar una valiosa información para la etapa de autorregulación.

### 1. Características de los pares externos

Los pares externos son miembros de la comunidad académica que han sido seleccionados por su reconocimiento como autoridades en la materia y por su solvencia moral y académica, y que pueden contribuir con sus respuestas y consejos a una mejora de la calidad, al desarrollo de actividades en un ambiente de armonía y buenas relaciones interpersonales.

Otro atributo que deben tener es la aceptación como el “primero entre sus iguales”, es decir, un reconocimiento explícito por parte de la comunidad de académicos. Par significa semejante, igual, pero en este caso la connotación especial de par, es que se le reconozca autoridad para la emisión de un juicio por su profesionalismo. La comunidad que lo acepta como par lo hace porque ve en él un modelo, lo ve como el ideal del académico, como el deber-ser de los miembros de la comunidad académica. Adicionalmente, para ser par académico debe tener en común, el lenguaje, los métodos de trabajo, el desempeño en un marco de valores, conocimientos, estrategias, formas de discutir y modos de producir y difundir el conocimiento.

Puesto que ellos emitirán un juicio de valor de la calidad global de la institución, los pares externos deben conocer profundamente el modelo aplicado en el proceso de autoevaluación, dominar el área de conocimiento -carrera- y conocer de gestión universitaria. No es necesario que todos dominen por igual estos tres aspectos, pero sí es importante que se complementen entre ellos. Por ello es recomendable que el equipo de evaluación externa esté conformado por tres o cuatro miembros.

Los miembros del equipo de pares externos deben proceder preferentemente de instituciones similares a la que se encuentra en proceso de evaluación. La similitud se refiere a la o las carreras, programas, servicios, antigüedad, etc. Los tres o cuatro miembros deben conocer en detalle el modelo de autoevaluación aplicado, así mismo es recomendable que conozcan las áreas del conocimiento a las que se dedica la institución que visitarán. Entre ellos deben designar a un miembro como el interlocutor con la institución y generalmente es el miembro que presenta el informe preliminar de la evaluación externa a las autoridades pertinentes.

## 2. Informe de la autoevaluación

Está a cargo de del equipo evaluador. Este informe debe incluir no solo los resultados de la autoevaluación sino también la descripción de

La evaluación externa es un mecanismo que asegura, por un lado, la cabal aplicación del modelo elegido para la búsqueda de la calidad en su fase de autoevaluación y por otro, que los datos obtenidos tanto mediante encuestas, formularios, entrevistas y talleres tengan la conformidad de un evaluador externo después de ser verificados por este.

## IV. Evaluación Externa

Preparación de la Institución  
para la visita de los pares externos

El informe debe ser presentado al representante del máximo organismo de gobierno de la institución, para que una vez hecho de conocimiento de su representada continúe la secuencia establecida, es decir, difundir dicho informe a todos los miembros de la institución.

sus procedimientos, así como la interpretación de los resultados y las fechas en que se realizó el proceso. Se deben incluir comentarios sobre las dificultades, hechos inesperados y recomendaciones del equipo evaluador, con fines de hacer mejoras para un siguiente proceso.

Este informe debe ser presentado al representante del máximo organismo de gobierno de la institución, para que una vez hecho de conocimiento de su representada continúe la secuencia establecida, es decir, difundir dicho informe a todos los miembros de la institución. Una forma efectiva de cumplir con la difusión y que a la vez sirva para el recojo de apreciaciones de las poblaciones, es mediante talleres. El objetivo de estos talleres será presentar los resultados del factor o factores pertinentes a determinada población y la tarea específica será, analizar, discutir y proponer agregados al informe de autoevaluación.

Es muy probable que en cuanto el informe sea de conocimiento de los directivos en forma colegiada, de las autoridades académicas y de gobierno, así como de los sujetos informantes, aparezcan propuestas para iniciar de inmediato correctivos o soluciones a problemas urgentes o perentorios. Es posible que la institución tome decisiones oportunas como un avance de la fase de regulación institucional, sin esperar la evaluación por pares externos. Estos avances deben también ser parte del contenido del informe que se hará llegar a los pares externos.

### 3. Preparación de la Institución para la visita de los pares externos

Desde que se hace la sensibilización de las poblaciones para lograr que su participación sea un cabal y transparente aporte de información, se debe anunciar que son los pares externos quienes analizarán los resultados de la autoevaluación, verificarán los procedimientos y la coherencia entre los datos de los distintos instrumentos usados, así como darán conformidad al resultado del cruce de información entre una

población y otra. Este anuncio es útil para que los miembros de la comunidad confíen en que el proceso tendrá veedores neutrales.

La preparación de la institución implica, entre otros aspectos, programar las reuniones con los distintos estamentos, garantizar la presencia de las autoridades titulares durante la evaluación externa y tener previstos los tiempos, lugares y demás facilidades para que los pares externos desarrollen su labor de verificación en forma completa y con comodidad. Se debe lograr el óptimo uso del tiempo. De ninguna manera la institución debe aceptar propuestas de hacer un “maquillaje” o generar un ambiente de tensión para obtener un resultado deseado, pero no merecido. El ambiente debe ser además de receptivo, de expectativa en recibir más aportes al proceso de gestión de la calidad; debe existir interés por conocer la opinión de los pares externos sobre las fallas en los procedimientos, errores en la interpretación y análisis de la información recogida, y falta o exceso de datos. Debe ser de especial interés el juicio que le merezcan los resultados expresados en el informe del equipo evaluador.

Para fijar la fecha de la visita de los pares externos es recomendable que esta no coincida ni esté cercana a fechas de celebración de aniversarios, feriados, conmemoraciones, compromisos institucionales externos o visitas. Debe de ser un período en que todas las unidades estén trabajando regularmente.

Si al interior de alguna población surge la expectativa de ver en los pares externos a un superior a quien hay que presentar quejas y esta es la oportunidad de hacerlo, significa que se debe enfatizar la fase de sensibilización.

## 4. Función de los pares externos

Hay que distinguir la función de los pares externos cuando son designados por una agencia acreditadora, de aquellos pares que la misma

institución selecciona como parte del ciclo de mejora continua: autoevaluación - evaluación externa - autorregulación y nuevamente autoevaluación.

En el primer caso, los pares son el enlace entre la agencia y la institución en el proceso conducente a la acreditación, y preparan un informe preliminar al término de la visita, y otro definitivo que se presenta a la agencia acreditadora. La acreditación se otorga tomando en cuenta las recomendaciones de los pares externos y de acuerdo con los propios juicios de la agencia.

En el segundo caso, cuando es la misma institución quien selecciona los pares, tanto el informe preliminar como el informe definitivo se presentan a la institución y son utilizados en la etapa de autorregulación. En este caso, el interés primordial de la institución es la mejora continua de la calidad en una cultura de evaluación.

En cualquiera de los casos, los pares externos tienen las siguientes funciones :

- a.** Verificar la aplicación del modelo de autoevaluación. Esto significa haber hecho la selección adecuada del número de participantes por cada población, el uso pertinente de las fuentes de información y la metodología para la aplicación de los instrumentos.
- b.** Confirmar los resultados obtenidos en la autoevaluación, verificando su correcta interpretación y el cruce de información en los casos contradictorios, para los cual deben remitirse a la fuente de información. En casos de encuestados y entrevistados, dialogar con ellos; en caso de dato factual o duro, solicitar el documento o verificar la existencia de los espacios, muebles, equipos y observar su funcionamiento.
- c.** Emitir un juicio, producto de la información recibida y de sus propias observaciones durante la visita. Este juicio es plasmado en un informe preliminar que se presenta al término de la visita ante el representante del máximo organismo de gobierno de la institución, el responsable del equipo de autoevaluación y los directivos que se estime conveniente. Posteriormente, se hace llegar un informe final a la instancia correspondiente.

## 5. Comunicación previa con los pares externos

Los pares externos deben recibir el informe con los resultados de la autoevaluación por lo menos un mes antes de la visita. En este período se debe establecer una comunicación permanente entre los pares externos y la Comisión de Autoevaluación con el fin de absolver dudas y complementar la información. Las preguntas y respuestas deben ser de conocimiento de todos.

Los pares externos se deben reunir por lo menos una vez antes de la visita para coordinar, unificar criterios y hacer las preguntas complementarias que consideren necesarias.

El informe que envíe la Comisión de Autoevaluación a los pares externos con los resultados de este proceso debe ser el mismo que presentó a los directivos de la institución. A este informe se le deben agregar las apreciaciones planteadas por las poblaciones durante los talleres con motivo de la difusión de los resultados e incluir los avances del Plan de Mejora decidido por las instancias de gobierno.

La Comisión de Autoevaluación debe asumir la logística de la visita, por tanto, además de hacer llegar el informe a los pares externos como insumo principal, debe programar el cronograma de la visita. La Comisión debe planificar la recepción e instalación y supervisar al personal administrativo de apoyo para la provisión de recursos materiales y otros requerimientos de los visitantes. El cronograma de la visita debe ser propuesto por la Comisión, aceptado por los pares y difundido a todas las poblaciones participantes.

## 6. Visita de los pares externos

La visita de pares externos es la sucesión de reuniones de trabajo que se realiza a tiempo completo en dos o tres días. Los visitados emiten información y los visitantes evalúan dicha información. La Comisión

de Autoevaluación coordina internamente el programa de la visita y es la primera en reunirse con los pares externos, después de los saludos protocolares y de su instalación en un ambiente adecuado. Después de la presentación de un resumen del proceso, incluidas las observaciones y sugerencias, se absolverán las inquietudes de los pares externos antes de iniciar el programa de contactos y visitas de verificación.

Los miembros de la Comisión de Autoevaluación coordinan las reuniones de los pares externos pero no participan en ellas. Cada cierto número de reuniones o visitas de verificación, los pares externos sesionan en privado para intercambiar opiniones y elaborar juicios de valor respecto a lo observado, así como para tomar las decisiones de continuar con lo programado o hacer las modificaciones en la agenda, lo cual deberá ser comunicado a la Comisión de Autoevaluación. En todo momento los pares externos contarán con el apoyo secretarial, equipos y medios de comunicación para su mejor desempeño. Su trabajo no se desarrolla en un período con horario establecido, por lo que la institución deberá tomar las previsiones del caso. Es recomendable no distraer la atención de los pares externos con eventos de carácter social, cultural o profesional durante su visita.

Todos los miembros de la institución deben estar notificados de la presencia de los pares externos y mediante comunicación escrita se les debe dar a conocer el día y hora en que serán convocados en forma particular. Se debe recomendar el respeto por la hora de inicio y término de la reunión. Solo si los pares externos lo admiten, se podrán ampliar horarios o programar reuniones adicionales; por ejemplo, si alguno de los sujetos informantes no considerados en la programación inicial, así lo solicitara. En este caso tampoco deberán estar presentes ni las autoridades ni los miembros de la Comisión de Autoevaluación a fin de garantizar libertad de expresión y permitir a los pares externos formarse conceptos más cercanos a la realidad.

Si bien queda en manos de los pares externos decidir los elementos referenciales que tomarán para emitir su juicio global y de cada una de las unidades de la institución, se espera que le dediquen a todas las

poblaciones el tiempo suficiente para contrastar el informe de autoevaluación con sus opiniones, así como conocer su percepción con respecto al proceso de autoevaluación. No deben dejar de entrevistar a los personajes notables que por su importancia han sido entrevistados por la Comisión de Autoevaluación. Esta información será útil principalmente para evaluar el impacto social de la institución, su evolución histórica y su influencia en las profesiones e instituciones pares.

Además de las apreciaciones generales, cada factor debe ser evaluado por separado. Se debe establecer la medida en que la institución se aproxima al ideal de calidad en el marco de respeto de los principios señalados en el modelo. Los pares externos darán recomendaciones para la fase de autorregulación, así como con respecto a los procedimientos a seguir en los próximos procesos de evaluación, en el marco de la búsqueda continua de la calidad.

## 7. Informe preliminar de los pares externos

Al finalizar la visita los pares externos deben presentar un informe verbal ante las autoridades y miembros de la Comisión de Autoevaluación, el cual recoge su impresión producto de la misma. La presentación de este informe está a cargo del vocero del grupo evaluador y puede ser complementado por los demás miembros del equipo. En este informe se deben resaltar las fortalezas así como las debilidades hacia las cuales la institución debe orientar sus esfuerzos; igualmente deben pronunciarse acerca de la validez del informe de autoevaluación y sugerir las medidas a tomarse en el corto y mediano plazo.

Este informe preliminar es importante porque atiende las inquietudes que genera en las poblaciones la visita de pares externos. Con la relatividad del caso y en forma condicional se deben dar a conocer los principales comentarios de los pares externos en un boletín informativo, en paneles, pizarras o en la página web.

Por lo descrito, se deduce que este informe es breve pero debe resaltar los aspectos generales y más importantes de la institución. Las sugerencias y recomendaciones también tendrán límite de número y extensión, sin embargo serán las de mayor impacto para los miembros de la institución. Por estas limitaciones, es recomendable que solo sean de difusión restringida al interior de la institución, ofreciendo hacer público los resultados completos en cuanto se cuente con el Informe Final de los pares externos.

### 8. Informe final de pares externos

En un plazo prudencial y previamente establecido el equipo de pares externos debe hacer llegar su Informe Final a las autoridades de la institución evaluada y adicionalmente a la agencia acreditadora, en el caso de que la evaluación externa sea parte de un proceso de acreditación.

Este informe debe contener el juicio que le haya merecido a los pares académicos la aproximación de los resultados al ideal de institución de educación superior del área respectiva. Esa aproximación debe estar referida a los aspectos generales así como a los particulares para cada factor que señala el modelo. En los aspectos generales debe destacar la aproximación al ideal de institución que se desarrolla en el marco de los principios que rigen las instituciones académicas, y en lo particular debe contener el juicio que le merece la aproximación con la descripción del factor y sus lineamientos. Los pares externos no deben comparar los resultados con sus instituciones de procedencia ni ponderar los resultados en conjunto. Cada factor debe ser analizado por separado para encontrar los elementos importantes que contribuyen o afectan a la calidad de la institución.

