

ANEXO 5.

Elementos para la definición y el estudio de casos Proyecto Piloto de Acreditación Institucional Secretaría Técnica CNAP

Este anexo tiene por objetivo proporcionar las orientaciones para la definición y estudio de los casos objeto de análisis de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

Según se indica en la Guía de Evaluación, una de las etapas del proceso de acreditación institucional, es la definición y análisis de casos concretos de aplicación de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en la institución.

De acuerdo a lo establecido en la Guía, cada institución definirá, en conjunto con la CNAP y para cada una de las áreas contempladas en la evaluación, un caso concreto referido a la aplicación de sus políticas y mecanismos de autorregulación. La evaluación contemplará el seguimiento documentado del proceso de toma de decisión y los resultados de dicho proceso.

Se trata de seleccionar un caso que sirva de ejemplo y que permita reflejar adecuadamente las fortalezas y debilidades de las políticas y mecanismos de autorregulación. Asimismo, la posibilidad de realizar un seguimiento detallado a un caso permitirá verificar la aplicación de las políticas y mecanismos pertinentes y ponerlas en contexto, así como sus posibles ajustes en el futuro.

Los responsables de la evaluación, reunirán los antecedentes del caso y diseñarán un portafolio con toda la información pertinente, de tal manera que pueda ser posteriormente auditado por los evaluadores externos.

Qué se entiende por un caso concreto

Un caso es una situación real a través de la cual se puede observar la aplicación (total o parcial) de los mecanismos de aseguramiento de la calidad de una institución en las áreas objeto de la evaluación. Debe tratarse de un caso concluido, al que pueda realizársele un seguimiento de sus distintas actividades y, a la vez, exhibir resultados finales.

Cualquier caso no sirve. La situación escogida tiene que ver directamente con el aseguramiento de la calidad en el área de evaluación de que se trate y ser relevante desde el punto de vista de las políticas de desarrollo institucional.

Es importante recordar que el análisis de los casos corresponde a una etapa del proceso de evaluación de la institución que se realiza con posterioridad al análisis de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en cada

una de las áreas seleccionadas por la institución. Por ello, para su definición, siempre debe tenerse presente las prioridades de desarrollo institucional, así como los propósitos y objetivos definidos.

A modo de ejemplo, pueden ser casos de análisis por áreas los siguientes:

- **Gestión estratégica:** La definición y evaluación del último plan de desarrollo institucional; la definición, ejecución y control presupuestaria de la institución en un año finalizado; un proceso de designación o elección de autoridades y la evaluación de su desempeño; la apertura de una sede; las estrategias de expansión de la oferta en el último período; etc.
- **Docencia de pregrado:** la apertura de una nueva carrera o sede de la institución; la reforma curricular de determinada carrera y su evolución; un proceso de convocatoria, selección y contratación de docentes; una experiencia de evaluación y perfeccionamiento de académicos de determinada área; etc.
- **Docencia de postgrado:** la apertura de un programa de postgrado o su modificación curricular; la selección, evaluación y perfeccionamiento de sus académicos; etc.
- **Investigación:** la experiencia de desarrollo de determinada área o línea de investigación o desarrollo tecnológico; un conjunto de estrategias de participación en fondos concursables; la aplicación de uno o más mecanismos asociados al incentivo de la investigación entre los académicos; etc.
- **Vinculación con el medio:** el seguimiento de egresados en determinada área y sus impactos; una experiencia de relaciones institución-empresa o medio externo en determinada área de desarrollo; etc.

El caso debe estar limitado en el tiempo, documentado, relacionado con las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad y ser susceptible de ser auditado externamente. Además, debe ser posible que el caso sea analizado desde el punto de vista de eventos o bien momentos en los cuales se fueron adoptando decisiones relativas a su desarrollo, en las que hubo personas involucradas en todas las actividades que se implementaron.

