



**INSTITUTO INTERNACIONAL PARA EL ASEGURAMIENTO  
DE LA CALIDAD - IAC**



# **Manual de Estándares y Procedimientos para la Evaluación y Acreditación Institucional**

**Agosto 2009**



## INDICE

<b>I.</b>	<b><i>Introducción al Aseguramiento Externo de la Calidad</i></b>	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b><i>El Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad, IAC</i></b>	<b>7</b>
A.	Alternativas de aseguramiento de la calidad	8
B.	El Proceso	9
C.	Areas para el proceso de acreditación	10
D.	Etapas del proceso de acreditación	11
E.	Mecanismo para la vinculación con el IAC	12
<b>III.</b>	<b><i>Áreas de evaluación</i></b>	<b>13</b>
A.	Áreas mínimas	13
1.	Gestión institucional	13
2.	Docencia de grado	14
B.	Áreas adicionales de evaluación	15
1.	Docencia de posgrado	15
2.	Investigación	17
<b>IV.</b>	<b><i>Los estándares de calidad IAC</i></b>	<b>18</b>
A.	Misión, Metas y Objetivos	20
B.	Gobierno y gestión	21
1.	Gobierno	21
2.	Gestión	21
3.	Planificación	21
4.	Información y comunicación	22
C.	Funciones institucionales	22
1.	Docencia	22
2.	Investigación	22
3.	Internacionalización	23
4.	Extensión y prestación de servicios	23



D.	Recursos Institucionales y Servicios	23
1.	Recursos Humanos	24
2.	Servicios para Estudiantes	24
3.	Recursos Educativos	25
4.	Recursos Físicos	25
5.	Recursos Financieros	25
6.	Información	25
E.	Desarrollo Institucional	25
V.	<i>Aplicación de los criterios</i>	27
A.	Estándar Uno: Misión, Metas y Objetivos	27
B.	Estándar Dos: Gestión y gobierno	28
C.	Estándar tres: Funciones institucionales	29
1.	Docencia	30
2.	Investigación	31
3.	Internacionalización	32
4.	Extensión y prestación de servicios	33
D.	Estándar cuatro: Recursos institucionales y servicios	34
1.	Recursos humanos	34
2.	Servicios Estudiantiles	35
3.	Recursos Educativos y	36
4.	Recursos físicos	36
5.	Recursos Financieros	37
6.	Información	37
E.	Estándar cinco: Desarrollo Institucional	38
VI.	<i>El proceso de auto-evaluación</i>	39
A.	El proceso de la auto-evaluación	39
B.	Requisitos para una auto-evaluación efectiva	41
C.	Rol del Comité de Auto-evaluación	44
D.	Elaboración de un programa	45



E.	Organización del Informe de Auto-evaluación	47
<b>VII.</b>	<b>La evaluación externa</b>	<b>51</b>
A.	El equipo de evaluación externa	51
B.	La visita de evaluación externa	54
1.	Programación de la visita	54
2.	Reuniones y entrevistas	56
3.	Progresión de la visita	58
4.	El informe de salida	59
C.	El informe de evaluación externa	59
D.	La decisión de acreditación	61
E.	Después de la Acreditación	62



## I. INTRODUCCIÓN AL ASEGURAMIENTO EXTERNO DE LA CALIDAD

Durante las últimas dos décadas, la acreditación ha emergido como la metodología más ampliamente aceptada y adoptada en el mundo como mecanismo para el aseguramiento externo de la calidad de la educación superior (AEC). Excepto en países como Estados Unidos de América, donde existe desde hace un siglo, en muchas otras partes del mundo este es un fenómeno de los años noventa.

Cuando los gobiernos enfrentan el tema de sostener y apoyar sistemas de educación superior en expansión, donde compiten diversas prioridades por recursos limitados, la necesidad de responsabilidad pública – siempre importante - se hace más evidente. La necesidad de dar cuenta pública acerca del uso de los recursos destinados a la educación superior también obliga a asegurar la calidad de la educación. Esta demanda de responsabilidad hacia los interesados, junto con la propia motivación de las instituciones de educación superior para mejorar su desempeño en el contexto global, ha tenido como resultado el desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad, con el fin de velar por la calidad de la educación superior.

Actualmente, la educación superior no es un mero servicio nacional; también existen interesados más allá de las fronteras. Las demandas de movilidad de estudiantes, académicos y profesionales está en aumento, lo que ha agregado una dimensión internacional a la educación superior y exigido que se tomen en consideración estándares internacionales al momento de evaluar la calidad de los servicios prestados.

CINDA – el Centro Interuniversitario de Desarrollo, una red de prestigiosas universidades latinoamericanas y europeas con una trayectoria de más de cuarenta años – tomó la iniciativa de ofrecer la posibilidad de avanzar en temas relativos al aseguramiento de la calidad, ya sea para acceder a procesos nacionales de evaluación o acreditación, o para obtener una acreditación internacional, para lo cual estableció el Instituto Internacional para la Calidad, IAC.



El Instituto ofrece servicios de consultoría a organismos de gobierno, agencias de aseguramiento de la calidad e instituciones de educación superior que estén interesados en desarrollar procesos de aseguramiento de la calidad en el marco de estándares internacionales, o en verificar que su desempeño se ajusta a criterios y estándares de validez internacional.

El presente manual explica el proceso de evaluación conducido por IAC. Ha sido desarrollado tomando en consideración la experiencia internacional, con el fin de apoyar a las instituciones que quieren llevar a cabo procesos de auto-evaluación, ya sea a nivel de carreras o de instituciones. El manual está diseñado como una guía, de modo que las instituciones, en consulta al personal técnico del IAC, pueden hacer las modificaciones que consideren necesarias para ajustarlo a sus necesidades y características.



## **II. EL INSTITUTO INTERNACIONAL PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, IAC**

El Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad (IAC) está dedicado a la garantía y mejoramiento de la calidad de la educación a nivel superior a través de la oferta de servicios de consultoría y asesoría en el campo del aseguramiento de la calidad, así como de la conducción de procesos de evaluación y acreditación para aquellas instituciones o carreras que lo soliciten. En caso de que estas solicitudes provengan de instituciones que operan en países donde existen procesos nacionales de evaluación o acreditación, el IAC tomará contacto con la agencia responsable, con el fin de informarle acerca de la tarea encomendada y analizar con ella la forma en que se coordinan las exigencias nacionales y las internacionales contenidas en los estándares IAC.

Como ya se señaló, el IAC es el resultado de la experiencia del Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA, en el campo del aseguramiento de la calidad, y de sus vinculaciones con especialistas con amplia experiencia en la organización, desarrollo y administración de procesos de aseguramiento de la calidad en diferentes lugares del mundo. El Centro es una red internacional de universidades en América Latina y Europa que desde hace más de treinta años ha generado espacios de colaboración entre instituciones de educación superior, explorando temas centrales sobre política y gestión universitaria, con el fin de poner el conocimiento acumulado al servicio de las políticas públicas y de las instituciones correspondientes. Está reconocido por el Gobierno de Chile y UNESCO como una organización privada internacional, y en Colombia y Chile ha sido incorporado como una organización sin fines de lucro. El Directorio de CINDA está conformado por representantes de las universidades que integran el centro, los que designan un Director Ejecutivo a quien le delegan todas las decisiones operacionales y la administración de proyectos y programas de CINDA.



#### A. *Alternativas de aseguramiento de la calidad*

En la amplia gama de actividades relacionadas con el aseguramiento de la calidad, el Instituto Internacional de Calidad (IAC) ofrece una variedad de servicios que van desde la evaluación internacional hasta consultorías comisionadas. Los servicios de la organización están dirigidos principalmente a organizaciones como las siguientes:

- Instituciones que desean asegurar que sus procesos internos de aseguramiento de la calidad cumplen con estándares de validez internacional.
- Instituciones que ofrecen o esperan ofrecer programas en el extranjero.
- Instituciones que desean evaluarse o evaluar programas específicos apoyados en estándares internacionales.
- Gobiernos y otras agencias que desean desarrollar sistemas nacionales o regionales de aseguramiento de la calidad que son consistentes con prácticas internacionales.
- Agencias de aseguramiento de la calidad que deseen ajustar sus procesos internos a las orientaciones de buena práctica o los estándares definidos por redes u organismos internacionales, que deseen llevar a cabo procesos de auto-evaluación o que quieran ser evaluadas externamente con relación a los estándares vigentes para agencias de aseguramiento de la calidad.

Asimismo, el IAC proporciona servicios técnicos, incluyendo los siguientes:

- Preparación de reglamentos y procedimientos
- Producción de información, usando tanto medios impresos como digitales, para explicar y promover el papel del aseguramiento de la calidad.
- Establecimiento de criterios para la selección de evaluadores externos.
- La designación de evaluadores internacionales para su participación en procesos de aseguramiento de la calidad.
- Capacitación de quienes participan tanto en procesos de auto-evaluación como de evaluación externa.
- La supervisión profesional de las actividades del IAC.



- La preparación de informes de evaluación para consideración de las instituciones de educación superior o, en caso de procesos de acreditación, para el Consejo Académico del Instituto.

Este Manual de Estándares y Procedimientos está basado en estándares ampliamente aceptados internacionalmente y proporciona la referencia para las actividades de evaluación y acreditación por IAC. Las instituciones pueden contratar otras actividades de consultoría y desarrollo, las que pueden consultarse con el personal técnico del instituto.

### *B. El Proceso*

Existen diversas opciones para las instituciones que deseen hacer uso de los servicios de aseguramiento de la calidad del IAC: pueden solicitar la acreditación del Instituto, o bien pueden solicitar servicios de asesoría o consultoría en aspectos propios del mejoramiento de la calidad. Es posible también combinar ambas opciones: una institución puede participar primero en un proceso en el cual recibe el apoyo del instituto para desarrollar las condiciones que le permitirían acceder a la acreditación – del instituto o de otro organismo nacional o internacional – para luego solicitar la acreditación propiamente tal. En este caso, el instituto adopta las cautelas necesarias para asegurar la independencia entre quienes prestan servicios de asesoría o consultoría y quienes luego participarán en procesos de evaluación, con el fin de evitar la presencia de eventuales conflictos de interés.

El instituto ha definido un conjunto de requisitos para las instituciones que deseen acceder a los procesos de acreditación. Es responsabilidad de la institución analizar sus características a la luz de dichos requisitos, ya que su no cumplimiento impedirá que sea acreditada. Sin embargo, una institución puede solicitar una evaluación previa que le permita verificar que cumple con los requisitos de elegibilidad para solicitar la acreditación.



Un análisis de la estructura y prácticas comunes de las agencias de aseguramiento de la calidad (AAC) en diferentes países revelan semejanzas y diferencias. Entre los aspectos semejantes se destacan los siguientes elementos esenciales, observados en las principales agencias de aseguramiento de la calidad en el mundo:

- Naturaleza independiente del órgano colegiado que adopta (o, en algunos casos, recomienda a otro organismo) las decisiones de acreditación.
- Acreditación basada en estándares predeterminados.
- Combinación de auto-evaluación y evaluación externa por especialistas
- Un análisis integrado de los procesos de evaluación

Esta es la metodología aceptada por la mayoría de las agencias de acreditación miembros del International Network for Quality Assurance in Higher Education (INQAAHE). El proceso de evaluación de IAC sigue esta práctica internacional, la que se puede caracterizar por tres etapas:

- Una auto-evaluación hecha por la institución.
- Una evaluación externa por un equipo de evaluadores internacionales.
- Un pronunciamiento acerca del cumplimiento de los estándares.

### *C. Áreas para el proceso de acreditación*

Reconociendo la diversidad de modelos institucionales vigentes en los países donde opera, el Instituto ha definido una modalidad flexible para el proceso de acreditación.

En efecto, contempla como áreas ineludibles para la evaluación las correspondientes a la gestión institucional y la docencia conducente de grado (o pregrado), por considerarlas esenciales para toda institución de educación superior, y las más relevantes desde el punto de vista del medio externo. Al mismo tiempo, y dependiendo de la forma en que cada institución define su misión y las principales funciones que desempeña, pueden agregarse áreas electivas, en cuyo caso los aspectos relativos a ellas deberán ser considerados específicamente en la evaluación y destacados en el proceso de acreditación.



Las áreas electivas definidas corresponden a las funciones de docencia de posgrado y de investigación, las que podrán incluirse cuando forman parte de la declaración de misión y por tanto, forman parte de la identidad institucional.