Finalmente, los pares externos deben emitir su apreciación sobre el proceso de evaluación externa llevado a cabo, señalando las facilidades y dificultades encontradas para el logro de sus objetivos.

## Capítulo V

---

# Acreditación

## V. Acreditación

Es indudable que el futuro de los países está íntimamente ligado al fortalecimiento de la calidad de la educación, en todos sus niveles, y al ser la educación un derecho de todos los seres humanos, la sociedad y el Estado deben garantizar que todos los niños y los jóvenes tengan acceso a ella, que esta sea de *calidad* y que esté en relación directa a las exigencias sociales, culturales y tecnológicas de su propio entorno.

En lo que respecta a la formación de los profesionales que egresan de las instituciones de educación superior y considerando que actualmente se vive un proceso de globalización, modernización y movilización internacional, es imprescindible que ellos estén respaldados por instituciones que cuentan con garantía de calidad.

Por ello, en la mayoría de países existen leyes que promueven y cautelan la calidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas, tanto en el nivel básico, como en los niveles de formación profesional, técnica y universitaria, de pregrado y de postgrado por medio de procesos de acreditación.

La acreditación de una carrera o de una institución educativa es el reconocimiento público de su nivel de calidad o excelencia académica y de gestión, enmarcado en el contexto específico de su misión y de su entorno, tomando en cuenta todos los factores que conforman el amplio concepto de la educación que en ella se imparte.

El problema está en establecer qué es calidad. En el marco de la acreditación de la calidad de la educación, esta debe entenderse como un arquetipo a ser alcanzado por la institución o carrera a acreditar. El grado de calidad será mayor en la medida en que las características -lineamientos- definidas para su evaluación, como un todo o de sus partes -factores-, se acerquen más a ese modelo ideal, que debe estar basado necesariamente en principios previamente establecidos.

Este modelo ideal depende de muchas variables o condicionantes internas y externas a la institución, y está delimitado por su misión y su visión. Es por ello que la calidad de una institución de educación superior se puede ponderar en función de “qué tan bien hace lo que dice que hace”.

Es importante indicar que este ideal no es único, ni es estático, sino que cambia en el tiempo y por el contexto. En consecuencia, los

“estándares” que conforman el modelo ideal en los sistemas de acreditación son objeto de discusión. Es por ello que se pide una especial sensibilidad a los evaluadores externos y la abstracción de su propia realidad académica cuando participan en estos procesos de evaluación.

## 1. Características del proceso de acreditación

Un proceso de acreditación es similar a un proceso de autoevaluación con visita de pares externos, pero llevado a cabo con el fin de obtener la acreditación, utilizando el modelo y los procedimientos definidos por el organismo acreditador.

La acreditación se realiza luego de una evaluación interna o autoevaluación y se sustenta en los resultados y acciones consecuentes del mismo.

El proceso de acreditación debe ser un proceso voluntario, y cuando una institución se inscribe para participar en él debe asumir el compromiso de llevarlo a cabo hasta concluirlo, de acuerdo con las normas que se hayan establecido para ello y aceptando sus resultados.

Sin embargo, la legislación podrá establecer criterios de obligatoriedad de acreditación o, por lo menos, de cumplimiento de estándares mínimos en algunas carreras, en las cuales el desempeño de los profesionales afecte la integridad individual o colectiva de los miembros de la sociedad, por ejemplo, en la carrera de Medicina.

La acreditación debe tener un carácter temporal porque los condicionantes de la evaluación no son estáticos; las condiciones del entorno de las instituciones cambian y las exigencias también.

## 2. Objetivos de la acreditación

Los objetivos que se presentan a continuación son de carácter general e involucran a la sociedad en su conjunto :

La acreditación de una carrera o de una institución educativa es el reconocimiento público de su nivel de calidad o excelencia académica y de gestión, enmarcado en el contexto específico de su misión y de su entorno, tomando en cuenta todos los factores que conforman el amplio concepto de la educación que en ella se imparte.

1. Mejorar la calidad de la educación.
2. Rendir cuentas a la sociedad para que esta tenga la información pertinente para elaborar juicios y tomar decisiones.
3. Crear una cultura de la calidad, no solo en las instituciones de educación superior, sino en toda la sociedad.
4. Sensibilizar a los que participan en el proceso, de manera que tomen conciencia de que lo que hacen pueden hacerlo cada vez mejor.

### 3. Organismo acreditador

Existen organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, reconocidas como entidades acreditadoras. Estas son responsables de conducir los procesos y otorgar o no la acreditación a las instituciones que lo soliciten.

En cada país debe de existir por lo menos un organismo oficial de acreditación, conformado por académicos del más alto nivel, que actúe en forma autónoma y que rinda cuentas únicamente a la sociedad. El nombramiento, permanencia en los cargos y funciones de los integrantes de este organismo deben estar normados por ley.

Asimismo, deben de establecerse los criterios para que el organismo acreditador tenga también la potestad de acreditar a los acreditadores, que son personas o grupos de personas -agencias acreditadoras- encargadas de llevar a cabo los procesos de evaluación externa con fines de acreditación, convocadas y capacitadas por este mismo organismo.

Los acreditadores o pares externos deben ser personalidades académicas de prestigio moral y profesional reconocido y deben estar registrados en un padrón que administrado por el organismo oficial de acreditación.

Los pares externos deben conocer cabalmente el modelo que la entidad acreditadora utiliza para los procesos de acreditación. El Modelo del Consorcio de Universidades también puede ser utilizado por pares externos con fines de acreditación.

Los equipos acreditadores deben ser multidisciplinarios; deben participar en ellos académicos con experiencia en la carrera o carreras que se quiere acreditar y académicos con experiencia en gestión de instituciones de educación superior.

## 4. Etapas del proceso de acreditación

Las etapas que se mencionan a continuación son referenciales y pueden variar de acuerdo con cada entidad acreditadora.

1. Solicitud formal de la institución de educación al organismo oficial de acreditación, de acuerdo con los requisitos exigidos por la entidad acreditadora.
2. Visita previa de representantes de la entidad acreditadora para verificar la información proporcionada en la solicitud inicial.
3. Autoevaluación, utilizando el modelo del organismo acreditador. Después de esta etapa es recomendable iniciar el proceso de autorregulación<sup>13</sup>.
4. Evaluación externa, con pares externos acreditados como evaluadores con fines de acreditación, quienes utilizan los resultados de la autoevaluación como punto de partida de su trabajo y emiten un informe escrito, que es un juicio de la calidad de la institución, al organismo de acreditación<sup>14</sup>.
5. Acreditación, otorgada por el organismo de acreditación sobre la base del informe favorable de los pares externos por medio de un documento oficial. Este debe ser entregado en un acto público y formal y tiene un período de vigencia determinado. Toda la información referente a los resultados de la evaluación efectuada debe ser accesible a cualquier persona o institución interesada.

---

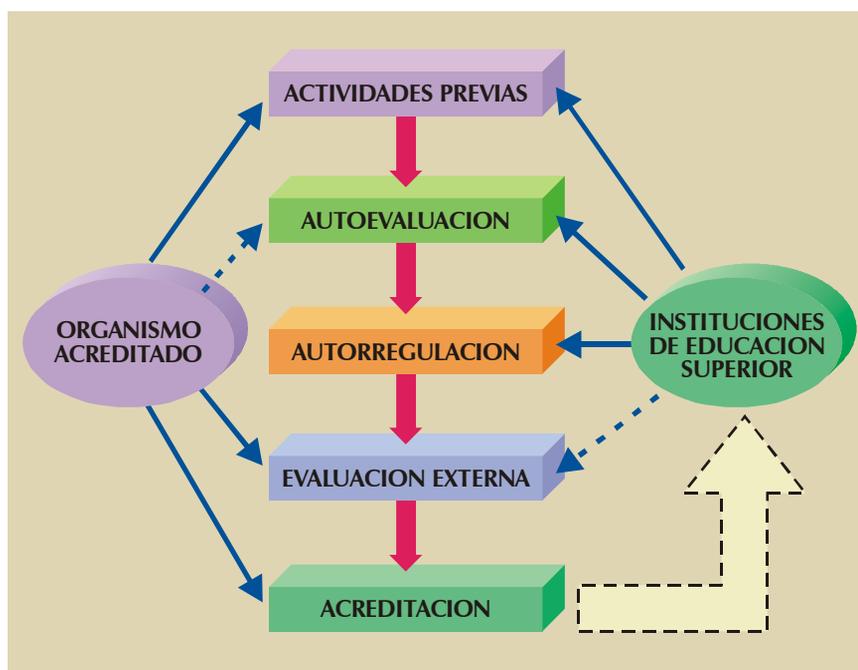
13. En el capítulo III se describen estos procesos utilizando el Modelo del Consorcio

14. En el capítulo IV se detalla este proceso

En el caso de que el resultado del informe de evaluación externa fuera desfavorable, el organismo de acreditación emitirá un documento a la institución evaluada con las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Una vez levantadas estas observaciones y transcurrido el tiempo establecido por el organismo oficial, la institución puede someterse nuevamente a un proceso de acreditación.

**Fig. 8. Proceso de autoevaluación-acreditación**



**ANEXOS**

## Anexo A : GLOSARIO

1	Académicos (docentes)	Todo el personal encargado directamente del proceso de enseñanza_ aprendizaje y de investigación. Incluye a profesores, jefes de práctica, asistentes de docencia e investigación. Profesor universitario, catedrático.
2	Acreditación	Validación y certificación externas de procesos evaluativos y de mejoramiento , llevados a cabo por un agente debidamente reconocido nacional o internacionalmente.
3	Actividades de extensión	Conjunto de acciones culturales, científicas, artísticas, formativas, técnicas y de asesoría que ofrece la universidad en respuesta a los requerimientos de la sociedad y de empresas o instituciones, no orientadas al otorgamiento de grados y títulos.
4	Actividades de proyección social	Conjunto de acciones que desarrolla la universidad en apoyo a las necesidades de la comunidad. Se mantiene este término en tanto es lo que señala la ley, aunque el Consorcio de Universidades utiliza actualmente el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria.
5	Actividades extracurriculares	Actividades que no forman parte del plan curricular de la especialidad que están dirigidas a complementar la formación integral de los estudiantes.
6	Adaptabilidad	Característica del modelo por la cual es posible cambiar el texto para adecuarlo para una evaluación institucional o a una unidad o carrera.
7	Agentes externos	Son todas aquellas personas que mantienen vínculos con la institución en su calidad de proveedores, usuarios de servicios, padres de familia, empleadores de egresados y la comunidad en general.
8	Autoevaluación	Proceso de estudio interno que realiza la institución o sus partes, orientado a establecer su situación real, efectuar mejoras, controlar su calidad y que, en función de lo anterior, pueda conducir a la acreditación.
9	Autoridades académicas	Académicos elegidos o designados que tienen a su cargo la dirección y la gestión de las unidades responsables del proceso enseñanza_ aprendizaje y de la investigación; incluye a los decanos, los jefes de departamento, los coordinadores de especialidad, los directores de centros o institutos, los vicedecanos y otros.

10	Autoridades de gobierno	Académicos elegidos o designados y funcionarios responsables de la gestión institucional, incluye al rector, los vicerrectores, los directores universitarios o directores académicos, los directores administrativos, el secretario general y otros.
11	Autorregulación	Proceso sustentado en la autoevaluación permanente institucional orientado al mejoramiento continuo de la calidad.
12	Calidad en educación superior	Objetivo permanente de alcanzar la excelencia académica.
13	Calidad institucional	Objetivo permanente de alcanzar la excelencia académica en todos los ámbitos del quehacer institucional.
14	Coherencia	Grado de correspondencia existente entre lo que la institución o programa declara en su misión y lo que efectivamente realiza.
15	Comunidad universitaria	Conjunto de académicos, estudiantes, administrativos y egresados que comparten la misión institucional y contribuyen a su logro.
16	Consortio de Universidades	Esta constituido por la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad del Pacífico y la Universidad de Lima. Se crea para desarrollar acciones interdisciplinarias encaminadas a la realización de proyectos prioritarios de educación; para contribuir al mejoramiento de la formación de recursos humanos altamente calificados al servicio del país; para ejecutar acciones específicas de proyección social; y, para realizar proyectos de investigación conjuntos.
17	Consultoría	Prestación temporal de servicios de asesoría experta en temas específicos brindada a entidades externas. Es una modalidad de extensión.
18	Contribución artística	Aporte de la universidad a la producción y la difusión del arte, entendido como la expresión de las ideas y los sentimientos de los autores.
19	Contribución intelectual	Producción propia de conocimientos útiles que constituye un aporte para la difusión y el desarrollo de las ciencias y de las letras.

Anexo A : GLOSARIO

20	Convalidación	Dar validez académica a estudios aprobados en otra institución o programa académico
21	Crédito para-académico	Reconocimiento a una actividad no académica realizada por un alumno.
22	Cultura de evaluación	Conjunto de actitudes y conductas de los miembros de la institución que reflejan su disposición para participar en procesos de evaluación.
23	Dato factual	Es la información objetiva de la institución que se consigna en formatos.
24	Dimensionarlo	Hacerlo de mayor alcance.
25	Diversidad cultural	Diferentes culturas en el mismo medio de actuación institucional.
26	Docencia	Práctica y ejercicio del proceso de enseñanza - aprendizaje (actividad lectiva).
27	Docentes (académicos)- profesor universitario (catedrático)	Persona encargada de conducir la actividad lectiva, de investigación, de extensión o de proyección en la universidad.
28	Educación Superior	Nivel más alto del proceso educativo conducente a la obtención de un grado académico o título profesional a nombre de la nación, impartido por instituciones de educación superior tales como universidades, institutos superiores tecnológicos, institutos superiores pedagógicos e institutos armados.
29	Eficacia	Es la capacidad institucional para responder apropiada y rápidamente a situaciones dadas en determinado momento.
30	Eficiencia	Utilización óptima de los recursos, humanos y materiales, para alcanzar el mayor grado de eficacia en el mínimo tiempo y con el mínimo costo.
31	Egresado	Estudiante que culminó satisfactoriamente sus estudios de pregrado o postgrado y completó el número de créditos y requisitos exigidos para la obtención de la constancia de egresado.
32	Enclaves universitarias	Son filiales ubicadas en localidades diferentes a la localidad donde se ubica la sede de la universidad.

