

INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO  
DE LA EDUCACION SUPERIOR - ICFES.  
PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO CUALITATIVO  
DE LA EDUCACION SUPERIOR.

-ELEMENTOS PARA UN MODELO  
DE AUTOEVALUACION ACADEMICA

MANUAL PARA LIDERES

1  
VICENTE ZAPATA S., Ed.D.

Guia para los Seminarios de Autoevaluación  
Institucional Universitaria en el Nivel  
Académico.

1985

## TABLA DE CONTENIDOS

Tema	Página
Acerca del Manual	
Objetivos del Taller	
Introducción a la Autoevaluación	
Flujograma del Taller	
Pasos para el Proceso Autoevaluativo	
I. Síntesis conceptual	
II. Exploración del Clima	
III. Aspectos Administrativos	
IV. Elementos para Caracterización	
V. Estructura, Función, Integralidad y Contexto: Elementos para la Valoración.	
VI. Elaboración de juicios de Valor.	
VII. Análisis: Uso de las Escalas Likert y la Metodología "Delfos".	
VIII. Redacción y Presentación de Informes	
IX. Autoevaluación y Planeación: Consolidación de Planes.	
X. Evaluación y Control.	
Bibliografía	

## AGRADECIMIENTO

El Autor agradece a los profesionales del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, pertenecientes a las Divisiones de Formación Avanzada, Universitaria, Intermedia Profesional y Técnica, quienes dedicaron los días 18 y 19 de Julio de 1985 al análisis del presente documento. Gracias a sus valiosos aportes, la presente edición del Manual será de mayor utilidad para las instituciones de Educación Postsecundaria.

Deseamos expresar un especial reconocimiento a los miembros del PNUD-UNESCO que laboran para el ICFES, por sus importantes contribuciones al mejoramiento del Manual.

Cali, Agosto de 1985.

## 1. EL MANUAL

El propósito del presente manual es el de servir como guía metodológica para los talleres de Autoevaluación Institucional en el Nivel Académico que el autor lleva a cabo con diferentes grupos de docentes y directivos de instituciones de Educación Postsecundaria en el país. Su objetivo fundamental es el de orientar a quienes se inician en este importante proceso, para asegurar un desarrollo ordenado de diferentes etapas de la autoevaluación.

En este manual el lector encontrará sintetizados, procedimientos, técnicas, ejercicios y ejemplos que podrá emplear durante el desarrollo de la autoevaluación institucional en el nivel académico. En este material se muestra una metodología de trabajo que fuera empleada en situaciones reales de autoevaluación y que en ellas mostró ser de gran ayuda a su desenvolvimiento. Cada uno de los pasos sugeridos ha sido experimentado y ajustado a las necesidades de las diversas instituciones de Educación Postsecundaria. Estas, una vez revisado el material podrán introducir toda clase de ajustes, adiciones y sustracciones, ya que nuestro interés no es el de presentar un esquema

rígido de trabajo, sino el de compartir una serie de experiencias y estrategias que contribuyan al desarrollo de los procesos de autoevaluación institucional en el nivel académico.

El material no pretende presentar una teoría acerca de la autoevaluación. Se apoya en algunas teorías y presupuestos teóricos que proceden de la administración, de la psicología social e industrial, de la tecnología educativa y de la ingeniería de sistemas, pero se excusa de profundizar en ellos pues su propósito se escapa a esa tarea. En cada una de las partes constitutivas del manual, el lector encontrará sin embargo, connotaciones muy breves de orden teórico cuyo fin no es otro que el de recordar al lector la sustentación que las estrategias y procedimientos tienen en diferentes aspectos de la teoría. De la misma manera deberán interpretarse nuestras definiciones. Su contenido es antes que todo operacional y por ello no cierra para el lector el círculo de las interpretaciones. En otras palabras, las definiciones empleadas en este texto no pretenden ser definitivas o excluyentes de otras posibles definiciones. En todos los casos nos hemos apoyado en la experiencia real y de ella hemos sustraído el contexto teórico que pueda compaginarse con marcos de referencia más amplios ya establecidos.

Como será evidente a lo largo de estas páginas, en el

manual nos referimos a la autoevaluación en el nivel académico que puedan hacer las instituciones de Educación Post secundaria. Nos hemos centrado en el área o nivel académico, pues nuestra experiencia se ha realizado allí. Sin embargo, creemos que las estrategias aquí expuestas bien pueden ser aplicadas al trabajo que otros grupos como el de finanzas, el administrativo, o el de bienestar, lleven a cabo para el análisis y evaluación de estas áreas de sumo interés en la institución postsecundaria.

El Manual, como guía para el trabajo que se realiza en los Talleres y Seminarios de Autoevaluación Institucional en el Nivel Académico, sigue un proceso metodológico de pasos o tareas que conducen en forma secuencial al logro de los objetivos propuestos. Cada uno de estos pasos tiene una parte dedicada a la información sobre la manera de realizarlo, la razón de su presencia en el proceso global de autoevaluación y cuando es pertinente, la explicación de algunos aspectos de orden teórico. En una segunda parte, cada paso contiene instrucciones y condiciones para la realización de un ejercicio que revela cómo la información anteriormente presentada se manifiesta de manera práctica. Es importante anotar aquí que cada uno de los ejercicios ha sido puesto en práctica en la realidad y por ello se propone como camino viable para llevar a cabo las diversas fases del proceso auto evaluativo. Sin embargo, las instituciones deberán ensayar

6

diferentes formas de abordar la práctica. Algunos de los ejercicios propuestos pueden parecer impracticables en unos casos y en otros puede haber sugerencias de maneras muy diversas de lograr los objetivos. Esta variedad de métodos enriquecerá las formulaciones que, después de un tiempo en que se haya practicado la autoevaluación, se formulen como parte de los diferentes modelos para ejercerla.

El Manual surgió como síntesis del trabajo que realizó el autor con dos grupos de profesores universitarios. Estos grupos se reunieron en forma permanente -un promedio de cuatro horas por mes- durante un período de dos años, con el reconocimiento de las directivas institucionales. Algunas experiencias previas de lo que podría calificarse como "procesos autoevaluativos" se habían llevado a cabo. Sin embargo, aquellas que ejemplificamos y referimos en estas páginas fueron llevadas a cabo de manera más completa, permanente y con una intención mucho más clara de proceso. Es importante anotar que estos grupos no iniciaron su trabajo con el propósito de "cumplir" con la autoevaluación. En la época en que ellos se dieron a la tarea de examinar sus procesos y problemas, la autoevaluación apenas comenzaba a promocionarse en el país, a través del ICFES y de ASCUN. Su intención inicial era la de examinar lo que estaba pasando con la vida académica de las unidades a las cuales pertenecían. Más adelante, al finalizar el proceso de análisis, el autor -quien actuó

como facilitador de estos grupos- se dedicó a organizar, de manera sistemática, toda la experiencia vivida, a fin de poderla comunicar al resto de la institución y a otras instituciones interesadas en llevar a cabo programas de autoevaluación.

El proceso de autoevaluación, en sí mismo, no se llevó a cabo de una manera espontánea o coincidental. La presencia del facilitador hizo que los grupos emplearan ciertos sistemas de relación interpersonal y determinadas técnicas de análisis y no otras. El tiempo que tomó la totalidad del ejercicio autoevaluativo dependió en gran parte de la naturaleza experimental del proceso y del estilo de conducción del líder. Los análisis llevados a cabo por los participantes obedecían a su problemática particular y al nivel de preparación de cada uno de los participantes. Aún podría decirse que el grado de apertura al análisis crítico refleja, en cada uno de los ejemplos que hemos incluido en el manual, el grado de madurez del grupo.

Lo anterior sugiere que no debemos esperar que lo presentado en estas páginas se refleje posteriormente en los procesos de autoanálisis que lleven a cabo las diversas instituciones que empleen este manual como guía. Se espera, por lo contrario, que cada institución y cada grupo dentro de ella ofrezcan un sinúmero de matices, formulaciones y mane

ras de abordar la autoevaluación. Por esta razón debemos insistir en que los elementos estratégicos presentados en el Manual no son mandatorios para todos los procesos autoevaluativos, en todas las instituciones. Unos se verán como más prácticos y pertinentes, otros no. Las instituciones de educación postsecundaria, al desarrollar una dinámica propia y particular, harán aportes muy importantes que superen en alto grado las sugerencias aquí presentadas.

El contenido del Manual puede dividirse en tres partes. La primera se refiere a los aspectos preparatorios de la autoevaluación. La segunda parte está orientada a describir y ejemplificar los pasos del proceso. La tercera se dirige a la explicación de los informes que resumen el proceso de autoevaluación y al planteamiento de las relaciones estratégicas entre autoevaluación y planeación. Finalmente se dedican algunas explicaciones al seguimiento y evaluación de la autoevaluación.

Los contenidos anteriormente descritos se analizarán durante el Taller en forma grupal. Los participantes se organizarán por grupos institucionales o por niveles de formación, o por áreas académicas -según el acuerdo previo que exista para la organización del mismo- tanto para el estudio de los contenidos como para el desarrollo de los ejercicios correspondientes.

7.

Cada uno de los grupos producirá un informe final como producto terminal del Taller, que se constituye en su Plan de Trabajo para iniciar y llevar a cabo los procesos de autoevaluación en su respectiva institución, inmediatamente después del retorno a su sede.

Finalmente debemos anotar que, de la misma manera en que nos lo enseñó la experiencia, deseamos transmitir nuestro conocimiento acerca de este difícil pero crucial proceso de la vida institucional postsecundaria. En estas páginas el lector solamente encontrará los presupuestos y resultados de nuestra experiencia, a la cual no hemos agregado nada de lo que no estemos seguros. La fundamentación teórica, tanto desde el punto de vista de la filosofía general como desde el de la teoría de la educación superior en particular, la hemos mantenido como referencia imprescindible que proviene del estudio de autores altamente calificados. Si nuestro esfuerzo contribuye a facilitar los mecanismos de trabajo de los grupos de autoevaluación institucional en el nivel académico, habremos cumplido el propósito que nos anima en este Manual.

## OBJETIVOS DEL TALLER

Se espera que los participantes, al finalizar el Taller de Autoevaluación Institucional en el Nivel Académico, hayan logrado los siguientes objetivos:

1. Realizar una síntesis conceptual acerca de la concepción, principios, propósitos y modelos de la Autoevaluación Institucional, con particular referencia al Nivel Académico.
2. Dado un esquema de "Exploración del Clima Institucional acerca de la Autoevaluación", evaluar su aplicabilidad para ese fin, en cada una de las instituciones participantes.
3. Elaborar, de manera esquemática, el proceso administrativo que los participantes esperan aplicar en sus respectivas instituciones, para la inducción, desarrollo y evaluación de la autoevaluación.
4. Seleccionar los elementos del Subsistema Académico que, según el concepto de los participantes, deban incluirse en la caracterización del mismo, a nivel de la institución en general y a nivel de una unidad académica en particular.

5. Seleccionar las variables de la estructura, funciones, integralidad y contexto de referencia del subsistema académico que, según la opinión de los participantes, deban incluirse en el proceso de autoevaluación.
6. Dado un grupo de variables y/o dimensiones de las mismas, elaborar juicios de valor que puedan ser sometidos a análisis como parte del proceso de autoevaluación.
7. Analizar la pertinencia y aplicabilidad de la Metodología Delfos y de las Escalas de Likert, para la búsqueda del consenso en los grupos de autoevaluación.
8. Evaluar un esquema para la presentación de informes de autoevaluación. Con base en este ejercicio, formular un esquema que sea útil en las instituciones participantes.
9. Analizar las relaciones entre Autoevaluación y Planeación en el Nivel Académico. Con base en este análisis formular un esquema de relación entre estos dos procesos, para cada una de las instituciones participantes.

- 10. Elaborar, de manera esquemática, una estrategia para el seguimiento, evaluación y control de los procesos de autoevaluación, que pueda ser empleada en las diferentes instituciones participantes.
- 11. Evaluar el Taller desde el punto de vista de sus contenidos, estrategias metodológicas y facilidades locativas.
- 12. Realizar un listado de necesidades que cada una de las instituciones participantes cree necesario satisfacer para llevar a cabo un proceso autoevaluativo que llene las condiciones deseables.

**OBJETIVO TERMINAL DEL TALLER**

Los participantes, al finalizar el Taller, presentarán un documento escrito que, además de sintetizar sus respuestas y reacciones a cada uno de los objetivos anteriores, describa las estrategias que planea cada uno de los grupos poner en práctica para conducir la inducción, desarrollo y evaluación de la autoevaluación en el nivel académico, en sus respectivas instituciones.

## INTRODUCCION

La palabra evaluación denota para nuestro caso, asignar valores de calidad a la Institución Universitaria. Efecto que puede tener por lo menos dos agentes. La institución que se examina a sí misma y se valora -visión desde adentro e instrospectiva que constituye la autoevaluación-, y persona o entidad externa que desde afuera valora y juzga las calidades universitarias. Es la heteroevaluación. (Borrero, 1983).

Ellos y nadie más que ellos están capacitados para conocer a profundidad sus problemas, aciertos, dificultades y debilidades y podrían, mediante un trabajo cooperativo y participativo, hacer 'algo' para estimular sus aciertos, evitar sus debilidades y procurar en últimas el mejoramiento cuantitativo y cualitativo de la institución. (ICFES, 1983).

Las citas anteriores constituyen una orientación general acerca de lo que entendemos en este Manual por Autoevaluación Institucional, con referencia específica al Nivel o Área académica. En ellas se presentan elementos de ese proceso que es preciso clarificar tempranamente, con el fin de despejar interrogantes que surgen acerca de sus características e intencionalidad.

En esta parte del Manual presentaremos algunas de las características que consideramos importantes en la descripción de lo que es un proceso de autoevaluación en el nivel académico. Elementos como la referencia a los aspectos de orden cualitativo, el análisis hacia el interior mismo de la institución y el trabajo participativo para conocer las fortalezas y debilidades de la institución o del sector que se autoevalúa, son comunes a nuestra experiencia. Por ello dedicaremos las siguientes páginas a su explicación.

#### 1.- Proceso Reflejo.

La característica sin la cual no es posible concebir la autoevaluación es aquella que denota la acción de volverse sobre sí mismo - "auto" - para juzgarse. Ahora bien, un genuino autoanálisis debe estar acompañado de un grado total de libertad. No será posible concebir una evaluación libre de presiones, autónomamente dirigida, cuando exista la connotación de obligatoriedad. Este proceso, reflejo, a la vez que reflexivo, se centra en aquellos asuntos de la vida institucional que merecen revisión; es decir aquellos sobre los cuales existe algún grado de insatisfacción por parte de los estamentos que participan en el proceso autoevaluativo.

## 2. Corporativa.

Los resultados del autoanálisis comprometen y competen a todos los miembros de la comunidad académica. Por esta razón es importante que todos ellos participen en el proceso de autoevaluación. La corporatividad, nota esencial de la vida académica se ejerce a través de la participación de sus actores. La acción, corporativamente planeada es garantía de cambio. Por ello, la autoevaluación debe contar con la participación de todos aquellos que se verán afectados por el mismo. Creemos que cuando se logra un consenso acerca del cambio, que cobija a los miembros de la institución sin excepción, este se llevará a cabo con menores barreras. Cuando este no es el caso, y se proponen cambios por parte de grupos selectos de la institución, posiblemente, el no contar con la totalidad de sus miembros, produzca en ellos una simple acción "reactiva y no comprometida" que dificulta a la larga los cambios formulados.

## 3. Generadora de Cambios.

La autoevaluación tiene un propósito fundamental: vincularse al desarrollo de la institución a través de la toma de decisiones que sus miembros llevan

a cabo, con base en los resultados del análisis evaluativo y las propuestas de ajuste y cambio sugeridos como correctivos a las situaciones deficitarias. El cambio, sin embargo, produce en la mayor parte de las circunstancias un efecto de aprehensión, rechazo o resistencia pasiva. El cambio afecta a las personas, sus intereses y sus posiciones previas, haciéndoles temer por su estabilidad o por la posible pérdida de prerrogativas. Por esta razón los cambios no se pueden introducir en la academia de manera radical. Se requiere un proceso de información que facilite la incubación de nuevas conductas, y nuevas interpretaciones en la vida institucional. Por estas razones recomendamos que el proceso de autoevaluación esté vinculado en forma directa e inmediata con el de planeación, con el fin de que los resultados y sugerencias del primero se constituyan en insumos del segundo. De esta manera la resistencia natural al cambio puede reducirse en forma considerable.

#### 4. Democrática

En general se ha pensado en una autoevaluación que se genera en instancias superiores de la estructura institucional. (oficinas de planeación o sus

12

equivalentes) en las que se planifica, dirige y sintetiza todo el proceso autoevaluativo, en algunos casos con la finalidad de producir un plan de desarrollo institucional.

Existen por otra parte en las instituciones de educación postsecundaria planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Estos se han producido, en general, por las oficinas de planeación con la colaboración de expertos y la consulta de los diferentes estamentos de la institución. Son escasas las situaciones en las que una mayoría de los diferentes estamentos ha participado activamente a través de un proceso ordenado y sistemático de estudio.

La autoevaluación es, en nuestra opinión, un mecanismo de excepción para garantizar tal participación en la planeación del desarrollo institucional. Si de ella se hacen partícipes todos los miembros de la misma, y todos ellos son tenidos en cuenta en la formulación de las propuestas de ajuste y cambio, entonces los planes de desarrollo quizás comiencen a tener el respaldo de todos los estamentos.

Nuestro esquema de pensamiento sugiere entonces un proceso de autoevaluación que parte de la base,

es decir, de las unidades académicas básicas (Plan de Estudios, Departamento, Programa, Sección). Si en cada una de ellas se produce un plan de trabajo basado en la autoevaluación, los diversos planes de cada una de estas unidades pueden consolidarse en un plan a nivel de Facultades. Estos a su vez podrán consolidarse a nivel de toda la institución en las instancias de planeación y dirección general. Estos planes de desarrollo que parten de la base institucional, se encuentran en la cúspide de las decisiones con los planes de desarrollo previamente formulados. Su contrastación será útil para ajustar los desarrollos de acuerdo con las dos perspectivas: una general y amplia y la otra centrada en el análisis corporativo y democrático de todos los estamentos de la institución, a partir de la problemática de su diario acontecer.

En el pasado, y como resultado de una tradición de liderazgo, se ha asumido erróneamente que las políticas y planes para la institución educativa, formuladas desde arriba únicamente necesariamente dinamizan los planes de acción de la base institucional. Esto puede ser cierto cuando la promoción de las mismas viene acompañada de estímulos académicos o económicos. Cuando la puesta en marcha de programas de desarrollo institucional depende del compro

miso de los individuos y del esfuerzo que pongan en su ejecución, el hecho de haber participado activamente en la formulación de las propuestas garantiza en alto grado el mantenimiento de la motivación necesaria para la acción.