Puede haber casos que condujeron a los resultados originalmente previstos por la institución o bien no. Por ejemplo, un caso en el cual finalmente se optó por abrir una carrera, o bien otro en que la decisión fue cerrar una línea de investigación por tener un impacto escaso. En cualquier situación, lo importante es que existan resultados que puedan ser examinados y analizados.

El caso, su definición, descripción, seguimiento y evaluación, se expresa en la construcción de un portafolio, que será la documentación que será analizada por los evaluadores externos.

La definición del caso concreto

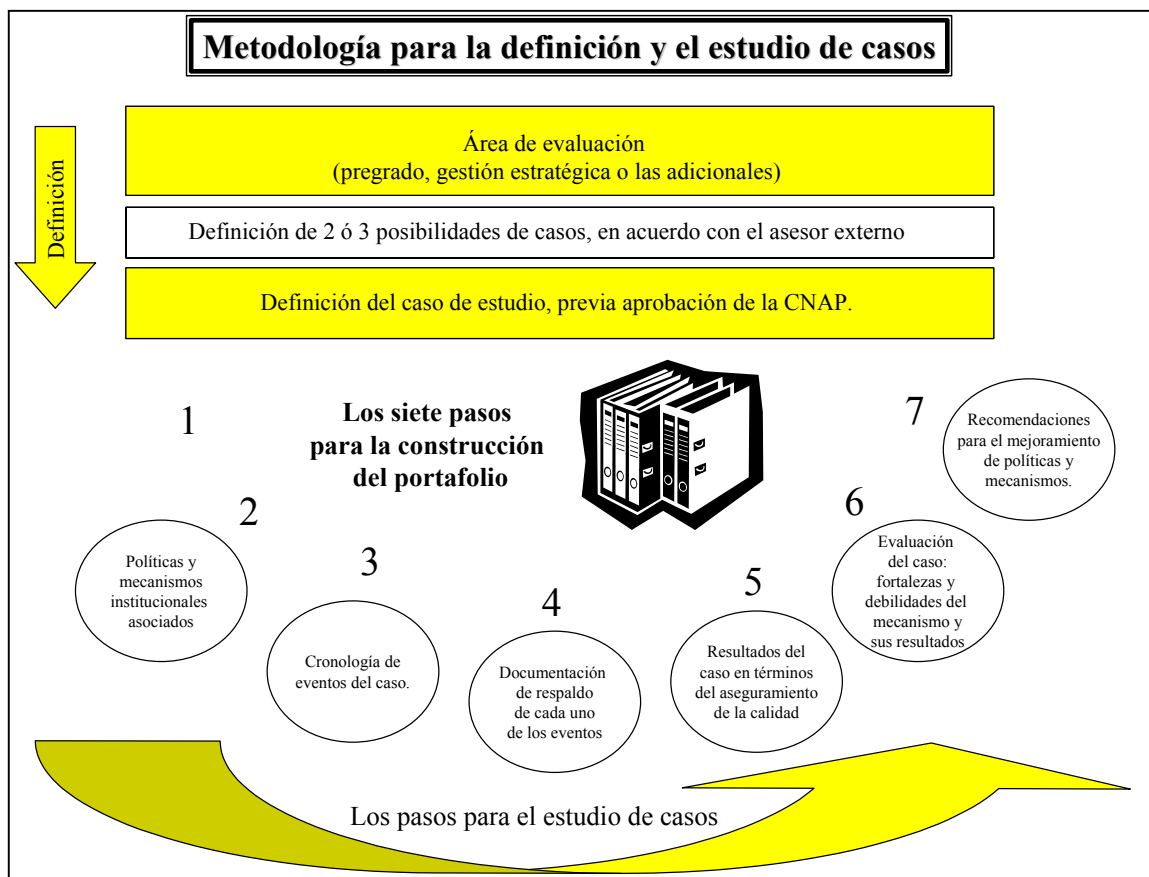
Para seleccionar el caso que será analizado, las instituciones deberán preparar un breve informe por escrito en el cual se proponga un mínimo de 2 posibles casos por área al asesor de la CNAP. Dicho informe, deberá identificar brevemente el caso, planteando los siguientes aspectos:

- Área a la que pertenece el caso,
- Breve caracterización del caso y el período en el que fue desarrollado,
- Unidad o unidades (Facultad, Departamento, Sede, Vicerrectoría, Servicio, Biblioteca, etc.) en la(s) que se desarrolló el caso, y las principales personas y organismos colegiados que participaron, y
- Relación con las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad.