33	Encuesta	Instrumento diseñado y validado para el acopio de información.
34	Enseñanza - aprendizaje	Proceso conducido por los docentes para producir cambios cualitativos y cuantitativos en los niveles de conocimientos, actitudes y destrezas a través de métodos de estimulación y orientación de los alumnos.
35	Equidad	Principio por medio del cual se otorga y exige a cada quien lo que le corresponde.
36	Estatuto	Conjunto de normas que orientan, definen y regulan la organización y el funcionamiento de una institución de educación superior, en el marco legal aplicable.
37	Evaluación	Conjunto de acciones que se ejecutan para medir desempeños de acuerdo con parámetros preestablecidos, que conducen a resultados expresados a través de indicadores y sirven para la toma de decisiones en el proceso de mejoramiento continuo.
38	Evaluar	Estimar el valor relativo de parte o de toda la institución o de sus elementos.
39	Exalumno	Estudiante que ha tenido matrícula y ha cursado por la universidad pero no ha logrado obtener un grado o título.
40	Excelencia académica	Cualidad especial referida a logros sobresalientes en el ámbito académico, por lo cual se distingue a un académico, estudiante o institución.
41	Extensión	Ver "Actividades de extensión".
42	Factor	Elemento que por sus características es integrante fundamental de toda institución académica, e indispensable en el desarrollo de sus funciones. Los factores pueden ser humanos, físicos, postulados y declaraciones de principios, o conjuntos funcionales. Algunos factores pueden estar constituidos por combinaciones de aspectos humanos y elementos físicos, o de factor humano y conjunto funcionales.
43	Gestión administrativa	Aplicación de métodos de planificación, administración y evaluación organizacional de las diversas instancias de flujo de información y toma de decisiones en el ámbito administrativo de las instituciones académicas.

Anexo A : GLOSARIO

44	Graduados	Estudiante egresado que optó y obtuvo un grado académico.
45	Homologación	Equiparar, poner en relación de igualdad los estudios realizados en dos instituciones.
46	Idoneidad	Capacidad que tiene la institución de cumplir a cabalidad con las tareas específicas que se desprenden de su misión, propósitos y objetivos de sus programas.
47	Imagen Institucional	Está referida a la percepción que el público, tanto interno como externo, tiene de la institución.
48	Imagen y Comunicación	Son mecanismos interdependientes. La imagen es el resultado de todo lo que la universidad comunica. Comunicación, son todos los medios para informar, opinar y hacer requerimientos.
49	Instrumento	Medio a través del cual se recoge información y opiniones de los diferentes sujetos informantes.
50	Integridad	Es un principio de carácter ético que se refiere a la preocupación permanente de una institución de cumplir de manera cabal con sus estatutos y sus programas de desarrollo. La integridad implica el reconocimiento de valores comunes y el propósito colectivamente asumido de ponerlos en práctica, con el fin de que la institución muestre ante la comunidad una gestión responsable de sus recursos y proyectos, así como una gestión transparente en todas sus actividades.
51	Internacionalización	Extensión de las actividades académicas de la universidad a cualquier otro país o países. También se refiere a la capacidad de recibir personas de cualquier país extranjero para realizar actividades académicas en su sede.
52	Investigación	Proceso riguroso y científico de análisis e interpretación de la realidad, que constituye un aporte al conocimiento y a la solución de los problemas del entorno.
53	Lineamiento	Definición que orienta la formulación de preguntas relativas a un determinado factor.

54	Maestro	Conjunto de indagaciones que permiten visualizar las relaciones existentes entre los factores, principios, lineamientos, tipo de respuesta y sujeto informante, con el objeto de diagnosticar la situación real de la institución. De él se extraen las preguntas pertinentes, de acuerdo con los sujetos informantes, para organizar los respectivos instrumentos de recolección de información.
55	Matríz	Cuadro del Maestro que permite ver en cada pregunta, el factor y lineamiento a que pertenece, así como el principio a que corresponde. También permite ver la población a la que se aplicará la pregunta y el tipo de respuesta.
56	Mejoramiento continuo	Acciones orientadas a la búsqueda permanente de la excelencia en los servicios que brinda la institución.
57	Metas institucionales	Fines a los que se dirigen las acciones de la institución.
58	Misión Institucional	Objetivo general de la organización basado en los supuestos de los directivos en cuanto a propósitos, competencias y lugar que ocupa la organización en el medio.
59	Modelo	Conjunto de principios, factores, lineamientos, Maestro e instrumentos para la autoevaluación, sea con fines de acreditación o no.
60	Movilización de estudiantes	Es el caso de estudiantes que para el desarrollo de un programa académico son desplazados de la sede de la universidad a otras instituciones con diferente ubicación geográfica.
61	Pares externos	Expertos de otras instituciones, nacionales o internacionales, que emiten su opinión respecto al quehacer de una organización, considerando informes previos.
62	Perfil del egresado	Conjunto de características, conocimientos, valores, habilidades y actitudes que se desea desarrollar en un estudiante para su futuro desempeño profesional.
63	Pertinencia	Capacidad de la institución o programa para responder a las demandas y necesidades del medio.

Anexo A : GLOSARIO

64	Previsión social	Reservas destinadas específicamente a cubrir contra un riesgo a los miembros de una institución.
65	Principios	Conjunto de características únicas y notables, las cuales deben existir en toda institución de educación superior. Este conjunto de características, que por su definición constituyen criterios valorativos, debe enmarcar el proceso de autoevaluación; así, la medida en que estas características estén presentes determinará el nivel de calidad alcanzado por la institución.
66	Programa académico	Conjunto de materias, académicos, normativas, recursos e infraestructura requeridos para la formación profesional.
67	Relación institucional	Convenios, acuerdos, contratos que se establecen entre la universidad y otras instituciones.
68	Revalidación	Dar validez académica a grados o títulos obtenidos en otra institución o programa académico.
69	Sistema	Conjunto de métodos y procedimientos orientados a un fin específico.
70	Sílabo	Temario lectivo de un proceso educativo que considera objetivos, contenidos, métodos, sistema de evaluación y bibliografía.
71	Talleres	Se refiere a actividades con grupos humanos para el análisis y discusión de un tema.
72	Trazabilidad	Propiedad del modelo que permite relacionar medidas de valor asignadas a las respuestas obtenidas en el proceso de autoevaluación con los principios, factores y lineamientos para establecer el grado de cumplimiento y pertinencia. Esta propiedad permite garantizar que durante el análisis de la información pueda relacionarse información de principios, factores, lineamientos y sujetos informantes independientemente de su origen y nivel.
73	Universalidad	La creación y la aplicación del conocimiento no tiene límites geográficos, sociales, ideológicos, éticos ni religiosos. La universidad es la institución que tiene el deber de crear, promover, difundir y aplicar este conocimiento con plena libertad en todo ámbito y tiempo.
74	Validar	Verificación y reconocimiento de la capacidad de los instrumentos para cuantificar lo que se pretende medir.

## Anexo B : MAESTRO

Número	Código	Enunciados	Factor	Línea- mitento	Principios				Sujetos Informantes				Tipo de Respuesta						
			Fi	I1	1P	2P						AG	AA	DD	AL	EG	ND		
1	1.01	La universidad establece y formula su misión y objetivos en forma clara, reconociendo que es una comunidad de académicos, estudiantes y egresados, y cuya gestión es atributo y responsabilidad de sus miembros.	Fi	I1															R11
2	1.02	Los fines superiores que se propone cumplir la universidad son los de docencia, investigación, proyección social y extensión.	Fi	I1	2P														R11
3	1.03	La universidad precisa en su misión el ámbito de influencia en el que desarrolla sus actividades.	Fi	I1	1P														R11
4	1.04	La universidad tiene capacidad para responder oportunamente a los cambios económicos, sociales, políticos y culturales en el ámbito de su competencia.	Fi	I4			6P												R12
5	1.05	Las metas que la universidad espera obtener en el corto y mediano plazo están claramente expresadas en los planes de desarrollo o plan estratégico.	Fi	I3/I5	2P														R12
6	1.06	Existe coherencia entre la misión institucional y las metas a corto y mediano plazo de la unidad a la que usted pertenece.	Fi	I1/I2															R11
7	1.07	La universidad cuenta con los mecanismos que le permiten revisar periódicamente el cumplimiento de sus objetivos y normas.	Fi	I4		4P													R11
8	1.08	La universidad se mantiene actualizada en los campos de su competencia en respuesta a los avances científicos y tecnológicos.	Fi	I4															R12
9	1.09	La universidad promueve la conducta ética en la formación de sus estudiantes.	Fi	I5	2P														R13
10	1.10	La universidad promueve la capacidad de expresión oral y escrita en la formación de sus estudiantes.	Fi	I5															R13
11	1.11	La universidad promueve el pensamiento crítico y la capacidad de análisis, en la formación de sus estudiantes.	Fi	I5															R13
12	1.12	La universidad promueve el sentido estético, en la formación de sus estudiantes.	Fi	I5															R13
13	1.13	La universidad promueve la cultura humanística en la formación de sus estudiantes.	Fi	I5															R13
14	1.14	La universidad promueve una visión científica del mundo, en la formación de sus estudiantes.	Fi	I5															R13
15	1.15	La universidad promueve el interés por el proceso continuo de auto-desarrollo en la formación de sus estudiantes.	Fi	I5															R13
16	1.16	La universidad promueve el liderazgo y la disposición para el servicio a los demás en la formación de sus estudiantes.	Fi	I5															R13
17	1.17	La universidad promueve la habilidad para comunicarse en lenguas extranjeras en la formación de sus estudiantes.	Fi	I5															R13
18	1.18	La universidad promueve la habilidad para manejar sistemas informáticos en la formación de sus estudiantes.	Fi	I5															R13
19	1.19	Existe coherencia entre los objetivos institucionales y la asignación de recursos para la docencia.	Fi	I6			5P												R5
20	1.20	Existe coherencia entre los objetivos institucionales y la asignación de recursos para la investigación.	Fi	I6			5P												R5

21	1.21	Existe coherencia entre los objetivos institucionales y la asignación de recursos para la proyección social.	F1	I6					5P		8P	AG	AA	DD	AL		R5
22	1.22	Existe coherencia entre los objetivos institucionales y la asignación de recursos para la extensión.	F1	I6					5P		8P	AG	AA	DD	AL		R5
23	1.23	La institución tiene claramente definidos los niveles de autoridad.	F1	I7					5P			AG	AA	DD	AL	ND	R11
24	1.24	La institución tiene claramente definidos los niveles de dependencia.	F1	I7					5P			AG	AA	DD	AL	ND	R11
25	1.25	La institución tiene claramente definidos los niveles de coordinación.	F1	I7					5P			AG	AA	DD	AL	ND	R11
26	1.26	La institución tiene claramente definidos los procedimientos.	F1	I7					5P			AG	AA	DD	AL	ND	R11
27	1.27	Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación, así como los procedimientos, concuerdan con el estatuto de la institución.	F1	I7		2P					8P	AG	AA	DD	AL	ND	R11

**PROGRAMA ACADEMICO**

28	2.01	El plan curricular del programa académico al que usted pertenece, incide fundamentalmente en la formación integral y humanística de sus estudiantes.	F2	I1		2P					8P	AG	AA	DD	AL	EG	R11
29	2.02	Los propósitos y metas declarados por su programa académico se encuentran claramente definidos y son aplicados en el proceso de enseñanza_ aprendizaje.	F2	I2		2P					8P	AG	AA	DD	AL	EG	R12
30	2.03	La universidad promueve la habilidad técnica en su disciplina, en la formación de sus estudiantes.	F2	I2					7P			AG	AA	DD	AL	EG	R13
31	2.04	La universidad promueve los conocimientos sólidos, profundos y detallados en el área de su desarrollo profesional, en la formación de sus estudiantes.	F2	I2					7P			AG	AA	DD	AL	EG	R13
32	2.05	El perfil del egresado está claramente formulado para su carrera o especialidad (puede aplicarse a más de un perfil, carrera o especialidad).	F2	I2					6P	7P	8P	AG	AA	DD	AL	EG	AA
33	2.06	El programa académico al que usted pertenece, evalúa permanentemente los contenidos y métodos de enseñanza para adecuarlos a las innovaciones científicas y tecnológicas y a los cambios del entorno.	F2	I3					6P	7P		AG	AA	DD	AL	EG	R5
34	2.07	En la revisión del plan curricular de su especialidad participan los académicos.	F2	I3					6P			AG	AA				R6
35	2.08	En la revisión del plan curricular de su especialidad participan los estudiantes.	F2	I3					6P			AG	AA				R6
36	2.09	En la revisión del plan curricular de su especialidad participan los graduados.	F2	I3					6P			AG	AA				R6
37	2.10	En la revisión del plan curricular de su especialidad participan los empleadores de los egresados.	F2	I3					6P			AG	AA				AA
38	2.11	Los docentes del programa académico al que usted pertenece, cuentan con el apoyo necesario para la elaboración de materiales de enseñanza.	F2	I4				5P					AA	DD			R5
39	2.12	Los docentes del programa académico al que usted pertenece, brindan a los estudiantes una educación acorde con los avances científicos y tecnológicos.	F2	I4					6P				AA	DD	AL	EG	R5
40	2.13	Los docentes del programa académico al que usted pertenece, revisan y actualizan periódicamente los materiales bibliográficos para las asignaturas a su cargo.	F2	I4					6P				AA	DD	AL		R5
41	2.14	Los docentes del programa académico al que usted pertenece, están convenientemente calificados para alcanzar las metas del plan curricular.	F2/F3	I5/I2			4P						AA	DD	AL	EG	R12