5. Un Compromiso de los Individuos.

Cuando la autoevaluación se lleva a cabo con fidelidad a los principios de la ética personal e institucional, es decir cuando se conduce con veracidad y apertura a la crítica y con un genuino interés por el cambio, debe necesariamente afectar a cada uno de los individuos involucrados. Una reflexión generadora de cambios a nivel institucional no será realidad a no ser que estos también se den, en la medida e intensidad necesarias, en cada uno de los individuos que deben llevarlos a cabo.

En nuestra experiencia hemos podido observar la variedad de fenómenos que ocurren en los individuos cuando se introduce un proceso de autoevaluación. Este genera diversos grados de amenaza, según se perciba como elemento más o menos desestabilizador del estado actual de aquellos. Por esto la autoevaluación puede tomarse con reservas y manejarse a la defensiva, usando toda clase de mecanismos de

20

defensa que contribuyen a desestimular el proceso en sí mismo. También puede considerarse la autoevaluación como un ejercicio más que la institución debe llevar a cabo para "cumplir" con las exigencias del estado. Esta interpretación puede llevar a la institución a generar "formularios de autoevaluación" que deben llenarse y sobre ellos elaborar "informes" que se leen en reuniones de autoevaluación en las que los individuos en particular no adquieren ningún compromiso. Este es un gran peligro para el proceso autoevaluativo. Mientras no genere cambios en los individuos, en el mismo sentido de los cambios institucionales, las propuestas de desarrollo y de mejoramiento institucional no trascenderán los límites del papel en que fueron formuladas.

#### 6. Un Proceso Continuo.

La autoevaluación, como forma de análisis permanente acerca de la institución y de sus elementos constitutivos siempre ha existido. Hoy en día se pretende fortalecerla y sistematizarla como mecanismo de reflexión permanente en busca del mejoramiento cualitativo de las instituciones de educación post-secundaria. Uno de los aspectos que debemos enfatizar acerca de este proceso es el que se refiere

a su inmersión en la vida cotidiana de la institución. La autoevaluación debe inscribirse como parte sustancial de la vida académica y administrativa, de la misma manera en que lo están otros procesos como el de revisión curricular, ingreso de estudiantes, promoción profesoral y registro académico.

Algunas instituciones comienzan a interpretar la autoevaluación como un fenómeno esporádico o cíclico que, como en el caso de la heteroevaluación, se lleva a cabo, con base en la aplicación de un formulario o instrumento particular, cada vez que "es preciso" llenar el requisito.

~~El proceso autoevaluativo debe ser una constante~~ de la vida institucional, y lo es en todas aquellas universidades, centros, institutos y fundaciones en los que la calidad de los resultados es una preocupación prioritaria. El análisis constante de los progresos y errores es propio de quienes buscan la excelencia. Y esta búsqueda es propia de quienes han llegado a un estado de maduración institucional y personal elevado, que les permite una apertura permanente a la autocrítica y una actitud constante de corrección sobre la marcha.

7. Un Proceso Sistémico.

Quando un grupo aborda el estudio del área o del nivel académico, debe estar consciente de que este se halla inscrito dentro de un todo aún mayor que es la institución. Pero esta a su vez se encuentra ubicada dentro de un contexto de instituciones de educación superior que a su vez son parte del sistema de educación postsecundaria. Desde otro ángulo, otros sistemas del desarrollo nacional tienen relaciones con el sistema educativo y otras organizaciones e instituciones influyen o interactúan con la institución bajo análisis o el subsistema académico en cuestión.

De las relaciones anteriormente anotadas debemos por lo tanto deducir que no es conveniente realizar análisis aislados de componentes específicos de la institución olvidando las relaciones de causa-efecto o de interdependencia que son comunes en la vida de toda institución. Esta necesidad de mirar el todo, sin embargo, nos plantea un reto metodológico que es necesario decifrar para no correr el peligro de realizar ejercicios de autoevaluación tan generales que no conduzcan a la producción de planes directamente relacionados con las necesidades de los componentes de la institución.

23

Como veremos más adelante en el Manual, deberemos hacer un análisis sistémico del subsistema académico, haciendo referencia a sus componentes, su estructura, sus funciones y sus relaciones con el contexto que le es propio. Dentro de este último aspecto deberemos analizar el impacto que produce el subsistema a través de sus productos, sean estos recursos humanos, cosas o ideas. Sin embargo debemos hacer una recomendación importante. No debemos tratar de colocar sobre los hombros de la autoevaluación la carga de satisfacer todas las necesidades de conocimiento acerca del entorno o contexto institucional o del subsistema bajo análisis. Si es cierto que el contexto interactúa con los sistemas que están dentro de su área de influencia, también lo es el hecho de que un sentimiento generalizado de impotencia para el cambio ha permeado los estamentos de las instituciones de educación post secundaria bajo la creencia de que las fuerzas externas, en permanente conflicto y ajenas a la problemática de la educación, son determinantes ante la imposibilidad expectante de la academia para generar cambios.

Por otra parte no debemos olvidar que no todos los que participan en procesos de autoevaluación están

interesados -al menos inicialmente- en abordar la difícil tarea de analizar las relaciones de la academia con el "contexto general de la educación". Esta información general sobre asuntos tales como: (a) las condiciones de vida de la población y sus necesidades de desarrollo; (b) las políticas acerca de la formación y empleo de los recursos humanos profesionales y técnicos, (c) los planes de desarrollo social y económico en los niveles nacional y regional, etc., debe ser recolectada y organizada por el sector institucional de la planeación, con el fin de tenerla disponible como necesario insumo para los procesos de autoevaluación. La necesidad de hacer de la misma un proceso sistemático, no la obliga a ser exhaustiva. Las instituciones educativas deben aprovechar sus recursos humanos y de otra índole para focalizar la atención sobre aquellos problemas que los afectan en forma más directa y permanente. Es una necesidad la de relacionar los problemas actuales con los contextos que influyen el subsistema académico, pero no es una condición indispensable para llevar a cabo el análisis del mismo y la formulación de propuestas para su mejoramiento.

La anterior descripción de características de la auto evaluación nos permite formular una definición acorde con las mismas: La autoevaluación es un proceso de análisis reflexivo acerca de la institución -sus debilidades y fortalezas-, llevado a cabo en forma corporativa por sus miembros, con la intención formal de sugerir cambios y ajustes frente a situaciones deficitarias. El trabajo autoevaluativo debe ser democrático y por tanto garantizar la participación de todos aquellos que se verán afectados por sus resultados. La obtención de estos se garantiza a través del compromiso individual por el cambio consensualmente acordado. La autoevaluación es continua y por ello parte integral del proceso vital de las instituciones. Es un proceso ordenado y por ello emplea la teoría de sistemas para organizar el logro de sus metas y la producción de sus resultados.

## EL TALLER

El Taller está constituido por una serie de diez ejercicios que los participantes realizan con el fin de apropiarse de las técnicas expuestas y de completar los objetivos y tareas propuestas previamente.

El taller sigue los diez pasos que se presentan en el flujograma de la página siguiente.

# AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL EN EL NIVEL ACADEMICO

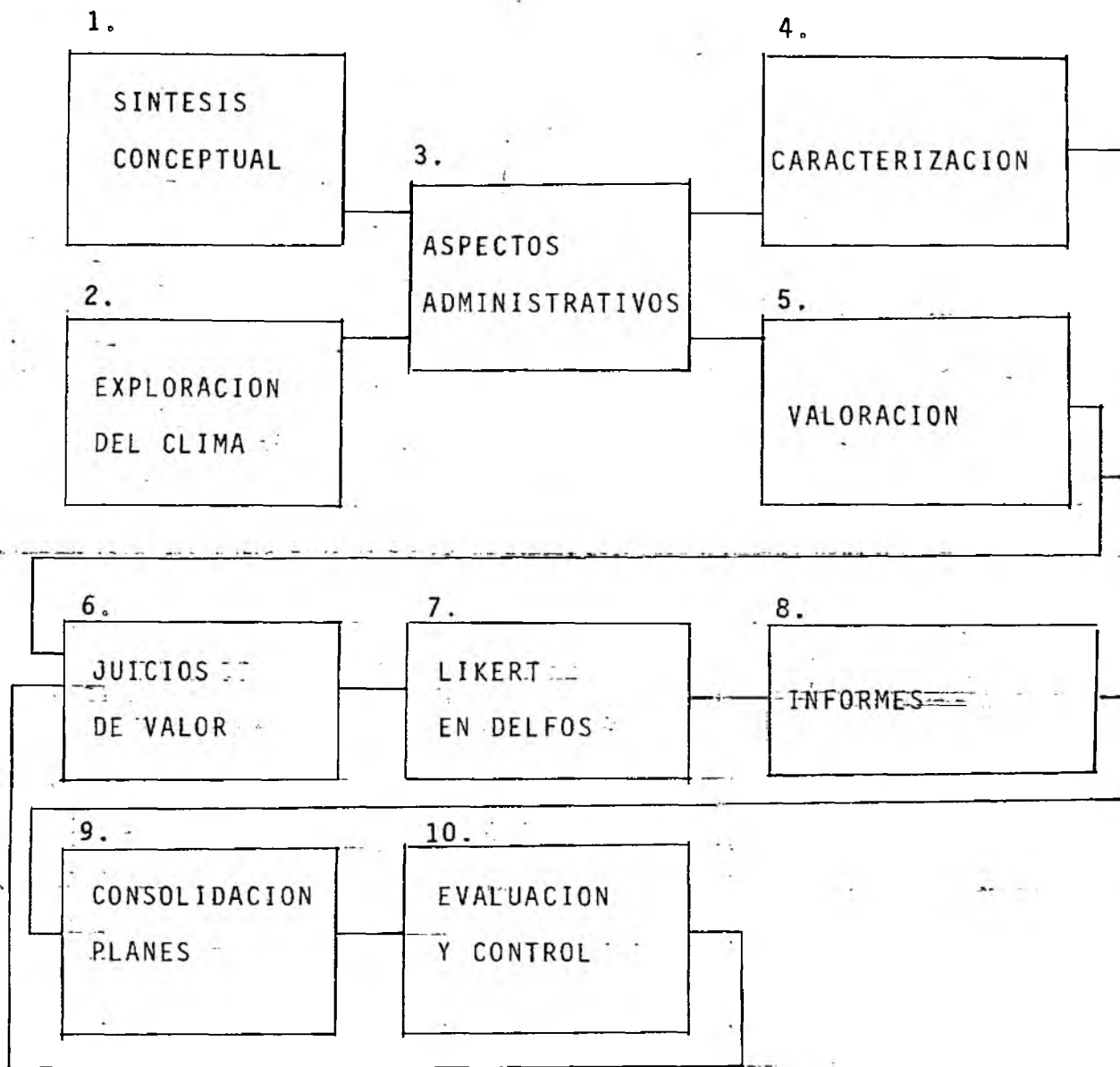


Figura 1. FLUJOGRAMA DEL TALLER.

La figura muestra la secuencia de pasos para la realización del Taller sobre Autoevaluación Institucional en el Nivel Académico.

## Explicación del Flujograma

### 1. Síntesis Conceptual.

En esta parte del Taller, los participantes realizan un análisis de varios documentos acerca de la autoevaluación. Se pretende que ellos adquieran una mejor comprensión de los conceptos, principios, propósitos y modelos de la autoevaluación-institucional en general y del nivel académico en particular.

Una vez concluido el análisis de los documentos, los participantes deberán presentar sus propias conclusiones acerca de la autoevaluación. El ejercicio constituye una simulación de un paso que se requiere llevar a cabo en toda institución académica que desee iniciar un proceso de autoevaluación: ilustrarse sobre el tema, con base en los documentos que existan sobre el mismo; adquirir un lenguaje básico para comunicarse acerca del tema y tener un punto de partida conceptual para el proceso.

### 2. Exploración del Clima.

El promotor o el líder de un proceso de autoeva...

luación, debe asegurarse, desde el comienzo del mismo, de que el proceso que inicia tiene un grado de aceptación entre los miembros del grupo evaluador, que garantiza un desenvolvimiento productivo y armónico de las actividades. Por esta razón debe estar atento a las señales verbales y no verbales de aceptación o rechazo, con el fin de establecer si el "clima" en la institución o en la unidad académica respectiva es apropiado a la autoevaluación o no. En algunos casos será necesario hacer una mayor promoción o motivación del proceso antes de que los miembros del grupo tengan una opinión favorable o estén dispuestos a participar activamente en él.

En esta parte del taller, los participantes practican el uso de un instrumento diseñado para llevar a cabo la exploración del clima. Se espera que un instrumento como este pueda ser empleado por los participantes a su retorno a las instituciones en donde promoverán la autoevaluación.

### 3. Aspectos Administrativos.

La autoevaluación requiere de una planeación, una organización, una dirección y un control.

Esto quiere decir que es preciso usar las herramientas del proceso administrativo para que de los resultados esperados. El esquema administrativo debe ser, sin embargo, simple y práctico. Dos aspectos tienen especial importancia: la dirección y la elaboración y manejo de los instrumentos que debe usar el grupo para llevar a cabo el proceso autoevaluativo.

4. Caracterización.

La caracterización del sistema o subsistema bajo estudio consiste de una descripción de sus componentes. Esta descripción es parte fundamental del proceso autoevaluativo. En ella se incluye una presentación de los recursos con que cuenta la institución o el subsistema en cuestión, haciendo referencia a los aspectos de orden cuantitativo y cualitativo que les son propios. La caracterización es el paso inicial y el insumo del resto del proceso autoevaluativo.

5. Valoración.

La valoración es la formulación de "juicios de valor" acerca de las diversas variables de orden estructural, funcional e integracional del siste

ma o subsistema en referencia. Esta formulación se extiende a las relaciones del mismo con otros sistemas que pertenecen al contexto con el cual interactúa.

La valoración es la parte sustancial del proceso autoevaluativo, ya que incorpora el sentir y el percibir de los miembros del grupo autoevaluador acerca de la calidad de las funciones, estructuras, procesos y resultados del subsistema al cual pertenecen y para el que trabajan.

#### 6. Juicios de Valor.

La valoración se ejerce a través de la producción de juicios de valor. Es importante que los participantes practiquen la formulación de estos juicios para que puedan después -si adoptan esta estrategia de trabajo- entrenar a los grupos de autoevaluación para su elaboración durante las sesiones y en los instrumentos de autoevaluación. Los juicios de valor son enunciados que expresan la opinión ilustrada de los miembros del equipo que autoevalúa. Son de orden subjetivo y se refieren a aspectos cualitativos de las variables que se han seleccionado para análisis.

## 7. Likert en Delfos.

La recolección de la información acerca de las variables que son objeto de evaluación, debe estar acompañada de una discusión en la cual, corporativamente, los miembros del grupo van aproximándose a un consenso, necesario para luego emprender la toma de decisiones. Para este efecto se sugiere el uso de dos técnicas muy conocidas en la psicología social: las escalas de Likert y la técnica Delfos. Esta última persigue, por aproximaciones sucesivas, en las que los miembros del grupo participante estudian las opiniones de los demás, llegar a un acuerdo tanto con relación a los juicios de valor que se hayan formulado acerca de las diferentes variables, como a las propuestas de cambio que se formulen por ellos mismos.

## 8. Informes.

El proceso de autoevaluación requiere de la presentación de informes. Unos de ellos son para uso interno del grupo autoevaluador, otros son los que este presenta a los jefes inmediatos o a los cuerpos directivos de la institución.

Estos informes pueden seguir un formato que se sugiere durante el Taller. Los participantes, en esta parte del mismo tienen la oportunidad de analizar un informe real producido por un grupo de autoevaluación.

El informe de mayor trascendencia para el grupo evaluador y para la unidad académica respectiva es el "Plan de Trabajo" o "Plan de Desarrollo" que este formula como evento final de un ciclo de autoevaluación. Los planes de trabajo o de desarrollo tienen características que es necesario reconocer durante el Taller.

#### 9. Consolidación de Planes.

Como en nuestro esquema de trabajo hemos sugerido que la autoevaluación se lleve a cabo con una dirección que va desde la unidad académica básica hasta el organismo central de planeación institucional, también debemos hacer referencia al procedimiento que se podría emplear para compatibilizar los diferentes planes en los distintos niveles de la organización.

#### 10. Evaluación y Control

En esta parte del Taller los participantes plani-

34

fican las estrategias que emplearán para la evaluación y control de la autoevaluación. Aquí identificarán las instancias responsables por el proceso y las funciones que tendrán en las áreas de evaluación y control.

Como se ha previsto en el OBJETIVO TERMINAL del Taller, los participantes, una vez concluidos los ejercicios, discusiones y presentaciones del taller, tendrán un tiempo específico para la redacción final de un documento que sintetice su estrategia de inducción, ejecución y evaluación de la autoevaluación en sus respectivas instituciones.

### PASOS PARA EL PROCESO AUTOEVALUATIVO

De acuerdo con el flujograma del Taller, se presentan a continuación cada uno de los pasos que sugerimos para llevar a cabo un proceso de autoevaluación, a partir de la formación de equipos de análisis a nivel de las unidades académicas básicas.

Cada uno de los pasos está constituido por una breve explicación acerca de su contenido y propósitos y por un ejercicio práctico que los participantes desarrollan en trabajo grupal.

### PASO I : SINTESIS CONCEPTUAL

Objetivo : Los participantes realizarán una síntesis conceptual acerca de la autoevaluación institucional, con especial referencia al nivel académico, fundamentada en el análisis de tres documentos sobre el tema.

#### Información.

Tener claridad acerca de los materiales que se emplean en una discusión asegura en gran parte el éxito de la misma, que se traduce en la producción efectiva de resultados. Por esta razón, al introducirnos en el tema de la autoevaluación institucional en el nivel académico deseamos que los participantes en este proceso, adquieran o amplíen su claridad acerca del mismo.

La primera actividad que deseamos sugerir a quienes inician la autoevaluación de sus instituciones o de sus unidades académicas, constituye parte integral de la fase de inducción. Como sucede en toda actividad científica, quien se aproxima a un tema de interés, debe tener el mayor número de referencias bibliográficas actualizadas y referentes al tema, como punto de partida para su estudio, así mismo, quienes se aprestan a planear y desarrollar un proceso de

autoevaluación deben tener la mayor claridad acerca de lo que él significa, sus definiciones e interpretaciones, sus esquemas conceptuales; sus principios y los modelos de pensamiento o de acción que lo respaldan.

La información que la institución pueda recolectar acerca de la autoevaluación, debe ponerse en manos de los diferentes grupos de interés para que ellos lleven a cabo un detenido análisis de la misma y formulen conclusiones al respecto del proceso que intentan comenzar.