Las alternativas de casos de análisis deben ser previamente analizadas con el asesor de la CNAP. Por su parte, será la CNAP la que aprobará los casos que finalmente deberán ser trabajados en detalle por las instituciones. El objetivo de este procedimiento es asegurar que los casos que sean analizados por las instituciones sean razonablemente equivalentes desde el punto de vista del proceso de evaluación.

La evaluación de los casos concretos.

Una vez que estén definidos los casos que serán analizados en detalle por las instituciones, se propone seguir las siguientes pasos, que coinciden con el portafolio que deberá generarse como documentación necesaria para los evaluadores externos.



Paso 1: Descripción general del caso

Breve introducción al caso en estudio y justificación de su pertinencia en términos de las prioridades de la institución en el área en evaluación. Deberá identificarse claramente también la unidad, personas y órganos colegiados que están involucrados en el desarrollo del caso.

Paso 2: Políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad asociados.

Identificar claramente las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad (determinadas en la primera etapa del proceso de la evaluación) que tengan que ver directamente con el caso objeto de análisis. Podrá tratarse de políticas institucionales formalmente definidas o bien informales. También podrán indicarse otros modos de asegurar calidad, propios de la unidad directamente vinculada al caso, y que no necesariamente han sido definidos a nivel institucional, lo que deberá indicarse claramente también.

Paso 3: Cronología o secuencia de eventos del caso o bien sucesos críticos.

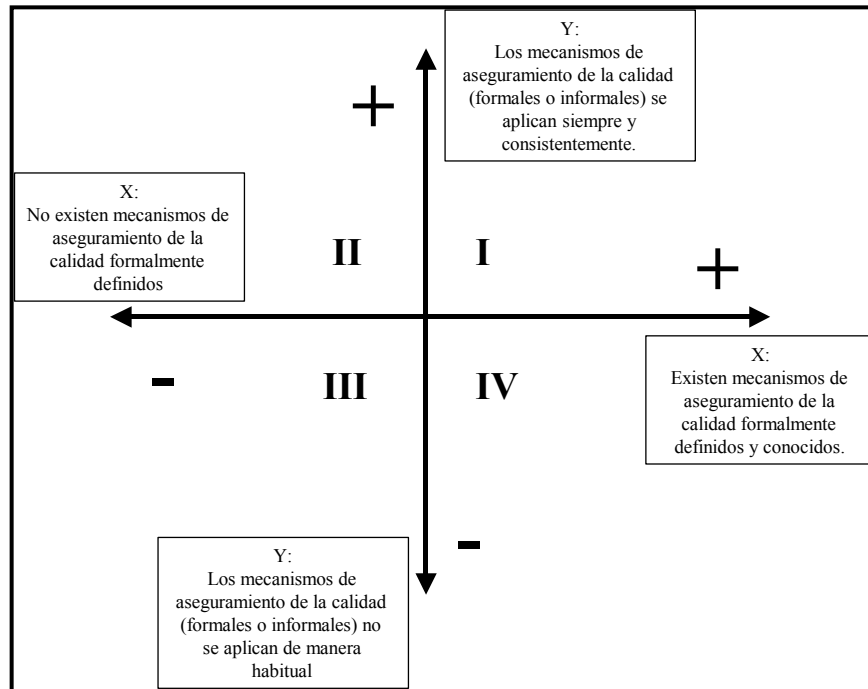
Deberá diseñarse un esquema en el cual se describa claramente la cronología y secuencia del caso en análisis. No siempre la secuencia es lineal y directa, por cuanto pueden sobreponerse eventos o etapas de desarrollo del caso, todo lo cual debiera quedar claramente graficado. El esquema del caso debiera estar diseñado de acuerdo a las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad definidas institucionalmente, aún cuando también pueden incorporarse otras etapas o eventos particulares que se realizaron como fruto de las características propias del caso analizado o bien de la unidad responsable que lo llevó a cabo.