		P9	P8	P7	P6	P5	P4	P3	P2	P1	AG	MA	DD	ND	R5
199	9.14	La asignación de recursos tecnológicos a las diferentes unidades académico_ administrativas es equitativa.													
200	9.15	La cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos materiales asignados para la labor que usted realiza es :													
201	9.16	La cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos tecnológicos asignados para la labor que usted realiza es :													
202	9.17	El mantenimiento de los recursos tecnológicos para la gestión administrativa es :													
203	9.18	La renovación de los recursos tecnológicos para la gestión administrativa es :													

**RECURSOS EDUCACIONALES E INFRAESTRUCTURA**

		F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	F31	F32	F33	F34	F35	F36	F37	F38	F39	F40	F41	F42	F43	F44	F45	F46	F47	F48	F49	F50	F51	F52	F53	F54	F55	F56	F57	F58	F59	F60	F61	F62	F63	F64	F65	F66	F67	F68	F69	F70	F71	F72	F73	F74	F75	F76	F77	F78	F79	F80	F81	F82	F83	F84	F85	F86	F87	F88	F89	F90	F91	F92	F93	F94	F95	F96	F97	F98	F99	F100	F101	F102	F103	F104	F105	F106	F107	F108	F109	F110	F111	F112	F113	F114	F115	F116	F117	F118	F119	F120	F121	F122	F123	F124	F125	F126	F127	F128	F129	F130	F131	F132	F133	F134	F135	F136	F137	F138	F139	F140	F141	F142	F143	F144	F145	F146	F147	F148	F149	F150	F151	F152	F153	F154	F155	F156	F157	F158	F159	F160	F161	F162	F163	F164	F165	F166	F167	F168	F169	F170	F171	F172	F173	F174	F175	F176	F177	F178	F179	F180	F181	F182	F183	F184	F185	F186	F187	F188	F189	F190	F191	F192	F193	F194	F195	F196	F197	F198	F199	F200	F201	F202	F203	F204	F205	F206	F207	F208	F209	F210	F211	F212	F213	F214	F215	F216	F217	F218	F219	F220	F221	F222	F223	F224	F225	F226	F227	F228	F229	F230	F231	F232	F233	F234	F235	F236	F237	F238	F239	F240	F241	F242	F243	F244	F245	F246	F247	F248	F249	F250	F251	F252	F253	F254	F255	F256	F257	F258	F259	F260	F261	F262	F263	F264	F265	F266	F267	F268	F269	F270	F271	F272	F273	F274	F275	F276	F277	F278	F279	F280	F281	F282	F283	F284	F285	F286	F287	F288	F289	F290	F291	F292	F293	F294	F295	F296	F297	F298	F299	F300	F301	F302	F303	F304	F305	F306	F307	F308	F309	F310	F311	F312	F313	F314	F315	F316	F317	F318	F319	F320	F321	F322	F323	F324	F325	F326	F327	F328	F329	F330	F331	F332	F333	F334	F335	F336	F337	F338	F339	F340	F341	F342	F343	F344	F345	F346	F347	F348	F349	F350	F351	F352	F353	F354	F355	F356	F357	F358	F359	F360	F361	F362	F363	F364	F365	F366	F367	F368	F369	F370	F371	F372	F373	F374	F375	F376	F377	F378	F379	F380	F381	F382	F383	F384	F385	F386	F387	F388	F389	F390	F391	F392	F393	F394	F395	F396	F397	F398	F399	F400	F401	F402	F403	F404	F405	F406	F407	F408	F409	F410	F411	F412	F413	F414	F415	F416	F417	F418	F419	F420	F421	F422	F423	F424	F425	F426	F427	F428	F429	F430	F431	F432	F433	F434	F435	F436	F437	F438	F439	F440	F441	F442	F443	F444	F445	F446	F447	F448	F449	F450	F451	F452	F453	F454	F455	F456	F457	F458	F459	F460	F461	F462	F463	F464	F465	F466	F467	F468	F469	F470	F471	F472	F473	F474	F475	F476	F477	F478	F479	F480	F481	F482	F483	F484	F485	F486	F487	F488	F489	F490	F491	F492	F493	F494	F495	F496	F497	F498	F499	F500	F501	F502	F503	F504	F505	F506	F507	F508	F509	F510	F511	F512	F513	F514	F515	F516	F517	F518	F519	F520	F521	F522	F523	F524	F525	F526	F527	F528	F529	F530	F531	F532	F533	F534	F535	F536	F537	F538	F539	F540	F541	F542	F543	F544	F545	F546	F547	F548	F549	F550	F551	F552	F553	F554	F555	F556	F557	F558	F559	F560	F561	F562	F563	F564	F565	F566	F567	F568	F569	F570	F571	F572	F573	F574	F575	F576	F577	F578	F579	F580	F581	F582	F583	F584	F585	F586	F587	F588	F589	F590	F591	F592	F593	F594	F595	F596	F597	F598	F599	F600	F601	F602	F603	F604	F605	F606	F607	F608	F609	F610	F611	F612	F613	F614	F615	F616	F617	F618	F619	F620	F621	F622	F623	F624	F625	F626	F627	F628	F629	F630	F631	F632	F633	F634	F635	F636	F637	F638	F639	F640	F641	F642	F643	F644	F645	F646	F647	F648	F649	F650	F651	F652	F653	F654	F655	F656	F657	F658	F659	F660	F661	F662	F663	F664	F665	F666	F667	F668	F669	F670	F671	F672	F673	F674	F675	F676	F677	F678	F679	F680	F681	F682	F683	F684	F685	F686	F687	F688	F689	F690	F691	F692	F693	F694	F695	F696	F697	F698	F699	F700	F701	F702	F703	F704	F705	F706	F707	F708	F709	F710	F711	F712	F713	F714	F715	F716	F717	F718	F719	F720	F721	F722	F723	F724	F725	F726	F727	F728	F729	F730	F731	F732	F733	F734	F735	F736	F737	F738	F739	F740	F741	F742	F743	F744	F745	F746	F747	F748	F749	F750	F751	F752	F753	F754	F755	F756	F757	F758	F759	F760	F761	F762	F763	F764	F765	F766	F767	F768	F769	F770	F771	F772	F773	F774	F775	F776	F777	F778	F779	F780	F781	F782	F783	F784	F785	F786	F787	F788	F789	F790	F791	F792	F793	F794	F795	F796	F797	F798	F799	F800	F801	F802	F803	F804	F805	F806	F807	F808	F809	F810	F811	F812	F813	F814	F815	F816	F817	F818	F819	F820	F821	F822	F823	F824	F825	F826	F827	F828	F829	F830	F831	F832	F833	F834	F835	F836	F837	F838	F839	F840	F841	F842	F843	F844	F845	F846	F847	F848	F849	F850	F851	F852	F853	F854	F855	F856	F857	F858	F859	F860	F861	F862	F863	F864	F865	F866	F867	F868	F869	F870	F871	F872	F873	F874	F875	F876	F877	F878	F879	F880	F881	F882	F883	F884	F885	F886	F887	F888	F889	F890	F891	F892	F893	F894	F895	F896	F897	F898	F899	F900	F901	F902	F903	F904	F905	F906	F907	F908	F909	F910	F911	F912	F913	F914	F915	F916	F917	F918	F919	F920	F921	F922	F923	F924	F925	F926	F927	F928	F929	F930	F931	F932	F933	F934	F935	F936	F937	F938	F939	F940	F941	F942	F943	F944	F945	F946	F947	F948	F949	F950	F951	F952	F953	F954	F955	F956	F957	F958	F959	F960	F961	F962	F963	F964	F965	F966	F967	F968	F969	F970	F971	F972	F973	F974	F975	F976	F977	F978	F979	F980	F981	F982	F983	F984	F985	F986	F987	F988	F989	F990	F991	F992	F993	F994	F995	F996	F997	F998	F999	F1000
204	10.01	Califique el siguiente aspecto referido al servicio recibido en (a) biblioteca(s), hemeroteca(s) y centros de documentación : facilidad en el sistema de búsqueda.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
205	10.02	Califique el siguiente aspecto referido al servicio recibido en (a) biblioteca(s), hemeroteca(s) y centros de documentación : horario de atención.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
206	10.03	Califique el siguiente aspecto referido al servicio recibido en (a) biblioteca(s), hemeroteca(s) y centros de documentación : celeridad en la atención.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
207	10.04	Califique el siguiente aspecto referido al servicio recibido en (a) biblioteca(s), hemeroteca(s) y centros de documentación : comodidad de los ambientes de lectura y consulta.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
208	10.05	Califique el siguiente aspecto referido a otros servicios de información (vídeos, CD, DVD etc.) : facilidad en el sistema de búsqueda.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
209	10.06	Califique el siguiente aspecto referido a otros servicios de información (vídeos, CD, DVD, e tc.) : horario de atención.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
210	10.07	Califique el siguiente aspecto referido a otros servicios de información (vídeos, CD, DVD, etc.) : celeridad en la atención.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
211	10.08	Califique el siguiente aspecto referido a otros servicios de información (vídeos, CD, DVD etc.) : comodidad de los ambientes de lectura y consulta.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
212	10.09	En general, los espacios destinados a trabajos teóricos (aulas, auditorios, anfiteatros, etc.) en su programa académico, son idóneos :																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
213	10.10	Con respecto a los espacios destinados a trabajos prácticos (talleres y laboratorios) en su programa académico, califique usted la idoneidad.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
214	10.11	Califique usted el grado de satisfacción respecto al servicio ofrecido en los espacios destinados a trabajos prácticos (talleres y laboratorios) en su programa académico.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
215	10.12	Califique usted el grado de adecuación a los objetivos, respecto al nivel de equipamiento en cuanto a ayudas didácticas (retroproyector, monitores, radiograbadoras, data-display, etc.) en las aulas que usted utiliza.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
216	10.13	Califique usted la disponibilidad, respecto al nivel de equipamiento en cuanto a ayudas didácticas (retroproyector, monitores, radiograbadoras, data-display, etc.) en las aulas que usted utiliza.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
217	10.14	Califique usted el nivel de mantenimiento, reposición y actualización, respecto al equipamiento en cuanto a ayudas didácticas (retroproyector, monitores, radiograbadoras, data-display, etc.) en las aulas que usted utiliza.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														





## LEYENDAS

Anexo B : MAESTRO

Principios	
P1	Universalidad
P2	Integridad
P3	Equidad
P4	Eficacia
P5	Eficiencia
P6	Pertinencia
P7	Idoneidad
P8	Coherencia

Principios	
F1	Proyecto institucional
F2	Programa académico
F3	Académicos
F4	Estudiantes y servicios estudiantiles
F5	Egresados
F6	Investigación y contribución intelectual y artística
F7	Extensión y proyección
F8	Relaciones institucionales, imagen y comunicación e internacionalización
F9	Organización, administración y gestión
F10	Recursos educacionales e infraestructura

Sujetos Informantes	
AG	Autoridades de gobierno
AA	Autoridades académicas
DO	Académicos
AL	Estudiantes
EG	Egresados
ND	Personal no docente
AX	Agentes externos

Opciones de respuesta						
	1	2	3	4	8	9
R1	( respuesta abierta )					
R2	muy bueno	bueno	malo	pésimo	no sabe	no se aplica
R3	muy adecuado	adecuado	poco adecuado	inadecuado	no sabe	no se aplica
R4	muy satisfecho	satisfecho	parcialmente satisfecho	insatisfecho	no sabe	no se aplica
R5	siempre	muchas veces	pocas veces	nunca	no sabe	no se aplica
R6	sí			no	no sabe	no se aplica
R7	muy eficiente	eficiente	poco eficiente	nada eficiente	no sabe	no se aplica
R8	todo	mucho	poco	ninguno	no sabe	no se aplica
R9	oportuno			extemporáneo	no sabe	no se aplica
R10	totalmente aceptable	aceptable	poco aceptable	inaceptable	no sabe	no se aplica
R11	totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	parcialmente en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sabe	no se aplica
R12	totalmente	en gran medida	en forma limitada	no	no sabe	no se aplica
R13	plenamente	suficiente	insuficiente	no	no sabe	no se aplica

## Anexo C : FORMULARIO

Núm	Código	Información Requerida	Factor	Lineamiento	Tipo de Información		Fuente de Información
					Documento	Dato	
<b>PROYECTO INSTITUCIONAL</b>							
1	1.01	Estado	F1	L1	X		
2	1.02	Misión	F1	L1	X		
3	1.03	Visión	F1	L1	X		
4	1.04	Plan estratégico por unidades	F1	L2	X		
5	1.05	Plan estratégico Institucional	F1	L3	X		

<b>PROGRAMA ACADEMICO</b>							
6	2.01	Perfil de las carreras	F2	L1	X		
7	2.02	Relación de asignaturas por carrera	F2	L1	X		
8	2.03	Relación de asignaturas básicas vs. asignaturas de especialidad por carrera	F2	L1		X	
9	2.04	Número de alumnos matriculados / período académico y carrera (5 años)	F2	L1		X	
10	2.05	Planes curriculares por carrera	F2	L2	X		
11	2.06	Relación de horas teóricas vs. horas de práctica por asignatura y carrera	F2	L2		X	
12	2.07	Procedimiento para la actualización de los planes de estudios	F2	L3	X		
13	2.08	Antigüedad del material bibliográfico de cada asignatura	F2	L4		X	
14	2.09	Relación de asignaturas vs. especialidad y nivel del docente a cargo	F2	L5		X	
15	2.10	Duración media de la carrera	F2	L6		X	
16	2.11	Calendario de clases (presente período de clases)	F2	L6	X		
17	2.12	Calendario de evaluaciones (presente período de clases)	F2	L6	X		
18	2.13	Metodología de enseñanza / asignatura	F2	L6	X		
19	2.14	Seguimiento del rendimiento de los alumnos (estadísticas 5 años)	F2	L6	X	X	
20	2.15	Sílabus de todas las asignaturas	F2	L7	X		
21	2.16	Número de cursos curriculares que se dictan en idioma extranjero	F2	L8		X	
22	2.17	Reglamento de estudios	F2	L9	X		
23	2.18	Metodología de evaluación / por asignatura	F2	L9	X		
24	2.19	Actividades de nivelación o retuerzo	F2	L9	X		