En esta fase inicial del Taller los participantes recibirán tres documentos que servirán de base para el análisis sugerido en el objetivo. El primero de ellos: Autoevaluación Institucional, publicado por el ICFES, el segundo, publicado por la Asociación Colombiana de Universidades--ASGUN--: Autoevaluación Institucional Universitaria: El Nivel Académico, y, el tercero: Informe y Conclusiones del PNUD-UNESCO sobre Educación a Distancia.

A nivel del Taller, este análisis persigue enriquecer a los participantes poniéndolos en contacto con teoría y práctica acerca de la autoevaluación. A nivel de la incentivación que se lleve a cabo de este proceso en las instituciones participantes, constituye un ejemplo del tipo de actividad que los responsables por la autoevaluación pueden conducir, para iniciarlo.

33

Creemos que la importancia que los diferentes estamentos de las instituciones de educación postsecundaria le den a la autoevaluación dependerá en gran parte del conocimiento previo -de la inducción teórica- que se les proporcione, aún antes de tomar la decisión de iniciar un programa de autoevaluación. Los líderes de este proceso, deberían entonces formar círculos de estudio que analicen la información disponible sobre este tema y lleguen a conclusiones que permitan orientar las acciones posteriores. Sería lamentable el hecho de que instituciones de educación postsecundaria iniciaran actividades autoevaluativas haciendo caso-omiso de la urgencia de saber de qué se trata realmente este proceso; cuáles son o deberían ser los principios que lo rigen, cuáles los propósitos que persigue, cuáles las estrategias para su realización y cuáles los modelos que orientan su concepción y su aplicación.

En este primer paso del Taller hemos mencionado los términos: CONCEPTO, PRINCIPIO, PROPOSITO y MODELO. A continuación intentamos ejemplificar su significado para el caso de la autoevaluación.

CONCEPTO puede significar definición. En los documentos a que hemos hecho referencia en esta parte del Manual se encuentran varias definiciones de AUTOEVALUACION. El lector debe desentrañarlas del material y juzgarlas, es decir,

expresar su acuerdo o desacuerdo con las mismas.

El PRINCIPIO es una directriz. Un principio que "rige" en nuestro concepto la autoevaluación es el de la ética. Es decir, que si la autoevaluación no está ceñida a la verdad o al respeto por las personas que en ella intervienen, no cumple con esa directriz.

El PROPOSITO siempre es más fácil de identificar. Un propósito de la autoevaluación que hemos presentado en este Manual ha sido el de identificar los puntos débiles y fuertes de la institución o del subsistema en cuestión para sugerir correctivos e incentivos.

El MODELO es una representación de la realidad. Un modelo de autoevaluación puede ~~querer~~ indicar a quien lo estudia, la manera como debe llevarse a cabo el proceso de la autoevaluación. El modelo es pues una guía de los pasos o del procedimiento para hacer algo, o un esquema que ayuda a comprender su esencia, sus componentes, sus funciones y relaciones.

## EJERCICIO INDIVIDUAL Y GRUPAL

### Síntesis Conceptual

#### Instrucciones:

El grupo total de participantes se divide para formar grupos de seis a siete personas. Una vez hayan recibido los materiales para el análisis, se sugiere la siguiente secuencia de actividades:

1. Distribución de los siguientes aspectos del análisis entre los miembros de cada grupo.
  - 1.1 El concepto de autoevaluación: Definiciones.
  - 1.2 Principios básicos de la autoevaluación.
  - 1.3 Propósitos de la autoevaluación.
  - 1.4 Modelos que explican la autoevaluación.
  - 1.5 Aspectos administrativos de la autoevaluación académica.

Cada uno de los miembros del grupo analiza entonces los tres documentos prestando particular importancia al aspecto que ha escogido. Esta parte del ejercicio se realiza en forma individual. El análisis individual debe llevar a una síntesis que cada miembro del grupo presenta a sus compañeros con el fin de preparar una presentación que será realizada por quien el grupo decida, durante la sesión plenaria.

2. El grupo, una vez se reúna para hacer la síntesis, nombra un coordinador y un relator. El primero tendrá a su cargo el manejo de la discusión y el segundo presentará la síntesis de su grupo en la plenaria.

3. La síntesis deberá presentarse con la ayuda de pancartas que se elaborarán en cada grupo.
4. Plenaria. Los relatores de cada grupo conforman un panel que tendrá media hora para exposición y media hora para responder inquietudes y preguntas del resto de los participantes.
5. El coordinador general del seminario tendrá a su cargo la presentación de conclusiones sobre los tópicos analizados.

12

## PASO II : EXPLORACION DEL CLIMA

**Objetivo:** En una situación simulada de exploración del clima acerca de la autoevaluación en un grupo dado, los participantes evaluarán la aplicabilidad de un instrumento diseñado para tal fin.

### Información:

Cuando una institución o un grupo dentro de ella es invitado a participar en un proceso autoevaluativo, las reacciones de sus miembros pueden ser de muy diverso tipo, según se perciba este. El hecho de que la autoevaluación sea conveniente para el mejoramiento cualitativo de la educación superior no es garantía para que profesores, administrativos, estudiantes y directivos estén totalmente dispuestos a participar en ella. Puede darse el caso de que una institución no se encuentre en un clima apropiado para llevar a cabo el proceso autoevaluativo. Forzar su ocurrencia podría ser más nocivo para ella que demorarla hasta una oportunidad en la que existan las condiciones favorables.

Toda institución educativa posee un espíritu, lo que llamaríamos "el espíritu del lugar", que se expresa a través de las relaciones entre sus constituyentes, el ambiente académico y la calidad de vida que sostiene a sus miembros.

La ausencia o presencia de conflictos entre los miembros de la comunidad universitaria, el grado de lealtad y de compromiso con la institución, la forma como se entrelazan

las relaciones de autoridad, la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas propias de la academia y otros factores de caracter humano, constituyen un "clima" que puede o no ser favorable a la introducción de una dinámica nueva como es la autoevaluación. El término mismo "evaluación" puede ser percibido de diferente manera y puede comportar diferentes grados de amenaza. De allí la importancia de ilustrar la opinión general acerca de la dimensión y profundidad de este proceso y explorar tempranamente la calidad del clima institucional antes de abordar otras actividades. La autoevaluación puede generar conflictos entre quienes la ejercen, más aún cuando el clima con que se inicia esté cargado de emotividad negativa por efecto de situaciones conflictivas previas.

Por las razones antes enunciadas creemos necesario llevar a cabo este segundo paso: explorar el clima acerca de la autoevaluación. Cómo se percibe, cómo se recibe, qué prejuicios sobre ella se ventilan en la comunidad académica y cuál es la disposición de sus miembros para abordarla con amplitud, sinceridad y dinamismo.

En las reuniones preliminares sobre autoevaluación, el líder del grupo puede usar algún mecanismo que le permita evaluar el grado de oportunidad para organizarla y llevarla a feliz término. Como quiera que el concepto de autoevaluación que presentamos en estas páginas la explica como un

14

proceso que se vincula en forma permanente a la vida de la institución, es preciso asegurarse que desde su comienzo esté presente el mayor número de condiciones que la favorezcan. Arriesgar su introducción en un ambiente desfavorable deforma el proceso mismo y conduce al fracaso en el logro de los objetivos para los cuales ha sido concebida.

Algunos de los elementos que pueden emplearse para el diagnóstico del clima acerca de la autoevaluación son los siguientes:

1. Reacción inicial.

Las expresiones de los miembros del grupo están abiertamente en contra, demuestran apatía, no se expresan, permiten detectar reservas o son francamente favorables.

2. Sentimientos.

Las expresiones verbales y no verbales del grupo indican sentimientos de temor, desconfianza, no se dejan notar, son positivas.

3. Percepción.

La autoevaluación se percibe como un requisito más, como una obligación, como algo interesante, como algo importante.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA : EJERCICIO

En el ejercicio que realizaremos a continuación los miembros de cada uno de los grupos formados anteriormente tendrá la presencia de un líder quien, con ayuda de un instrumento que se le entregará a él exclusivamente, tratará de detectar el clima que existe en ese grupo acerca de la autoevaluación.

La sesión tendrá una duración de 45 minutos durante el Seminario, a pesar de que en la realidad este tiempo debe extenderse hasta que el líder haya podido realizar un diagnóstico de la situación.

Una vez completada la sesión de diagnóstico, cada uno de los líderes presentará en la plenaria sus opiniones acerca de si en cada grupo hay un clima favorable o desfavorable, ejemplificando su diagnóstico.

Posteriormente los participantes recibirán copias del instrumento distribuido a los líderes.

4. Valor.

Las expresiones de los miembros del grupo permiten al líder detectar juicios de valor negativos o positivos acerca de la autoevaluación. Expresiones como: "pérdida de tiempo", "otra manera de ocupar el tiempo", "algo necesario o fundamental" son indicativas del valor que se le asigne a este proceso.

5. Interés/Compromiso .

Se nota en el grupo ninguno o poco interés por participar? El interés es creciente? La gente toma como suyo el proceso; se entusiasma o aún solicita se le asignen algunas funciones ?

6. Limitaciones.

Los miembros del grupo presentan muchas limitaciones. para que el proceso se realice ? Falta de tiempo, muchas responsabilidades académicas, diversos horarios de disponibilidad; o por el contrario se expresan ideas sobre como vencer estas limitaciones ?.

Anexo

EVALUACION DEL CLIMA : INSTRUMENTO

Instrucciones.

El instrumento que aparece a continuación es una Tabla de Observación diseñada para ayudarle al líder de un grupo candidato a autoevaluación, a detectar el clima que existe en él acerca de este proceso.

La Tabla deberá usarse de manera tal que los miembros del grupo no sientan que están bajo supervisión durante las discusiones iniciales. El líder puede llenar la Tabla minutos después de concluida cada una de las reuniones, evitando así el efecto anterior.

Si el líder usa la Tabla durante éstas, cada vez que ocurra la expresión verbal o no verbal de las categorías del clima incluidas, tabula su ocurrencia debajo del descriptor correspondiente.

En la parte superior de la Tabla se indican con una escala que va de -2 a +2, los diversos grados de aceptación o rechazo hacia la autoevaluación.

Al finalizar las sesiones de diagnóstico, el líder computa cada una de las categorías. Cuando la tabulación general indique un 30% o más de rechazo hacia el proceso, probablemente el grupo requiere de un período adicional de ilustración, sensibilización y motivación, antes de avanzar en la autoevaluación.

La Tabla no solo es útil al iniciar las sesiones de autoevaluación. El clima del grupo varía a lo largo del proceso. Estas categorías y otras que el líder del mismo encuentre adecuadas para describir el "clima" podrán continuarse usando para hacer una monitoría del estado del grupo y así poder manejar los períodos de confusión o conflicto; en el grupo.

EVALUACION DEL CLIMA - TABLA DE OBSERVACION

-2                      -1                      0                      +1                      +2

1. REACCION INICIAL	En Contra	Apático	Neutral	Reservas	Favorable
No.					
2. SENTIMIENTOS	Temor	Desconfianza	Ninguno	Expectativa	Entusiasmo
No.					
3. PERCEPCION INTERPRETACION.	Requisito	Obligacion	Ninguna	Algo Interesante	Algo Importante
No.					
4. VALOR	Tonterfa	Ocupar el Tiempo	No Expresado	Algo Necesario	Algo Fundamental
No.					
5. INTERES COMPROMISO	Ninguno	Parcial	No Evidente	Interés Aceptable	Total Compromiso e Interés
No.					
6. LIMITACIONES	Desasiadas	Algunas	No Evidentes	Se Pueden Superar	No Son Obstáculo
No.					

PASO III. : ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Objetivo: Los participantes delinearán los pasos de una estrategia para administrar el proceso autoevaluativo en el nivel académico.

La autoevaluación constituye en la mayor parte de las instituciones de educación superior un proceso innovativo. Por esta razón y por otras expresadas anteriormente es necesario que, al menos durante la fase inicial de integración de los grupos y consolidación de su atmósfera de trabajo, los mismos con el apoyo del líder, elaboren una estrategia de trabajo que si bien no esté ceñida a los cánones de una organización totalmente estructurada permita que ellos ingresen en el proceso de manera activa.

En esta fase inicial el papel del líder es el de facilitador de las actividades, de elemento motivador y de procesador de información acerca de la metodología de trabajo del grupo.

Se requiere que éste adopte esos papeles sin presionar al grupo inicialmente por resultados. El grupo debe

madurar para poder producir eficazmente.

La estrategia inicial de trabajo debe surgir por lo tanto del grupo. El líder puede presentar diversos esquemas para orientar la acción pero debe estar atento a las sugerencias de los miembros del grupo que redunden en beneficio del desarrollo del proceso.

El líder y los miembros del grupo deben buscar una estrategia que sea suficientemente simple como para poder manejarla sin que se creen condiciones extrañas al normal desenvolvimiento de las actividades académicas regulares.

El planteamiento de la estrategia debe resumirse en un esquema gráfico como un flujograma de actividades de suerte que oriente a los participantes en la autoevaluación acerca de los pasos que se darán para completar los objetivos que se determinen. Es importante familiarizar a los miembros del grupo con algunas ideas acerca de la sistematización del proceso evaluativo, y motivarlos para que funcionen ordenadamente.

Las sesiones de autoevaluación deberían integrarse a una o más de las actividades previamente establecidas como son las reuniones de programa, de plan de estudios

o de departamento.

Desde el punto de vista burocrático el unico agente especial -quien debe tener el tiempo para coordinar las reuniones y producir los materiales e informes necesarios- es el líder del grupo.

Una regla de oro que es necesario respetar y hacer respetar desde el comienzo es la de "total participación de los miembros" del área, sección o departamento que constituyen el grupo de autoevaluación.

Cuando solo unos pocos de ellos participan, los demás se sentirán autorizados para no apoyar las decisiones de éstos. Permitir la deserción es darle a la autoevaluación el carácter de "tarea" que debe hacer un grupo, perdiendo su sentido corporativo.

La segunda regla de oro que se debe introducir desde el comienzo es el respeto por la "ética" que debe mantener el proceso evaluativo. La apertura a la crítica constructiva, el ceñir a la verdad las diferentes apreciaciones y juicios, y la búsqueda permanente del beneficio común y del proceso cualitativo de la unidad que se autoevalúa son actitudes que es indispensable reforzar en

esta etapa inicial y a lo largo de todo el proceso.

Como lo definimos al comienzo de este Manual, el proceso de autoevaluación debe ser democrático, participativo, centrado en las necesidades y en busca de un mejoramiento cualitativo de los procesos, insumos y productos en nuestro caso de la educación postsecundaria.

Para que todos estos deseos no queden sometidos al papel y al olvido cuando se inicie el proceso autoevaluativo, es preciso seleccionar y organizar estrategias que permitan el respeto por los principios antes anotados.

Los grupos de autoevaluación institucional son como "círculos de calidad" que deben estar conformados por todos los miembros de cada unidad académica. Algunas de las normas que se han experimentado exitosamente en la empresa privada que mantiene círculos de calidad pueden aplicarse a la administración de los mismos en las instituciones de educación postsecundaria.

1. En la Unidad Académica (sección, departamento, programa) que se autoevalúa, todos los miembros deben participar. Su participación se gana por la acción de convencimiento e inducción del líder.

2. El jefe puede ser el líder del grupo de autoevaluación. Sin embargo otro miembro de la unidad o un agente externo (Facilitador) puede cumplir con esa función.

Su papel fundamental es el de buscar el consenso entre los miembros del grupo, usando los instrumentos necesarios para ello.

3. Las reuniones de autoevaluación deben hacerse cada vez que sea necesario y solo cuando exista material de discusión. Las reuniones de rutina son perjudiciales para la dinámica de trabajo.

4. Los grupos de autoevaluación deben tener el reconocimiento de los jefes (decano, rector) y ser frecuentemente estimulados, concediéndoles las facilidades para sus reuniones de trabajo.

5. Los grupos deben escoger un sitio suficientemente aislado en donde puedan concentrarse y eliminar las interrupciones.

6. Los grupos de autoevaluación deben recibir toda la información que necesiten para el cumplimiento de su trabajo.

7. El contenido y metodología de la autoevaluación deben ser una decisión de los grupos mismos de

- trabajo. No se debe imponer un esquema (formulario) para llenar o cumplir.
- 8. Los miembros del grupo pueden solicitar apoyo de agentes externos al mismo grupo para conseguir información o apoyo metodológico.
- 9. Los resultados de los grupos de autoevaluación (informaciones de progreso, planes de trabajo, planes desarrollo) deben presentarse de manera formal a las directivas de la institución.
- 10. La mejor manera de estimular la autoevaluación es el reconocimiento del trabajo de los grupos, por parte de las directivas. Los informes deben analizarse y convertirse en decisiones. Si bien estas deben colocarse en un orden de prioridades, una vez se haga la consolidación, es preciso responder efectivamente a las propuestas hechas por los grupos de autoevaluación.
- 11. La autoevaluación por ser un proceso continuo, debe involucrarse en la vida institucional como la actividad de cualquiera otro de los comités que existen en la institución.

### ESQUEMA ADMINISTRATIVO : EJERCICIO

En esta parte práctica, los grupos de trabajo deben formular una estrategia para la administración. Para ello sugerimos tomar los cinco elementos del proceso administrativo: (a) planeación, (b) organización, (c) dirección, (d) evaluación y (e) control.

El-lider del proceso autoevaluativo podría formularse algunas de las siguientes preguntas para elaborar su esquema administrativo:

1. Qué estrategias motivacionales podría emplear para la inducción del grupo hacia la autoevaluación ?
2. Qué estrategias me garantizarán la participación del grupo en la planeación del proceso ?
3. En qué actividades de la vida académica espero insertar las de autoevaluación ?
4. Cómo se distribuirán las responsabilidades de trabajo con relación a la autoevaluación ?
5. Quién podrá dirigir al grupo acertadamente ?

6. Cómo se mantendrá un record de las reuniones ?
7. Qué canales de comunicación y apoyo debo establecer con las directivas de la facultad ?  
De la institución ?
8. Qué metas tengo para el presente año con relación a la autoevaluación ?
9. Qué personas me pueden ayudar desde fuera de mi unidad académica ?
10. Qué técnicas de dirección del grupo me serían útiles para dirigir las sesiones de autoevaluación ?

50

PASO IV : SELECCION DE COMPONENTES  
PARA LA CARACTERIZACION

Objetivo: Los participantes identificarán los tipos de información necesaria para elaborar una caracterización general de la institución y/o del subsistema académico.