Desde un punto de vista conceptual, puede entenderse por evento o sucesos críticos, los momentos en los que se adoptaron decisiones o bien se implementaron acciones concretas. Cada uno de los eventos o sucesos críticos deberá estar respaldado por la documentación respectiva.

El siguiente diagrama es un ejemplo para presentar la secuencia de eventos o sucesos críticos del caso (está desarrollado en Microsoft Project).

Paso 6: Evaluación del caso: fortalezas y debilidades del o los mecanismos de aseguramiento de la calidad asociados:

Deberá analizarse el desarrollo del caso desde el punto de vista de la existencia formal y la aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad. Un modo de realizar esta evaluación es aplicar el siguiente gráfico de dos ejes:



En el cuadrante I, se podrá apreciar que existen mecanismos institucionalizados y formales de aseguramiento de la calidad que, en el caso analizado, fueron aplicados consistentemente. En el II, en cambio, que aún cuando no existen mecanismos institucionalmente definidos, se aplicaron otros medios específicos que aseguran calidad. En el IV, que existiendo mecanismos institucionales de aseguramiento de la calidad, no fueron aplicados, tampoco existiendo otros modos de asegurar calidad. Finalmente, en el cuadrante III, podría identificarse una situación en la cual no se aplican mecanismos de aseguramiento de la calidad, no existiendo tampoco definiciones institucionales al respecto.

En el análisis del caso, la institución debe establecer juicios de evaluación relativos a la existencia formal y la aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad. Interesa particularmente conocer en qué medida efectivamente se garantiza calidad en los distintos eventos o sucesos críticos en los cuales se van adoptando decisiones.

Paso 7: Recomendaciones para el mejoramiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

Mientras que en aquellos casos que muestren evidencias de ubicarse en el cuadrante I, probablemente se encuentren en una situación ideal que a lo mucho tendrán que perfeccionarse algunos aspectos, en los casos II y IV, será necesario desarrollar acciones concretas tendientes a mejorar los mecanismos de aseguramiento de la calidad y su aplicación correcta. Los casos que se ubiquen en el cuadrante III, probablemente tendrán que diseñar una estrategia compleja para asegurar la calidad de sus procesos.

Aplicar el gráfico anterior facilita la identificación de fortalezas y debilidades en las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad del caso analizado. Evidentemente, existirán debilidades o aspectos que requerirán ser perfeccionados, fomentando los mecanismos internos de regulación de la calidad. Por ello, es importante recordar que el proceso de evaluación está centrado justamente en el mejoramiento de estos mecanismos.

En este paso final, deben revisarse las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad sobre un caso particular de análisis, pero teniendo presente que lo que interesa es cómo dichas políticas y mecanismos aseguran que las decisiones que adopta la institución en sus distintos niveles resguardan criterios de calidad. Para esto último, es importante tener presente los criterios de evaluación definidos para este proceso (ver anexo 1), y analizar en qué medida las políticas y mecanismos efectivamente resguardan el cumplimiento de la misión y propósitos, optimizan recursos humanos, materiales y tiempo, y aseguran el cumplimiento de criterios administrativo-académicos, siempre desde una perspectiva de control y seguimiento de los procesos de mejoramiento continuo de la calidad.

Un elemento crítico del análisis del caso, será la capacidad de la institución de establecer qué acciones concretas de ajuste a sus mecanismos debe adoptar y el modo en que, en términos generales, es capaz de enfrentar la regulación de las distintas áreas, sobre la base de sus propias definiciones institucionales.