ACADEMICOS						
			F3	L1		X
25	3.01	Número de docentes por carrera (últimos 5 años)				
26	3.02	Relación de docentes por especialidad y carrera	F3	L2	X	
27	3.03	Número de docentes por dedicación (TC / TP)	F3	L2		X
28	3.04	Número de docente por edad	F3	L2		X
29	3.05	Número de docente por categorías	F3	L2		X
30	3.06	Número de investigadores y número de horas asignadas por investigación	F7	L3		X
31	3.07	Perfil del docente por asignatura	F3	L4	X	
32	3.08	Horas de actividades de asesoría y orientación de alumnos por docente	F3	L5		X
33	3.09	Procedimiento para la contratación de docentes	F3	L6	X	
34	3.10	Programas de formación de docentes	F3	L6	X	
35	3.11	Programas de perfeccionamiento docente	F3	L6	X	
36	3.12	Procedimiento de evaluación de docentes	F3	L6	X	
37	3.13	Resultados de la evaluación docente (estadísticas 5 años)	F3	L6		X
38	3.14	Currículum vitae de docentes	F3	L7	X	
39	3.15	Base de datos completa de los docentes	F3	L8	X	
40	3.16	Reglamento de docentes	F3	L8	X	

ESTUDIANTES Y SERVICIOS ESTUDIANTILES						
			F4	L1		X
41	4.01	Reglamentos de admisión a pre y a postgrado	F4	L1	X	
42	4.02	Formas de ingreso a las carreras	F4	L1	X	
43	4.03	Reglamento de admisión para casos de excepción al ingreso ordinario	F4	L2	X	
44	4.04	Sistemas de orientación, tutorías y asistencia especializada	F4	L3	X	
45	4.05	Unidades de servicios estudiantiles	F4	L3	X	
46	4.06	Número de alumnos atendidos por cada servicio estudiantil (5 años)	F4	L3		X
47	4.07	Personal administrativo que atiende cada unidad de servicio	F4	L3		X
48	4.08	Normas para apelación de los estudiantes por los resultados de evaluación	F4	L4	X	
49	4.09	Planificación de actividades académicas / período	F4	L7	X	
50	4.10	Mecanismos de evaluación de calidad de procesos y servicios	F4	L5	X	
51	4.11	Reglamento para la participación de los estudiantes en órganos de gobierno	F4	L6	X	
52	4.12	Relación de agrupaciones estudiantiles	F4	L6	X	
53	4.13	Participación de los estudiantes en actividades extracurriculares (5 años)	F4	L6		X
54	4.14	Información que reciben los estudiantes antes de cada matrícula	F4	L7	X	

EGRESADOS						
			F5	L1	F5	L1
55	5.01	Base de datos o padrón actualizado de egresados				X
56	5.02	Número de egresados por carrera	F5	L1		X
57	5.03	Número de titulados por carrera	F5	L1		X
58	5.04	Tiempo de obtención del primer trabajo	F5	L1		X
59	5.05	Procedimientos para obtener el título profesional	F5	L1		X
60	5.06	Relación de empresas creadas por graduados	F5	L1		X
61	5.07	Sistemas de seguimiento de egresados	F5	L2		X
62	5.08	Asociaciones de graduados	F5	L2		X
63	5.09	Existencia de unidad de quien dependen los graduados	F5	L2		X
64	5.10	Reglamento para la participación de los graduados en órganos de gobierno	F5	L3		X
65	5.11	Normas para facilitar la participación de egresados en educación continua	F5	L4		X
66	5.12	Facilidades de acceso de graduados a servicios diversos de la universidad	F5	L5		X

INVESTIGACION Y CONTRIBUCION INTELECTUAL Y ARTISTICA						
			F6	L1	F6	L1
67	6.01	Reglamento de investigación y de creación artística				X
68	6.02	Sistema de captación recursos financieros para la investigación	F6	L2		X
69	6.03	Asignación de recursos para la investigación (5 años)	F6	L2		X
70	6.04	Relación de investigadores por especialidad	F6	L3		
71	6.05	Número de investigadores (5 años)	F6	L3		X
72	6.06	Número de investigaciones por año (5 años)	F6	L3		X
73	6.07	Existencia de unidad de soporte a la investigación y actividad artística	F6	L4		X
74	6.08	Normas para la participación de estudiantes en actividades de investigación	F6	L5		X
75	6.09	Relación de investigaciones por áreas de aplicación (5 años)	F6	L6		X
76	6.10	Catálogo de publicaciones	F6	L7		X
77	6.11	Incorporación de los resultados de investigaciones en planes curriculares	F6	L8		X

EXTENSION Y PROYECCION						
			F7	L1	F7	L1
78	7.01	Políticas de apoyo a la comunidad y a sus instituciones				X
79	7.02	Existencia de unidad de apoyo a actividades de extensión y proyección	F7	L2		X
80	7.03	Asignación de recursos para actividades de extensión y proyección (5 años)	F7	L3		X
81	7.04	Participación de docentes y estudiantes en labores de proyección (5 años)	F7	L4		X
82	7.05	Convenios con instituciones para labores de beneficio a la comunidad	F7	L5		X
83	7.06	Mecanismos de evaluación de actividades de extensión y proyección	F7	L6		X

RELACIONES INSTITUCIONALES, IMAGEN Y COMUNICACION E INTERNACIONALIZACION						
			F8	L1	X	
84	8.01	Políticas para establecer y mantener relaciones con otras instituciones				X
85	8.02	Asignación de recursos para relaciones institucionales	F8	L1		X
86	8.03	Convenios con universidades e instituciones nacionales	F8	L1		X
87	8.04	Convenios con universidades e instituciones Internacionales	F8	L1		X
88	8.05	Mecanismos para evaluar los resultados de las relaciones institucionales	F8	L1		X
89	8.06	Número de académicos de intercambio (5 años)	F8	L2		X
90	8.07	Número de estudiantes de intercambio (5 años)	F8	L3		X
91	8.08	Reglamento de prácticas y empleo	F8	L3		X
92	8.09	Relación de redes nacionales e internacionales a las que pertenece la institución	F8	L4		X
93	8.10	Programas de educación a distancia	F8	L5		X
94	8.11	Asignación de recursos para programas de educación a distancia (5 años)	F8	L5		X
95	8.12	Mecanismos para otorgar certificaciones oficiales en otros idiomas	F8	L6		
96	8.13	Políticas de difusión de la imagen institucional	F8	L7		X
97	8.14	Relación del personal encargado de la difusión de imagen institucional	F8	L8		X
98	8.15	Relación de recursos técnicos asignados para difusión de la imagen institucional	F8	L8		X
99	8.16	Mecanismos de promoción de la imagen de la institución entre sus miembros	F8	L10		X
100	8.17	Mecanismos para comunicar interna y externamente el quehacer de la institución	F8	L10		X

ORGANIZACION, ADMINISTRACION Y GESTION						
			F9	L1	X	
101	9.01	Organigramas	F9	L1		X
102	9.02	Manuales de organización	F9	L1		X
103	9.03	Manuales de funcionamiento	F9	L2		X
104	9.04	Nómina de cargos directivos	F9	L3		X
105	9.05	Relación de personal administrativo, con cargo que ocupan y especialidad	F9	L3		X
106	9.06	Número de personal administrativo por categorías	F9	L3		X
107	9.07	Reglamento de trabajo para personal no docente	F9	L4		X
108	9.08	Mecanismos de contratación de personal no docente	F9	L4		X
109	9.09	Mecanismos de evaluación del personal no docente	F9	L4		X
110	9.10	Mecanismos de capacitación del personal no docente	F9	L4		X
111	9.11	Presupuesto anual (últimos 5 años)	F9	L5		X
112	9.12	Mecanismo de control presupuestal	F9	L5		X
113	9.13	Mecanismos para la obtención de recursos financieros	F9	L7		X
114	9.14	Inversión en tecnología para actividades administrativas (5 años)	F9	L8		X
115	9.15	Relación de equipamiento tecnológico para actividades administrativas	F9	L9		X

**RECURSOS EDUCACIONALES E INFRAESTRUCTURA**

<b>Biblioteca :</b>						
			F10	L1		X
116	10.01	Número de volúmenes por especialidad	F10	L1		X
117	10.02	Número de videos por especialidad	F10	L1		X
118	10.03	Número de suscripciones a revistas especializadas	F10	L1		X
119	10.04	Capacidad de atención de usuarios	F10	L1		X
120	10.05	Número de usuarios (últimos 5 años)	F10	L1		X
121	10.06	Áreas total y área asignada para zona de lectura	F10	L1		X
122	10.07	Tipo de adecuación de las salas de lectura y de reuniones en grupo	F10	L1	X	
123	10.08	Accesibilidad a fuentes externas	F10	L1	X	
124	10.09	Horas de atención por día de la semana	F10	L1		X

<b>Aulas :</b>						
			F10	L2		X
125	10.08	Número de aulas	F10	L2		X
126	10.09	Área de cada aula	F10	L2		X
127	10.10	Capacidad de cada aula (# alumnos)	F10	L2		X
128	10.11	Equipamiento de cada aula	F10	L3		X
129	10.12	Adecuación de cada aula (sistemas de seguridad, aire acondicionado, etc.)	F10	L8	X	

<b>Laboratorios y talleres :</b>						
			F10	L2		X
130	10.13	Número de laboratorios y talleres	F10	L2		X
131	10.14	Área de cada laboratorio y cada taller	F10	L2		X
132	10.15	Capacidad de cada laboratorio o taller (# alumnos)	F10	L2		X
133	10.16	Equipamiento de cada laboratorio o taller	F10	L3		X
134	10.17	Horario de funcionamiento de los laboratorios de informática	F10	L6		X
135	10.18	Horas de uso de los equipos por docentes y alumnos (5 años)	F10	L6		X
136	10.19	Adecuación de cada aula (sistemas de seguridad, aire acondicionado, etc.)	F10	L8	X	

Instalaciones y recursos informáticos :						
137	10.20	Número de equipos asignados a los alumnos, docentes y no docentes	F10	L4		X
138	10.21	Características técnicas del hardware que se utiliza en la universidad	F10	L4	X	
139	10.22	Características del software que se utiliza en la universidad	F10	L4	X	
140	10.23	Número de equipos destinados a investigación	F10	L5		X
141	10.24	Normas de utilización del equipamiento tecnológico	F10	L6	X	

Infraestructura del campus :						
142	10.25	Registros de propiedad de terrenos e inmuebles de la institución	F10	L7		X
143	10.26	Mecanismos para garantizar la seguridad del campus y de las personas	F10	L7	X	
144	10.27	Área de terreno	F10	L8		X
145	10.28	Área construida	F10	L8		X
146	10.29	Área total de aulas y características de su construcción	F10	L8		X
147	10.30	Área total de laboratorios y talleres y características de su construcción	F10	L8		X
148	10.31	Sistemas de mantenimiento de la infraestructura	F10	L9	X	
149	10.32	Sistemas de mantenimiento servicios varios (electricidad, teléfono, etc.)	F10	L10	X	
150	10.33	Área de servicios colectivos y características de su construcción	F10	L11		X
151	10.34	Área prevista para la expansión del campus y de la infraestructura	F10	L12		X
152	10.35	Mecanismos para la adecuación de la infraestructura a nuevas tecnologías	F10	L12	X	

## Anexo D : ENCUESTA GENERAL

250	Código	Pregunta	Opciones de Respuesta
<b>PROYECTO INSTITUCIONAL</b>			
1	1.01	La universidad establece y formula su misión y objetivos en forma clara, reconociendo que es una comunidad de académicos, estudiantes y egresados, y cuya gestión es atributo y responsabilidad de sus miembros.	1 Totalmente de acuerdo
			2 Parcialmente de acuerdo
			3 Parcialmente en desacuerdo
			4 Totalmente en desacuerdo
			8 No sabe
			9 No se aplica
2	1.02	Los fines superiores que se propone cumplir la universidad son los de docencia, investigación, proyección social y extensión.	1 Totalmente de acuerdo
			2 Parcialmente de acuerdo
			3 Parcialmente en desacuerdo
			4 Totalmente en desacuerdo
			8 No sabe
			9 No se aplica
3	1.03	La universidad precisa en su misión el ámbito de influencia en el que desarrolla sus actividades.	1 Totalmente de acuerdo
			2 Parcialmente de acuerdo
			3 Parcialmente en desacuerdo
			4 Totalmente en desacuerdo
			8 No sabe
			9 No se aplica
4	1.04	La universidad tiene capacidad para responder oportunamente a los cambios económicos, sociales, políticos y culturales en el ámbito de su competencia.	1 Totalmente
			2 En gran medida
			3 En forma limitada
			4 No
			8 No sabe
			9 No se aplica
5	1.05	Las metas que la universidad espera obtener en el corto y mediano plazo están claramente expresadas en los planes de desarrollo o plan estratégico.	1 Totalmente
			2 En gran medida
			3 En forma limitada
			4 No
			8 No sabe
			9 No se aplica
6	1.06	Existe coherencia entre la misión institucional y las metas a corto y mediano plazo de la unidad a la que usted pertenece.	1 Totalmente de acuerdo
			2 Parcialmente de acuerdo
			3 Parcialmente en desacuerdo
			4 Totalmente en desacuerdo
			8 No sabe
			9 No se aplica
7	1.07	La universidad cuenta con los mecanismos que le permiten revisar periódicamente el cumplimiento de sus objetivos y normas.	1 Totalmente de acuerdo
			2 Parcialmente de acuerdo
			3 Parcialmente en desacuerdo
			4 Totalmente en desacuerdo
			8 No sabe
			9 No se aplica
8	1.08	La universidad se mantiene actualizada en los campos de su competencia en respuesta a los avances científicos y tecnológicos.	1 Totalmente
			2 En gran medida
			3 En forma limitada
			4 No
			8 No sabe
			9 No se aplica
9	1.09	La universidad promueve la conducta ética en la formación de sus estudiantes.	1 Plenamente
			2 Suficiente
			3 Insuficiente
			4 No
			8 No sabe
			9 No se aplica
10	1.10	La universidad promueve la capacidad de expresión oral y escrita en la formación de sus estudiantes.	1 Plenamente
			2 Suficiente
			3 Insuficiente
			4 No
			8 No sabe
			9 No se aplica