Información:

Este esquema de autoevaluación académica considera dos tipos diferentes de información que contribuyen al proceso autoevaluativo de manera diferente. En primer lugar es conveniente obtener de las oficinas encargadas de recolectar y actualizar la información (planeación, personal) todos aquellos datos sobre las características institucionales o del subsistema académico que puedan contribuir al proceso autoevaluativo. Por otro lado, se requiere decidir sobre qué variables de la estructura, función, integralidad y contexto de este mismo subsistema se focalizará la valoración. En otras palabras, estamos hablando de características institucionales por un lado y de variables y dimensiones estructurales, funcionales e integrativas, por otro. Las primeras son objeto de selección y descrip-

ción en este paso del modelo.

Mini-teoría de Sistemas.

Antes de proseguir con la explicación de lo que entendemos por caracterización, debemos hacer algunas anotaciones acerca de la teoría de sistemas que acude en favor de la comprensión de la autoevaluación académica como un evento que ocurre dentro de una red de interacciones múltiples, entre el subsistema académico, y los demás subsistemas institucionales y externos del gran sistema social.

Como el objeto a evaluar -el subsistema académico- es de carácter sistémico y el proceso evaluativo la base para la toma de decisiones, es necesario que nuestro modelo autoevaluativo refleje tales características.

Un sistema es un conjunto de objetos que al interactuar hacen que aparezcan cualidades nuevas, no inherentes a los componentes individuales que lo constituyen.

El papel del evaluador no es el de elaborar unidades sistemáticas arbitrarias e ideales para imponerlas a la realidad, sino aproximarse a la sistematicidad del objeto a evaluar para comprenderlo y aprehenderlo de tal forma que se puedan hacer acerca de él juicios acertados y

tomar decisiones sobre cambios necesarios en sus componentes.

Un sistema posee cualidades internas y relaciones externas. Internamente, posee componentes, estructuras, funciones e integración y externamente, relaciones con otros subsistemas y con el sistema social general.

Los componentes son las unidades estructurales que al interactuar producen cosas, ideas, saber y recursos humanos. Otros componentes de los sistemas humanos son los de tipo espiritual. Las ideas, el saber y el conocimiento no existen por sí solos, sino en la conciencia de los hombres y surgen y se mantienen según sus intereses y necesidades, que a su vez corresponden a intereses y necesidades del sistema social.

El componente fundamental de los sistemas humanos es el hombre, sujeto socialmente organizado que plantea determinados objetivos y busca lograrlos.

La estructura de un sistema se refleja a través de la manera como están ligados sus componentes para que resulte en un todo funcional.

Las funciones del sistema son un resultado integrado de la actividad de sus componentes. Están acordadas en

tiempo y espacio y dependen de las relaciones que se den entre los componentes. Por ejemplo, la actividad de docencia-aprendizaje en una unidad académica, se integra con la de planeamiento por parte del profesor y el objeto del aprendizaje con el saber (conocimiento).

Estas actividades ocurren en espacios particulares (aula, taller, laboratorio, empresa) y en períodos de tiempo específicos.

La relación de lugar, tiempo, alumno y conocimiento, es racional y está condicionada por la estructura de la unidad académica y por sus relaciones con otros subsistemas externos (empresa, sitios de práctica).

Las funciones se coordinan y subordinan. Cuando las actividades similares de un equipo o nivel de trabajo se coordinan, logran una concordancia horizontal. Cuando éstas se expresan en diferentes niveles para la toma de decisiones, muestran su ordenamiento de subordinación. En la investigación sistémica de las relaciones funcionales se descubren las causas y efectos del funcionamiento del sistema.

La integralidad del sistema es la característica sustancial del mismo. La sistematización de sus elementos y funciones es la que garantiza su especificidad cualitativa.

La autodirección, por ejemplo, se garantiza a través de la integridad de su funcionamiento y desarrollo. La dirección de un sistema puede darse como un proceso espontáneo o como un proceso conciente. La espontánea se abre paso en el devenir de las casualidades. A pesar de los factores espontáneos, la actividad de los hombres está dirigida al cumplimiento de ciertos fines que orientan la acción de manera conciente. Quienes ejercen una dirección de este tipo tratan de influir sobre el sistema para lograr determinados resultados deseables y previstos.

Todo sistema no existe por sí solo. Se interconecta en relaciones de dependencia con otros del orden social y natural.

Estos conforman el medio ambiente o el "contexto". El subsistema académico se relaciona con el institucional y este a su vez con el social. El medio, al ejercer influencia sobre el sistema, lo obliga a reestructurarse, neutralizarla o asimilarla.

La construcción de un modelo de autoevaluación en el nivel académico, requiere entonces identificar en primer lugar sus componentes, aquellos que participarán con una función informativa en el proceso de análisis.

El paso del modelo que estamos recorriendo sugiere que

la institución haga una descripción general de todos aquellos componentes que constituyen el subsistema académico vigente, describiéndolos en forma cuantitativa y cualitativa. Por ejemplo, una descripción del personal docente con tiempos de dedicación, nivel de preparación, tiempo que dedica a la docencia, investigación, servicio y producción de materiales para la docencia; otra acerca del currículo de los diferentes programas, de los recursos existentes, de las facilidades locativas y de laboratorio (talleres); otra de los estudiantes, con características tales como edad, sexo y trabajo que realizan en la actualidad, son algunas de las informaciones que deben estar disponibles para poder hacer referencia a los respectivos elementos en el momento que sea necesario durante el proceso evaluativo.

Lo anterior no significa que este modelo sugiera la focalización de la autoevaluación en el análisis cuantitativo de los componentes del subsistema académico. Ellos tan solo conforman la materia prima informativa. El modelo está interesado en las estructuras y sus relaciones en las funciones y su integralidad y en las relaciones del subsistema académico con sus contextos.

Con una base de datos rica en información sobre lo que

existe en el área académica, será posible abordar la valoración de su funcionamiento, del cumplimiento de sus fines, de los problemas que la afectan y proponer fórmulas para su solución.

## COMPONENTES PARA LA CARACTERIZACION EJERCICIO

El propósito del ejercicio es el de identificar las **VARIABLES** que el grupo de trabajo considera pertinentes para un esquema de caracterización de una unidad o de todo el subsistema académico.

Una manera de enfocar esta tarea es en términos de **OFERTA** y **DEMANDA**. La primera incluye dimensiones acerca de la estructura y organización de la unidad académica y la segunda, dimensiones acerca de las características de quienes aspiran a ingresar en ella. A continuación incluimos un listado de **algunas** de esas dimensiones:

### OFERTA

1. Docentes: Número, dedicación, grado de preparación, relación profesor/alumno, tiempos dedicados a docencia, investigación, publicaciones y servicio.
2. Finanzas: Costo promedio por estudiante por carrera, dineros disponibles para ayudas didácticas, laboratorios, talleres; investigación, actividades extracurriculares, bienestar profesoral y estudiantil, prácticas extramurales, biblioteca.

3. Recursos Físicos

y logísticos : Laboratorios: tipo, estado y uso; Talleres: tipo, estado y uso; Equipos visuales y audiovisuales; aulas, espacios para estudio y recreación.

4. Organización:

Organigrama, descripción de cargos y funciones, estatutos académicos y administrativos; manuales de procedimientos.

DEMANDA

1. Aspirantes: Volumen, procedencia, escogencias profesionales, puntajes ICFES y de admisión.

2. Necesidades: Profesionales, tecnólogos y técnicos requeridos por el sector público y por el privado en las líneas de expertise de la institución. Volumen de la demanda. Problemas existentes en la comunidad con referencia a las posibilidades de formación de recursos humanos en la institución.

RASO V : ESTRUCTURA, FUNCION, INTEGRALIDAD  
Y CONTEXTO: Elementos para la  
valoración.

Objetivo: Los participantes identificarán, con la ayuda de un esquema de variables, aquellos aspectos del subsistema académico que en sus respectivas instituciones merecen someterse a valoración.

La esencia del proceso de autoevaluación radica en la valoración que los estamentos realizan en forma corporativa y permanente acerca de diversos aspectos del subsistema institucional o académico. Cuando se evalúa se permiten juicios de valor acerca de un objeto. La valoración comporta una gran dosis de subjetividad y por ello, al emitir juicios de valor, como veremos más adelante es preciso apoyarlos en algún criterio o parámetro que los sustente.

En esta parte del modelo se sugiere que, a medida que progresen las reuniones de autoevaluación, los diferentes grupos identifiquen aquellas variables y dimensiones de las mismas que deberán someterse a valoración.

A continuación presentamos una serie de variables que

pertenecen a cuatro categorías de análisis universalmente aceptadas: (a) contexto, (b) estructura, (c) funciones y (d) integralidad.

La selección de variables y dimensiones debe hacerse, como hemos sugerido previamente, no para que el proceso autoevaluativo llene un modelo predeterminado sino para que en cada institución se elabore uno que responda a sus necesidades y propósitos. El listado que aparece a continuación, es por lo tanto una guía y no un esquema mandatorio. A este listado, cada institución agregará o quitará variables y dimensiones sobre las cuales se requiere o no elaborar juicios de valor.

#### CATEGORIA

#### VARIABLES

##### 1.0. Contexto

##### 1.1. Condiciones de vida de la

población que está dentro del área de influencia de la institución.

##### 1.2. Condiciones específicas de la población con referencia a los problemas que los distintos recursos humanos que prepara la institución entrarán a solucionar.

## CATEGORIA

## VARIABLES

- 1.3 Características educativas de la población con referencia a los programas que la institución ofrece.
- 1.4 Políticas nacionales y/o regionales sobre la formación y el ejercicio profesional de los recursos humanos que forma la institución.
- 1.5 Esquema que rige la práctica profesional de aquellos que forma la institución
  - 1.5.1 Estructura ocupacional
  - 1.5.2 Distribución geográfica
  - 1.5.3 Tipo de agremiaciones y asociaciones.
  - 1.5.4 Ambientes en los que se ubica profesionalmente el egresado.
    - 1.5.4.1 Sitios de trabajo
    - 1.5.4.2 Tipos de trabajo (cargos).
- 2.0 Estructura.
  - 2.1 Fundamentación filosófica educativa de la institución

CATEGORIA

VARIABLES

y/o del subsistema académico (programas).

2.2 Fines y objetivos de docencia, investigación y servicio.

2.3 Planes y programas de docencia, investigación y servicio.

2.4 Organización académica.

2.4.1 Unidades organizacionales.

2.4.2 Relaciones estructurales

2.4.3 Recursos humanos, financieros, logísticos.

3.0 Función

3.1 Proceso de toma de decisiones sobre los fines.

3.2 Toma de decisiones sobre la estructura (sobre objetivos, planes, programas).

3.3 Toma de decisiones sobre el funcionamiento.

3.4 Proceso curricular.

3.4.1 Diseño

3.4.2 Evaluación

3.5 Relaciones entre los miembros y estamentos.

CATEGORIA

VARIABLES

- 3.6 Actividades extracurriculares.
- 3.7 Ambiente de relaciones institucionales.
- 4.0 Integralidad
  - 4.1 Resultados en docencia, investigación y servicio.
  - 4.2 Procesos de autodirección, Autoevaluación institucional.
  - 4.3 Cambios realizados o por realizar.
  - 4.4 Impacto ejercido por la docencia, la investigación y los servicios.
  - 4.5 Impacto sobre el sector ocupacional y sobre las necesidades de los usuarios.
  - 4.6 Adecuación de los recursos humanos, físicos y económicos para el cumplimiento de los objetivos.
  - 4.7 Impacto de la institución y/o de la unidad académica como agente de cambio en su interior y hacia afuera, (comunidad).

Con base en las anteriores categorías o variables, los líderes de la autoevaluación, en cada institución, pueden elaborar un formulario abierto que permita explorar qué áreas requieren de mayor atención en el proceso. Esta exploración inicial sugiere que todos los que participarán en la autoevaluación seleccionen los tópicos (variables y dimensiones) que son prioritarios. No pensamos en la necesidad de una autoevaluación que cubra todos los aspectos de la vida institucional hacia adentro y hacia afuera. Creemos en una autoevaluación que centra la atención de los estamentos en aquellos aspectos de la vida institucional que merecen especial atención. Es decir, los aspectos críticos de su estructura, función, integralidad y relaciones externas.

### SELECCION DE VARIABLES : EJERCICIO

Tomando como punto de partida las categorías, variables y dimensiones anotadas previamente, el grupo de trabajo realiza un listado de todos aquellos aspectos que cada uno de sus miembros cree que debe ser sometido a evaluación en cada una de sus instituciones.

Con el listado será posible elaborar un formulario abierto para iniciar el proceso valorativo.

Existen formularios disponibles para el desarrollo de la autoevaluación. Nuestra recomendación es que cada institución tome de ellos aquellos ítemes que desea incluir en el proceso, y no tratar de "llenar" con sus respuestas todos los ítemes prescritos en un formulario dado. Con esto se garantiza que la institución o el subsistema evalúen solo aquellos aspectos que desean y eviten realizar un ejercicio cuyos parámetros fueron fijados por otros. Como hemos dicho antes, el contenido y metodología de la autoevaluación deben ser una decisión del grupo evaluador.

## PASO VI : ELABORACION DE JUICIOS DE VALOR

Objetivos: Diseñar un primer instrumento para inducir la producción de juicios de valor acerca de las variables y dimensiones seleccionadas en el PASO V.

Una vez establecidas las estrategias para la autoevaluación de manera corporativa, el líder del proceso procede a incentivar la producción de juicios de valor acerca de las variables y dimensiones que hayan sido escogidas como críticas. Para ello se elabora un formulario, en el que cada individuo produce libremente sus juicios (opiniones).

Es este momento cuando se comienza a emplear una de las normas de la técnica Delfos que examinaremos más adelante. Este consiste en orientar la producción de juicios de manera escrita e individual para evitar las inhibiciones que son naturales en la persona que critica frente a sus compañeros de grupo aspectos de la vida académica en los que ellos mismos pueden estar involucrados.

Otra virtud de esta elaboración individual es la de

evitar que, en las reuniones, miembros con mayor autoridad o prestigio influencien las opiniones de otros, creando desde el principio esquemas de expresión dependientes.

El instrumento inicial debe solicitar que cada persona exprese libremente su opinión acerca de las diferentes variables y dimensiones que el grupo ha seleccionado en sesiones preliminares. Los juicios deben tener sustentento en algún criterio, en cuanto sea posible. Por ejemplo, en el juicio "la docencia en esta unidad académica es deficiente, pues se emplean métodos obsoletos de evaluación", la justificación de la opinión negativa acerca de la docencia está en que "se emplean métodos obsoletos de evaluación". Pedir la justificación de cada juicio de valor es importante para saber con mayor claridad a qué dimensión se está refiriendo el participante cuando lo emite. Esto sin embargo no se dará en todos los juicios. Por ello el líder de la autoevaluación deberá estar atento a la intención que se le dió a un juicio particular durante las sesiones de análisis y búsqueda de consenso.

A continuación presentamos un modelo de formulario inicial que se usó en un departamento de una de las universidades del país. Una vez se recibieron los juicios emitidos por los participantes, se congregaron en cuatro

34

categorías : docencia, investigación, "aspectos académicos", especialmente participación en comités y aspectos académico-administrativos.

Como puede observarse, el formulario contiene una primera parte con instrucciones acerca de su diligenciamiento, una segunda parte en la que se solicitan algunos datos del sujeto que responde -aspecto que podría obviarse cuando haya unos buenos datos de la caracterización de la unidad académica o de la institución; y finalmente, el cuerpo del formulario en el que se presentan, en la columna derecha los aspectos a evaluar y sobre la izquierda los espacios para que el participante formule sus juicios de valor, acerca de cada aspecto (variable).

INSTITUCION : \_\_\_\_\_

UNIDAD ACADEMICA : \_\_\_\_\_

EVALUACION - FORMULARIO 01

INSTRUCCIONES:

El propósito del presente formulario es el de determinar en forma conjunta por parte de todos los integrantes de su unidad académica los puntos críticos de la evaluación, con el fin de poder, en revisiones posteriores analizar cada uno de esos aspectos.

Se le pide a usted redactar una serie de juicios evaluativos sobre cada uno de los aspectos que aparecen en la columna izquierda del formulario.

Los juicios evaluativos son expresiones que juzgan el estado de bondad de algo con relación a un criterio. Por ejemplo, si fuéramos a escribir un juicio crítico sobre "nivel científico de la investigación" uno podría expresar su juicio en términos tales como: "El nivel científico es alto, ya que la originalidad está presente en la mayor parte de los trabajos". En este caso el criterio usado es el de "originalidad".

El uso de criterios permite que quien evalúa no se limi-

73

te a expresar sus juicios en términos de simple "bondad" ó "deficiencia". De aquí que el evaluador, debe expresar su juicio dando una razón justificatoria: "tal cosa marcha mal porque.." Por esta razón, todos aquellos juicios que en este ejercicio no expresen el criterio evaluativo, no serán considerados para el análisis posterior.

Cuando conteste a cada ítem, considere la Unidad Académica en su totalidad. Evite evaluar el desempeño global a partir de su desempeño personal.

Deseamos recordarle que la información suministrada por usted en este ejercicio es de carácter confidencial y por tanto solo el coordinador tendrá conocimiento acerca de la identificación de los juicios elaborados. Otra recomendación que deseamos hacerle es la de que al formular sus juicios se refiera a aquellos aspectos más críticos de cada problema, a fin de que su unidad pueda centrar la discusión en ellos y no en otros de menor importancia.

Los juicios emitidos por el grupo serán analizados por el coordinador del ejercicio. Con base en este análisis se desarrollará el segundo cuestionario que será diligenciado y posteriormente analizado por el grupo total

en las sesiones de discusión.

Agradecemos su colaboración en este proyecto.