#### *D. Etapas del proceso de acreditación*

**Etapas 0: Definición del tipo de acreditación.** La institución, sobre la base de las funciones contempladas en su declaración de misión, debe definir si opta por una acreditación de carácter general (centrada en gestión institucional y docencia de grado) o si solicita que se evalúen una o las dos áreas adicionales establecidas por el Consejo: docencia de posgrado e investigación. Esta decisión orientará todo el proceso que sigue a continuación.

**Etapas I: Desarrollo del proceso de Auto-Evaluación:** Este es el paso más importante en el proceso de acreditación; consiste en un ejercicio interno institucional que se debe realizar con introspección honesta y crítica. El objetivo principal es lograr un mejor conocimiento de las condiciones en que la institución (o sus programas) desempeñan sus labores, identificar sus fortalezas y debilidades, conducir a una planificación sistemática de acciones de mejoramiento y hacer un seguimiento de las mismas. El presente documento tiene por objeto ayudar a las instituciones en la organización y desarrollo del proceso; sin embargo, la naturaleza y alcance de la auto-evaluación se determinará en función de las necesidades de la institución y se acordará con el IAC antes de la iniciación del proceso.

**Etapas II: Evaluación externa:** Si bien la auto-evaluación aporta un antecedente esencial para el proceso de acreditación, es preciso ponerla en perspectiva con una mirada externa. Esta es responsabilidad de un equipo de evaluadores designado por el Directorio del IAC, seleccionado de un registro conformado por evaluadores altamente calificados, con experiencia tanto académica como profesional, y conocimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad. El equipo visita la institución para validar en terreno los contenidos y conclusiones del proceso de auto-evaluación, y entrega un informe con sus hallazgos al IAC.



**Etapas III: Decisión final del IAC:** En una evaluación institucional con fines de acreditación, el Consejo Académico del IAC analiza los antecedentes que dan cuenta de la situación de la institución: los datos estadísticos proporcionados, el informe de auto-evaluación y el informe de evaluación externa (este último acompañado por las observaciones de la institución si las hubiera). Sobre la base de estos antecedentes y de los criterios de evaluación ya definidos, el Consejo emite un pronunciamiento acerca del grado de cumplimiento de los criterios de calidad y su decisión respecto de la acreditación de la institución o de sus programas. Dicho pronunciamiento se recoge en un documento de acuerdo que sintetiza las principales observaciones del Instituto, y que la institución se compromete a hacer público en la forma acordada con el Instituto al inicio del proceso.

En el caso de una evaluación con fines de mejoramiento, no hay un pronunciamiento formal del Consejo, sino un informe detallado para la institución, recogiendo los principales aspectos relevados en ambos informes (de evaluación y de evaluación externa) y formulando las recomendaciones pertinentes para el diseño y desarrollo de un plan de mejoras.

#### *E. Mecanismo para la vinculación con el IAC*

Como se ha mencionado más arriba, para algunas instituciones puede ser más apropiado iniciar el proceso de aseguramiento de la calidad con una consultoría que le permita prepararse para enfrentar más adelante una evaluación externa con fines de acreditación. La decisión corresponde a cada institución, pero para adoptarla puede contar con la asesoría del Instituto.

Una vez definido el tipo de programa que se desarrollará, la institución debe suscribir un convenio con el IAC para lo cual existe un formato estándar que se pone a disposición de los interesados. Asimismo, debe hacer llegar a la Secretaría una Ficha Institucional Introdutoria, que recoge los principales antecedentes de la institución, y cumplir con los compromisos definidos en el convenio.



El convenio habitualmente contempla una visita inicial de un representante del Instituto con el fin de presentar el proceso a la institución, atender dudas o consultas y definir un cronograma para la operación. Posteriormente a esta visita, el personal del IAC puede responder consultas efectuadas por correo electrónico; la institución puede contratar otros servicios (tales como una visita adicional, o asesorías específicas relativas a la evaluación), los que se definirán de común acuerdo entre el IAC y la institución.

### **III. AREAS DE EVALUACION**

Como se señaló, el proceso conducido por el IAC contempla dos áreas mínimas (gestión institucional y docencia de grado) y dos áreas electivas. El manual contiene los criterios que se aplican a la evaluación; sin embargo, para mayor claridad, a continuación se describe el ámbito que cubre cada una de estas áreas.

#### *A. Áreas mínimas*

##### **1. Gestión institucional**

Por gestión institucional se entiende el conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y recursos – materiales, humanos y financieros – de la institución, en función de sus propósitos y fines declarados. Considera la organización y estructura institucional, el sistema de gobierno y la administración de recursos humanos, materiales y financieros.

Desde esta perspectiva, la gestión institucional contempla al menos los siguientes aspectos, todos los cuales deben analizarse desde la perspectiva de las principales funciones o líneas de acción de la institución:

- La estructura y organización institucional, tomando en consideración la normativa y distribución de las funciones en la institución, así como el control de las mismas.
- El sistema de gobierno, considerando las diversas instancias de toma de decisiones, a nivel central y en las distintas unidades de la institución.



- Las normas y procedimientos asociados a la selección, contratación, evaluación y perfeccionamiento del personal directivo, académico y administrativo de la institución.
- La planificación, ejecución y control de recursos materiales y financieros de la institución, en función de los propósitos y fines institucionales. Incluye los mecanismos necesarios para asegurar la estabilidad y viabilidad institucional.
- Los mecanismos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de las prioridades de desarrollo definidas por la institución.
- El sistema de aseguramiento de la calidad que facilita la medición sistemática de los resultados de la institución de acuerdo a sus prioridades, teniendo claramente identificadas las instancias a nivel central y por unidades que participan en el sistema.
- La disponibilidad de información necesaria para responder a los requerimientos de la gestión y a la toma de decisiones (capacidad de análisis institucional).

## 2. Docencia de grado<sup>1</sup>

En el ámbito de la docencia, se tomará en consideración el conjunto de políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de la formación de grado, con especial énfasis en los aspectos relacionados con el diseño y aprobación de los programas ofrecidos; con su implementación y seguimiento; y con un análisis de sus resultados y los mecanismos para revisar y modificar el currículo, la organización de los programas, los métodos pedagógicos, los recursos humanos y materiales asignados a los programas o cualquier otro aspecto que afecte la calidad de la formación entregada.

Así, la evaluación deberá contemplar los propósitos definidos y los mecanismos que se aplican para asegurar la calidad en los siguientes aspectos:

- Diseño y provisión de carreras y programas (decisiones acerca de la oferta de carreras y su pertinencia, apertura de sedes, definición y revisión de perfiles de egreso, diseño curricular, equivalencia en créditos (o unidad que de cuenta de las

---

<sup>1</sup> Se entiende por docencia de grado aquella conducente a un primer grado académico o a un título profesional. En algunos países se denomina docencia de pregrado.



asignaturas necesarias para obtener el grado), modalidades de enseñanza, asignación de recursos, seguimiento de los resultados)

- Proceso de selección y admisión (determinar las características de los estudiantes que ingresan a la institución)
- Proceso de enseñanza (métodos pedagógicos, procedimientos de evaluación del aprendizaje, uso de tecnologías, bibliotecas, bases de datos, laboratorios y planta física)
- Dotación académica/docente (estrategias de reclutamiento, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, renovación), definición del perfil del profesor para cada uno de los programas (escolaridad, investigación, práctica profesional)
- Estudiantes: progresión, deserción, servicios y bienestar , seguimiento de egresados.
- Utilización de los procesos o resultados de la investigación para mejorar la calidad de la docencia impartida

#### *B. Áreas adicionales de evaluación*

El proceso de acreditación conducido por el Instituto contempla la posibilidad de que las instituciones incorporen a la acreditación áreas adicionales, convenidas con la secretaría. La selección de una o más áreas adicionales responde a la definición de propósitos institucionales y debe ajustarse a los términos de referencia que se indican a continuación.

#### **1. Docencia de posgrado<sup>2</sup>**

Las instituciones que opten por esta área deben considerar todas las actividades de posgrado que realizan.

---

<sup>2</sup> Por docencia de posgrado se entiende el conjunto de actividades docentes que conducen a la obtención de un grado académico, esto es, grados de maestría o doctorado. En los grados de maestría se incluyen tanto aquellos con orientación académica como profesional.



### ***Programas de doctorado***

Las instituciones que opten por esta área deberán otorgar grados académicos de doctor en programas sistemáticos organizados de acuerdo a las normas vigentes en el país. Estos programas deben estar vigentes, tener al menos una generación de graduados, y referirse a las principales líneas de desarrollo disciplinario de la institución.

La evaluación contempla:

- Criterios y mecanismos utilizados por la institución para el diseño y provisión de su oferta de posgrado (que contemplen al menos la relevancia y pertinencia de los programas en el marco de los objetivos institucionales, el proceso de formación y los resultados obtenidos)
- Dotación académica necesaria y suficiente (en términos de número, calificaciones, experiencia y dedicación) para desarrollar la docencia de doctorado, incluyendo las actividades de investigación asociadas a ella y la guía de tesis.
- Políticas y mecanismos para la gestión de los recursos humanos (estrategias de reclutamiento, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, renovación)
- Mecanismos de asignación de recursos destinados al apoyo de infraestructura, instalaciones, tecnologías de información, biblioteca y recursos para los posgrados,
- Estudiantes, criterios de selección, financiación, asistencias graduadas, pasantías en instituciones internacionales
- Vinculación de los programas con áreas de investigación y desarrollo
- Evidencias de impacto de los programas en el medio disciplinario, científico y tecnológico, o en procesos de innovación),

### ***Programas de maestría/magister***

Los programas de maestría deben ser conducentes al grado académico de magíster, de acuerdo a las normas vigentes en el país. Las instituciones que opten por esta área deberán otorgar grados de maestría en programas que tengan al menos una generación



de graduados y estén referidos a sus principales líneas de desarrollo disciplinario o profesional.

La evaluación contempla:

- Criterios y mecanismos utilizados por la institución para el diseño y provisión de los programas ofrecidos (que contemplen al menos la relevancia y pertinencia de los programas en el marco de los objetivos institucionales, el proceso de formación y los resultados obtenidos).
- Dotación académica necesaria y suficiente (en términos de número, calificaciones, experiencia y dedicación) para desarrollar la docencia, incluyendo la supervisión de las actividades de graduación.
- Políticas y mecanismos para la gestión de los recursos humanos (estrategias de reclutamiento, evaluación, seguimiento, perfeccionamiento, renovación)
- Mecanismos de asignación de recursos destinados al apoyo de infraestructura, instalaciones, tecnologías de información y biblioteca y recursos para los programas de maestría, y
- Evidencia de la vinculación de los programas con áreas de innovación o desarrollo y de su impacto en el medio
- Estudiantes, criterios de selección, financiación, asistencias graduadas, pasantías en instituciones internacionales
- Seguimiento a egresados (mecanismos que faciliten el conocimiento de la actividad de investigación o profesional de los egresados)

## **2. Investigación**

Por investigación se entienden las actividades sistemáticas de búsqueda de nuevo conocimiento o desarrollo tecnológico, que impactan sustantivamente en la disciplina, tema o área a la que pertenecen. Sus resultados se expresan en publicaciones o en patentes. En casos excepcionales, se considerará otro tipo de resultados, lo que deberá ser debidamente justificado y respaldado por la universidad.



Para optar por esta área, la universidad debe desarrollar actividades sistemáticas de investigación de alto nivel en cuanto a la rigurosidad de los proyectos y a su contribución al desarrollo disciplinario o científico, en diversas áreas de su quehacer, expresadas en un conjunto significativo de proyectos de investigación integrados al sistema nacional de ciencia y tecnología.

En ese contexto, la evaluación para la acreditación se refiere a las políticas y mecanismos institucionales destinados a asegurar la calidad de la investigación, considerando al menos los siguientes aspectos:

- Política institucional de desarrollo de la investigación y su aplicación de acuerdo a criterios de calidad aceptados por la comunidad científica, tecnológica y disciplinaria.
- Disponibilidad de recursos para el desarrollo sistemático de actividades de investigación (internos y externos).
- Participación en fondos abiertos y competitivos, a nivel nacional e internacional.
- Calificaciones y dedicación de los responsables de conducir proyectos de investigación.
- Resultados de los proyectos de investigación: publicación en revistas periódicas (tradicionales o virtuales, de corriente principal, con comité editorial), libros (monografías, ensayos u otros), patentes, otros.
- Evidencia de vinculación de la investigación con la docencia de pre y posgrado
- Impacto de la investigación a nivel nacional e internacional (aporte al conocimiento científico, tecnológico y disciplinario).