11	1.11	La universidad promueve el pensamiento crítico y la capacidad de análisis en la formación de sus estudiantes.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
12	1.12	La universidad promueve el sentido estético en la formación de sus estudiantes.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
13	1.13	La universidad promueve la cultura humanística en la formación de sus estudiantes.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
14	1.14	La universidad promueve una visión científica del mundo en la formación de sus estudiantes.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
15	1.15	La universidad promueve el interés por el proceso continuo de auto-desarrollo, en la formación de sus estudiantes.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
16	1.16	La universidad promueve el liderazgo y la disposición para el servicio a los demás, en la formación de sus estudiantes.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
17	1.17	La universidad promueve la habilidad para comunicarse en lenguas extranjeras en la formación de sus estudiantes.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
18	1.18	La universidad promueve la habilidad para manejar sistemas informáticos en la formación de sus estudiantes.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
19	1.19	Existe coherencia entre los objetivos institucionales y la asignación de recursos para la docencia.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
20	1.20	Existe coherencia entre los objetivos institucionales y la asignación de recursos para la investigación.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

21	1.21	Existe coherencia entre los objetivos institucionales y la asignación de recursos para la proyección social.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
22	1.22	Existe coherencia entre los objetivos institucionales y la asignación de recursos para la extensión.	9	No se aplica
			1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
23	1.23	La institución tiene claramente definidos los niveles de autoridad.	8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Totalmente de acuerdo
			2	Parcialmente de acuerdo
			3	Parcialmente en desacuerdo
24	1.24	La institución tiene claramente definidos los niveles de dependencia.	4	Totalmente en desacuerdo
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Totalmente de acuerdo
			2	Parcialmente de acuerdo
25	1.25	La institución tiene claramente definidos los niveles de coordinación.	3	Parcialmente en desacuerdo
			4	Totalmente en desacuerdo
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Totalmente de acuerdo
26	1.26	La institución tiene claramente definidos los procedimientos.	2	Parcialmente de acuerdo
			3	Parcialmente en desacuerdo
			4	Totalmente en desacuerdo
			8	No sabe
			9	No se aplica
27	1.27	Los niveles de autoridad, dependencia y coordinación, así como los procedimientos, concuerdan con el estatuto de la institución.	1	Totalmente de acuerdo
			2	Parcialmente de acuerdo
			3	Parcialmente en desacuerdo
			4	Totalmente en desacuerdo
			8	No sabe
			9	No se aplica

PROGRAMA ACADEMICO				
28	2.01	El plan curricular del programa académico al que usted pertenece incide fundamentalmente en la formación integral y humanística de sus estudiantes.	1	Totalmente de acuerdo
			2	Parcialmente de acuerdo
			3	Parcialmente en desacuerdo
			4	Totalmente en desacuerdo
			8	No sabe
29	2.02	Los propósitos y metas declarados por su programa académico se encuentran claramente definidos y son aplicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	9	No se aplica
			1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
30	2.03	La universidad promueve la habilidad técnica en su disciplina, en la formación de sus estudiantes.	8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica

31	2.04	La universidad promueve los conocimientos sólidos, profundos y detallados en el área de su desarrollo profesional, en la formación de sus estudiantes.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
32	2.05	El perfil del egresado está claramente formulado para su carrera o especialidad (puede aplicarse a más de un perfil, carrera o especialidad).	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
33	2.06	El programa académico al que usted pertenece, evalúa permanentemente los contenidos y métodos de enseñanza para adecuarlos a las innovaciones científicas y tecnológicas y a los cambios del entorno.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
34	2.07	En la revisión del plan curricular de su especialidad participan los académicos.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
35	2.08	En la revisión del plan curricular de su especialidad participan los estudiantes.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
36	2.09	En la revisión del plan curricular de su especialidad participan los graduados.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
37	2.10	En la revisión del plan curricular de su especialidad participan los empleadores de los egresados.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
38	2.11	Los docentes del programa académico al que usted pertenece, cuentan con el apoyo necesario para la elaboración de materiales de enseñanza.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
39	2.12	Los docentes del programa académico al que usted pertenece, brindan a los estudiantes una educación acorde con los avances científicos y tecnológicos.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
40	2.13	Los docentes del programa académico al que usted pertenece, revisan y actualizan periódicamente los materiales bibliográficos para la(s) asignatura(s) a su cargo.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

41	2.14	Los docentes del programa académico al que usted pertenece, están convenientemente calificados para alcanzar las metas del plan curricular.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
42	2.15	La proporción entre el aprendizaje primario (memorización, comprensión y aplicación) y el aprendizaje abstracto (análisis, creatividad y síntesis), en la formación que reciben los estudiantes de su unidad académica es :	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
			9	No se aplica
43	2.16	El plan curricular del programa académico al que usted pertenece, está estructurado en forma integral y coherente.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
44	2.17	Con excepción del proceso de graduación, ¿culminó usted sus estudios en el tiempo programado para hacerlo?	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
45	2.18	El grado de exigencia demandado para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de la carrera fue :	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
			9	No se aplica
46	2.19	La formación académica recibida le ha sido útil para su desempeño profesional.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
47	2.20	Las asignaturas del plan curricular cuentan con un sílabo explícito y escrito en el que se mencionan los objetivos, contenidos, métodos de enseñanza, bibliografía básica y complementaria, así como con su correspondiente sistema de evaluación.	1	Todo
			2	Mucho
			3	Poco
			4	Ninguno
			8	No sabe
			9	No se aplica
48	2.21	Los estudiantes reciben oportunamente los sílabos de cada curso.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
49	2.22	Los sistemas de evaluación aplicados en el programa académico al que usted pertenece, corresponden a las características y exigencias de las materias cursadas.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
50	2.23	La universidad exige en la formación de sus alumnos el dominio de por lo menos una lengua adicional a su lengua materna.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica

51	2.24	Los materiales bibliográficos que se registran en los sílabos incorporan documentos en idioma extranjero.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
52	2.25	En su programa académico, los objetivos de las asignaturas son logrados por los estudiantes.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
	9	No se aplica		
53	2.26	¿Cuál es la principal fortaleza del programa académico al que usted pertenece?	(respuesta abierta)	
54	2.27	¿Cuál es el principal aspecto a ser mejorado en el programa académico al que usted pertenece?	(respuesta abierta)	

### ACADEMICOS

55	3.01	En su programa académico, el número de docentes en relación con el número de estudiantes que deben ser atendidos para la actividad de enseñanza le parece que es :	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
	9	No se aplica		
56	3.02	En su programa académico, el número de docentes en relación con el número de estudiantes que deben ser atendidos para la actividad de orientación y tutoría académica le parece que es :	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
	9	No se aplica		
57	3.03	En su programa académico, la relación de docentes a tiempo completo respecto a docentes a tiempo parcial le parece que es :	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
	9	No se aplica		
58	3.04	Para el número de asignaturas que ofrece su programa académico, usted considera que el número de docentes es :	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
	9	No se aplica		
59	3.05	Se aplica una política institucional orientada al mantenimiento o mejoramiento de la proporción docente-estudiante.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
60	3.06	Los docentes de su programa académico están motivados.	1	Todo
			2	Mucho
			3	Poco
			4	Ninguno
			8	No sabe
	9	No se aplica		

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

61	3.07	Los docentes de su programa académico tienen conocimientos actualizados tanto de la teoría como de la práctica.	1	Todo
			2	Mucho
			3	Poco
			4	Ninguno
			8	No sabe
			9	No se aplica
62	3.08	Los docentes de su programa académico transmiten adecuadamente sus conocimientos teóricos y prácticos.	1	Todo
			2	Mucho
			3	Poco
			4	Ninguno
			8	No sabe
			9	No se aplica
63	3.09	Los docentes de su programa académico poseen las habilidades necesarias para el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	1	Todo
			2	Mucho
			3	Poco
			4	Ninguno
			8	No sabe
			9	No se aplica
64	3.10	El conjunto de docentes de su programa académico, en función de sus habilidades pedagógicas, es :	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
65	3.11	En su programa académico se evalúa periódicamente si el número de académicos es el adecuado para cumplir con sus objetivos.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
66	3.12	Para la naturaleza de su programa académico, la cantidad de académicos con post-grado es :	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
			9	No se aplica
67	3.13	Los académicos poseen valores personales consistentes con los de la institución y los transmite.	1	Todos
			2	Muchos
			3	Pocos
			4	Ninguno
			8	No sabe
			9	No se aplica
68	3.14	Por la labor que usted desempeña, el reconocimiento no monetario que le otorga la universidad es :	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
			9	No se aplica
69	3.15	Por la labor que usted desempeña, la retribución material que le otorga la universidad es :	1	Muy adecuada
			2	Adecuada
			3	Poco adecuada
			4	Inadecuada
			8	No sabe
			9	No se aplica
70	3.16	En su programa académico, la política de incentivos a la productividad es :	1	Muy adecuada
			2	Adecuada
			3	Poco adecuada
			4	Inadecuada
			8	No sabe
			9	No se aplica

71	3.17	Califique usted las políticas de la institución referidas a la selección del personal académico.	1	Muy buenas
			2	Buenas
			3	Malas
			4	Pésimas
			8	No sabe
			9	No se aplica
72	3.18	Califique usted las políticas de la institución referidas a la capacitación y perfeccionamiento del personal académico.	1	Muy buenas
			2	Buenas
			3	Malas
			4	Pésimas
			8	No sabe
			9	No se aplica
73	3.19	Califique usted las políticas de la institución referidas a la evaluación del personal académico.	1	Muy buenas
			2	Buenas
			3	Malas
			4	Pésimas
			8	No sabe
			9	No se aplica
74	3.20	Califique usted las políticas de la institución referidas a la promoción del personal académico.	1	Muy buenas
			2	Buenas
			3	Malas
			4	Pésimas
			8	No sabe
			9	No se aplica
75	3.21	En su programa académico, la capacitación en didáctica que reciben los docentes es :	1	Muy adecuada
			2	Adecuada
			3	Poco adecuada
			4	Inadecuada
			8	No sabe
			9	No se aplica
76	3.22	En su programa académico, la capacitación en tecnologías de información y comunicación que reciben los docentes es :	1	Muy adecuada
			2	Adecuada
			3	Poco adecuada
			4	Inadecuada
			8	No sabe
			9	No se aplica
77	3.23	La validez y confiabilidad del proceso de evaluación del desempeño académico del docente (por los alumnos, por el propio docente, por sus jefes inmediatos y otros) es :	1	Totalmente aceptable
			2	Aceptable
			3	Poco aceptable
			4	Inaceptable
			8	No sabe
			9	No se aplica
78	3.24	Los resultados de las evaluaciones de los académicos se utilizan para los procesos de ratificación, promoción y separación.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
79	3.25	Los resultados de las evaluaciones de los académicos se utilizan para la retro-alimentación.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
80	3.26	La universidad respeta las instancias de apelación respecto a sanciones impuestas a los académicos.	1	Totalmente de acuerdo
			2	Parcialmente de acuerdo
			3	Parcialmente en desacuerdo
			4	Totalmente en desacuerdo
			8	No sabe
			9	No se aplica

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

81	3.27	La universidad cuenta con una base de datos actualizada de sus académicos.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
82	3.28	La información de carácter académico de la base de datos del personal académico es accesible.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
83	3.29	En su programa académico la planificación de las actividades semestrales de los docentes es :	9	No se aplica
			1	Oportuna
			4	Extemporánea
			8	No sabe
84	3.30	En su programa académico la programación semestral en lo que a docentes y horarios se refiere es :	9	No se aplica
			1	Oportuna
			4	Extemporánea
			8	No sabe
85	3.31	La asignación de carga no-lectiva afecta el desempeño de su labor docente y de investigación.	9	No se aplica
			1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
86	3.32	Su programa académico señala con claridad las responsabilidades y funciones que debe desempeñar el docente en cada semestre académico.	8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
87	3.33	En su programa académico la coherencia entre la asignación de responsabilidades y funciones a los docentes y su cumplimiento es :	4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy adecuado
			2	Adecuado

**ESTUDIANTES Y SERVICIOS ESTUDIANTILES**

88	4.01	Existe una proporción adecuada de la población estudiantil respecto a los recursos disponibles.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
89	4.02	Existen normas explícitas y claras que regulan los criterios y los procesos de admisión.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
90	4.03	Las exigencias para ingresar a la institución son concordantes con la naturaleza de las carreras que se imparten.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
	9	No se aplica		

91	4.04	Son conocidos los mecanismos establecidos para el proceso de traslados internos.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
92	4.05	Son conocidos los mecanismos establecidos para el proceso de cambios de especialidad.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
93	4.06	Son conocidos los mecanismos establecidos para el proceso de reintegros por facultades o por niveles.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
94	4.07	Son conocidos los mecanismos establecidos para el proceso de convalidación de cursos.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
95	4.08	Son conocidos los mecanismos establecidos para el proceso de revalidación de grados y títulos.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
96	4.09	Son conocidos los mecanismos establecidos para el proceso de homologación de estudios.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
97	4.10	Los sistemas institucionales permiten el acceso y la permanencia en la universidad de estudiantes académicamente capaces pero con discapacidad física.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
98	4.11	Indique su grado de satisfacción con la disposición del cuerpo de docentes para tutoría.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
99	4.12	Indique su grado de satisfacción con la programación horaria de los estudios.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
100	4.13	Indique su grado de satisfacción con los programas de cobertura en servicios de salud ofrecido por la universidad.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