Favor enviar sus formularios dentro de los próximos cinco días hábiles a:

UNIVERSIDAD

DEPARTAMENTO DE

---

EVALUACION - FORMULARIO 01 - DATOS GENERALES

---

- 01 NOMBRE: \_\_\_\_\_
- 02 CATEGORIA DOCENTE: \_\_\_\_\_
- 03 GRADO MAS ALTO OBTENIDO: \_\_\_\_\_
- 04 EXPERIENCIA: \_\_\_\_\_ AÑOS
- 05 MATERIAS QUE DICTA ACTUALMENTE: \_\_\_\_\_
- 06 HORAS ACTUALES DE DOCENCIA POR SEMANA: \_\_\_\_\_
- 07 HORAS QUE DEDICA A LA INVESTIGACION/SEMANA: \_\_\_\_\_
- 08 HORAS QUE DEDICA A LA PRESTACION DE SERVICIOS/SEMANA: \_\_\_\_\_
- 09 CARGO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE EN EL DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_
- 10 COMITES DE LOS QUE FORMA PARTE EN ESTE MOMENTO: \_\_\_\_\_
- 11 HORAS SEMANALES DE DEDICACION A COMITES: \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD

DEPARTAMENTO DE

ASPECTO A EVALUAR

JUICIO EVALUATIVO

---

1. AREA DOCENTE

1.1 Preparación científica de los profesores 1.1

---

1.2 Preparación docente de los profesores 1.2

---

1.3 Desempeño real del profesor en términos del planeamiento y la evaluación de sus cursos 1.3

---

1.4 Relaciones de comunicación profesor-alumno dentro y fuera del aula 1.4

---

1.5 Calidad y cantidad de recursos de que dispone el profesor para la docencia 1.5

---

---

1.6 Calidad y cantidad de recur\_ 1.6  
sos de que disponen los es-  
tudiantes para el aprendiza\_  
je

---

1.7 Aplicabilidad/instrumentalidad 1.7  
del contenido de \_\_\_\_\_  
— en la formación del \_\_\_\_\_

---

1.8 Aplicabilidad/instrumentalidad 1.8  
del contenido de \_\_\_\_\_  
— en la formación de otros  
profesionales

---

1.9 Aplicabilidad/instrumentalidad 1.9  
del contenido de \_\_\_\_\_  
— en la formación del post-  
grado

---

ASPECTO A EVALUAR

JUICIO EVALUATIVO

---

1.10 Estado actual de la moti      1.10  
vación del profesor por la  
docencia

---

2. AREA INVESTIGATIVA

2.1 Preparación de los docentes      2.1  
para realizar investigacio-  
nes

---

2.2 Calidad/cantidad de las      2.2  
investigaciones realizadas  
en los últimos tres años

---

2.3 Relación existente entre      2.3  
investigación y docencia  
a nivel de pregrado

---

2.4 Relación existente entre      2.4  
investigación y docencia a  
nivel de post-grado

---

## ASPECTO A EVALUAR

## JUICIO EVALUATIVO

---

2.5 Enfoque que se le ha dado a la investigación en el Depto. en los últimos 3 años 2.5

---

2.6 Grado de divulgación (publicación) de las investigaciones realizadas en el Depto. 2.6

---

2.7 Motivación de los docentes para realizar actividades investigativas 2.7

---

2.8 Calidad/cantidad de los recursos de que dispone el profesor para hacer investigación. 2.8

---

2.9 Participación de los estudiantes de post-grado en investigación 2.9

---

## ASPECTO A EVALUAR

## JUICIO EVALUATIVO

---

2.10 Métodos empleados en la Facultad para la evaluación de trabajos de investigación 2.10

---

## 3.0 AREA ACADEMICA

3.1 Grado de conocimiento que tienen los docentes sobre las funciones que deben cumplir en los comités 3.1

---

3.2 Utilidad real de los actuales comités que operan en la Facultad 3.2

---

3.3 Calidad de la participación de los profesores en los comités. 3.3

---

3.4 Motivación de los docentes con relación a su participación en Comités 3.4

---

ASPECTO A EVALUAR

JUICIO EVALUATIVO

---

3.5 Sistemas utilizados para evaluar la participación docentes y el trabajo de los comités. 3.5

---

4.0 AREA ADMINISTRATIVA

4.1 La planeación en el Depto. tanto en lo docente como en lo investigativo y de desarrollo general 4.1

---

4.2 La organización actual del Depto: Secciones, unidades, laboratorios, etc. 4.2

---

4.3 La dirección actual del Departamento: estilo de liderazgo de los jefes, capacidad de dirección, delegación de autoridad, etc. 4.3

---

ASPECTO A EVALUAR

JUICIO EVALUATIVO

---

4.4 La evaluación en el Depto.: 4.4  
de los docentes, de sus obje-  
tivos, de sus logro.

---

4.5 El control administrativo 4.5  
en el Depto.: de los profe-  
sores, empleados, obreros;  
de los planes y programas  
de la investigación

---

4.6 El clima de trabajo en el 4.6  
Depto.: tensiones, grupos,  
antagonismos, lucha por el  
poder

---

5.0 PERCEPCIONES ACERCA DEL DOCENTE Y LA UNIVERSIDAD

5.1 ¿Cómo siente usted que la administración actual de la Universidad, percibe el profesor desde el punto de vista de la misión que él debe cumplir en la institución?

---

---

---

---

## FORMULARIO INICIAL - EJERCICIO.

Al finalizar esta parte del trabajo cada uno de los grupos presentará a la plenaria un modelo de formulario inicial con el que espera comenzar el proceso autoevaluativo en las instituciones allí representadas.

El modelo deberá considerar los siguientes aspectos:

1. Información general sobre quien responde.
2. Instrucciones sobre la manera de diligenciar el formulario.
3. Variables y dimensiones identificadas en el paso V.
4. Fecha en que se espera esté diligenciado.
5. Oficina a la que debe enviarse.
6. Énfasis en la absoluta confidencialidad de las opiniones expresadas.

8

PASO VII : ANALISIS DE LOS JUICIOS DE VALOR  
LIKERT EN DELFOS.

- Objetivo:
- a. Los participantes revisarán una escala de Likert para el análisis de los juicios de valor producidos por un grupo de autoevaluación.
  - b. A continuación revisarán un informe de autoevaluación y con base en esta revisión evaluarán la pertinencia de Delfos y Likert en el proceso autoevaluativo.

El líder del proceso autoevaluativo, una vez haya recolectado todos los formularios que contienen los juicios de valor acerca de las variables y dimensiones críticas, realiza un análisis de los juicios para conocer cuáles se repiten y en qué categoría se ubicarán. Una vez elaborado el listado de juicios, no repetidos, el líder regresa al grupo para iniciar la discusión de los juicios. En nuestra experiencia quisimos emplear la escala Likert, de acuerdo-desacuerdo para ayudar en este propósito, haciendo que cada individuo indicara su acuerdo y desacuerdo antes de llevar los juicios a la mesa de discusión.

Esto, otra vez, favorecería la expresión más personal y libre de presiones de los sujetos con menor prestigio o poder en el grupo.

Cuando las escalas regresan al director del ejercicio, éste realiza un análisis para conocer las tendencias del grupo con relación a cada juicio. En las páginas siguientes a la escala se muestra este análisis. En él se agruparon las opiniones para favorecer la polarización y tener mayor claridad sobre las tendencias durante las discusiones.

Las sesiones de autoevaluación basadas en material escrito que cada miembro del grupo respectivo recibe son mucho más productivas puesto que la atención de las personas se centra en asuntos concretos sobre los cuales ya existe una opinión de base.

La escala también incluía una pregunta que se debía contestar con una solución al problema planteado. Más adelante veremos cómo se estudiaron tales propuestas y a qué conclusiones llegó el grupo respectivo.

En los anexos que aparecen inmediatamente después de la Escala 02 (Pág. ) se puede apreciar cómo el director del ejercicio tabuló y agrupó los datos obtenidos, con el fin de polarizar las opiniones. De esta agrupación

fué posible obtener aquellos items (aspectos) llamados críticos, es decir, que merecen mayor atención puesto que los participantes están de acuerdo con su realidad en la vida de la unidad académica y por tanto deben hacer algo al respecto.

### EL CONSENSO

En nuestro esquema, el consenso es un requisito sin el cual no es posible llevar a cabo cambios duraderos. La autoevaluación por su parte sirve el propósito final de rescatar información útil para la toma de decisiones sobre los cambios que es necesario producir para garantizar el mejoramiento cualitativo de la educación post-secundaria. Pensamos que los cambios se producen con mayor celeridad y con la satisfacción de los afectados por los mismos, cuando ellos están de acuerdo tanto con su contenido como con la metodología para lograrlo.

Hay muchos cambios que se operan con el uso de la autoridad exclusivamente. Quizás esta sea una de las razones más poderosas para que las normas y políticas se acepten a regañadientes, cuando los afectados por ellas son concientes de su exclusión en la formulación de las mismas.

Nuestro esquema aboga por la creación de una estrategia

a través de la cual se haga posible llegar a acuerdos sobre el cambio. Cuando algo anda mal en una de las variables institucionales, se sugieren correctivos. Estos afectan a las personas. Ellas deben estar de acuerdo con el cambio y con las modificaciones de conductas y procedimientos que le son propios. Cuando este consenso no existe la fórmula del cambio se acepta pero las modificaciones en el comportamiento institucional solo se dan parcialmente, se burlan o se niegan definitivamente.

El empleo de la técnica "Delfos" surge de la historia de los helenos quienes acudían a los oráculos para predecir el futuro, siendo uno de los más importantes el Oráculo de Delfos.

En los años sesenta se perfeccionó y utilizó una metodología que llevó este nombre, a través de la cual un grupo de expertos en una área particular revisaba las opiniones dadas por cada uno y con el propósito de analizar lo opinado por el grupo versus su opinión personal.

En una serie de "rondas" de opinión era posible aproximarse a un consenso, no ciertamente sobre todos los puntos de discusión. Al conocerse aquellos que habían logrado un alto grado consenso, se tomaban decisiones fundamentadas en el mismo.

Uno de los problemas críticos de todo análisis grupal que resuelve esta técnica es el de inhibir la influencia que tienen sobre los miembros del grupo aquellos con mayor prestigio o autoridad. Por ello la información (opiniones) se analiza en primera instancia a través de formularios que contienen datos acerca del número de miembros del grupo que están a favor o en contra de un juicio o una propuesta. Cuando esta fase se ha superado, el grupo entra a discutir con mayor facilidad los juicios o las fórmulas de cambio.

El método Delfos emplea "expertos" en el campo particular en el cual se desea establecer predicciones o cambios. En nuestro modelo juzgamos como los expertos de excepción a quienes están relacionados en forma directa y permanente con los problemas de la vida académica .

En esta parte del modelo se produce un informe - cuya base es la Escala Likert - que contiene el análisis cuantitativo de las opiniones de los miembros del grupo de autoevaluación. Cada uno de ellos analiza las opiniones del resto y se prepara para modificar su opinión o la del grupo, con base en los argumentos que encuentre pertinentes.

La discusión y conclusiones sobre el informe son recogidas por el director del proceso y consignadas en informe final.

Es importante anotar que durante las discusiones se debe dar oportunidad amplia para que quienes disienten de la mayoría (anómalos) o quienes conforman un grupo opuesto (opuestos) expresen sus opiniones libremente. En muchos casos los anómalos poseen información que el grupo no tiene acerca del asunto evaluado y en la discusión pueden cambiar completamente la opinión de éste.

UNIVERSIDAD  
FACULTAD  
DEPARTAMENTO DE

---

EVALUACION - ESCALA 02

INSTRUCCIONES:

Del análisis y resumen de los juicios elaborados por los docentes del Departamento se ha tomado material para construir una escala tipo Likert (acuerdo - desacuerdo) que permita afinar las opiniones que los profesores tienen con relación a los distintos aspectos considerados en la evaluación

Es muy importante anotar que TODOS LOS JUICIOS DE LA ESCALA SON NEGATIVOS. Esto no significa que el cuestionario inicial presentara solo juicios negativos. De hecho, se opinó positivamente en una mayoría de los temas. Sin embargo, en esta escala estamos formulando juicios negativos para "polarizar" la opinión y destacar aquellos aspectos del Departamento que requieren mayor atención.

En este cuestionario hemos incluido un espacio para formular las "soluciones" a los problemas más destacados del Departamento. Al contestar, señale entonces su opinión en la escala. Si usted marcó PD ó TD, explique en el espacio de la derecha, qué se debería hacer para mejorar la situación o aspecto en cuestión.

Gracias por la colaboración con el Departamento.

20

EVALUACION ESCALA 02

JUICIO

	CD	D	N	PD	TD*	¿QUE SE DEBERIA HACER AL RESPECTO?
1.3						Se hace necesario revisar, los métodos de evaluación del aprendizaje
1.4						Los grupos grandes de estudiantes han sido un factor definitivo en el deterioro actual de las relaciones entre profesores y alumnos.
1.5						El equipo, la planta física, los laboratorios y demás recursos de que disponemos en este Depto. son obsoletos y escasos para el normal desarrollo de la docencia.
1.6						Los recursos físicos, bibliográficos, audiovisuales; impresos, de consulta y de estudio, en general son precarios para la realización adecuada del aprendizaje.
1.7						La aplicabilidad de lo que se enseña _____ es dudosa por falta de coordinación en los _____ y por un enfoque que olvida la funcionalidad de ellas a nivel de pregrado para la formación del

\* CD = Completo Desacuerdo, D = Desacuerdo, N = Neutral, PD = Parcialmente de Acuerdo  
 TD = Totalmente de Acuerdo.

EVALUACION ESCALA 02

JUICIO

CD D N PD TD

¿QUE SE DEBERIA HACER AL RESPECTO?

1.8	No existen políticas orientadoras al respecto de lo que es funcional en _____ para la formación de cada uno de los profesionales de _____	---	---	---	---	---
1.10	La baja motivación del profesorado está relacionada con la escasez de recursos y de incentivos para la docencia. Otras causas de desmotivación incluyen los conflictos entre profesores, el número excesivo de estudiantes y la falta de desarrollos innovativos.	---	---	---	---	---
2.1	La preparación científica de la mayoría de los docentes puede que sea aceptable pero su experiencia investigativa es reducida.	---	---	---	---	---
2.2	La investigación en este Depto. está reducida a lo que hacen los estudiantes de postgrado dirigidos por sus profesores.	---	---	---	---	---
2.2.1	Las investigaciones que se realizan carecen de creatividad en las hipótesis y en los métodos.	---	---	---	---	---
2.3	La única relación que existe entre investigación y docencia en el Depto. es el uso de los recursos de investigación en la docencia.	---	---	---	---	---

EVALUACION ESCALA 02

JUICIO	EVALUACION ESCALA 02					¿QUE SE DEBERIA HACER AL RESPECTO?
	CD	D	N	PD	TD	
2.5 La investigación en este Depto. no se interesa por el sector profesional.	—	—	—	—	—	
2.6 La escasa publicación de lo investigativo se debe a la falta de tiempo del profesor para pulir su trabajo y presentarlo a revistas internacionales	—	—	—	—	—	
2.7 A pesar de que la motivación por investigar es buena existen inconvenientes de financiación y trámite de protocolos.	—	—	—	—	—	
2.8 Otro aspecto que afecta negativamente la investigación es la escasez de equipos y laboratorios.	—	—	—	—	—	
2.10 Como no hay suficientes expertos en la evaluación de trabajos científicos, esta se hace de manera superficial y poco exigente.	—	—	—	—	—	
3.1 Dado el poco conocimiento de la importancia y misión de los comités estos tienen una baja productividad	—	—	—	—	—	
3.2 A pesar de que los comités son de gran utilidad, es fácil que el profesor eluda responsabilidades y por tanto resultan en muchos casos inoperantes.	—	—	—	—	—	

90

EVALUACION ESCALA 02

JUICIO	CD	D	N	PD	TD	¿QUE SE DEBERIA HACER AL RESPECTO?
3.3 Los profesores de este Depto. no están entrenados para participar en los comités: desconocen sus funciones y propósitos y no informan sobre su participación en ellos.	---	---	---	---	---	
3.4 La motivación para participar en comités depende de si estos dan poder o no. La gente está más interesada en su desarrollo personal que en el de la institución	---	---	---	---	---	
3.5 No existe un sistema adecuado para evaluar la participación del profesor en los comités, por ello lo que se evalúa depende de criterios estrictamente subjetivos	---	---	---	---	---	
4.1 No existe una planeación general en el Depto. A esto se agrega la falta de coordinación entre las secciones con su correspondiente independencia y autonomía en el uso de sus recursos.	---	---	---	---	---	
4.1.1. La falta de conocimiento de las posibilidades presupuestales inhibe una planeación concreta.	---	---	---	---	---	
4.1.2 Existe un alto grado de improvisación tanto a nivel de la utilización de los espacios físicos como del presupuesto.	---	---	---	---	---	

EVALUACION ESCALA 02

JUICIO

CD D N PD TD

¿QUE SE DEBERIA HACER AL RESPECTO?

4.2	No hay una unidad departamental. La división en secciones ha estimulado la creación de feudos que impide la buena utilización de los recursos.	—	—	—	—	—
4.3	A pesar de que hay liderazgo directivo, en el Depto. la poca colaboración de los profesores impide el desarrollo armónico de las actividades.	—	—	—	—	—
4.3.1	La concentración de funciones alrededor del jefe impide una buena dirección.	—	—	—	—	—
4.3.2	Las luchas internas y la indisciplina de los profesores dificulta una dirección adecuada.	—	—	—	—	—
4.4	La poca evaluación que se hace en el Depto. es subjetiva y no tiene en cuenta la participación de los docentes.	—	—	—	—	—
4.5	No se ejerce un control administrativo; cada uno hace según su gusto personal. Los empleados y obreros son intocables.	—	—	—	—	—

EVALUACION ESCALA 02

JUICIO

CD D N PD TD

¿QUE SE DEBERIA HACER AL RESPECTO?

- 4.6 El clima de trabajo en el Depto. se puede describir como: poco grato, conflictivo, plagado de antagonismo, desmotivante, de tensión reprimida.
- 5.1 La visión de la universidad con respecto al profesor se puede describir como: profesor-tiza, cumplidor de la labor docente, dicta-clase, centrado en lo docente y no en lo investigativo.
- 5.3 Es evidente que este Depto. necesita de un experto en relaciones humanas que los ayude a encontrar las bases para una convivencia más humana, dentro de un reordenamiento académico y administrativo que se ve como urgente.

CD	D	N	PD	TD
---	---	---	---	---
---	---	---	---	---
---	---	---	---	---

## ANALISIS DE UN INFORME : EJERCICIO

En esta parte práctica, los grupos realizarán un análisis del informe que se anexa a continuación. Durante la sesión plenaria, se dedicará un buen tiempo a dar respuestas sobre la manera como se maneja la técnica del consenso y las aplicaciones de la misma en las diferentes instituciones.

## EVALUACION DEL DEPARTAMENTO DE \_\_\_\_\_ INFORME

Vicente Zapata S. ED.D.

### INTRODUCCION:

El departamento de \_\_\_\_\_ ha iniciado un proceso de gran importancia para la vida académica de la Facultad de \_\_\_\_\_ de la Universidad. Desde hace ya cuatro meses solicitó al autor de este informe colaborar en la evaluación del departamento a fin de conocer, dentro de un proceso ordenado, las deficiencias y fortalezas del mismo y aplicar los correctivos que fuese necesario, dentro de las limitaciones del trabajo en la Universidad.

El autor se reunió en varias oportunidades con el Jefe del Departamento y con todos sus profesores para determinar los aspectos críticos que debían tocarse en la evaluación. Con su ayuda se llegó a un listado de áreas. Fue entonces cuando se diseñó el primer formulario (Anexo-1) que pedía a los profesores emitir juicios abiertos sobre esos items objeto de la evaluación. Además se aprovechó la oportunidad para actualizar datos personales de los profesores del departamento, tales como los referentes a su formación académica, su dedicación y la distribución de su tiempo de trabajo.