#### **IV. LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD IAC**

Toda acreditación debe hacerse con referencia a una serie de estándares predeterminados. Los estándares IAC permiten evaluar la calidad de una institución, a partir de la información recogida en el informe de auto-evaluación, el informe de evaluación externa y demás antecedentes aportados por la institución.



El Instituto ha establecido dos parámetros fundamentales para definir la calidad de una institución o de sus programas:

El primero se refiere a la consistencia interna, esto es, el grado de ajuste de las políticas, mecanismos y acciones de la institución o sus programas con las prioridades institucionales y los propósitos declarados al nivel pertinente.

El segundo parámetro está dado por los requerimientos, normas o criterios establecidos por la comunidad académica o profesional correspondiente. Estos se recogen en los estándares de calidad del IAC (y, cuando sea pertinente, en estándares adicionales definidos para una carrera o función específica) y se expresan en la consistencia externa de la institución o sus programas.

Por tanto, cada institución debe establecer su propia síntesis, interpretando los estándares de calidad desde la perspectiva de las orientaciones y prioridades establecidas en su misión institucional. En efecto, el sistema de aseguramiento de la calidad de una institución debe diseñarse y tener como finalidad sus propios propósitos, y lo necesario para cumplir con su misión.

Los estándares constituyen, por tanto, una guía para ordenar la auto-evaluación y establecen con claridad las expectativas asociadas a cada uno de los aspectos que cubren. La institución debe dar cuenta de la forma en que atiende dichos aspectos, sin limitarse a una mera descripción de políticas y prácticas: debe, asimismo, fundamentar mediante un juicio evaluativo la forma en que se ajusta a las expectativas formuladas en los estándares y, cuando corresponda, identificar con claridad tanto sus fortalezas como sus debilidades.

Para facilitar la comprensión de los estándares, éstos se describen en términos de sus aspectos claves y de los factores que permiten una mejor comprensión de dichos aspectos. Así, cada estándar contempla un requisito general (formulado en negrita), cuyo cumplimiento es preciso demostrar, y factores, que definen los elementos que



facilitan dicha demostración en el marco de la misión y contexto específicos para la institución.

Los estándares de calidad del IAC para la acreditación institucional se ordenan en las siguientes categorías:

- Misión, metas y objetivos
- Gobierno y gestión
- Funciones institucionales
- Recursos y servicios
- Desarrollo institucional

#### A. *Misión, Metas y Objetivos*

***La institución cuenta con una declaración de misión propia de una institución de educación superior, definida clara y explícitamente, adecuadamente difundida y susceptible de verificación posterior. Tiene la autorización legal para operar como una institución de educación superior reconocida en el/los país/es donde opera y está facultada para otorgar títulos o grados de nivel superior.***

Los factores que permiten demostrar el cumplimiento del requisito son los siguientes:

- Los propósitos institucionales están explícitamente formulados y permiten orientar la definición de los objetivos de las distintas unidades, sedes o modalidades en que la institución ejerce su acción, considerando al menos los principios orientadores, el énfasis y peso relativo de las distintas funciones institucionales, la población estudiantil a la que espera atender, el impacto esperado en el entorno.
- La misión y propósitos institucionales son apropiados para una institución de educación superior.
- La institución está en condiciones para avanzar responsablemente en el cumplimiento de sus propósitos.
- La institución tiene la autorización legal para operar como institución de educación superior y otorgar títulos post secundarios.



## B. Gobierno y gestión

***La institución dispone de un adecuado sistema de gobierno y cuenta con una eficaz gestión institucional, administrativa y financiera, incluyendo mecanismos para evaluar el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos.***

Los factores que permiten demostrar el cumplimiento del requisito son los siguientes:

### 1. Gobierno

- La institución cuenta con una estructura de gobierno y un cuerpo directivo que le permiten asegurar el desarrollo de su misión con integridad y calidad.
- Organiza y conduce los procesos de toma de decisiones en virtud de sus propósitos y objetivos, avanzando responsablemente en el logro de los mismos.

### 2. Gestión

- La institución tiene una estructura organizacional que le permite desarrollar una gestión institucional, administrativa y financiera eficaz, acorde con sus propósitos y fines.
- El cuerpo directivo de la institución cuenta con las calificaciones y experiencia necesarias para asegurar un liderazgo eficaz.
- La institución tiene suficiente personal calificado para llevar a cabo las funciones propias de la gestión administrativa y financiera.

### 3. Planificación

- La institución cuenta con mecanismos adecuados para planificar de manera eficaz el desarrollo de sus funciones, incluyendo los aspectos académicos, de personal y de recursos.
- La institución cuenta con mecanismos y procedimientos que le permiten evaluar regularmente si se están cumpliendo sus objetivos.



#### 4. Información y comunicación

- La institución tiene un sistema interno de información que apoya sus actividades
- La información proporcionada a los estudiantes respecto de los programas de estudio, los servicios y otros aspectos pertinentes es clara y completa.

#### C. Funciones institucionales

***La institución tiene claramente definidas las funciones en las que concentra su quehacer y la prioridad que asigna a cada una de ellas. Asimismo, cuenta con políticas y mecanismos que le permiten asegurar su actualización, sustentabilidad y calidad.***

Los factores que permiten demostrar el cumplimiento del requisito son los siguientes:

##### 1. Docencia

- Los programas educacionales de la institución son consistentes con la misión y apropiados para una institución de educación superior.
- La institución define claramente los objetivos de sus programas educacionales y les asigna los recursos necesarios para lograr dichos objetivos.
- La institución cuenta con mecanismos para asegurar la actualización curricular y pedagógica de sus programas de estudio, y para velar por la coherencia entre los sistemas de admisión y las exigencias de los planes de estudio.

##### 2. Investigación

- La institución tiene políticas claras que orientan sus actividades destinadas a conocer, difundir y analizar los resultados de investigaciones (propias o ajenas) en las áreas en que desarrolla su quehacer.
- La institución cuenta con mecanismos apropiados para poner a docentes y estudiantes en contacto con los desarrollos disciplinarios y los avances tecnológicos de las áreas en que desarrolla su quehacer, así como con el campo más actualizado de las profesiones respectivas



- Cuando la función de investigación está contemplada en la declaración de misión institucional, la universidad cuenta con políticas que orientan el desarrollo de esta actividad, considerando al menos la definición de áreas prioritarias, vinculación con la docencia de pre y posgrado, gestión de los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios, y vinculación con el medio disciplinario, científico o productivo.
- La institución cuenta con recursos humanos, técnicos y financieros suficientes para el desarrollo de actividades de investigación sistemáticas en el/las área/s prioritaria/s.

### **3. Internacionalización**

- La institución ha definido la forma en que se posiciona en la comunidad internacional y proporciona evidencias de contar con políticas y mecanismos adecuados para sustentar las actividades correspondientes.

### **4. Extensión y prestación de servicios**

- Las actividades de extensión y de prestación de servicios que la institución contemple en sus propósitos declarados son consistentes con sus funciones principales y apropiadas para una institución de educación superior.
- La institución cuenta con políticas y mecanismos que orientan el desarrollo de estas actividades y su vinculación con las otras funciones que desempeña, y asigna los recursos necesarios para su desarrollo sistemático.

#### *D. Recursos Institucionales y Servicios*

***La institución cuenta con los recursos humanos necesarios para cubrir el conjunto de funciones definidos en sus propósitos. Asimismo, dispone de las instalaciones, equipos, talleres y recursos necesarios para satisfacer plenamente sus propósitos, lograr los resultados esperados y cumplir su proyecto de desarrollo.***



## **1. Recursos Humanos**

- La institución cuenta con un núcleo sustancial de personal académico y de apoyo con la dedicación y calificaciones necesarias para sustentar sus programas educacionales y asegurar su continuidad y coherencia.
- Asimismo, cuenta con el personal académico y de apoyo necesario para desarrollar satisfactoriamente las actividades de investigación, extensión, prestación de servicios u otras actividades contempladas en su misión.
- Las políticas institucionales definen con claridad los criterios aplicados para la selección, contratación, desarrollo y promoción del personal académico y de apoyo y se aplican de manera sistemática en todos los niveles de la institución.
- La institución cuenta con políticas y mecanismos destinados a asegurar la actualización disciplinaria, profesional y pedagógica de su personal académico.

## **2. Servicios para Estudiantes**

- Los criterios y mecanismos de admisión están claramente establecidos, son consistentes con los propósitos institucionales y con los requerimientos de los planes de estudio y se aplican de manera sistemática.
- La institución informa adecuadamente a sus estudiantes acerca de las normas que rigen su relación con la institución, las características de los programas y los servicios ofrecidos.
- La institución cuenta con los servicios necesarios para responder a las necesidades educacionales y académicas de los estudiantes, y se esfuerza por atender sus necesidades personales con el fin de facilitar su progresión dentro de los respectivos programas.



### **3. Recursos Educativos**

- La institución proporciona los recursos educativos (laboratorios, talleres, biblioteca, equipamiento, etc.) necesarios para satisfacer plenamente sus propósitos, lograr los resultados de aprendizaje esperados y cumplir su proyecto de desarrollo.
- Los recursos son apropiados en cantidad y calidad y se encuentran actualizados y en buenas condiciones de mantención.
- La institución cuenta con políticas para identificar y satisfacer las necesidades de adquisición y renovación de los recursos.
- El acceso a los recursos es amplio, y es posible verificar que se utilizan de manera adecuada y relacionada con las exigencias de las actividades a las cuales sirven.

### **4. Recursos Físicos**

- La institución cuenta con infraestructura e instalaciones adecuadas, proporcionales a las actividades que desarrolla, accesibles y seguras para sus miembros.

### **5. Recursos Financieros**

- La institución cuenta con los medios para garantizar su estabilidad y viabilidad financiera, y ejerce una administración idónea y apropiada de los recursos financieros en función de sus propósitos declarados.

### **6. Información**

- La institución publica información precisa que describe sus propósitos y objetivos, requisitos de admisión, normas y reglamentos, programas y cursos, requisitos para el título, procedimiento para los reclamos.
- La publicidad de la institución, y en general, la información directa o indirectamente entregada al público, es clara y expresa fielmente la realidad de la institución.

#### *E. Desarrollo Institucional*

***La institución tiene una capacidad demostrada de autorregulación, que le permite monitorear su desempeño y hacer los ajustes necesarios para el continuo mejoramiento de la calidad de sus actividades.***



- La institución cuenta con políticas y mecanismos formalmente establecidos para velar por el cumplimiento de sus propósitos y para asegurar la calidad de las actividades que desempeña. Estas políticas y mecanismos se aplican de manera sistemática en todos los niveles, sedes o modalidades de enseñanza de la institución.
- La institución monitorea su desempeño y, si es necesario, ajusta sus objetivos y adecua sus procedimientos para mejorar sus actividades.



## V. APLICACIÓN DE LOS CRITERIOS

Los estándares y factores señalados son genéricos, y su análisis debe ajustarse a las características de cada institución. A continuación se propone una forma de aplicarlos, con el fin de facilitar el trabajo evaluativo. Sin embargo, ésta no impide que la institución haga los ajustes necesarios para dar cuenta de la manera más apropiada a su propio quehacer de los aspectos centrales señalados en cada criterio o estándar.

Los estándares y factores señalados son los elementos ordenadores del proceso de auto-evaluación. En cada caso, es preciso organizar el análisis en función de tres elementos fundamentales:

1. Descripción, donde se presenta brevemente la realidad de la institución. Para facilitar la descripción (que puede incluir un texto explicativo, antecedentes cuantitativos, opiniones de los actores relevantes u otros elementos útiles a juicio de los responsables del proceso) se sugiere apoyarse en anexos donde se adjunte la documentación de respaldo, cuadros estadísticos o resultados de encuestas de opinión.
2. Análisis, o juicio evaluativo, donde los redactores del informe revisan la información provista en el acápite anterior, la ponen en perspectiva y emiten un juicio acerca del grado en que se cumplen o se dejan de cumplir los estándares pertinentes. En esta sección es importante también definir con claridad las prioridades para las acciones de mejora.
3. Acciones de mejora, donde se describen las acciones que la institución implementará como consecuencia de la auto-evaluación realizada; la descripción de las acciones de mejora debe ser clara, realista y verificable.

### A. *Estándar Uno: Misión, Metas y Objetivos*

La misión, metas y objetivos definen a la institución mediante el establecimiento de sus principios orientadores y sus prioridades, la determinación de las funciones en las que centra su quehacer y la población objetivo que pretende atender y la identificación del rol que juega dentro del sistema de educación superior. El principal marco de referencia para



la evaluación está dado por la misión y objetivos de la institución, la que se evalúa en función de sus propósitos declarados y del esfuerzo consciente que realiza para cumplir esos propósitos.