101	4.14	Indique su grado de satisfacción con las actividades deportivas que ofrece la universidad.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
102	4.15	Indique su grado de satisfacción con las actividades culturales que ofrece la universidad.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
103	4.16	Indique su grado de satisfacción con las actividades artísticas que ofrece la universidad.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
104	4.17	Indique su grado de satisfacción con las actividades recreativas que ofrece la universidad.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
105	4.18	Indique su grado de satisfacción con el servicio pedagógico que ofrece la universidad.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
106	4.19	Indique su grado de satisfacción con el servicio de asesoría espiritual que ofrece la universidad.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
107	4.20	Indique su grado de satisfacción con el servicio de asistencia social que ofrece la universidad.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
108	4.21	Indique su grado de satisfacción con el servicio que ofrece la universidad para conseguir prácticas pre - profesionales.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
109	4.22	Indique su grado de satisfacción con el servicio que ofrece la universidad para la colocación de sus egresados.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
110	4.23	Indique su grado de satisfacción con el servicio de librería que ofrece la universidad.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica

111	4.24	Indique su grado de satisfacción con el servicio de banco de libros que ofrece la universidad.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
112	4.25	La institución apoya en los aspectos académicos vinculados con la graduación y titulación.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
113	4.26	Indique su grado de satisfacción con los servicios de trámite de constancias y certificados.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
114	4.27	Indique su grado de satisfacción con los servicios en los trámites de grados y títulos.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
115	4.28	Indique su grado de satisfacción con los servicios de trámite de solicitudes diversas.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica
116	4.29	Los mecanismos de reclamo de notas que tienen los estudiantes de su unidad académica son :	1	Muy eficiente
			2	Eficiente
			3	Poco eficiente
			4	Nada eficiente
			8	No sabe
			9	No se aplica
117	4.30	La universidad respeta las instancias de apelación respecto a sanciones impuesta a los estudiantes.	1	Totalmente de acuerdo
			2	Parcialmente de acuerdo
			3	Parcialmente en desacuerdo
			4	Totalmente en desacuerdo
			8	No sabe
			9	No se aplica
118	4.31	Existen mecanismos para evaluar si los ingresantes se ajustan al perfil académico del estudiante que se quiere captar.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
119	4.32	Existen reportes estadísticos e informes sobre el alumnado y su situación académica.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
120	4.33	Se realizan estudios periódicos para determinar la composición socio-económica de la población estudiantil.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

121	4.34	En relación con el comité de admisión (o su equivalente), indique si: ¿trabaja con autonomía?	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
122	4.35	En relación al comité de admisión (o su equivalente), indique si: ¿realiza una evaluación periódica del proceso de admisión?	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
123	4.36	El historial académico del estudiante se actualiza cada período académico.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
124	4.37	Se evalúan las razones de bajo rendimiento, deserción y separación de los estudiantes.	9	No se aplica
			1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
125	4.38	Para la toma de decisiones, la universidad mantiene actualizada la información estadística de sus egresados.	8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
126	4.39	La unidad académica se preocupa por incentivar la asistencia estudiantil a las actividades curriculares.	4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Totalmente
			2	En gran medida
127	4.40	La universidad promueve la participación estudiantil en actividades extracurriculares.	3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Siempre
128	4.41	Existe apoyo institucional a grupos estudiantiles organizados.	2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
129	4.42	La institución promueve la participación estudiantil en los órganos de gobierno universitario.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
130	4.43	Los estudiantes conocen antes del inicio de las actividades de cada período académico, el nombre del docente responsable de cada asignatura.	9	No se aplica
			1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica

EGRESADOS				
131	5.01	La universidad se comunica periódicamente con sus egresados para actualizar sus datos.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
132	5.02	La universidad cultiva una relación fluida con la asociación de egresados.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
133	5.03	La universidad convoca regularmente a sus egresados para elegir o ser elegido como representante ante sus organismos de gobierno.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
134	5.04	La universidad brinda facilidades a sus egresados para su participación en las actividades de educación continua.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
135	5.05	La universidad ofrece a sus egresados facilidades para el acceso a los diversos servicios y actividades institucionales.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
		9	No se aplica	

CONTRIBUCION INTELECTUAL Y ARTISTICA				
136	6.01	Las actividades de investigación, explícitas en las normas de la universidad, se desarrollan en un ambiente de respeto a la libertad de pensamiento.	1	Totalmente de acuerdo
			2	Parcialmente de acuerdo
			3	Parcialmente en desacuerdo
			4	Totalmente en desacuerdo
			8	No sabe
137	6.02	La universidad define líneas prioritarias de investigación.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
138	6.03	La universidad facilita la consecución de recursos financieros para las actividades de investigación.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
139	6.04	La universidad asigna presupuestalmente recursos financieros para las actividades de investigación.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
140	6.05	El programa académico al que usted pertenece cuenta con suficiente personal calificado para el desarrollo de actividades de investigación.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
		9	No se aplica	

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

141	6.06	El programa académico al que usted pertenece estimula la participación de los estudiantes en actividades de investigación.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
142	6.07	La investigación realizada en el programa académico al que usted pertenece contribuye a la solución de problemas concretos dentro de su ámbito de influencia.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
143	6.08	En el programa académico al que usted pertenece, los resultados de las investigaciones se utilizan en el proceso de enseñanza aprendizaje.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
144	6.09	El soporte administrativo que se da a la actividad de investigación es :	1	Muy eficiente
			2	Eficiente
			3	Poco eficiente
			4	Nada eficiente
			8	No sabe
			9	No se aplica
145	6.10	Las actividades culturales o artísticas se desarrollan en un ambiente de respeto a la libertad de expresión.	1	Totalmente de acuerdo
			2	Parcialmente de acuerdo
			3	Parcialmente en desacuerdo
			4	Totalmente en desacuerdo
			8	No sabe
			9	No se aplica
146	6.11	La universidad promueve la realización de actividades culturales o artísticas.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
147	6.12	La universidad estimula la participación de los estudiantes en actividades culturales o artísticas.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
148	6.13	La universidad cuenta con suficiente personal calificado para la realización de actividades culturales o artísticas.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
149	6.14	El fondo editorial de la universidad cumple su función de producción en forma :	1	Muy eficiente
			2	Eficiente
			3	Poco eficiente
			4	Nada eficiente
			8	No sabe
			9	No se aplica
150	6.15	La universidad difunde su producción intelectual en publicaciones periódicas y continuas.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
151	6.16	El sistema de distribución y comercialización de la producción intelectual y artística está organizado en forma :	1	Muy eficiente
			2	Eficiente
			3	Poco eficiente
			4	Nada eficiente
			8	No sabe
			9	No se aplica

EXTENSION Y PROYECCION				
152	7.01	La universidad aplica una política definida acerca del papel que desempeña en apoyo a la comunidad.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
153	7.02	Califique usted la eficiencia de la unidad o unidades encargadas del desarrollo de las actividades de extensión.	1	Muy eficiente
			2	Eficiente
			3	Poco eficiente
			4	Nada eficiente
			8	No sabe
			9	No se aplica
154	7.03	Califique usted la eficiencia de la unidad o unidades encargadas del desarrollo de las actividades de asesoría, consultoría y servicios a terceros.	1	Muy eficiente
			2	Eficiente
			3	Poco eficiente
			4	Nada eficiente
			8	No sabe
			9	No se aplica
155	7.04	Califique usted la eficiencia de la unidad o unidades encargadas del desarrollo de las actividades de proyección social.	1	Muy eficiente
			2	Eficiente
			3	Poco eficiente
			4	Nada eficiente
			8	No sabe
			9	No se aplica
156	7.05	La universidad tiene la capacidad de captación y gestión de los recursos financieros necesarios para desarrollar actividades de proyección social.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
157	7.06	La universidad tiene la capacidad de captación y gestión de los recursos financieros necesarios para desarrollar actividades de extensión.	1	Plenamente
			2	Suficiente
			3	Insuficiente
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
158	7.07	La universidad fomenta la participación de estudiantes (docentes) (no docentes) en las actividades de extensión.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
159	7.08	La universidad fomenta la participación de estudiantes (docentes) (no docentes) en las actividades de proyección social.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
160	7.09	La universidad propicia convenios con otras instituciones para realizar actividades en beneficio de la comunidad.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
161	7.10	Los convenios que tiene la universidad con otras instituciones para realizar actividades de proyección social se ejecutan eficientemente.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

162	7.11	Los convenios que tiene la universidad con otras instituciones para realizar actividades de extensión se ejecutan eficientemente.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
163	7.12	La institución usa los resultados de la evaluación de las actividades de proyección social para atender en forma eficiente a la comunidad.	9	No se aplica
			1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
164	7.13	La institución usa los resultados de la evaluación de las actividades de extensión para atender en forma eficiente a la comunidad.	8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica

PROGRAMA ACADEMICO				
165	8.01	La política para las relaciones institucionales con otras universidades, tanto nacionales como extranjeras, es :	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
166	8.02	La política para las relaciones institucionales con otras empresas e instituciones, tanto nacionales como extranjeras, es :	9	No se aplica
			1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
167	8.03	La universidad asigna recursos para el establecimiento y mantenimiento de relaciones con otras instituciones nacionales y extranjeras.	8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
168	8.04	Los resultados provenientes de las relaciones institucionales con otras universidades son :	4	Inadecuado
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy bueno
			2	Bueno
169	8.05	Los resultados provenientes de las relaciones institucionales con otras empresas e instituciones son :	3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy bueno
170	8.06	Para la institución, los resultados producto del intercambio de docentes son :	2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
171	8.07	Para la institución, los resultados producto del intercambio de estudiantes son :	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica

172	8.08	La institución facilita la realización de prácticas preprofesionales y otras actividades de sus estudiantes en el extranjero.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
173	8.09	La universidad participa activamente en diversas redes académicas nacionales e internacionales.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
174	8.10	Los proyectos de investigación, proyección social y gestión, que se desarrollan con otras instituciones nacionales y extranjeras son :	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
175	8.11	Los programas de educación a distancia que ofrece la universidad son reconocidos por su calidad.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
176	8.12	La universidad cuenta con los recursos humanos y materiales para ofrecer programas de educación a distancia.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
177	8.13	La universidad cuenta con mecanismos para el reconocimiento internacional de grados y títulos.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
178	8.14	La política de proyección de imagen de su institución es :	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
179	8.15	Existe coherencia entre la política de proyección de imagen y la misión y los objetivos institucionales.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
180	8.16	Los recursos humanos asignados a la proyección de imagen de su institución son idóneos.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
181	8.17	Los recursos técnicos (página web, ancho de banda, equipos informáticos, etc.) asignados a la proyección de imagen de su institución son idóneos.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

182	8.18	La institución promueve en sus miembros la responsabilidad del cuidado de la imagen institucional de la misma.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
183	8.19	Los canales y mecanismos de comunicación que utiliza la universidad para dirigirse a la opinión pública son :	1	Muy eficiente
			2	Eficiente
			3	Poco eficiente
			4	Nada eficiente
			8	No sabe
			9	No se aplica
184	8.20	La universidad cuenta con página web en otros idiomas.	1	Sí
			2	
			3	
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
185	8.21	La institución utiliza la opinión externa acerca de sus logros y avances, así como las expectativas de su entorno, para reorientar su quehacer.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica

ORGANIZACION, ADMINISTRACION Y GESTION				
186	9.01	La gestión administrativa satisface los requerimientos académico - administrativos.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
187	9.02	El clima laboral en el que realiza sus funciones es :	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
188	9.03	La institución cuenta con normas claras que definen las funciones a realizar por el personal administrativo.	1	Sí
			2	
			3	
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
189	9.04	El personal administrativo es eficiente.	1	Todo
			2	Mucho
			3	Poco
			4	Ninguno
			8	No sabe
			9	No se aplica
190	9.05	El personal administrativo es idóneo.	1	Todo
			2	Mucho
			3	Poco
			4	Ninguno
			8	No sabe
			9	No se aplica
191	9.06	Califique usted las actitudes del personal administrativo.	1	Muy buenas
			2	Buena
			3	Mala
			4	Pésima
			8	No sabe
			9	No se aplica

192	9.07	Considera usted que el personal administrativo cuenta con los valores morales requeridos para el desempeño de sus funciones.	1	Todo
			2	Mucho
			3	Poco
			4	Ninguno
			8	No sabe
			9	No se aplica
193	9.08	La institución cuenta con mecanismos definidos y divulgados para administrar al recurso humano no-docente.	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
194	9.09	La planificación financiera de su institución es :	9	No se aplica
			1	Muy eficiente
			2	Eficiente
			3	Poco eficiente
			4	Nada eficiente
			8	No sabe
195	9.10	La ejecución presupuestal es coherente con lo planificado.	9	No se aplica
			1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
196	9.11	La gestión financiera de su institución es :	9	No se aplica
			1	Muy eficiente
			2	Eficiente
			3	Poco eficiente
			4	Nada eficiente
			8	No sabe
197	9.12	Se cuenta con los recursos financieros suficientes en el momento oportuno.	9	No se aplica
			1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
198	9.13	La asignación de recursos materiales a las diferentes unidades académico-administrativas es equitativa.	9	No se aplica
			1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
199	9.14	La asignación de recursos tecnológicos a las diferentes unidades académico-administrativas es equitativa.	9	No se aplica
			1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
200	9.15	La cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos materiales asignados para la labor que usted realiza es :	9	No se aplica
			1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
201	9.16	La cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos tecnológicos asignados para la labor que usted realiza es :	9	No se aplica
			1	Muy adecuada
			2	Adecuada
			3	Poco adecuada
			4	Inadecuada
			8	No sabe
			9	No se aplica

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

202	9.17	El mantenimiento de los recursos tecnológicos para la gestión administrativa es :	1	Oportuno
			4	Extemporáneo
			8	No sabe
			9	No se aplica
203	9.18	La renovación de los recursos tecnológicos para la gestión administrativa es :	1	Oportuna
			4	Extemporánea
			8	No sabe
			9	No se aplica