Con base en esos juicios se elaboró una escala tipo Likert (Anexo.II). De ella se han obtenido valiosos aportes del profesorado que podrán servir de base para una reflexión más profunda de todos y para la toma de decisiones inmediata. Así mismo, el ejercicio evaluativo, llevado a cabo con la participación de los profesores, deja como subproducto importante las bases para construir un modelo más completo de evaluación académico-administrativa de toda la facultad. No pretendemos decir con esto que el modelo sea completo. Deberemos seguir trabajando en otros elementos tales como la evaluación de la docencia hecha por los estudiantes y añadir así una nueva faceta para el diagnóstico evaluativo de la función docente desde su punto de vista.

Así mismo será indispensable extender el modelo para que cubra la evaluación que realicen los profesores del área sobre la preparación de los estudiantes una vez egresan de sus años básicos.

El valor y la utilidad práctica de este informe radican en la actitud y en el tratamiento que los profesores presten a la información producida. El manejo de esta deberá estar enmarcado por la comprensión y el ánimo irrestricto de contribuir al mejoramiento del departamento y de la institución en general. Creemos que estos elementos no faltarán y el departamento y sus profesores saldrán beneficiados con las ideas que ellos mismos han producido y que el autor se ha reducido a sistematizar. Se recomienda entonces la realización de una serie de reuniones en las que se analice la información y se tomen las decisiones necesarias. No habrá utilidad en este trabajo en tanto no se tomen, en forma prioritaria los correctivos a las situaciones deficitarias.

Finalmente, es nuestro deseo que, ayudados por la información producida en este espacio, el jefe del departamento, sus jefes de sección y sus profesores se dediquen a la tarea de elaborar un plan de desarrollo del mismo, que sirva de base y criterio para una evaluación futura. Así mismo, los profesores han visto la metodología de trabajo para este ejercicio evaluativo. De esa manera, ellos podrían realizarlo en forma autónoma cada año.

El informe se refiere esencialmente al análisis del segundo instrumento - la escala Likert- ya que el primero solo constituyó la base de ideas para contruirla. Este procedimiento garantizó que los mismos profesores produjeran la materia prima de cada ítem en la Escala.

#### LA ESCALA LIKERT.

La escala (Anexo II) contenía un total de 33 ítems distribuidos de la siguiente manera:

- a. Siete ítems que versaban sobre aspectos docentes del departamento.
- b. Nueve ítems relacionados con la investigación en el departamento.

105

c. Cinco items dirigidos a aspectos académicos -esencialmente a la participación de los profesores en comités.

d. Doce items referentes a aspectos de tipo administrativo.

Los treinta y tres items surgieron de un total de 183 juicios elaborados por los profesores en respuesta al primer cuestionario (Anexo I).

Después de tabuladas las opiniones de los profesores en la escala "acuerdo-desacuerdo," se agruparon las categorías CD y D (completo desacuerdo y desacuerdo) y las categorías PD y TD (parcial acuerdo y total acuerdo) para observar mejor la tendencia de las respuestas. Este procedimiento se hacía más válido cuando el número total de participantes era reducido (11). La categoría N (neutral) se dejó aparte. Se asumió previamente con respecto a esta categoría que quien se ubicara en ella con relación a cualquiera de los items optaba por "reservar" su opinión o no tenía una "opinión suficientemente clara" para definirse con relación al item.

En las siguientes páginas consignamos el análisis de las cuatro tablas (Anexos III, IV, V y VI) que resumen la información producida. Se explica cada tabla y luego se analizan los "items críticos" o sea aquellos de enunciado negativo con los que los profesores se encontraron de acuerdo. Finalmente se ofrecen las sugerencias y comentarios adicionales que hicieron los profesores sobre cada item.

El anexo VII constituye el resumen de la tabulación de la escala y se consigna en el informe para el análisis discriminatorio que desee realizar el lector.

#### ANALISIS DE ASPECTOS ACADMICOS:

La tabla No.1, (Anexo II) muestra la distribución de frecuencias en el rango de ACUERDO-DESACUERDO sobre aspectos docentes. Los items críticos y sus respectivos comentarios aparecen a continuación.

ITEM 1.3: Se hace necesario revisar los métodos de evaluación del aprendizaje en el departamento.

La totalidad de los profesores estuvo "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con el item, (0-0-11)\*

Las sugerencias que dieron los profesores sobre lo que se podía hacer al respecto son:

- a. Dictarle cursos de evaluación del aprendizaje a los profesores que sean como los que dicta el CREE pero más didácticos.
- b. Realizar discusiones en el departamento para ponernos de acuerdo sobre cambios de métodos.
- c. Hacer una evaluación estadística de las preguntas que usan los profesores.
- d. Formular los objetivos para la enseñanza de las ciencias.
- e. Además de las pruebas objetivas hacer exámenes con preguntas de desarrollo y trabajos especiales.
- f. Unificar el sistema de evaluación.

De las sugerencias presentadas uno podría concluir que será necesaria una revisión de los objetivos de cada materia y de los instrumentos que se usan para evaluar a los estudiantes en cada caso. La unificación de criterios y métodos de evaluación puede surgir de un análisis al interior del departamento.

ITEM 1.4: Los grupos grandes de estudiantes han sido un factor definitivo en el deterioro actual de las relaciones entre profesores y estudiantes.

---

\* Los números en paréntesis indican la distribución de las respuestas entre CD+D; N; PD + TD.

Casi la totalidad de los profesores (0-1-10) estuvo completa o totalmente de acuerdo con este juicio. Las sugerencias respectivas aparecen a continuación:

- a. Disminuir el número de estudiantes por grupo
- b. Disminuir la cuota de admisión
- c. Reforzar el trabajo en pequeños grupos. Para ello contratar instructores
- d. Diseñar un curso experimental de \_\_\_\_\_ con metodologías en donde se disminuya radicalmente la clase magistral

La idea de diseñar un curso experimental con reducción de la clase magistral y énfasis en el aprendizaje en grupo debería estimularse por parte del jefe del departamento. Un grupo de profesores que se dedica a este proyecto bien lo podría plantear como una investigación.

ITEM 1.5: El equipo, la planta física, los laboratorios y demás recursos de que disponemos en este departamento son obsoletos y escasos para el normal desarrollo de la docencia

Aquí también la totalidad de los profesores estuvo de acuerdo (0-0-11). He aquí las sugerencias presentadas:

- a. Se requiere de una mayor disponibilidad presupuestal y agilidad administrativa en la consecución de lo que se solicite.
- b. Comprar equipos que se necesitan.
- c. Se deben generar mecanismos prácticos de financiación para el reemplazo de equipos.
- d. Poner en marcha, a través del ICFES, un programa externo y gradual de equipamiento.

- e. Se debe tener una programación semestral de las necesidades de equipos e insumos.
- f. Dedicar presupuesto para arreglo de salones y adquisición de equipos de laboratorio.
- g. Poner en marcha un programa de reparación de equipos.

Como puede verse por las sugerencias planteadas el problema presupuestal es la clave de las deficiencias.

ITEM 1.6: Los recursos físicos, bibliográficos y audiovisuales; impresos, de consulta y de estudio, en general son precarios para la realización adecuada del aprendizaje.

Tan solo uno de los profesores respondió estar en desacuerdo con este Item (1-0-10). A continuación aparecen las sugerencias respectivas...

- a. Es necesario mejorar la planta física para que sea más adecuada para el aprendizaje.
- b. Los salones deben adecuarse para que los estudiantes puedan hacer un uso adecuado del material audiovisual.
- c. Conseguir más ayudas audiovisuales y elaborar impresos de las conferencias para todas las clases.
- d. Debe establecerse una política de difusión de libros a través de ayuda externa.
- e. Desarrollar mecanismos prácticos de financiación para los materiales de aprendizaje y de estudio.
- f. Darle tiempo y recursos al profesor para que elabore sus materiales audiovisuales.
- g. Mejorar la habilidad de los estudiantes para leer en inglés.

Casi todas las sugerencias se refieren al aspecto financiero desde el punto de vista de los presupuestos para inversión. Sin embargo algunos sugieren

que se creen mecanismos de orden interno que permitan la consecución de algunos fondos para la adquisición de programas y equipos audiovisuales.

ITEM 1.7: La aplicabilidad de lo que se enseña en \_\_\_\_\_ es dudosa por falta de coordinación con los \_\_\_\_\_ y por un enfoque que olvida su funcionalidad a nivel de pregrado para la formación del \_\_\_\_\_

La distribución de las respuestas indicó un énfasis claro hacia el acuerdo en este Item (1-1-9). Las sugerencias fueron:

- a. Incrementar la comunicación y coordinación entre básicos y profesionales.
- b. Integrar las ciencias básicas en las profesionales.
- c. Organizar grupos de discusión básico-profesional para definir objetivos
- d. Involucrar a profesionales en la enseñanza de las materias básicas o dictar cursos con parejas de 1 profesor básico y 1 profesional

Las sugerencias anteriormente anotadas son posibles de llevar a cabo si existe uno o dos profesores que en cada área promuevan la discusión de las relaciones entre las ciencias básicas y las ciencias aplicadas.

ITEM 1.8: No existen políticas orientadoras al respecto de lo que es funcional en \_\_\_\_\_ para la formación de profesionales de \_\_\_\_\_

La distribución de las opiniones sigue en este caso, un esquema igual al del item anterior; (1-1-9) las sugerencias respectivas fueron:

- a. Discusiones con los directores de planes de estudio para que la enseñanza de \_\_\_\_\_ no esté supeditada a lo que debe saber el estudiante de \_\_\_\_\_ únicamente.

- b. El énfasis no debe expresarse en términos de aplicabilidad en el caso de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Mejor sería expresarlo en términos de formación.
- c. Incrementar la participación de los planes de estudio en el diseño de los cursos que soliciten a fin de que llenen sus intereses y necesidades.

Las anteriores recomendaciones son altamente factibles de cumplir si el departamento organiza reuniones que tengan como objetivo el análisis de su papel frente a la formación de otros profesionales.

ITEM 1.10: La baja motivación del profesorado está relacionada con la escasez de recursos e incentivos para la docencia. Las causas de desmotivación incluyen los conflictos entre profesores, el número excesivo de estudiantes y la falta de desarrollos innovativos.

El esquema de respuestas a este Item que resume las causas más importantes de desmotivación del profesorado; fue similar a las anteriores (0-1-9). A continuación aparecen las sugerencias formuladas:

- a. Hacer reuniones de departamento para ilustrar al profesorado sobre nuevas formas de docencia.
- b. Desarrollar programas interactivos docente-estudiantes y computador-estudiante. Empeñar en esto a quienes tengan mayor interés en la investigación.
- c. Desarrollar métodos conducentes a que cada curso semestral no sea una repetición de una rutina sino un experimento que busque la innovación.
- d. Mejorar los recursos para la docencia.

- e. Revisar la reglamentación con relación a la actividad académica (Res. 451).
- f. Mejorar la cooperación entre los profesores que conjuntamente dictan un curso. Institucionalizar la evaluación docente entre colegas.

Las sugerencias a este punto se refieren al entrenamiento del docente en nuevas metodologías y en la incentivación de actividades docentes innovativas dentro del departamento tales como el uso del computador.

ANALISIS DE ASPECTOS INVESTIGATIVOS:

La Tabla No.2 (Anexo III) muestra el perfil de las opiniones de los docentes del departamento de \_\_\_\_\_ con relación a aspectos investigativos.

La Tabla muestra una alta dispersión en las respuestas lo que puede ser indicativo de desacuerdos entre los profesores con respecto a asuntos tales como su experiencia investigativa, la productividad en investigación, la creatividad de la misma, la relación de la investigación con la docencia, el índice de publicaciones, la financiación para realizar investigaciones y la evaluación de trabajos investigativos

Lo anterior nos lleva a pensar que durante la tercera fase de este ejercicio evaluativo, con la participación de los profesores del departamento, se despejen los puntos encontrados y se pueda dar sugerencias precisas al respecto de la investigación en el departamento.

En dos de los items de esta sección hubo mayor claridad, (25 y 28). A continuación presentamos la descripción respectiva.

ITEM 2.5: La investigación en este departamento no se interesa por el sector profesional.

El esquema de respuestas se inclinó al acuerdo con este juicio (2-1-8) a continuación se presentan las sugerencias respectivas:

- a. Sería excelente que surgieran proyectos de investigación básico-aplicada. Sin embargo esto no quiere decir que tenga que ser así.
- b. Una mayor coordinación con el sector profesional puede llevar a la formulación de investigaciones interdisciplinarias.
- c. Algunos de los trabajos de investigación realizados sí tienen importancia profesional.
- d. Se debería involucrar más profesionales al departamento.
- e. Existe la alternativa de que los profesionales hagan más investigación con un fuerte fundamento básico.

ITEM 2.8: Otro aspecto que afecta negativamente la investigación es la escasez de equipos y laboratorios.

Los profesores contestaron a este juicio con el esquema (4-0-7). Las sugerencias presentadas fueron:

- a. Montar un programa de equipamiento gradual con base en proyectos específicos.
- b. Conseguir nuevas fuentes de financiación para investigar.
- c. Existen fuentes de financiación que se deben explorar.
- d. Cada investigador debe encargarse de la consecución del equipo adecuado. El formar equipos de investigadores facilita la ejecución de estas tareas adicionales a las propias de la investigación.

#### ANALISIS DE LA PARTICIPACION EN COMITES:

La Tabla No.3 (Anexo IV) muestra el perfil de las respuestas dadas a los items 3.1 a 3.5 de la escala, por los profesores \_\_\_\_\_

En esta serie de items hubo un mayor acuerdo, a excepción del juicio 3.4 en el que se presentó una mayor dispersión al referirse a la motivación del profesor para participar en comités.

ITEM 3.1 Dado el poco conocimiento de la importancia y misión de los comités, estos tienen una baja productividad.

El grupo de profesores del departamento de \_\_\_\_\_ sugirió al respecto lo siguiente (1-1-9):

- a. Que los representantes a los comités informen de su labor trayendo las actas o conclusiones a las reuniones del departamento.
- b. Se debe dar una ilustración al profesorado sobre los comités y sus funciones.
- c. Crear conciencia entre el profesorado de la importancia de los comités para el buen funcionamiento de la Universidad.
- d. Hay un excesivo número de comités
- e. Se debe elaborar un documento que para cada comité describa los fines, responsabilidades, campo de acción y autoridad.
- f. Debe sistematizarse el trabajo de los comités para evitar improvisaciones. Tener agendas de trabajo.

ITEM 3.2: A pesar de que los comités son de gran utilidad, es fácil que el profesor eluda responsabilidades y por lo tanto estos resultan en muchos casos inoperantes.

En este caso ocho profesores estuvieron de acuerdo en que el juicio era cierto (0-3-8). Las sugerencias respectivas fueron:

- a. El decano debe ejercer su función de supervisión del trabajo a través de los presidentes de tales comités.
- b. Se debe elegir para los comités personas que estén realmente motivadas por participar y que sean idóneas.
- c. Eliminar varios comités inoperantes.
- d. Definir la obligatoriedad del profesor de asistir a los comités y supervisar el cumplimiento de sus funciones en ellos.

La práctica común de "repartir" la asistencia del profesorado a los diferentes comités puede no ser muy apropiada de acuerdo con los enunciados anteriores. El elemento de seguimiento del trabajo en los comités parece crucial.

ITEM 3.3: Los profesores de este departamento no están entrenados para participar en los comités: desconocen sus funciones y propósitos y no informan sobre su participación en ellos.

Las respuestas de los participantes en el ejercicio (2-1-8) tendieron al acuerdo con este juicio. Sus sugerencias fueron aquí:

- a. Se debe elaborar una guía de trabajo de los comités.
- b. Se debe exigir al profesor informes periódicos de su trabajo en los comités.
- c. Se debe mejorar los mecanismos de participación en los comités.

Muchas de las respuestas dadas a este ítem se parecen a las dadas al anterior: Mayor información de lo que hay que hacer en los comités y más supervisión del trabajo del profesor en ellos.

ITEM 3.5: No existe un sistema adecuado para evaluar la participación del profesor en los comités, por ello lo que se evalúa depende de criterios estrictamente subjetivos.

Nuevamente ocho profesores estuvieron de acuerdo con el juicio (1-2-8) sus sugerencias fueron:

- a. Se debe mantener un contacto sostenido del Decanato con los comités.
- b. Se debe evitar la permanencia prolongada de un mismo profesor en un comité

- c. Diseñar un formato de evaluación del trabajo del profesor en los comités.
- d. No hay necesidad de evaluarla: La participación es voluntaria y la remuneración (en forma de horas de dedicación) es mínima.
- e. Aclarar las funciones de los participantes en los comités y ver si estas se cumplen.
- f. Dar crédito a quienes participen mediante puntaje, e incorporar esto el sistema de credenciales.

#### ANALISIS DE LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

La Tabla No.4 (Anexo V) señala el perfil de las opiniones que sobre aspectos administrativos dieron los profesores de \_\_\_\_\_

En la totalidad de los items (4.1 a 5.3) hubo una tendencia al acuerdo. Analizamos a continuación cada uno de los juicios.

ITEM 4.1 No existe una planeación general en el departamento. A esto se agrega la falta de coordinación entre las secciones con su correspondiente independencia y autonomía en el uso de los recursos.

Todos los profesores estuvieron de acuerdo con este item (0-0-11) sus sugerencias para remediar esta situación, fueron:

- a. Definir los objetivos del departamento y enseguida los de cada sección para que estos estén de acuerdo con los primeros.
- b. La autonomía no es negativa si está enmarcada en objetivos claros.
- c. Las reuniones de departamento deben estar centradas en su planeación y no en otros asuntos.

- d. Exigir a cada jefe de departamento un documento en donde exponga sus políticas y normas de planeación.
- e. Eliminar las secciones.
- f. Se hace necesaria la elaboración de un plan de desarrollo académico-administrativo.
- g. Dedicar la sesión de departamento a la revisión de actividades, programas y problemas propios.
- h. Es necesaria una buena autonomía de las diferentes secciones.

Es evidente que los profesores desean ver objetivos claros como base de una planeación real y que a ella se le dedique tiempo. La idea de eliminar las secciones debe ser producto de la planeación.

ITEM 4.1.1: La falta de conocimiento de las posibilidades presupuestales inhibe una planeación concreta

A este item los profesores contestaron con el esquema (0-3-8). He aquí sus sugerencias:

- a. Este no es el único factor..Es necesario planear desarrollos y luchar por ellos.
- b. Se debe mejorar la información con respecto al presupuesto.
- c. Acabar con el centralismo en la planeación en la U.
- d. Discutir abiertamente el presupuesto del departamento.

ITEM 4.1.2: Existe un alto nivel de improvisación tanto a nivel de la utilización de los recursos físicos como del presupuesto.

El esquema de respuestas para este item fue (0-0-11). Las sugerencias fueron:

- a. Estudiar y reorganizar la distribución de la planta física.