En el proceso de auto-evaluación, la institución debe demostrar que cumple con las expectativas formuladas para este estándar, para lo cual debe estar en condiciones de responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Se encuentran claramente definidos los propósitos de la institución, los principios orientadores y las funciones a las que dedicará su principal esfuerzo?
- ¿Estos propósitos y funciones son consistentes con los recursos y actores involucrados en la institución?
- ¿Las metas y principios orientadores se encuentran adecuadamente difundidos entre los actores institucionales?
- ¿Existen y se aplican mecanismos que permiten revisar los propósitos y evaluar el cumplimiento de las metas planteadas?

#### *B. Estándar Dos: Gestión y gobierno*

Un sistema bien organizado de administración contribuye poderosamente al logro de la misión y metas de la institución. El organismo responsable de la definición de políticas institucionales y la principal autoridad ejecutiva de la institución son esenciales para ejercer el liderazgo dentro de la institución a través de la definición de metas, el establecimiento de prioridades y el desarrollo de planes. Para facilitar el ejercicio de estos roles, es preciso contar con políticas bien delineadas y con una estructura de gobierno que permita adoptar e implementar de manera eficaz y eficiente las decisiones institucionales. Los mecanismos de participación y comunicación, la combinación de autoridades colegiadas y unipersonales, la definición de funciones y los mecanismos de control de las mismas son elementos fundamentales para asegurar el cumplimiento de los propósitos institucionales. El presente estándar presta atención, asimismo, a los mecanismos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de las prioridades institucionales, así como a la planificación, ejecución y control de los recursos necesarios



para desarrollar las funciones de la institución y a la disponibilidad de información necesaria para responder a los requerimientos de la gestión.

El estándar se ordena en función de cuatro sub estándares, referidos a gobierno, gestión, planificación e información y comunicación, como se señaló anteriormente.

En particular, la evaluación apunta a dar respuesta a preguntas como las siguientes:

¿La definición de propósitos de la institución, permite establecer prioridades y orientar el trabajo de las instancias de toma de decisión en los distintos niveles institucionales?

¿La estructura de toma de decisiones opera de manera eficaz en los distintos niveles de la institución (nivel central, facultades o departamentos, sedes, otros)?

¿Existen mecanismos adecuados para velar por la participación de los principales actores en las decisiones que les son pertinentes?

¿Existen y se aplican de manera eficaz políticas asociadas a la identificación, desarrollo, evaluación, actualización y uso de los principales recursos físicos y materiales necesarios para el desarrollo de las funciones institucionales?

¿Los mecanismos institucionales para designación de autoridades, permiten asegurar que éstas cuenten con las calificaciones y experiencia necesarias para desempeñar sus cargos? ¿Existen mecanismos para evaluar su desempeño?

¿Cuenta la institución con una adecuada capacidad de diagnóstico (incluyendo sistemas para obtener información oportuna, válida y confiable sobre los procesos internos) acerca de las condiciones del medio externo y de las características del medio interno? ¿Se utiliza el diagnóstico para efectuar ajustes y correcciones periódicas a los propósitos, los procesos y los resultados del quehacer institucional?

¿Existen y se aplican sistemáticamente mecanismos de evaluación del quehacer institucional en los distintos niveles de la institución?

### C. *Estándar tres: Funciones institucionales*

Las instituciones de educación superior pueden desempeñar múltiples funciones. Entre ellas, la docencia es ineludible, ya que sin ella, no sería posible hablar de una institución



de educación superior. Tradicionalmente, se ha considerado también como una función ineludible la de investigación. Sin embargo, si bien el IAC considera que el compromiso con el conocimiento es parte esencial de toda institución de educación superior, también reconoce que en el contexto de diversificación y masificación de la educación superior, es necesario contar con instituciones que son principalmente docentes, y donde el compromiso con el conocimiento puede ejercerse de maneras diferentes.

Así, para cumplir con los estándares del IAC, las instituciones de educación superior deben definir con claridad las funciones a las que van a destinar mayoritariamente sus esfuerzos. Para cada una de ellas, es preciso describir la forma en la institución se organiza para desempeñarla, los recursos (humanos, físicos, financieros) que se le asignan, y los mecanismos para evaluar su calidad e impacto. En caso de que la investigación no sea una actividad prioritaria de la institución, igualmente es preciso describir y analizar los mecanismos que la institución aplica para asegurar la actualización y vigencia del personal académico, de los programas de estudio y de los recursos técnicos y educacionales de que dispone.

## **1. Docencia**

El generar y mantener programas de alta calidad es la mayor responsabilidad de una institución; por lo tanto, la evaluación de los programas educacionales y su continuo mejoramiento es una responsabilidad permanente. A medida que las condiciones y necesidades cambian, la institución continuamente debe redefinir sus elementos para poder ofrecer programas educacionales de alto nivel. Para lograrlo, la planificación del programa debe basarse en evaluaciones continuas y regulares en función de los propósitos de la institución, así como de los avances disciplinarios y tecnológicos, de las necesidades de los programas y de las características de los estudiantes que recibe. Para mantener la calidad de los programas es esencial adoptar estrategias apropiadas para impartir el programa, evaluar los alumnos y mantener los registros académicos. Los aspectos claves se indican a continuación:

¿La organización de la docencia (áreas del conocimiento cubiertas o planificadas, tipo de programas, población objetivo, cobertura geográfica) se ajusta a los propósitos y objetivos declarados por la institución?



¿Existen mecanismos eficaces para definir perfiles de egreso actualizados, diseñar y actualizar el currículo de las carreras ofrecidas, asignar los recursos docentes, didácticos, físicos y financieros a los programas ofrecidos y evaluar la consistencia entre los propósitos definidos para el área, las decisiones adoptadas y los resultados obtenidos?

¿Existen y se aplican de manera eficaz mecanismos para definir, evaluar y corregir el proceso de enseñanza, incluyendo los sistemas de admisión, los métodos pedagógicos y su relación con los requisitos de formación de los respectivos programas y con las características de los estudiantes admitidos?

¿Cuenta la institución con políticas y mecanismos eficaces para identificar los recursos humanos necesarios, así como las estrategias para reclutar, evaluar y perfeccionar al personal docente, técnico y administrativo necesario para el desarrollo de los programas?

¿Existen registros actualizados y fácilmente accesibles que permitan a docentes y estudiantes conocer con claridad el estado de avance de los estudiantes, y si es necesario, adoptar las medidas correctivas necesarias?

## **2. Investigación**

El Instituto reconoce, como se señaló más arriba, que no todas las instituciones de educación superior contemplan la función de investigación como parte de sus actividades prioritarias; sin embargo, está consciente de que la docencia universitaria no puede existir sin una fuerte actividad de conocimiento, difusión y análisis de los resultados de investigación en las áreas de concentración de la universidad, que permita poner a los docentes y a los estudiantes en contacto con los desarrollos disciplinarios, los avances tecnológicos y el campo más actualizado de las profesiones respectivas. Por consiguiente, la autoevaluación debe contemplar aspectos como los siguientes:

¿Existen políticas claras para orientar las actividades destinadas a conocer, difundir y analizar los resultados de investigaciones (propias o ajenas) en las áreas de trabajo de la institución?

¿Existen, y se aplican de manera eficaz, mecanismos tendientes a poner a docentes y estudiantes en contacto con los desarrollos disciplinarios, tecnológicos y profesionales en las distintas áreas de trabajo de la institución (ejemplos de estos mecanismos son subsidios para asistencia a congresos nacionales e internacionales, intercambios de



docentes, lectura y análisis de estudios, consideración de resultados de investigaciones en áreas de interés, vinculación con actividades profesionales actualizadas)?

Algunas universidades contemplan explícitamente la investigación como una de sus funciones principales. En este caso, la autoevaluación debe referirse, además de los aspectos señalados, a temas tales como:

¿La organización de la investigación (áreas prioritarias, tipo de programas, vinculación con la docencia de pre y posgrado) se ajusta a los propósitos y objetivos declarados por la institución?

¿Existen y se aplican de manera eficaz mecanismos para asegurar la calidad y el impacto interno y externo de la investigación que desarrolla la institución, considerando al menos procedimientos de evaluación, seguimiento y control de dichas actividades?

¿Cuenta la institución con políticas y mecanismos eficaces para identificar los recursos humanos, físicos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo apropiado de las actividades de investigación? (se incluyen aquí políticas utilizadas para promover y apoyar la formación de posgrado de académicos calificados, el fomento y control de la productividad, el impacto de las actividades de investigación en la evaluación del cuerpo académico, así como las estrategias para reclutar, evaluar y perfeccionar al personal académico, técnico y administrativo necesario para el desarrollo de estas actividades).

### **3. Internacionalización**

La dimensión internacional se ha transformado en un factor importante en la educación superior, tanto en lo que se refiere a las vinculaciones de la institución con sus contrapartes internacionales como a la inclusión de contenidos internacionales en las actividades y funciones institucionales. Esta área está orientada esencialmente hacia las estrategias de internacionalización en los aspectos organizacionales (promoción de la movilidad e intercambio de académicos y estudiantes, vinculaciones institucionales, proyectos compartidos) y curriculares.



¿La institución cuenta con una definición clara acerca de su política de internacionalización, que le permita identificar las acciones prioritarias, organizar sus actividades y asignar los recursos necesarios para desarrollarlas de manera eficaz?

¿Existen y se aplican de manera eficaz mecanismos para asegurar la calidad y el impacto de las acciones de internacionalización definidas por la institución, considerando al menos procedimientos de evaluación, seguimiento y control de dichas actividades?

¿Cuenta la institución con políticas y mecanismos eficaces para identificar los recursos humanos, físicos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo apropiado de las actividades de internacionalización? (se incluyen aquí aspectos tales como políticas utilizadas para promover y apoyar el intercambio de docentes o investigadores, la movilidad de estudiantes, la incorporación de la dimensión internacional en el currículo de los programas docentes, el desarrollo de programas conjuntos con instituciones extranjeras, así como las estrategias para reclutar, evaluar y perfeccionar al personal académico, técnico y administrativo necesario para el desarrollo de estas actividades).

#### **4. Extensión y prestación de servicios**

Las instituciones están insertas en un contexto nacional, regional y profesional, al que sirven de diversas maneras. En algunos casos, este servicio se expresa en la difusión y divulgación de conocimientos o actividades institucionales; en otros, se realizan acciones de apoyo a la comunidad local, o se desarrollan actividades de prestación de servicios a diversas instancias públicas o privadas en ámbitos relacionados con el quehacer de la institución. Estas actividades deben estar reconocidas y contempladas en la planificación institucional, y amparadas por políticas y mecanismos que permitan su evaluación periódica y el análisis de su impacto interno y externo. Los temas cubiertos en esta sección son los siguientes:

¿La institución cuenta con una definición clara acerca de su política de extensión y prestación de servicios, que le permita identificar las acciones prioritarias, organizar sus actividades y asignar los recursos necesarios para desarrollarlas de manera eficaz?

¿La organización de las actividades de extensión o de prestación de servicios (áreas prioritarias, tipo de programas, vinculación con la docencia o la investigación) se ajusta a los propósitos y objetivos declarados por la institución?



¿Existen y se aplican de manera eficaz mecanismos para asegurar la calidad y el impacto interno y externo de las actividades de extensión o de prestación de servicio que desarrolla la institución, considerando al menos procedimientos de evaluación, seguimiento y control de dichas actividades?

¿Cuenta la institución con políticas y mecanismos eficaces para identificar los recursos humanos, físicos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo apropiado de las actividades de extensión o de prestación de servicio? (se incluyen aquí políticas utilizadas para promover y apoyar la asignación de los recursos necesarios, el fomento y control de la productividad, el impacto de las actividades realizadas en la evaluación del cuerpo académico, así como las estrategias para reclutar, evaluar y perfeccionar al personal académico, técnico y administrativo necesario para el desarrollo de estas actividades)?

#### *D. Estándar cuatro: Recursos institucionales y servicios*

El manejo de los recursos en función de los propósitos institucionales es un elemento central de la gestión institucional. En este estándar se explora la forma en que la institución identifica, obtiene, evalúa y asegura la calidad de los recursos necesarios para desarrollar de manera eficaz y eficiente las funciones que ella ha definido como parte de su proyecto institucional. El análisis contempla secciones relativas a los recursos humanos, servicios a los estudiantes, recursos educacionales, físicos y financieros.