RECURSOS EDUCACIONALES E INFRAESTRUCTURA				
204	10.01	Califique el siguiente aspecto referido al servicio recibido en la(s) biblioteca(s), hemeroteca(s) y centros de documentación : facilidad en el sistema de búsqueda.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
205	10.02	Califique el siguiente aspecto referido al servicio recibido en la(s) biblioteca(s), hemeroteca(s) y centros de documentación: horario de atención.	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
206	10.03	Califique el siguiente aspecto referido al servicio recibido en la(s) biblioteca(s), hemeroteca(s) y centros de documentación: celeridad en la atención.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
207	10.04	Califique el siguiente aspecto referido al servicio recibido en la(s) biblioteca(s), hemeroteca(s) y centros de documentación: comodidad de los ambientes de lectura y consulta.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
208	10.05	Califique el siguiente aspecto referido a otros servicios de información (videos, CD, DVD, etc.): facilidad en el sistema de búsqueda.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
209	10.06	Califique el siguiente aspecto referido a otros servicios de información (videos, CD, DVD, etc.): horario de atención.	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
210	10.07	Califique el siguiente aspecto referido a otros servicio de información (videos, CD, DVD, etc.): celeridad en la atención.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
211	10.08	Califique el siguiente aspecto referido a otros servicios de información (videos, CD, DVD, etc.): comodidad de los ambientes de lectura y consulta.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
			9	No se aplica

212	10.09	En general, los espacios destinados a trabajos teóricos (aulas, auditorios, anfiteatros, etc.) en su programa académico, son idóneos :	1	Sí
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
213	10.10	Con respecto a los espacios destinados a trabajos prácticos (talleres y laboratorios) en su programa académico, califique usted la idoneidad.	1	Muy buena
			2	Buena
			3	Mala
			4	Pésimo
			8	No sabe
214	10.11	Califique usted el grado de satisfacción respecto al servicio ofrecido en los espacios destinados a trabajos prácticos (talleres y laboratorios) en su programa académico.	1	Muy satisfecho
			2	Satisfecho
			3	Parcialmente satisfecho
			4	Insatisfecho
			8	No sabe
215	10.12	Califique usted el grado de adecuación con los objetivos, respecto del nivel de equipamiento en cuanto a ayudas didácticas (retroproyector, monitores, radiograbadoras, data-display, etc.) en las aulas que usted utiliza.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
216	10.13	Califique usted la disponibilidad, respecto del nivel de equipamiento en cuanto a ayudas didácticas (retroproyector, monitores, radiograbadoras, data-display, etc.) en las aulas que usted utiliza.	1	Muy buena
			2	Buena
			3	Mala
			4	Pésima
			8	No sabe
217	10.14	Califique usted el nivel de mantenimiento, reposición y actualización, respecto al equipamiento en cuanto a ayudas didácticas (retroproyector, monitores, radiograbadoras, data-display, etc.) en las aulas que usted utiliza.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
218	10.15	En lo que se refiere al material didáctico que utiliza el docente en su programa académico ¿cuál es su opinión sobre la idoneidad del contenido del material para el logro de los objetivos de las asignaturas o actividades?	1	Muy buena
			2	Buena
			3	Mala
			4	Pésima
			8	No sabe
219	10.16	En lo que se refiere al material didáctico (separatas, transparencias, maquetas, etc.) que utiliza el docente en su programa académico ¿cuál es su opinión sobre la calidad de material?	1	Muy buena
			2	Buena
			3	Mala
			4	Pésima
			8	No sabe
220	10.17	La oportunidad de entrega, en lo que se refiere al material didáctico (separatas, transparencias, etc.) que utiliza el docente en su programa académico, es :	1	Muy adecuada
			2	Adecuada
			3	Poco adecuada
			4	Inadecuada
			8	No sabe
221	10.18	Se ha incorporado la tecnología de información y comunicación en las asignaturas que se imparten en su programa académico y que así lo requieren.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

222	10.19	En lo que se refiere a la tecnología de información y comunicación que apoya la actividad académica en su programa académico, califique usted la adecuación del número de equipos a la cantidad de usuarios.	1	Muy buena
			2	Buena
			3	Mala
			4	Pésima
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy buena
			2	Buena
			3	Mala
223	10.20	En lo que se refiere a la tecnología de información y comunicación que apoya la actividad académica en su program académico, califique usted la actualización del hardware y del software.	4	Pésima
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
224	10.21	En lo que se refiere a la tecnología de información y comunicación que apoya la actividad académica en su programa académico, califique usted el mantenimiento de los equipos.	1	Muy buena
			2	Buena
			3	Mala
			4	Pésima
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
225	10.22	En lo que se refiere a la tecnología de información y comunicación que apoya la actividad administrativa, califique usted la adecuación del número de equipos a la cantidad de usuarios.	4	Pésima
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy buena
			2	Buena
			3	Mala
			4	Pésima
			8	No sabe
			9	No se aplica
226	10.23	En lo que se refiere a la tecnología de información y comunicación que apoya la actividad administrativa, califique usted la actualización del hardware y software.	1	Muy buena
			2	Buena
			3	Mala
			4	Pésima
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
227	10.24	En lo que se refiere a la tecnología de información y comunicación que apoya la actividad administrativa, califique usted el mantenimiento del equipo.	4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
228	10.25	En lo que se refiere a la tecnología de información y comunicaci6nlos que apoya la actividad administrativa, califique usted el nivel de interconexi3n de procesos al interior de la universidad.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
229	10.26	En lo que se refiere a la tecnología de informaci3n y comunicaci3n que apoya la actividad administrativa, califique usted el sistema de seguridad y niveles de acceso de la informaci3n.	4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
230	10.27	En lo que se refiere a la tecnología de informaci3n y comunicaci3n que apoya la actividad administrativa, califique usted el sistema de comunicaci3n externa (página web, correo electrónico, etc.).	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
			1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
231	10.28	Califique usted el uso de los recursos educativos instalados en las aulas.	4	Inadecuado
			8	No sabe
			9	No se aplica

232	10.29	Califique usted el uso de los recursos educativos instalados en los laboratorios o talleres.	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
			9	No se aplica
233	10.30	Califique usted el uso de los recursos educativos instalados en los ambientes destinados a investigación.	1	Muy adecuado
			2	Adecuado
			3	Poco adecuado
			4	Inadecuado
			8	No sabe
			9	No se aplica
234	10.31	En su programa académico se estimula a los docentes a utilizar recursos educativos modernos.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
235	10.32	En su programa académico se estimula a los estudiantes a utilizar recursos educativos modernos.	1	Siempre
			2	Muchas veces
			3	Pocas veces
			4	Nunca
			8	No sabe
			9	No se aplica
236	10.33	Las características de la planta física en la cual usted desarrolla sus funciones o actividades, responden a los requerimientos de seguridad, acceso y comodidad.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
237	10.34	El mantenimiento de la planta física en la cual desarrolla usted sus funciones o actividades es adecuado.	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
238	10.35	Las características de la planta física en la cual usted desarrolla sus funciones o actividades, contemplan los requerimientos de las personas con necesidades especiales (discapacitados, zurdos, etc.).	1	Totalmente
			2	En gran medida
			3	En forma limitada
			4	No
			8	No sabe
			9	No se aplica
239	10.36	Califique usted la calidad y nivel de mantenimiento de los servicios de agua y desagüe en su programa académico o unidad.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
240	10.37	Califique usted la calidad y nivel de mantenimiento de los servicios de iluminación y electricidad en su programa académico o unidad.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
241	10.38	Califique usted la calidad y nivel de mantenimiento de los servicios de eliminación de desechos en su programa académico o unidad.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica

Anexo D : ENCUESTA GENERAL

242	10.39	Califique usted la calidad y nivel de mantenimiento de los sistemas de comunicación telefónica en su programa académico o unidad.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
243	10.40	Califique usted la calidad y nivel de mantenimiento de los sistemas de señalización en su programa académico o unidad.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
244	10.41	Califique usted la calidad y nivel de mantenimiento de las vitrinas informativas en su programa académico o unidad.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
245	10.42	Califique usted la calidad y nivel de mantenimiento de los sistemas de perifoneo en su programa académico o unidad.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
246	10.43	Califique usted la calidad del servicio médico.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
247	10.44	Califique usted la calidad y funcionalidad del servicio de cafeterías.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
248	10.45	Califique usted la calidad y la funcionalidad de los servicios higiénicos en su programa académico o unidad.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
249	10.46	Califique usted la funcionalidad y seguridad del acceso peatonal al campus.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica
250	10.47	Califique usted la funcionalidad de las vías de acceso y espacios para estacionamiento en el campus.	1	Muy bueno
			2	Bueno
			3	Malo
			4	Pésimo
			8	No sabe
			9	No se aplica

## Anexo E : Cronograma del proceso de autoevaluación

Actividad	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		Responsables
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Capacitación																									
2. Difusión																									
3. Sensibilización																									
4. Adaptación instrumentos																									
5. Aplicación de instrumentos																									
a) Aplicación de encuestas :																									
- Prueba piloto																									
- Encuestas a autoridades																									
- Encuesta a docentes																									
- Encuesta a alumnos																									
- Encuesta a no docentes																									
- Encuesta a egresados																									
- Encuesta a agentes ext.																									
b) Llenado de formularios																									
c) Entrevistas																									
d) Talleres																									
6. Procesamiento información																									
7. Análisis de la información																									
8. Elaboración del informe																									
9. Difusión de los resultados																									
10. Elaboración plan de mejora																									
11. Evaluación del proceso																									

## Anexo F : Cuestionario para la evaluación del proceso de autoevaluación

<b>1.</b>	<b>La presencia y activa participación de las autoridades como respaldo al proceso :</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
	a) ¿Las más altas autoridades han participado en el proceso desde su diseño?			
	b) ¿Sus aportes enlazan la autoevaluación con las estrategias de gestión institucional?			
	c) ¿La comunidad universitaria ha sentido dicha presencia?			
	d) ¿Se asignaron oportunamente los recursos necesarios para la implementación del proceso?			
<b>2.</b>	<b>La eficacia de la estrategia de sensibilización :</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
	a) ¿Se ha capacitado adecuadamente a la comunidad universitaria en todo el proceso?			
	b) ¿Han sido claramente explicados los fines y propósitos de la autoevaluación?			
	c) ¿La comunidad universitaria se ha comprometido con el proceso y ha participado activamente en todas sus etapas?			
<b>3.</b>	<b>La eficacia de las estrategias de convocatoria a todos los actores del proceso :</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
	a) ¿Se ha convocado a toda la comunidad para participar y opinar sobre la institución?			
	b) ¿Se ha convocado a otros actores externos vinculados con la universidad para que participen en el proceso?			
	c) ¿Cómo ha sido la participación de la comunidad en la expresión de sus opiniones a través de las encuestas?			
<b>4.</b>	<b>La idoneidad del equipo responsable de liderar el proceso :</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
	a) ¿El líder del equipo responsable reúne todas las características requeridas para llevar a cabo el proceso con éxito?			
	b) ¿Se ha consolidado un verdadero equipo de trabajo?			
	c) ¿La comunicación entre los miembros del equipo y la comunidad ha sido fluida y fructífera?			
	d) ¿Se ha institucionalizado un equipo de autoevaluación?			
<b>5.</b>	<b>La representatividad de las muestras para la aplicación de instrumentos.</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
	a) ¿Las encuestas aplicadas recogen la opinión de todos los estamentos?			
	b) ¿En el caso de algunos sujetos informantes -alumnos, docentes, egresados- la muestra ha sido representativa?			
	c) ¿En el caso de algunos sujetos informantes -autoridades académicas, autoridades de gobierno- se ha evaluado a la población?			

6.	<b>La adecuada preparación, codificación y clasificación de las encuestas :</b>	Sí	No	Observaciones
	a) ¿Para las encuestas de opinión, se ha puesto especial cuidado en su preparación, codificación y clasificación?			
	b) ¿La codificación y clasificación de encuestas han facilitado la consolidación de la información y su posterior análisis?			
7.	<b>La eficacia y eficiencia de los mecanismos de recolección de información :</b>	Sí	No	Observaciones
	a) ¿Se ha recurrido a distintos mecanismos de recolección de información; encuestas, formularios, talleres, grupos focales?			
	b) ¿Ha habido buena disposición para la obtención de información de datos duros?			
8.	<b>El adecuado procesamiento de las encuestas :</b>	Sí	No	Observaciones
	a) ¿Se ha contado con apoyo informático para el adecuado y oportuno procesamiento técnico de la data?			
9.	<b>El análisis estadístico riguroso de la información obtenida :</b>	Sí	No	Observaciones
	a) ¿Se ha contado con el asesoramiento de expertos en estadística?			
	b) ¿Los asesores estadísticos contaron con un buen interlocutor para la correcta comprensión de los requerimientos del proceso?			
10.	<b>Evaluación de los resultados de las encuestas para verificar su pertinencia :</b>	Sí	No	Observaciones
	a) ¿Toda la información fue relevante?			
	b) ¿Faltó indagar acerca de algunos aspectos?			
	c) ¿La formulación de las preguntas fue clara?			
	d) ¿Se plantearon preguntas reiterativas?			
11.	<b>Participación de los directamente involucrados en el análisis de la información :</b>	Sí	No	Observaciones
	a) En el análisis de la información por factor, ¿se involucró a aquellas personas cuya labor está directamente relacionada con los aspectos evaluados?			
	b) ¿Se tomó en consideración su opinión para priorizar las actividades de mejora?			
12.	<b>La difusión de los resultados :</b>	Sí	No	Observaciones
	a) ¿Los resultados de la autoevaluación fueron difundidos entre todos los miembros de la comunidad?			
	b) ¿Los mecanismos de difusión fueron apropiados?			
	c) ¿Se verificó que toda la comunidad tuviera acceso a los resultados?			
	d) ¿Se recibió retroalimentación de los miembros de la comunidad universitaria acerca de los resultados obtenidos?			
	e) Se difundieron los resultados entre aquellos actores externos (notables de la comunidad) que fueron entrevistados.			



Las instituciones pertenecientes al Consorcio de Universidades han desarrollado y validado el modelo de autoevaluación que se presenta en este libro como un aporte a la comunidad universitaria y, más ampliamente, a las instituciones de educación superior del país. Se trata de un modelo muy flexible y adaptable a las condiciones de cada institución de educación superior, que permite generar una amplia movilización de la comunidad académica y del personal administrativo para fortalecer el sentido de pertenencia, ampliar el conocimiento colectivo de la realidad de la institución y proponer consensuadamente líneas de acción e iniciativas correctivas adecuadas que permitan la búsqueda de la excelencia.