- b. Elaborar una relación de las exigencias de cada sector del departamento y planear la distribución presupuestal y física de acuerdo con ellos.

ITEM 4.2: No hay unidad departamental. La división en secciones ha estimulado la creación de feudos que impiden la buena utilización de los recursos.

El esquema de contestación (1-1-9). Las sugerencias fueron:

- a. La división de los recursos entre secciones funciona bien si hay coordinación a nivel de jefatura.
- b. Se debe crear un comité administrativo departamental para el manejo de los recursos.
- c. Se debe eliminar las secciones.
- d. Lo que debe existir son políticas y normas claras sobre el manejo de los recursos teniendo en cuenta al departamento como unidad administrativa, a pesar de la división en secciones.
- e. Es necesario fortalecer la unidad departamental a través de reuniones diferentes a las de departamento.

ITEM-4.3: A pesar de que hay liderazgo directivo en el departamento, la poca colaboración de los profesores impide el desarrollo armónico de las actividades.

Las respuestas a este item siguieron el esquema (3-1-7) que demostró desacuerdo, especialmente con la parte del item que hablaba de la existencia real de un liderazgo. A continuación se presentan las sugerencias:

- a. No hay líderes. Se requiere de alguien que cohesione al grupo, motivándolo.

- b. Hace falta delegar funciones del jefe a pequeñas comisiones del departamento.
- c. Se debe estimular el respeto por las personas y su status profesoral
- d. Hay que pensar más en función de grupo.
- e. Es necesario que se le preste atención a los problemas de índole personal

ITEM 4.3.1: La concentración de funciones alrededor del jefe impide una buena dirección.

Los profesores contestaron a este juicio con el esquema (4-0-7) que también mostró discrepancia en 4 de los miembros. Las sugerencias:

- a. No se debe añadir otras funciones a las de jefe y docente.
- b. La situación actual del departamento obliga a la concentración de funciones.
- c. Realmente el jefe actual no tiene muchas funciones.
- d. El jefe debe delegar funciones.
- e. Se debe evitar que el jefe del departamento tenga otros cargos administrativos..

ITEM 4.3.2: Las luchas internas y la indisciplina de los profesores dificulta una dirección adecuada.

Las respuestas de los profesores (2-1-8) demuestran una buena tendencia de acuerdo con el juicio.

- a. Se debe aplicar sanciones para acabar con la indisciplina.
- b. Se debe trabajar por el mejoramiento de las relaciones humanas en el departamento.

ITEM 4.4: La poca evaluación que se hace en del departamento es subjetiva y no tiene en cuenta la participación de los docentes (0-4-7).

Las sugerencias sobre lo que se debe hacer al respecto aparecen a continuación:

- a. Es necesario planear, realizar y discutir lo realizado, así sea dentro de un ambiente subjetivo.
- b. Esta evaluación es una acción positiva al respecto.
- c. En 8 años de vinculación esta es la primera vez que hay una evaluación

ITEM 4.5: No se ejerce control administrativo: cada uno hace según su gusto personal.

Los empleados y obreros son intocables.

(1-1-9)

Sugerencias:

- a. Se debe definir las funciones de los jefes de departamento y sección y del personal administrativo. Así como establecer las normas de manejo de personal.
- b. Las funciones de cada uno de los empleados debe conocerse.
- c. Se debe reforzar el reconocimiento por la autoridad del jefe.
- d. Falta más sentido de autoridad en la universidad.
- e. Se debe desechar criterios policivos en favor de la motivación personal.
- f. Incrementar el contacto de la autoridad con todos los demás niveles.

ITEM-4.6: El clima de trabajo en el departamento se puede describir como: poco grato, conflictivo, plagado de antagonismo, desmotivante, de tensión reprimida. (0-0-11).

Como puede verse por el esquema de respuestas, todos los profesores están de acuerdo con que el juicio es aplicable a su departamento. Las sugerencias propuestas son:

- a. Estimular el contacto personal entre jefes y subalternos.
- b. Menos énfasis en los errores pasados y más en las posibles soluciones a los problemas.
- c. Trabajar por el cambio de actitudes en este sentido...
- d. Mejorar las relaciones humanas y la conciencia de grupo.
- e. Cambiar al jefe.
- f. Celebrar eventos de carácter social para mejorar las relaciones.
- g. Consultar a un psicólogo o psiquiatra la solución.

Tanto el enunciado del juicio como las recomendaciones dadas indican la necesidad seria que existe de prestarle atención a este asunto.

ITEM 5.1: La visión de la Universidad con respecto al profesor se puede describir como: profesor-tiza, cumplidor de su labor docente, dicta-clase, centrado en lo docente y no en lo investigativo. (2-0-9).

Recomendaciones:

- a. Pedir a las directivas universitarias la evaluación de este aspecto.
- b. Realizar reuniones con los directivos a fin de concientizarlos sobre otras funciones que deben tener los docentes.
- c. Se debe evaluar la docencia.
- d. Estimular a los docentes para que realicen actividades diferentes a la docencia misma (investigación).

- e. Dar mayor énfasis a la actividad creativa del docente.
- f. Acción del decanato para que ese criterio no se imponga en la Facultad

ITEM 5.3: Es evidente que este departamento necesita de un experto en relaciones humanas que nos ayude a encontrar las bases para una convivencia más humana, dentro de un reordenamiento académico y administrativo que se ve como urgente (1-2-8).

Sugerencias:

- a. Buscar ayuda del departamento de psiquiatría en este sentido.
- b. Cambiar al jefe.
- c. Realizar sesiones de terapia grupal e individual.

EL PASO SIGUIENTE:

La evaluación es un proceso continuo que debe realizarse con el concurso permanente de los mismos evaluados. Por ello este informe se convierte en el primer paso de ese proceso. Desentrañar nuevas soluciones para los problemas críticos y examinar las que se han dado hasta aquí, debe ser el ejercicio siguiente. Con base en la discusión y reflexión que se haga del mismo procederemos a elaborar un instrumento más que permita llevar a cabo un CONSENSO entre todos los profesores sobre las estrategias a adoptar para cambiar las situaciones deficitarias.

Esperamos que el resultado de la segunda fase de este proceso evaluativo se constituya en el proyecto de Plan de Desarrollo para el departamento. Para ello será necesario que todos los miembros del departamento se comprometan a contribuir con sus ideas en este propósito.

ANEXO II

TABLA N°1: PERFIL DE LAS OPINIONES SOBRE ASPECTOS  
DOCENTES EN EL DEPARTAMENTO DE  
DATOS EN FRECUENCIAS ACUMULADAS. N=11

ITEM N°	CD + D (f)	N (f)	PD + TD (f)	ITEM CRITICO - *
1.3			11	*
1.4		1	10	*
1.5			11	*
1.6	1		10	*
1.7	1	1	9	*
1.8	1	1	9	*
1.10		1	9	*

Item Crítico:— Aquel en donde existe un acuerdo general,  
como en todos los casos de esta Tabla.

También se señaló como crítico aquel en  
el cual existía una distribución bimodal.  
Es decir, requería discutirse por el  
desacuerdo.

ANEXO III

TABLA N°2: PERFIL DE LAS OPINIONES SOBRE ASPECTOS INVESTIGATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE

DATOS EN FRECUENCIAS ACUMULADAS. N=11

ITEM N°	CD + D (f)	N (f)	PD + TD (f)	ITEM CRITICO
2.1	5	1	5	
2.2	2	3	6	
2.2.1	3	2	6	
2.3	6	2	3	
2.5	2	1	8	*
2.6	2	4	5	
2.7	3	2	6	
2.8	4	-	7	*
2.10	4	1	6	

ANEXO IV

TABLA N°3: PERFIL DE LAS OPINIONES SOBRE ASPECTOS  
ACADEMICOS: PARTICIPACION EN COMITES.  
DEPARTAMENTO DE  
DATOS EN FRECUENCIAS N=11

ITEM N°	CD + D (f)	N (f)	PD + TD (f)	ITEM CRITICO
3.1	1	1	9	*
3.2	-	3	8	*
3.3	2	1	8	*
3.4	1	4	6	
3.5	1	2	8	*

ANEXO V

TABLA N°4: PERFIL DE LAS OPINIONES SOBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE DATOS EN FRECUENCIAS.N=11

ITEM N°	CD + D (f)	N (f)	PD + TD (f)	ITEM CRITICO
4.1			11	*
4.1.1		3	8	*
4.1.2			11	*
4.2	1	1	9	*
4.3	3	1	7	*
4.3.1	4	-	7	*
4.3.2	2	1	8	*
4.4	-	4	7	*
4.5	1	1	9	*
4.6	-		11	*
5.1	2		9	*
5.3	1	2	8	*

## PASO VIII : PRESENTACION DE INFORMES

Objetivo : Identificar los componentes de un informe de autoevaluación para su presentación formal ante las instancias pertinentes.

De la presentación de los informes de autoevaluación en forma adecuada, depende en gran medida el éxito que tengan ante las instancias superiores. Debemos recordar aquí que, dentro de nuestro esquema metodológico, esperamos que cada una de las unidades académicas de la institución lleve a cabo su proceso de autoevaluación, proceso que deberá compatibilizarse a niveles cada vez más altos dentro de la estructura orgánica institucional. En ese proceso de compatibilización se darán necesariamente algunas transacciones que permitan compatibilizar las aspiraciones de todos los grupos planteadas en sus informes de autoevaluación. Por esta razón -y para garantizar la claridad de la comunicación de lo que ocurrió en el grupo de autoevaluación- es preciso que estos informes lleven un orden y un esquema sistematizado para toda la institución. El que presentamos a continuación no es más que un ejemplo -el que empleamos en nuestra experiencia- de un esquema para un informe.

Existen dos tipos de informes a los que nos referiremos a continuación. Uno, el Informe Final interno del grupo de autoevaluación y otro, el informe que se presentará a las directivas y al que podríamos llamar "Plan de Trabajo" o "Plan de Desarrollo" de la Unidad Académica respectiva. El primero es un resumen de todo el proceso con las conclusiones finales. El segundo tiene carácter de plan, es decir, de proyecto a corto, mediano o largo plazo.

#### Informe Final -- Componentes

1. Breve resumen histórico del proceso, desde su iniciación.
2. Elementos que fueron sometidos a autoevaluación.
3. Metodología empleada por el grupo para la autoevaluación.
4. Discusión de los diferentes asuntos objeto de evaluación.
5. Conclusiones finales.

#### Plan de Trabajo - Componentes

1. Políticas que se adoptan o renuevan
2. Objetivos para cada una de las políticas.
3. Programación de actividades
4. Presupuesto especial del Plan.

El objetivo final -si es que podemos hablar de algo "final" dentro de un proceso continuo- es el de planear los cambios que el subsistema, o toda la institución requieren para crecer en el campo cualitativo y moverse en el sentido de la excelencia. Por ello, la autoevaluación tiene "momentos" en los cuales plantea la dirección que la institución desea tomar. A medida que progresa, se convierte en el mecanismo de monitoría de los cambios planteados.

Como hemos dicho al iniciar este Manual, se piensa que los Planes de Desarrollo son de la competencia única de las instancias superiores de la institución. En nuestro esquema metodológico hemos pensado en la posibilidad de hacer que los planes de desarrollo sean la síntesis de una compatibilización racional y justa de los planes de trabajo o desarrollo que elaboran -en el caso del nivel académico- todas las unidades académicas de la institución. En esta dirección de abajo hacia arriba esperamos encontrar el compromiso de los diferentes estamentos con el plan general de desarrollo de la institución.

El responsable por el grupo de autoevaluación debe incentivar y orientar esta labor de planeación a la que quizás los miembros del mismo no estén acostumbrados.

El Plan, una vez elaborado, deberá entregarse con anterioridad a su presentación formal ante las instancias requeridas, para su estudio. Durante este período de estudio, los miembros del grupo de autoevaluación deben preparar su presentación a fin de que tenga la solidez y seriedad requeridas.

A continuación presentamos una Guía para el Plan de Trabajo a nivel de Unidad Académica. El Plan se constituye, una vez compatibilizado y aprobado el Plan General, en criterio evaluativo de la gestión de la Unidad respectiva, y por tanto de sus jefes y directivos.

UNIDAD ACADEMICA :  
INFORME DE AUTOEVALUACION - (Informe Interno)

Junio, 1984

INTRODUCCION:

En el mes de mayo de 1983, el autor de este informe inició con los profesores de \_\_\_\_\_ un proceso de autoevaluación que permitiera conocer las dificultades, deficiencias y aspectos positivos del mismo con el fin de programar un plan de desarrollo, que se constituyera en criterio para futuras evaluaciones.

Los resultados del trabajo entre mayo y septiembre de 1.983 fueron consignados en un informe titulado "Evaluación del Depto. de \_\_\_\_\_" publicado en ese mismo mes.

El presente informe se refiere a la discusión que llevaron a cabo los profesores de 25 ítems que fueron calificados en la primera fase del trabajo como "críticos", es decir que requerían especial atención entre los 31 que fueran considerados inicialmente.

Estos 25 ítems se refieren a cuatro áreas: (a) lo docente, (b) lo investigativo, (c) lo académico (particularmente la participación de los docentes en comités) y (d) lo administrativo.

La discusión que se presenta a continuación reúne de manera sumaria las sugerencias sobre actividades a realizar y decisiones a tomar por parte del Depto. Algunas de estas sin embargo escapan a las posibilidades de decisión al interior del Depto. y deberán ser trasladadas a las instancias respectivas.

Es importante aclarar que durante los últimos tres meses de discusión, dos de los profesores de la discusión de la sección de \_\_\_\_\_

estuvieron ausentes de las reuniones.

Sin embargo, la dinámica general de colaboración y participación fué buena, destacándose el interés que varios de los miembros de este grupo demostraron a lo largo del ejercicio.

Los resultados aquí expresados son producto del trabajo que, desde octubre de 1.983 hasta mayo de 1.984, realizaron los profesores en dos secciones mensuales, empleando dos horas en cada una de ellas.

#### DISCUSION Y RECOMENDACIONES ACERCA DE LOS ITEMS

##### ASPECTOS DOCENTES :

Item No. 1.3 Se hace necesario revisar los métodos de evaluación del aprendizaje en el Departamento.

1.3.1 En general, los profesores estuvieron de acuerdo con que se haga una revisión de los diferentes aspectos de la evaluación del aprendizaje en los siguientes términos :

Hacer claridad sobre la congruencia que existe actualmente entre:

- . Los objetivos inscritos en las materias que dicta el Depto. y las necesidades reales que los estudiantes tienen en el área \_\_\_\_\_.
- . Estos objetivos y las necesidades profesionales de los futuros egresados.
- . Estos objetivos y los de los diversos planes de estudio.

1.3.2 Los profesores desean estructurar un sistema unificado en criterios y métodos de elaboración de exámenes y de calificación a fin de que se integren a la evaluación conceptos tales como :

- . La evaluación formativa.
- . La discusión y ajuste de exámenes en grupo de profesores.
- . El empleo de técnicas modernas de elaboración, análisis y administración de pruebas objetivas.
- . El control de problemas tales como la "supervivencia por la nota" entre los estudiantes.
- . La participación de los estudiantes en el análisis de los resultados de las pruebas y
- . La clarificación de las "reglas de juego" entre profesores y estudiantes acerca de los exámenes.

1.3.3 Para llevar a cabo lo anterior se sugiere que los profesores del Depto. realicen reuniones de trabajo con la ayuda de expertos en evaluación a fin de cubrir cada uno de los aspectos antes mencionados.

Item No. 1.4 Los grupos grandes de estudiantes han sido un factor definitivo en el deterioro actual de las relaciones entre profesores y estudiantes.

1.4.1 La política recientemente adoptada de disminuir el número de estudiantes puede ser provechosa pero aún queda pendiente el problema de la selección desde el punto de vista de las características que debe traer un estudiante de \_\_\_\_\_ como prerrequisito. Es necesario que la Facultad elabore esos sistemas de preselección a fin de obtener la mejor materia prima disponible.

1.4.2 El deterioro de la relación profesor - estudiante tiene también su origen en el uso de una metodología centrada en la clase magistral. Una alternativa es entrar a diseñar experiencias de aprendizaje por problemas con enfoque básico-aplicado. A nivel de cur



1.6.2 Existe un estudio de necesidades de la planta física de \_\_\_\_\_ que fué presentado a la Oficina de Planeación de la Universidad. Se desconoce lo que se haya hecho por mejorar la situación deficitaria en la que se encuentran la planta física. Otro tanto puede decirse acerca de la dotación de equipos audiovisuales para la docencia: son insuficientes y no hay acceso a los materiales correspondientes.

1.6.3 Se debe integrar una comisión de profesores del Dpto que formule una propuesta para la adecuación y manejo de la planta física y de los equipos y materiales para la docencia.

Esta comisión debe considerar la promoción del uso de materiales audiovisuales preparados para los docentes y que puedan ser usados por los estudiantes. También debe considerarse la mayor utilización del \_\_\_\_\_ para la producción de materiales y uso de los mismos por parte de los estudiantes.

1.6.4 Con relación a la producción de impresos se sugiere :  
. Escribir proyectos para obtener fondos para la publicación de libros, guías de clase, producciones, etc. (Financiación a través de COLCIENCIAS, FES \_\_\_\_\_ e ICFES \_\_\_\_\_). Los profesores deben publicar más. Existe un procesador de palabras disponible en el Programa de \_\_\_\_\_.

1.6.5 Los materiales de referencia en la biblioteca son suficientes, pero los estudiantes no saben leer en inglés. Se hace necesario revisar los objetivos, métodos y tiempo en que se enseña esta materia para los estudiantes de \_\_\_\_\_.

Item No. 1.7 La aplicabilidad de lo que se enseña en \_\_\_\_\_ es

dudosa por falta de coordinación con los profesionales y por un enfoque que olvida su funcionalidad a nivel de pregrado para la formación del \_\_\_\_.

1.7.1 Sabemos que nuestros estudiantes no pasan los exámenes de ciencias básicas en el exterior. Sería importante realizar un examen general de básicas una vez hayan terminado los estudiantes el tercer año. Esta evaluación deberían prepararla tanto básicos como profesionales a fin de detectar en ese momento las deficiencias que pueda haber.

1.7.2 Se sugiere una variedad de maneras para "integrar" las ciencias básicas con las aplicadas.

. En los cursos básicos enseñar a manejar problemas de la práctica profesional real.

. Los profesores deben interesarse más por los problemas profesionales \_\_\_\_ y referirse a ellos en su docencia con mayor frecuencia y énfasis.

. Se debe promover la creación de grupos como el de \_\_\_\_\_. Estos promueven la discusión de problemas integrados.

. Sería interesante estudiar un documento producido por el Depto. de matemáticas sobre la aplicación de estas a la biología. Este podría ser un modelo de trabajo para \_\_\_\_.