#### **1. Recursos humanos**

La selección, evaluación y retención del personal académico y su continuo desarrollo profesional son de gran importancia para la institución. La gestión de los recursos humanos es parte importante del análisis efectuado en el estándar sobre gobierno y gestión, y también en el correspondiente a las funciones institucionales. Sin embargo, en esta sección se analiza en profundidad la política institucional al respecto, su implementación y los mecanismos para ajustarla cuando es necesario. Más específicamente, este aspecto dice relación con lo siguiente:

¿Las políticas institucionales para la selección, contratación, evaluación y perfeccionamiento del personal directivo, académico, técnico y administrativo de la institución se ajustan a las prioridades institucionales y a la forma en que la institución ha



definido las funciones en que organiza su acción? ¿Se aplican estas políticas de manera sistemática y equivalente en los distintos niveles y áreas de la institución?

¿La dotación de personal académico, técnico, administrativo, es suficiente en número, dedicación, calificaciones, para responder a las necesidades de las funciones institucionales?

¿Existen instancias de participación de los académicos en las decisiones que afectan sus áreas de competencia? ¿Operan estas instancias de manera eficaz?

¿Existen instancias para conocer el grado de satisfacción del personal académico con las condiciones de trabajo, las funciones institucionales, los mecanismos de comunicación y participación, y otros aspectos relacionados con su quehacer? ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de esas instancias?

¿Existen instancias para conocer el grado de satisfacción de los estudiantes respecto de sus profesores y del personal de apoyo con los que se relacionan?

¿Qué mecanismos existen en la institución para asegurar la actualización y el desarrollo académico y profesional del personal académico, técnico y administrativo?

## **2. Servicios Estudiantiles**

Los servicios estudiantiles apoyan el logro de la misión y metas de la institución, contribuyendo al desarrollo educacional de sus estudiantes. Esto va desde los folletos de información para el uso de los futuros estudiantes hasta los esfuerzos de reubicación para los estudiantes que se retiran. Más específicamente, los aspectos claves en los cuales se juzgará la efectividad institucional con respecto a los servicios estudiantiles, son los siguientes:

¿La información entregada a los estudiantes es completa, clara y realista? ¿Existen mecanismos para saber si ésta se encuentra accesible para los estudiantes y si es conocida y comprendida adecuadamente?

¿Contempla los principales aspectos relativos a la vinculación de la universidad con los estudiantes, tales como las condiciones de enseñanza, reglamentación vigente, servicios y ayudas disponibles y otros elementos semejantes?



¿Los criterios y políticas de admisión son adecuados para asegurar que los estudiantes que ingresan tienen una probabilidad razonable de titularse oportunamente? ¿Se aplican de manera sistemática en todas las carreras de la institución?

¿Existen mecanismos de apoyo académico, nivelación y orientación para los estudiantes que lo necesiten?

¿Existen mecanismos eficaces para conocer la opinión de los estudiantes acerca de los servicios disponibles? ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de dichos mecanismos?

### **3. Recursos Educativos y Recursos físicos**

El propósito principal de los recursos físicos, instalaciones, bibliotecas y otros recursos de aprendizaje tales como los laboratorios de computación, de idiomas y científicos, es apoyar la docencia y el aprendizaje, y de ser aplicable, la investigación de modo consistente con la misión y metas de la institución. Los recursos – de nivel apropiado para los programas ofrecidos - deben estar disponibles para apoyar el desarrollo intelectual, cultural y técnico de los estudiantes; deben ser adecuados en calidad, actualización, estado de mantención y diversidad para apoyar el trabajo de la institución con un nivel técnico apropiado y presentar evidencias de que se utilizan de manera sistemática. Los aspectos más importantes se refieren a la dotación de recursos, a su uso y a las políticas y mecanismos para su reposición y actualización:

¿La dotación de recursos es suficiente para atender las demandas de los estudiantes y de los docentes?

¿Los recursos existentes se encuentran suficientemente actualizados?

¿Los docentes estimulan el uso de los recursos de aprendizaje por parte de los estudiantes?

¿Existen mecanismos para evaluar el grado, la oportunidad y la intensidad de uso de las instalaciones y recursos disponibles?

¿Cuenta la unidad con el personal profesional, administrativo y de apoyo necesario para el uso eficaz de los recursos existentes?



¿La administración de los recursos, garantiza el acceso oportuno a los recursos a todos los estudiantes?

¿Existen mecanismos claros y adecuados para la asignación de espacios compartidos (salas de clase, laboratorios diversos, otros)?

¿Existen procedimientos claros y establecidos para definir, adquirir, mantener, revisar, actualizar las instalaciones y recursos necesarios para la enseñanza? Se aplican y evalúan dichos procedimientos?

¿Existe un plan de desarrollo de la infraestructura y de los recursos para la enseñanza?

## **5. Recursos Financieros**

La planificación financiera y los mecanismos de control presupuestario tienen por objeto asegurar la integridad de las finanzas institucionales, disponer de adecuados mecanismos de control y proporcionar una base para la toma de decisiones sólidas. La disponibilidad de recursos financieros está estrechamente ligada a los objetivos y metas de la institución, al alcance y diversidad de sus programas y servicios y al volumen y características de su cuerpo estudiantil. La evaluación debe ser capaz de entregar antecedentes para responder preguntas como las siguientes:

¿Es posible garantizar la estabilidad y viabilidad financiera de la institución?

¿Existen mecanismos adecuados para organizar el presupuesto y llevar el control presupuestario?

Los mecanismos para asignar el presupuesto a las distintas unidades dentro de la institución, ¿consideran las necesidades de desarrollo de las mismas? ¿Son realistas y ajustados a los propósitos y metas de la institución y de las unidades respectivas?

## **6. Información**

La información es un recurso esencial para el desarrollo institucional; contribuye a la participación efectiva de los miembros de la institución, permite la divulgación de buenas prácticas y genera espacios de comunicación. También es un elemento importante de la vinculación de la institución con el entorno, y un componente significativo para mejorar la comprensión de la institución en el medio social en que se desenvuelve.



A continuación se proponen algunas preguntas importantes al respecto:

¿Existen adecuados mecanismos de comunicación entre las distintas unidades y estamentos de la institución, que promuevan el intercambio y la relación entre ellos?

¿La información entregada a los usuarios de los servicios de la unidad (estudiantes, académicos, otros), incluyendo la que se entrega por la vía publicitaria, es completa, clara y realista?

¿Contempla los principales aspectos relacionados con el quehacer de la unidad (tales como propósitos institucionales y orientación general de la formación, recursos educacionales, duración de la carrera, condiciones de enseñanza, reglamentos sobre admisión, progresión, titulación, nómina de directivos y docentes, servicios y ayudas estudiantiles, etc.)?

¿Se preocupa la institución de recoger información de parte de actores externos (egresados, empleadores, profesionales, otros) con el fin de retroalimentar sus decisiones?

#### *E. Estándar cinco: Desarrollo Institucional*

Parte esencial de la gestión de una institución de educación superior es la capacidad de evaluar de manera sistemática su desempeño con el fin de adoptar las decisiones necesarias para avanzar en el logro de sus propósitos. En ocasiones, incluso puede ser necesario revisar los propósitos y ajustarlos en función de las oportunidades y desafíos del entorno, que por consiguiente debe ser también un componente esencial en el análisis y la definición de las acciones de desarrollo institucional.

Temas centrales para la evaluación de este estándar son los siguientes:

¿Se encuentran claramente definidos los propósitos, metas y objetivos de la institución?

¿Están planteados de manera de facilitar la definición de prioridades y énfasis institucionales, y promover el desarrollo y aplicación de mecanismos para asegurar la calidad de los servicios prestados?



¿Cuenta la institución con una adecuada capacidad de diagnóstico acerca de las condiciones del medio externo y de las características del medio interno? ¿Se usa dicho diagnóstico para efectuar una revisión permanente acerca de los propósitos establecidos, los resultados obtenidos y los ajustes que la comparación entre ambos pueda exigir?  
¿Existen mecanismos institucionales sistemáticamente aplicados para asegurar la calidad de los distintos aspectos de su quehacer?

## VI. EL PROCESO DE AUTO-EVALUACIÓN

### A. *El proceso de auto-evaluación*

El proceso de acreditación IAC requiere que la institución conduzca un detallado proceso de auto-evaluación, cuyo resultado es un informe evaluativo que luego será verificado mediante una evaluación externa. La auto-evaluación es la base del proceso de acreditación. Durante ella, la institución analiza sus programas educacionales y servicios y determina el grado en que ha alcanzado sus metas, sus objetivos y cumplido con los estándares definidos para la acreditación IAC. La práctica internacional sugiere que una institución que se conoce a sí misma, que logra identificar sus fortalezas y debilidades, sus potenciales y limitaciones de manera participativa y compartida, tiene ventajas comparativas frente a otras instituciones que carecen de este conocimiento. Por ello, el objetivo principal del proceso de auto-evaluación es que la institución avance de manera organizada y permanente hacia niveles crecientes de calidad. Un objetivo secundario, pero no por ello menos significativo, es el de aportar antecedentes que permitan que el equipo de evaluadores externos y luego el Consejo de Acreditación del IAC puedan dar garantía pública acerca de su calidad y del grado en que la institución satisface sus propósitos declarados y los estándares de calidad definidos.

En este sentido, es importante recordar algunos elementos importantes que debieran estar presentes en todo proceso de auto evaluación:

**Debida comprensión del sentido y alcances del proceso.** La auto-evaluación con fines de acreditación tiene un sentido propio orientado hacia el mejoramiento de la calidad. En



ocasiones, este proceso se confunde con (o pretende utilizarse como) un mecanismo de regulación externa de la oferta, de homogeneización de los currículos, de evaluación y calificación de los académicos, de racionalización de los recursos humanos, materiales o de procesos, entre otros. Ninguno de los anteriores propósitos tiene efectivamente algo que ver con un proceso de auto evaluación, así como ha sido planteado en este manual y, en el caso de que existan confusiones al respecto, se pierde su sentido y alcances, se corrompe su naturaleza y se impide su adecuado desarrollo. La comunidad decidida a iniciar una auto-evaluación debe comprender exactamente de qué se trata, generando una situación de confianza y espacios abiertos a una participación activa y comprometida con el mejoramiento de la calidad. Este requisito se encuentra fuertemente vinculado a la motivación interna de autoevaluarse, el cual también es un requisito indispensable, como se sostiene a continuación.

**Motivación interna.** Muchas veces es posible distinguir un sinnúmero de motivaciones externas válidas que impulsan el desarrollo del proceso de auto-evaluación. Sin embargo, debe tenerse presente que el proceso involucra una carga de trabajo considerable y por lo tanto, es necesario identificar – o generar, si es necesario – las motivaciones internas a la institución que permitan movilizar adecuadamente a sus distintos actores, más allá de las justificaciones provenientes del medio externo o de las decisiones de la autoridad. Temas tales como la necesidad de reforma curricular, cambios en el perfil de los estudiantes, la necesidad de planificación en determinadas áreas de desarrollo, entre otras, son ocasiones para perfilar adecuadamente el proceso, dándole las características particulares y ‘a la medida’ de la propia institución. De este modo es posible generar una motivación interna real, que sea fuente de ánimo y compromiso a lo largo de todo el proceso.

**Apertura a una mirada externa y compromiso con los resultados del proceso.** La auto-evaluación, definida como un ejercicio interno exclusivo es relevante, pero limitada desde el punto de vista de un sistema de regulación o mejoramiento de la calidad. La auto-evaluación debe desarrollarse teniendo presente que se trata de un proceso que posteriormente se someterá a una mirada externa de evaluadores calificados, y por tanto exige que los actores estén dispuestos a compartir su experiencia y permitir que



evaluadores externos analicen el proceso que han llevado a cabo, validen sus resultados y emitan un juicio externo y confidencial de evaluación. Las comisiones de evaluación externa se designan con el acuerdo de las autoridades de las carreras evaluadas, precisamente con el objetivo de que sus opiniones sean reconocidas y cuenten con la necesaria legitimidad académica y profesional. Es por tanto necesario que desde el comienzo del proceso de auto-evaluación los participantes sepan y acepten que sus resultados sean analizados por evaluadores externos, con el fin de validar y contribuir a legitimar las conclusiones alcanzadas.