Item No. 1.8 No existen políticas orientadoras al respecto de lo que es funcional en \_\_\_\_ para la formación de profesionales de \_\_\_\_ distintos al \_\_\_\_.

1.8.1 Es necesario que cada plan de estudios diseñe y publique el perfil profesional de sus egresados a fin de que este sea conocido por los básicos.

1.8.2 Es importante vincular profesores interesados en Ciencias Básicas, de las profesiones diferentes a \_\_\_\_ en la enseñanza de \_\_\_\_.

1.8.3 El plan de \_\_\_\_ ha insistido en que se le dicte a sus estudiantes el mismo curso de \_\_\_\_ que se le dicta a los estudiantes de \_\_\_\_.

Item No. 1.10 La baja motivación del profesorado está relacionada con la escasez de recursos para la docencia. Las causas de desmotivación incluyen los conflictos entre profesores, el número excesivo de estudiantes y la falta de desarrollos innovativos.

1.10.1 Debe existir una evaluación institucional de la docencia que tenga repercusiones en el escalafón. A propósito de este punto, la \_\_\_\_ ha publicado un formulario de evaluación de la docencia para ser diligenciado por los estudiantes. Se hará llegar una copia al Depto de \_\_\_\_ para que los profesores le hagan la respectiva adaptación.

1.10.2 Al menos una vez por semestre el Depto debería invitar personas expertas en docencia para trabajar con los profesores en aspectos tales como la motivación y los nuevos métodos de enseñanza.

1.10.3 Es muy saludable para todos asistir a clases dictadas por otros miembros del Depto y luego hacer charlas informales para destacar los aspectos positivos y negativos. Esto puede ayudar en la integración al interior del Depto.

1.10.4 El Depto debe programar sus cursos modo Depto y no como sección. Esto también ayuda a la integración del mismo.

- 1.10.5 La comisión redactora del Plan de Desarrollo para el Depto. debe explorar la posibilidad del uso de micro computadores para la enseñanza, basándose en programas ya existentes.

ASPECTOS INVESTIGATIVOS :

Item No. 2.1 La preparación científica de los docentes es aceptable pero su experiencia investigativa es reducida.

2.1.1 No hay tiempo para investigar. Los mecanismos administrativos para el pago de la investigación son poco ágiles. Se debe solicitar copia del manual de procedimientos a la administración central a fin de estudiarlo y quizás sugerir mecanismos que aumenten la agilidad de los procedimientos.

2.1.1 La investigación en el Depto. está reducida a aquella que se hace con estudiantes de post-grado. Esto no es satisfactorio. Se debería aprovechar las becas de post-doctorales para investigación por parte de los docentes. Esto debe incluirse en el Plan de Desarrollo.

Item No.-2.5. La investigación en este Depto. no se interesa por el sector profesional.

2.5.1 La experiencia en este sentido es la de que no se han formulado investigaciones conjuntas por básicos y profesionales. Solo se ha solicitado la ayuda del básico en aspectos técnicos. Es necesario formular proyectos conjuntos de interés universal sobre problemas nuestros.

2.5.2 En la investigación no se debe pensar que lo único que tiene valor es aquello que tiene una aplicación inmediata.

2.5.3 El plan de desarrollo del Depto. deberfa considerar la inclusión de más profesionales en los proyectos de investigación.

. La programación del Depto deberá considerar el en-  
trenamiento de todos sus docentes a nivel de Ph.D.  
a fin de poder planear programas de entrenamiento  
a nivel doctoral.

. Es necesario,asf mismo, revisar el programa de M.S.  
en \_\_\_\_ . Está tomando demasiado tiempo a los estu-  
diantes. El comité de post-grado debe entrar a su  
reestructuración.

Item No. 2.3 La única relación que existe entre investigación y do-  
cencia en el Depto. es el uso de los recursos de in-  
vestigación en la docencia.

A pesar de que los profesores piensan que esta aseve-  
ración, solo es cierta a nivel de post-grado, esto  
permite que se haga las siguientes recomendaciones :

2.3.1 Es deseable (necesario) que los estudiantes de pregra-  
do tengan contacto con la investigación durante su  
formación profesional. Algunos planes como el de=\_\_\_\_\_  
son un buen ejemplo de esto. Nosotros informamos so-  
bre muchas cosas que se olvidan facilmente.

Una posibilidad de mejorar la capacidad investigati-  
va de los egresados serfa la formación de un plan  
para formar Ph.Ds. Sinembargo, dentro del currículo  
actual la pregunta que nos preocupa es : "Cómo pode-  
mos transformar la investigación? Cómo hacer que las  
clases se vuelvan inductoras del espíritu científico?  
Los métodos de revisión bibliográfica y los congresi-  
tos de asistencia voluntaria podrfan revivir el espf-  
ritu investigativo en la Facultad.

Item No. 2.7 A pesar de que la motivación para investigar es buena, existen inconvenientes de financiación y trámites de protocolos.

2.7.1 Es necesario conocer el manual de procedimientos administrativos a fin de que el investigador sepa como agilizar los trámites.

2.7.2 El Depto. debe desarrollar una política de investigación que involucre a todos sus miembros. Así será posible un mejor equipamiento.

2.7.3 Es necesario reinstalar el bioterio tanto para prácticas de los estudiantes como para proyectos de investigación.

Item No. 3.1 Dado el poco conocimiento de la importancia y misión de los comités, estos tienen una baja productividad. Con relación a este item se llegó a las siguientes conclusiones:

3.1.1 Los representantes del Depto. a los diferentes comités deben informar en las reuniones del Consejo de Depto. sobre las decisiones que se hayan tomado en ellos. Estos informes deben consignarse en las actas del Depto.

3.1.2 Así mismo es necesario aclarar y conocer las funciones de cada uno de los comités. Esto ayudará a que se centren en el ejercicio de las mismas y eviten tomar funciones que correspondan a otros grupos o instancias.

3.1.3 El Comité del Plan de \_\_\_\_\_ debe retomar el estudio

del currfculo. Hasta el presente algunas de las reformas introducidas al Plan no tienen suficiente justificación.

Item No. 3.2 A pesar de que los comités son de gran utilidad, es fácil que el profesor eluda responsabilidades. Por esto resultan en muchos casos inoperantes.

3.2.1 Es necesario que en la Facultad se aclaren las líneas de autoridad y coordinación, incluyendo a los comités.

3.2.2 A nivel de departamento se deben elaborar criterios para la composición de los comités. Debe además reformarse la idea de obligatoriedad en cuanto a la asistencia.

Item No. 3.5 No existe un sistema adecuado para evaluar la participación del profesor en los comités. Por ello lo que se evalúa depende de criterios subjetivos.

3.5.1 ~~Cada comité debería enviar sus actas al decanato y al consejo. Estos deben exigirlos :~~

3.5.2 ~~La continuidad de un miembro del Depto. en un comité debe someterse a votación en el Consejo del Depto. a fin de evitar problemas de permanencia involuntaria o inadecuada.~~

Otros comentarios y recomendaciones relacionadas con los items 3.1 a 3.5 son los siguientes:

3.5.3 Los comités deben ser algo más que asesores. Deben asumir la responsabilidad de formular políticas en respuesta a delegación de funciones por parte del Decano.

Estas políticas serán ratificadas o negadas por el Sr. Decano sin necesidad de ser llevadas al Consejo de Facultad. Es decir los comités formados por personas idóneas serán operativos.

3.5.4 Se deben establecer las características que deben tener los profesores que nos representan en los diferentes comités como por ejemplo: idoneidad, motivación y otras. Estas características serán específicas para cada comité. Se sugiere establecer y presentar criterios al respecto ante el Consejo de Facultad. Igualmente se sugiere como etapa previa revisar la reglamentación existente.

3.5.5 En relación con la asistencia obligada a las reuniones de cada comité una vez aceptada la responsabilidad por parte del profesor se sugiere que el Jefe del Depto. solicite a cada presidente de comité información sobre asistencia de los profesores de su Depto.

3.5.6 Es indispensable la información periódica de las decisiones en cada comité para el grupo de profesores.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Item No. 4.1 No existe una planeación general en el Depto. A esto se agrega la falta de coordinación entre las secciones con la correspondiente independencia y autonomía en el uso de los recursos.

4.1.a Es necesario revisar los objetivos y el organigrama del Depto. En la planeación debe haber participación de todos los miembros. Esta planeación y revisión de la misma debe ocupar al menos dos sesiones mensuales del Depto.

- 4.1.b Se espera que el Jefe del Depto. presente a sus profesores y al Decano sus políticas y planes al iniciar su gestión.
- 4.1.c Las sesiones fueron eliminadas desde Octubre 5 de 1983.
- 4.1.d El Depto. debe elaborar un plan de desarrollo académico -administrativo, haciendo referencia a los aspectos de orden financiero que se relacionan con la supervivencia del Depto en muchos aspectos.
- 4.1.1 La falta de conocimiento de las posibilidades presupuestales inhibe una planeación concreta.
  - 4.1.1.a Los Deptos deben tener un conocimiento del presupuesto de la universidad. Esta información la deben producir los administradores para los docentes en forma sucinta cada año.
  - 4.1.1.b Es necesario acabar con el centralismo en la planeación y hacer de ella un proceso participativo.
- 4.1.2 Existe un alto grado de improvisación tanto a nivel de la integración de los recursos físicos como del presupuesto.
  - 4.1.2.a Existen áreas de planta física totalmente subutilizadas. Los equipos están en gran descuido.  
Se debe elaborar una relación de las necesidades de cada área del Depto. y planear la distribución presupuestal y física de acuerdo con ellas.

Así mismo se debe elaborar políticas y normas claras sobre el manejo de los recursos, teniendo en cuenta al Depto. como unidad administrativa.

- 4.3 A pesar de que hay liberazgo directivo en el Depto. la poca colaboración de los profesores impide el desarrollo armónico de las actividades.
- 4.3.a Es necesario delegar funciones. Hay una tendencia en la Facultad a manejar las cosas desde arriba. Se dan excusas para no discutir las decisiones.
- 4.3.b Se debe estimular el respeto por las personas y por su status profesoral y crear en el Depto. un sentido de cohesión de grupo.
- 4.3.2 Las luchas internas y la indisciplina de los profesores dificulta una dirección adecuada. Ejemplo de incumplimiento a los deberes en el Depto. son los siguientes:
- Los profesores no permanecen en el laboratorio durante todo el tiempo que este dura.
  - Hay retrasos en la entrega de notas.
  - Hay retardos en la entrega de preguntas para los exámenes.-
  - Hay ausentismo en las reuniones de Depto.
- 4.3.2a ~~Se debe trabajar por el mejoramiento de las relaciones humanas en el Depto.~~
- 4.3.2b Se debe efectuar reuniones entre profesores de diferentes Deptos. a fin de mejorar las relaciones en la Facultad.
- Item No. 4.4 La poca evaluación que se hace en el Depto. es subjetiva y no tiene en cuenta la participación de los docentes.

- 4.4.a Se debe realizar una encuesta anual entre docentes y administrativos a fin de conocer el estado del Depto. (y de la Facultad) acerca de los planes y objetivos que haya formulado.
  
- 4.5 No se ejerce el control administrativo cada uno hace según su gusto personal. Los empleados y obreros son intocables.
  
- 4.5.a Es necesario aclarar las funciones de todos a través de un manual de funciones y ejercer la autoridad respectiva a fin de que ellas se cumplan.
  
- 4.6 El clima de trabajo en el Depto. es conflictivo.
  
- 4.6.a Se deben traer expertos en relaciones humanas para que trabajen con los profesores en este sentido.

GUIA PARA EL PLAN DE TRABAJO

Con base en el material producido hasta la fecha, el departamento puede ahora elaborar un Plan de Trabajo que bien podría considerarse como el punto de partida para futuras evaluaciones.

Este plan de trabajo debe contener al menos los siguientes aspectos:

- (a) Políticas (anteriores o nuevas) que orientarán las decisiones que se tomen de aquí en adelante en el departamento.

La "política" es una directriz de carácter general. Por ejemplo: "El departamento de \_\_\_\_\_ dirigirá sus esfuerzos hacia el desarrollo de la investigación en \_\_\_\_\_"

Es necesario que el grupo de profesores formule políticas en los cuatro campos de interés sobre los cuales versó el diagnóstico:

1. Políticas sobre docencia
  2. Políticas sobre investigación
  3. Políticas sobre participación en comités
  4. Políticas administrativas.
- ... En la formulación de políticas administrativas se hace necesario referirse a:
- La planeación administrativa
  - La organización administrativa
  - La dirección administrativa
  - La evaluación en el departamento.

- 140
- (b) **Objetivos:** Con base en las recomendaciones formuladas por el profesorado (Informe No.2) el departamento formulará los objetivos. Estos se constituyen en metas a lograr dentro de un corto (1 año) mediano (3 años) y largo plazo (5 años). Cada política debe tener sus correspondientes objetivos.
  - (c) **Programación:** Para cada objetivo será preciso describir las actividades que se llevarán a cabo a fin de que este se logre.
  - (d) **Presupuesto:** En esta parte se presupuestan los costos especiales de ejecución del Plan. Si el plan genera gastos especiales, estos deben presentarse a fin de tener claridad sobre la factibilidad de ejecución de las actividades programadas.

RUBROS DEL PRESUPUESTO:

A continuación se sugieren algunos rubros que deberían tenerse en cuenta para la elaboración del presupuesto del Plan de Trabajo.

- (a) Aspectos docentes
  - 1. personal
  - 2. materiales
  - 3. eventos de entrenamiento
    - capacitación docente
    - capacitación científica
- (b) Aspectos Investigativos:
  - 1. personal
  - 2. materiales
- (c) Aspectos administrativos
  - 1. personal
  - 2. reuniones de planeación y organización
  - 3. materiales y equipos.

POLITICA	
OBJETIVO	PROGRAMACION

**PASO IX :        AUTOEVALUACION Y PLANEACION**

Objetivo :            Revisar una estrategia a través de la cual se haga posible la revisión, ajuste y compatibilización de los diferentes planes de trabajo de las unidades académicas.

Un esquema de autoevaluación que se sustenta en el trabajo particular de unidades académicas puede parecer contradictorio con los propósitos globales de la autoevaluación institucional. Podría parecer que la sumatoria de análisis particulares no fuese igual al análisis global. Sin embargo, en nuestra experiencia, los análisis globales adolecen de serias fallas, así quienes los dirijan y controlen no estén de acuerdo con tales fallas. Pensamos que la participación democrática se dificulta más en procesos globalizantes en los que se da el predominio de grupos específicos, los que controlan tanto la participación como el contenido de la evaluación. El grado de generalización y a veces superficialidad a que se llega en las conclusiones, no siempre permite en estos esquemas, el llegar al fondo de problemas que afectan a pequeños pero importantes grupos.

Veamos cómo, en el caso de una institución, el proceso de encuentro entre la autoevaluación y la planeación podrían darse. La siguiente secuencia trata de expresar lo:

1. Las diferentes unidades académicas inician su proceso autoevaluativo en forma independiente.
2. Cada unidad académica elabora su Plan de Trabajo.
3. Los planes de trabajo se presentan ante las instancias pertinentes, con la presencia de cada una de las unidades restantes -o de sus representantes.
4. Una comisión integradora -a nivel de facultad- revisa los planes durante las presentaciones y previamente a las mismas con el fin de elaborar un solo plan de trabajo para dicha facultad.
5. El plan de facultad es presentado por la comisión ante representantes de todas las unidades participantes y aprobado para que haga curso a nivel institucional.
6. El plan de facultad es llevado a la instancia superior ( consejo académico o su equivalente ) con los otros planes de las respectivas facultades.

7. Los planes de las diferentes facultades se estudian y compatibilizan en una comisión en la que necesariamente estará representada la oficina de planeación. Cuando exista un Plan de Desarrollo Institucional, este deberá servir de elemento de reorientación y contrastación de políticas, objetivos y programas planteados a nivel de facultades. Cuando no exista, la compatibilización de planes se convertirá en la materia prima para un plan de desarrollo institucional.
  
8. El Plan General es aprobado por el Consejo Superior de la Institución.

## PASO X : EVALUACION Y CONTROL

Objetivo : Los participantes, en trabajo grupal, identificarán las funciones de evaluación y control de la autoevaluación que tendrán las diferentes instancias y personas responsables por la misma.

El Plan de Trabajo es la herramienta "de trabajo" más importante que pueda tener un líder o un grupo. Por ello hemos dicho que, en términos de la evaluación de la unidad académica respectiva, el plan se constituye en el criterio para evaluar la gestión del jefe o del grupo que lo produjo. En otras palabras, la unidad debería ser juzgada según su capacidad para cumplir con el plan que se ha trazado.

La eficiencia de las organizaciones, por otro lado puede no ser una demanda crítica, y puede encontrarse uno con muchos informes y planes de cambio, pero sin acciones que los secunden. Por esta razón es preciso crear los mecanismos, o simplemente hacer trabajar los existentes, para que los planes de trabajo no se queden en la planeación sino que sean ejecutados.

Brevemente queremos decir que los Planes de Trabajo requieren de un seguimiento y de una evaluación periódica. Estas dos funciones generales se ejercen por el mismo grupo que se convierte en monitor y ejecutor de los cambios propuestos. Sin embargo, es necesario que personas específicas estén a cargo de la coordinación de las acciones de evaluación y control. Esto no es difícil cuando el proceso de autoevaluación continúa, ajustando la dirección inicial de análisis y síntesis crítica y propuesta de soluciones a las situaciones deficitarias a una nueva de evaluación y control del proceso previamente completado. Todo esto sin que se quiera decir que la autoevaluación ha finalizado. Se trata de "momentos" en los cuales se hace necesario cambiar el énfasis.

Dentro de este contexto, el jefe o director de la unidad académica es el principal responsable por la ejecución del plan. Otras personas dentro de ella deberán tener otras funciones de apoyo al seguimiento y a la evaluación. Para ello deben formular, dentro del mismo plan de trabajo, instancias, momentos y mecanismos evaluativos. La ausencia de evaluación deteriora los procesos de cambio. La falta de seguimiento y apoyo desanima a quienes han emprendido el cambio, pero que al encontrar dificultades, no disponen del apoyo requerido para continuar adelante.

## EVALUACION Y CONTROL - EJERCICIO

En esta parte del Seminario, los grupos de trabajo deciden acerca de las instancias de la institución en las cuales recaerá el seguimiento y la evaluación de la autoevaluación y del correspondiente plan de trabajo a nivel de la unidad académica y de la institución

Dos tareas deben realizarse:

1. Identificar las instancias sobre las cuales recaerán el seguimiento y la evaluación.
2. Formular algunas de las funciones (tareas) de seguimiento y evaluación que deberán cumplir tales instancias.