#### *B. Requisitos para una auto-evaluación efectiva*

La auto-evaluación es una actividad importante, que exige que sea adecuadamente planificada y desarrollada cuidadosamente; el costo de hacerla es relativamente alto, por lo cual no tiene sentido limitarla a un ejercicio formal. Las siguientes pautas pueden ser útiles a las instituciones para planificar y conducir un auto-evaluación exitoso.

Todo proceso requiere de un **coordinador y un equipo responsable**, quienes conducen y desarrollan el trabajo ejecutivo que exige la auto-evaluación. Dado que se trata de un proceso flexible, el comité de auto-evaluación debe ser hábil en el diseño y conducción del mismo, de tal suerte que éste sea desarrollado a la medida de la institución, ajustándose a sus particulares características y dinámicas. Considerando que el proceso es necesariamente desarrollado por sus actores, el equipo debe ser fuente de motivación permanente en la comunidad de la unidad en evaluación, asegurando la participación activa de ésta durante todo el proceso.

Parte importante del éxito de la auto-evaluación radica en las cualidades, liderazgo y competencias del equipo y de su coordinador. De ahí la importancia de su conformación y del adecuado equilibrio de sus miembros. Cuanto más claramente la comunidad evaluada se vea representada en los rasgos del equipo conductor, más dispuesta se encontrará a participar y a hacerse cargo de los resultados de la evaluación.



Asimismo, la conducción del proceso exige que tanto el equipo como su coordinador sean técnicamente competentes para manejarlo, especialmente en lo que se refiere a la generación y análisis de información, capacidad de convocatoria, manejo de equipos de trabajo, la asignación de prioridades y el equilibrio y exposición de los resultados obtenidos. En caso de que estas capacidades no existan en la institución o se encuentren en estado incipiente, es posible complementarlas mediante el apoyo de asesores o consultores externos, que en ningún caso pueden sustituir la acción de los actores institucionales.

Una de las tareas centrales del equipo conductor es la elaboración de **un plan sistemático y definir plazos** para las distintas acciones asociadas a la auto-evaluación. Esta compete con múltiples actividades académicas ineludibles y tiende a quedar rezagada si no se aplica una planificación rigurosa. Por otra parte, la extensión excesiva de procesos de auto-evaluación la convierte en un ejercicio aburrido, ineficaz y hace imposible mantener los niveles de participación y compromiso necesarios para su desarrollo. El rol de los diferentes grupo y los procedimientos para cumplir las tareas previstas deben discutirse claramente y llegar a acuerdos. Una cuidadosa planificación del proceso de auto-evaluación permitirá a la institución a optimizar sus recursos y obtener máximos beneficios del proceso interno.

Asociado a lo anterior, es preciso **mantener el interés y participación permanentes de la comunidad**. En efecto, así como el Comité de Auto-evaluación cumple funciones de motivación permanente, deben existir canales formales e informales de participación, que aseguren que el proceso se encuentra abierto a toda la comunidad. Es preciso organizar las actividades, de manera que cada uno de los miembros de la comunidad tenga la oportunidad de participar de acuerdo a sus particulares ámbitos de desempeño e intereses propios. Evidentemente, no se trata – ni se espera – que todos participen en todo; por el contrario, es un proceso que, basado en la participación, busca identificar colectivamente fortalezas y debilidades, que se traduzcan en un plan de mejoramiento cuyas prioridades y áreas relevantes sean aquellas compartidas por la comunidad.



La disponibilidad de **información** es indispensable para el análisis de fortalezas y debilidades. En este sentido, el proceso debe considerar mecanismos adecuados de recolección de la información existente y de generación de la nueva información que se estime necesaria, seleccionándola sobre la base de los propósitos institucionales y los estándares de calidad, a fin de cumplir efectivamente con los objetivos trazados. Pueden distinguirse dos tipos de información, la información cuantitativa (dura) referida a insumos, procesos y resultados - que usualmente existe en las distintas unidades, aunque algo dispersa y desordenada - y la información relativa a opiniones de académicos, estudiantes y actores del medio externo - que habitualmente es generada durante el proceso mediante cuestionarios, entrevistas y grupos focales. Lo importante, sin embargo, es que durante la recolección y generación de información, ésta sea debidamente seleccionada y sistematizada, de tal manera que permita emitir juicios fundados acerca del cumplimiento de los patrones de evaluación. Es conveniente recordar que a menudo se presenta la tentación de reunir y generar más información que la necesaria, situación que puede entorpecer el posterior proceso de análisis de la misma. Con todo, es conveniente señalar que los procesos de evaluación, toda vez que se insertan en un modelo de gestión, suelen contribuir a instalar y a desarrollar sistemas de información y capacidades de análisis de la misma.

Un aspecto importante, a menudo ignorado, es la necesidad de asignar **recursos específicos para el proceso**. La autoevaluación requiere de un cierto nivel de recursos humanos y financieros que deben ser asegurados antes de su inicio. Tanto el Comité de auto-evaluación como, en especial, su coordinador, deben tener garantizado el tiempo suficiente para desarrollar el proceso de acuerdo a la complejidad propia de la unidad. Dicho tiempo debe ser tiempo real, asignado directamente a las funciones requeridas. Asimismo, y dependiendo de las características del proceso, se requiere de recursos humanos y económicos adicionales, destinados a apoyar las tareas que es preciso desarrollar y financiar: talleres y seminarios, aplicación de instrumentos de recolección de información, análisis de datos, etc. Finalmente, a menudo deben considerarse recursos económicos destinados a financiar el proceso de evaluación externa.



Finalmente, el proceso de auto-evaluación necesariamente debe estar **orientado a la búsqueda de resultados concretos de mejoramiento de la calidad**, los que sólo pueden alcanzarse a través de un compromiso activo de una fracción importante de la comunidad académica asociada a la unidad. La identificación de fortalezas y debilidades no tiene mayor sentido si no se traduce en decisiones que permitan organizar la acción de la unidad en función de la mantención de las primeras y la superación de las segundas. Es necesario, también, identificar y definir criterios de priorización para abordar las tareas que surjan de la auto-evaluación, las que suelen superar la capacidad de acción inmediata de una unidad o institución. Por esta razón, es esencial analizar y discutir los resultados que surjan de la evaluación en función de las perspectivas realistas de cambio, ya sea en el corto, mediano o largo plazo, y llegar a planteamientos compartidos tanto en lo que se refiere al diagnóstico como a las acciones que será necesario desarrollar.

### *C. Rol del Comité de Auto-evaluación*

Este comité será responsable de organizar los hechos y resultados en un informe lógico y coherente. Requiere como Presidente o Coordinador a un buen líder de equipo, con capacidad para organizar y dirigir un proyecto, motivar a otros y – lo que no es menor – ser capaz de traducir el proceso en un informe claro, sintético y completo.

Ella/él puede ser apoyada por un grupo representativo de la institución elegido entre el personal docente, personal administrativo y estudiantes, quienes deben ser competentes, respetados y confiables. El comité debe saber conducir el proceso, planificando las diferentes etapas de la auto-evaluación, lo que incluye preparar un programa de trabajo identificar los temas que se abordarán con respecto a los estándares IAC, formar subcomités y grupos de trabajo, asignar responsabilidades para la recolección de información y redacción de informes y coordinar los subcomités. El Comité de Auto-evaluación también es responsable de producir informes en borrador para discutirlos con la comunidad institucional y redactar y difundir el informe final.

En vista de la naturaleza intensiva del auto-evaluación, puede ser conveniente otorgar autoridad formal al Comité de Auto-evaluación, especialmente al Presidente/Coordinador



para que pueda invocar las acciones necesarias y tenga acceso a información para el informe de auto-evaluación.

#### *D. Elaboración de un programa*

La tarea principal del Comité de Auto-Evaluación es preparar un programa y asegurarse que los grupos de trabajo se ajusten a él. Si el comité planifica la recolección de información en forma sistemática y fija plazos para las diferentes etapas de elaboración del informe, es posible organizar el proceso en un plazo de seis meses. En todo caso, si bien la duración de un proceso de auto-evaluación depende esencialmente de la disponibilidad de información, del tiempo asignado al proceso y de la complejidad de la institución, éste no debiera en ningún caso exceder de ocho meses o un año académico.

A continuación se presenta un ejemplo posible:

#### **Ejemplo de un Programa para el Auto-evaluación Institucional**

##### Etapa 0

Comunicación con el personal de IAC demostrando interés y una evaluación del proceso  
Envío de Solicitud para Acreditación IAC, suscripción de convenio, reunión con representante IAC

##### Etapa 1:

Iniciación: Primer Mes

Reunión de la comunidad institucional

Establecimiento del Comité de Auto-evaluación

Primera reunión del Comité de Auto-evaluación para organizar el programa

Elección de los subcomités

Distribución de responsabilidades para la recolección y análisis de información y para la redacción de los informes sobre temas seleccionados

Primera circular para la comunidad institucional acerca de la planificación del trabajo

Iniciación de los estudios



Elaboración o adaptación de instrumentos

Etapa 2:

Recolección de información y trabajos de los subcomités

Segundo y Tercer mes

Identificación de temas críticos

Recolección de información: estadísticas, información cualitativa, encuestas de opinión

Presentación de resultados preliminares en talleres según áreas o temas seleccionados

Elaboración primer borrador de cada sub-informe

Etapa 3:

Preparación del borrador del informe:

Cuarto Mes

Edición de los borradores por parte del Comité de Auto-evaluación

Circulación del borrador del informe entre la comunidad institucional

Recepción de observaciones y comentarios

Seminarios o reuniones de discusión de las observaciones, generación de consensos

Etapa 4:

Revisión y Finalización:

Quinto y Sexto Mes

Revisión del proceso por parte de las autoridades institucionales

Recolección y consideración de las observaciones y comentarios

Elaboración de la versión final del informe

Etapa 5:

Etapa final del auto-evaluación:

Sexto Mes

Presentación del informe, con documentos de apoyo, al IAC.

La labor principal del Comité de Auto-evaluación durante el proceso consiste en identificar los temas críticos que se abordará necesariamente durante la auto-evaluación, mantener el interés y motivación interna en los distintos departamentos o unidades de la institución,



y asegurar que el informe final refleja verdaderamente el punto de vista de la comunidad institucional y no visiones particulares de un grupo de poder.

En toda discusión sobre el auto-evaluación el comité debe asegurarse de que los miembros de la institución perciban que todo el ejercicio es un mecanismo orientado hacia la mejora sustantiva. Se requiere un seguimiento continuo y un liderazgo entusiasta e informal del Comité de Auto-evaluación para mantener la motivación interna. Esto se puede reforzar si los miembros de la institución se involucran desde el comienzo en el proceso de auto-evaluación, y aunque no sea posible involucrar a todos en comités o grupos de trabajo, siempre es posible darles una oportunidad para que contribuyan a identificar temas críticos, entreguen información, comenten los resultados preliminares.

#### *E. Organización del Informe de Auto-evaluación*

El informe de auto-evaluación informa y orienta a los evaluadores sobre la institución y les permite planificar la agenda específica para la visita en terreno. Las pautas del IAC pueden ser útiles para preparar un informe de auto-evaluación conciso y significativo. Hay que recordar que sólo son pautas y que la institución que prefiera organizarse de otra forma debe sentirse libre de llevarla a cabo, siempre que se asegure de cubrir todos los temas relevantes.

Los siguientes elementos son claves para elaborar un buen informe de auto-evaluación:

**Descripción acompañada de juicios evaluativos:** Un mero informe descriptivo que reúne las prácticas y políticas de la institución, no es el resultado que se espera de un proceso de auto-evaluación. Si bien la descripción es importante para dar a conocer la institución, sus políticas, mecanismos y actividades, es indispensable acompañar dicha descripción con un análisis evaluativo referido a los propósitos institucionales y a los estándares IAC. Un buen informe de auto-evaluación debe mostrar la percepción y comprensión del mismo desde el punto de vista de la comunidad institucional en términos analíticos y críticos, manteniendo los propósitos institucionales y los estándares IAC como puntos de referencia.



**Transparencia de las Fortalezas y Debilidades:** El informe de auto-evaluación debe indicar claramente las fortalezas y debilidades relacionadas con cada uno de los estándares IAC. Se espera que esta transparencia conduzca a la identificación de estrategias apropiadas para superar las debilidades y para construir sobre las fortalezas. La capacidad de una institución para identificar sus debilidades y actuar apropiadamente indica que la institución está en condiciones de solucionar sus problemas y por tanto, se trata de una institución autorregulada. En cambio, una institución que intenta esconder sus debilidades o las ignora, depende esencialmente de una regulación externa, que limita su autonomía.

**Proyección de la institución:** El informe de auto-evaluación debe mostrar a la institución como un todo. Aún cuando el equipo de evaluación analizará la situación de las distintas unidades académicas, el propósito de la acreditación IAC es la evaluación institucional. Los evaluadores buscarán evidencia del potencial institucional más que los logros de las unidades individuales (aún cuando éstos son indicadores de aquél). Por lo tanto, el informe se debe centrar en la proyección de las fortalezas y debilidades, desafíos y futuros planes de la institución, guardando los datos de las unidades individuales para apoyar la proyección.

**Documento Institucional.** Debe resultar en un documento institucional con amplia participación de los miembros institucionales. Es natural que exista en la institución un pequeño grupo descontento y el IAC lo reconoce. Sin embargo, en líneas generales, el informe de auto-evaluación debe desarrollarse con el máximo apoyo de la comunidad institucional. El informe no debiera ser un documento que corresponde a las expectativas de uno o más subgrupos dentro de la institución, sino el documento con el que todos pueden vivir.

Para la elaboración del informe, se sugiere el siguiente formato:

Sección I. Perfil de la Institución (no más de tres páginas)



Esta sección debe proporcionar un resumen conciso basado en hechos de la historia de la institución y características actuales.

### Sección 2. Introducción (no más de tres páginas)

Esta sección debe presentar una breve descripción del proceso de auto-evaluación. El objetivo es entregar información y un mejor conocimiento del contenido del informe explicando cómo se llevó a cabo la auto-evaluación en la institución. En esta sección debe indicarse cómo se aseguró la participación de la comunidad institucional, los objetivos planteados en el proceso y cualquier otra información que proporcione antecedentes útiles para comprender el proceso del auto-evaluación.

### Sección 3. Informe sobre los Estándares (Para cada estándar, tres a cinco páginas)

Esta parte del auto-evaluación debe tratar sobre los estándares IAC para la acreditación.

Para cada estándar se recomienda contemplar las siguientes secciones:

- a) una sección descriptiva que muestre cómo se organiza y maneja el tema en la institución, acompañado de los datos esenciales para su comprensión. La descripción debe entregar una presentación realista y objetiva del estatus actual de la institución con respecto a cada estándar. Se debe presentar suficiente información para que los revisores externos obtengan un completo conocimiento de las diferentes áreas en que funciona la institución. Esta debe proporcionar la base apropiada para comprender las preocupaciones y los temas planteados en la evaluación y proyección. En resumen, la descripción entrega el contexto para un análisis bien fundado de la institución en términos de los varios estándares.
- b) una sección evaluativa en que se analice la información entregada en la sección anterior en función de los propósitos institucionales y los estándares IAC y se fundamente el juicio de la institución acerca del grado en que cumple sus propósitos y satisface los estándares. La evaluación requiere que la institución realice una minuciosa apreciación de la efectividad de sus prácticas en un área determinada, reconociendo tanto los logros como los problemas. Esta auto-evaluación crítica forma la parte más significativa del proceso de auto-evaluación.



- c) un análisis de la forma en que se propone abordar los resultados de la evaluación, y las conclusiones que ésta genera para la institución.

#### Sección 4. Análisis Global (No más de diez páginas)

En esta sección la institución sintetiza e integra los resultados de la sección anterior, indicando cuáles son los aspectos prioritarios que emergen de la auto-evaluación. Así, es posible que no todas las debilidades identificadas puedan ser abordadas en un plazo razonable, pero en ese caso, la institución debe dejar en claro de qué manera minimizará los efectos negativos de aquellos aspectos que no puede o que decide no abordar en esta oportunidad. En esta sección deberá presentarse también el plan institucional de mejora, señalando con claridad las acciones que se pretende emprender, de manera realista y verificable (con indicación de acciones, plazos, recursos e indicadores de logro, si corresponde).

#### Sección 5. Documentos de Apoyo

Es de interés para la institución que los juicios estén claros y bien fundamentados en el informe de auto-evaluación. Para ello, se recomienda acompañar el informe con dos tipos de antecedentes de respaldo:

- a) Apéndices, es decir, antecedentes que forman parte del informe y que, para no interferir con su facilidad de lectura, se agregan al final del mismo.
- b) Anexos, que son antecedentes de respaldo que, sin ser indispensables para la adecuada comprensión del informe, completan la descripción o respaldan los juicios formulados.

En el texto del informe deben aparecer indicaciones refiriendo al lector a los apéndices o anexos según corresponda. Una clara señal de que un apéndice o un anexo son superfluos es la ausencia de referencias a ellos dentro del informe.



## VII. LA EVALUACIÓN EXTERNA

El proceso de auto-evaluación se encuentra incompleto hasta que es validado por pares evaluadores externos. Los pares aportan la mirada externa y un juicio calificado; por su experiencia y trayectoria, constituyen un aporte sustantivo y complementario al proceso de evaluación primeramente desarrollado al interior de la unidad.

Esta evaluación externa está a cargo de un equipo de académicos o profesionales calificados que observan la institución desde fuera.

En el caso de los procesos de acreditación a que se refiere el presente manual, la visita de evaluación externa es efectuada por académicos o profesionales designados por el IAC, con el acuerdo de la institución que será evaluada. La idoneidad e independencia de los evaluadores se encuentra debidamente garantizada a través de los procedimientos de identificación y designación de pares definidos por el IAC.

### A. *El equipo de evaluación externa*

Una vez recibido el informe de auto-evaluación, el IAC nombrará un equipo de evaluadores externos para que visiten la institución. El equipo de evaluación tiene la responsabilidad de emitir un juicio sobre los siguientes aspectos:

- La validez de las conclusiones del informe de auto evaluación
- El grado en que la institución cumple con sus propósitos declarados y con los estándares de calidad definidos por el IAC
- La calidad del proceso de auto-evaluación

Para ello, los evaluadores se comprometen con las siguientes actividades:

**Antes de la visita**, cada miembro del equipo revisa detalladamente el informe de auto-evaluación con el fin de familiarizarse con la institución, conocer los resultados del proceso evaluativo que ésta ha llevado a cabo, identificar los principales temas que analizará durante la visita en terreno, los actores institucionales de quienes espera obtener la información requerida y los antecedentes adicionales que necesitaría para



poder completar la evaluación. Con estos antecedentes, el equipo define la agenda de la visita, las entrevistas que hará y solicita, si es necesario, que la institución provea los antecedentes adicionales requeridos.

**Durante la visita**, los evaluadores recogen información para poder pronunciarse sobre los puntos señalados más arriba, complementando, clarificando o completando, si corresponde, la información obtenida del análisis del informe de auto-evaluación. Al final de la visita, el equipo realiza una evaluación colectiva sobre las fortalezas y debilidades de la institución, registra las justificaciones para los juicios emitidos, y presentan a la institución un breve informe preliminar con sus principales observaciones.

**Después de la visita**, y con el aporte de todos los integrantes del equipo, se redacta el informe de evaluación externa que, una vez aprobado por la secretaría del IAC, es enviado a la institución para que ésta pueda verificar que no contiene errores de información o apreciación. Dicho informe, junto con el informe de auto-evaluación, constituye la base para la decisión del Consejo Académico del IAC respecto de la acreditación de la institución.

Las responsabilidades mencionadas demuestran el desafío que tiene por delante el equipo de evaluación. Para constituir un equipo competente que pueda cumplir con estas responsabilidades, el instituto tiene normas claras sobre su conformación. Esta se hace a partir de un registro de evaluadores calificados, de distintos países y regiones del mundo. La composición del equipo de evaluación se hace en función del perfil de la institución, tomando en consideración principalmente su misión y las funciones y áreas en la que organiza su labor. Asimismo, se procura que el equipo satisfaga criterios de representatividad geográfica, disciplinaria y académica, y dé garantías de objetividad y competencia.

Los evaluadores que conforman el registro del instituto se ajustan a un perfil con las siguientes características:

- Conocimientos acerca del aseguramiento de calidad en la educación superior
- Amplia experiencia en educación superior
- Experiencia en puestos directivos dentro de la educación superior
- Buenas credenciales académicas



- Habilidad de liderar y trabajar en equipos pequeños
- Habilidad para comunicarse efectivamente
- Habilidad para redactar informes precisos
- Habilidad para apreciar los diversos contextos nacionales

El equipo está conformado por entre tres y cinco evaluadores, uno de los cuales es designado presidente. El equipo está acompañado, además, por un miembro de la secretaría del instituto.

La conformación del equipo debe ser aprobada por la institución. Tanto el IAC como la institución y cada integrante del equipo tienen la responsabilidad de velar porque en dicha conformación no existan reservas justificadas ni el riesgo de conflictos de interés. Por ello, el equipo debe ser aprobado por la institución y por el Consejo Académico del IAC:

Una vez recibida la confirmación de los integrantes del equipo de evaluación externa se finaliza el programa de visita, el que es debidamente concordado con la institución. Sin embargo, es posible que durante la visita sea necesario efectuar cambios al programa, los que serán coordinados con la institución, que se compromete a facilitar el acceso de los evaluadores a toda la información pertinente, a los distintos actores asociados a las funciones institucionales y a proveer los antecedentes que se soliciten.

#### Rol del Presidente

El Presidente del Comité de Evaluación Externa tiene la responsabilidad de la planificación y organización de los procedimientos asociados a la visita. Esto incluye la asignación de tareas específicas a los integrantes del equipo, la sanción del programa de visita y la conducción de las distintas actividades que se realicen durante ella. Debe asimismo velar porque se cumplan los objetivos de la visita y porque ésta se ajuste en todo momento a los procedimientos definidos por el instituto para la evaluación externa. El presidente es también responsable de conducir el debate de los integrantes del equipo hacia conclusiones de consenso, evitando de esta forma el riesgo de que visiones parciales distorsionen la evaluación. Una vez efectuada la reunión de integración con que se cierra la visita de evaluación externa, el presidente es encargado de organizar la



reunión en la que se entrega a la institución un informe oral de salida, que recoge los principales resultados de la evaluación.

## *B. La visita de evaluación externa*

### **1. Programación de la visita**

#### **Desde el punto de vista de los evaluadores:**

El tiempo destinado a la visita es limitado. Por consiguiente, es esencial aprovecharlo al máximo y para esto es preciso revisar antes de iniciar la visita los puntos centrales de la evaluación.

Para poder aprovechar eficientemente el reducido tiempo de la visita, la preparación de las reuniones y entrevistas es clave.

Antes de iniciar la visita (a última hora del día anterior, o a primera hora del día) los miembros del equipo de evaluadores se reúnen para hacer una última revisión de los temas que es preciso cubrir en ella y las preguntas para las cuales buscan respuestas, asegurándose de que tendrán oportunidad de reunirse con las personas clave para ello. Puede ser útil, también, asignar a distintos miembros del Comité la responsabilidad de conducir diversas reuniones o entrevistas o dividir el Comité para sostener reuniones paralelas y aprovechar mejor el tiempo.

No hay que perder de vista que el objetivo de todas las entrevistas es avanzar hacia el informe final, de modo que conviene ir revisando los formularios proporcionados por la secretaría a los evaluadores a fin de identificar en qué áreas los antecedentes son insuficientes y cuáles se encuentran adecuadamente cubiertas.

#### **Desde el punto de vista de la institución:**

Durante todo el proceso, el Coordinador Institucional – la persona designada por la institución como enlace entre ella y el IAC – juega un rol central, pero éste se hace crítico en la organización de la visita de evaluación externa.



En efecto, corresponde al Coordinador Institucional hacerse cargo de tareas como las siguientes:

- Planificar, en conjunto con la secretaría del IAC, el programa de visita, velando por la disponibilidad de los entrevistados, la eficiencia en el uso del tiempo, la facilidad de acceso a las instalaciones o personas, la organización de las reuniones y todo lo que sea necesario para asegurar que la visita se desarrolle de manera fácil y sin interferir con la marcha de la institución.
- Instalar una sala de trabajo para el equipo de evaluación externa, provista de los equipos necesarios (definidos en consulta con la secretaría del IAC) y de la información de respaldo necesaria para complementar el informe de auto-evaluación, así como aquella solicitada por los evaluadores.
- Organizar los aspectos logísticos de la visita (hospedaje, alimentación, viajes locales, disponibilidad de salas para reuniones y entrevistas, etc.).
- Entregar información adecuada sobre la visita del equipo al personal docente, estudiantil y al personal y particularmente a quienes participarán en las entrevistas; distribuir el programa de la visita, y velar porque los interesados en reunirse con el equipo de evaluación tengan oportunidad de hacerlo.
- Durante la visita del equipo a la institución, coordinar el programa para las diferentes reuniones y entrevistas que se llevarán a cabo. En conjunto con el representante de la secretaría del IAC, ajustar la agenda a las modificaciones que pudieran surgir durante la visita y verificar que se proporcione a los evaluadores los antecedentes adicionales que éstos pudieran solicitar. , a saber, discusiones en grupos, deliberaciones formales e informales con los miembros del personal docente, personal de apoyo y estudiantil; visitas a la biblioteca, laboratorios y talleres.

La institución pone a disposición del Comité una sala de trabajo, donde se encuentra la información que el Comité considera necesario tener a su disposición para consultar durante la visita: manuales y folletos publicitarios, programas de curso, trabajos de los alumnos, ejemplos de la producción docente o de investigación de los académicos u otros materiales semejantes. La sala suele contar con las facilidades necesarias para que el Comité sostenga reuniones de trabajo, e idealmente tener una conexión telefónica y un computador.



Una adecuada coordinación y organización de la visita permitirá que ésta se desarrolle de manera eficaz, no interfiera con las actividades regulares de la institución y se logren los objetivos propuestos.

## **2. Reuniones y entrevistas**

En toda visita hay ciertas reuniones y entrevistas indispensables. Adicionalmente pueden añadirse otras, pero las señaladas a continuación deben efectuarse de todas maneras.

### **a) Reuniones iniciales con autoridades**

Se recomienda sostener reuniones con las principales autoridades unipersonales y colegiadas de la institución. En ellas se establece el marco de referencia para la visita, tanto desde el punto de vista de la institución como desde la perspectiva del Equipo de Evaluación. Es, por tanto, la oportunidad para hacer las presentaciones oficiales de las autoridades institucionales y de los miembros del Equipo de Evaluación. Asimismo, corresponde plantear los objetivos y la dinámica de la visita, aclarando las posibles dudas o confusiones que puedan existir.

En esta oportunidad, la institución puede presentar su situación actual y la forma como percibe su desarrollo futuro, incluyendo la identificación de temas que considera que el Comité debería abordar. No es una oportunidad para presentaciones demasiado largas, y el Presidente debe ser firme al respecto.

La relación establecida durante esta reunión es clave para el desarrollo de la visita. En ella el Presidente debe destacar el espíritu colaborativo y profesional de los miembros del equipo de evaluadores, su compromiso con la calidad del servicio educativo y la disposición de los evaluadores para reunirse con todos los actores de la institución, manteniéndose abierto a los requerimientos de los directivos.

### **b) Reunión con las autoridades correspondientes a cada una de las áreas:**

Los directivos son los responsables de la gestión de las distintas áreas y funciones de la institución, y por consiguiente, constituyen actores claves en el proceso evaluativo.



Durante el proceso de preparación de la visita, los evaluadores han tenido la oportunidad de identificar quiénes son las autoridades pertinentes, considerando las funciones contempladas en cada institución. Se sugiere que éstas incluyan al menos:

- Los vicerrectores académicos y de asuntos administrativos y financieros
- Decanos o equivalentes
- Directores de departamento, escuela o instituto.
- Directores de planificación
- Directivos responsables de investigación, postgrado o extensión, cuando corresponda

**c) Reuniones con otros actores relevantes:**

- Entrevistas con personal académico. Su objetivo suele ser el análisis de temas relativos a la investigación, el diseño de programas y la pedagogía, la gestión académica, o la confirmación de temas planteados por los estudiantes.
- Reunión con alumnos. Los alumnos siempre son una buena fuente de información, pero ésta debe ponerse en perspectiva en el contexto de la información obtenida y de las prioridades de este proceso. Estas entrevistas se efectúan sin la presencia de docentes o autoridades, en grupos pequeños (idealmente no más de unas diez personas), representativos de las áreas del programa que interesan a los evaluadores.
- Reunión con personal administrativo

**d) Otras actividades**

En cuanto al recorrido por las instalaciones, corresponde al Equipo de Evaluadores decidir el tipo de instalaciones que le interesa conocer y las personas con quienes tener contacto durante dicho recorrido.

Durante la visita, pueden producirse diversas invitaciones a actividades de tipo social. Los directivos de la institución suelen invitar a los evaluadores, promoviendo un acercamiento más informal entre los miembros de la institución y el Comité de Pares. En la medida en que estas invitaciones no interfieran con las actividades



propias de la visita, representan una buena oportunidad para compartir opiniones y desarrollar una conversación más distendida.

### **Algunas recomendaciones para el desarrollo de las entrevistas:**

- Iniciar la entrevista con una breve introducción acerca del sentido de la visita y el rol de la entrevista dentro de ella
- Mantener las preguntas en el ámbito de competencia de los entrevistados
- Cubrir todos los temas previstos en la preparación de la entrevista
- Evitar que la conversación se aparte del tema, pero estar dispuestos a explorar áreas emergentes que necesiten clarificación
- Ofrecer la oportunidad para que los entrevistados agreguen temas que consideran importantes
- Durante la entrevista, no emitir juicios acerca de la información recibida ni comentarla con los demás integrantes del Comité
- Mantener presentes los objetivos de la visita y las áreas objeto de evaluación y tomar notas para el informe
- Ajustar la entrevista al tiempo previsto

### **3. Progresión de la visita**

Durante la visita es indispensable cubrir todos los aspectos relativos a los propósitos institucionales y a los estándares de evaluación. Es recomendable que el equipo de evaluación revise diariamente los avances e identifique los aspectos en los que es necesario recabar mayor información.

Al final del segundo día (o antes, si el Comité lo estima conveniente) el Comité revisa en conjunto la totalidad de los aspectos en evaluación, usando para esto el Formulario para la Evaluación Institucional.

Cada evaluador, durante el curso de la visita, debe ir completando su formulario. Al final del penúltimo día se ponen en común los formularios de todos, y el Presidente conduce una conversación cuyo objetivo es hacer coincidir a los evaluadores en una opinión de consenso. Es importante recordar que en este ejercicio las mayorías no son



necesariamente significativas, sino la argumentación que respalda los diferentes puntos de vista. De este modo es posible identificar con claridad los temas o áreas cuyo análisis se encuentra completo y aquellos en los cuales es preciso profundizar la evaluación; el ejercicio facilita, además, el análisis fundamentado de las opiniones de cada uno de los miembros del Comité.

#### **4. El informe de salida**

Al término de la visita es usual que el Comité informe a la institución acerca de las principales observaciones que ha efectuado durante ella. Se trata de un ejercicio deferente hacia una institución que ha dedicado tiempo y esfuerzo no sólo a la visita, sino a todo el proceso de evaluación, y por consiguiente, tiene derecho a una retroalimentación luego de la visita.

Sin embargo, es importante hacer presente que se trata de conclusiones preliminares, las que pueden ser modificadas o calificadas durante la reflexión conducente a la redacción del informe escrito.

Si bien el informe oral es preliminar, y por consiguiente, suele abordar sólo temas generales, debe ser consistente con las conclusiones del informe escrito. Por ello, es recomendable que el Comité elabore el informe de salida por escrito, aún cuando se presenta en forma oral, sin entregar un texto a la institución. En efecto, contar con el texto del informe de salida facilita la elaboración del informe escrito y contribuye a la consistencia entre ambos informes.

##### *C. El informe de evaluación externa*

Después de la visita, en un plazo máximo de treinta días, el presidente entrega al IAC un informe escrito, elaborado a partir de los aportes de cada uno de los integrantes del equipo. Es importante mencionar que si bien la redacción del informe es responsabilidad del presidente, dicho informe le pertenece al Comité de Evaluación Externa en su



conjunto, y por tanto, todos sus miembros contribuyen a él y deben aprobar la versión final.

El informe debe tener los siguientes contenidos:

#### Sección I: Introducción

Esta parte del informe presenta al equipo de evaluadores, da cuenta brevemente de las principales características de la institución, y describe las actividades desarrolladas durante la visita.

#### Sección II: Análisis por estándar

El informe describe brevemente los principales aspectos de la institución relativos a cada estándar y señala el grado en que, a juicio de los evaluadores, la institución cumple (o no) con el estándar, entregando antecedentes que fundamenten los juicios emitidos. Al mismo tiempo, destaca las principales fortalezas y debilidades de la institución con relación al estándar.

#### Sección III: Análisis Global

No todas las debilidades indicadas con relación a los diferentes estándares tienen el mismo peso o importancia para la acreditación de la institución. En esta sección, el equipo hace un análisis global de la institución destacando tanto las fortalezas como las áreas que la institución debe reforzar. Aquí también el equipo de evaluación externa entrega su opinión acerca de la capacidad de autorregulación de la institución, es decir, el grado en que es capaz de identificar de manera participativa sus fortalezas y debilidades, priorizarlas y elaborar un plan de mejora realista y verificable.

Los aspectos cubiertos en esta sección son, por tanto, los siguientes:

- Opinión fundada acerca de la claridad de los propósitos institucionales y del avance de la institución hacia el logro de los mismos
- Opinión fundada acerca del cumplimiento de los estándares de calidad, en función de los propósitos declarados, considerando los distintos niveles, áreas, sedes o modalidades de trabajo de la institución.



- Opinión fundada acerca de la calidad del proceso de auto-evaluación y de las acciones contenidas en el plan de mejora.

El informe debe reflejar una imagen real de la institución, proporcionando las bases sobre las cuales el Consejo Académico del IAC tomará la decisión de acreditación; por lo tanto tiene que ser claro y específico acerca de los juicios emitidos, opiniones y sugerencias.

El informe final de evaluación externa, una vez revisado por la secretaría, con el fin de verificar que se encuentra completo y que es claro y preciso, se envía al Rector de la institución, para que éste verifique que no contiene errores. La institución tiene un plazo de quince días para formular sus observaciones, si corresponde.

#### *D. La decisión de acreditación*

La decisión de acreditación corresponde al Consejo Académico del IAC, quienes analizan para su adopción al menos los siguientes antecedentes:

- Ficha institucional introductoria, preparada por la institución, así como otros antecedentes estadísticos que permitan poner a la institución en perspectiva dentro del contexto en que se desenvuelve
- Informe de auto evaluación
- Informe de evaluación externa, acompañado de las observaciones de la institución (y con los ajustes que estas observaciones pudieran requerir)

El Consejo, sobre esta base, y contrastando la información recibida con los estándares IAC, se pronuncia respecto del cumplimiento de los mismos y decide acerca de la acreditación de la institución, en los siguientes términos:

- i. Cuando la institución cumple satisfactoriamente con los criterios establecidos, o cuando cumple adecuadamente con la mayoría de ellos y cuenta con un plan de acción adecuado, realista y verificable para superar los aspectos deficitarios, la decisión es acreditar la institución. Esta decisión tendrá una vigencia fija de cinco años.



- ii. Pueden darse casos en que si bien existe un plan de acción, es preciso verificar su avance. En esos casos, el Consejo definirá el plazo para su verificación, el que no puede ser inferior a dos años. En caso de que como resultado de dicha verificación no se perciban avances significativos y demostrables, el Instituto podrá retirar la acreditación a la institución.
- iii. Cuando no se dan las condiciones señaladas más arriba, esto es, no se cumple la mayoría de los criterios o no existe un plan de acción para superar las deficiencias identificadas, se niega la acreditación.

La decisión de acreditación se recoge en un documento oficial, donde se entregan los fundamentos de la decisión adoptada, documento que se envía formalmente a la institución. En el caso de procesos de acreditación, se publica además en la página web del IAC.

La institución puede solicitar al Consejo una revisión de su decisión, justificando debidamente dicha solicitud, a partir de antecedentes nuevos, que no hayan sido considerados durante la evaluación, y que no correspondan a acciones o decisiones realizadas con posterioridad a la visita de evaluación externa.

#### *E. Después de la Acreditación*

La acreditación IAC no debe considerarse como un resultado final. Es parte de una continua estrategia de mejoramiento de la calidad, que debiera incorporarse a la gestión regular de la institución. La instalación de sistemas de información, la toma de decisiones basada en un análisis sistemático de los antecedentes relevantes, la revisión de las prioridades institucionales y el ajuste de las acciones desempeñadas a dichas prioridades son parte integral del proceso de gestión de calidad del cual el proceso de auto evaluación y evaluación externa son componentes importantes, pero no suficientes.



La implementación de los planes de mejora, la revisión continua de los diferentes aspectos relevados en los estándares, conducirán a la institución a la instalación de una cultura de la calidad y de un proceso de mejora continua que, además, facilitará su participación en los ciclos siguientes de acreditación.