
CULTURA DE AUTOEVALUACIÓN Y CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD PERUANA

Dr. Francisco Farro Custodio

1. INTRODUCCIÓN

La presente exposición pretende contribuir al desarrollo teórico y metodológico de los procesos de autoevaluación para mejorar la calidad de la educación superior en el Perú, así como a la autoevaluación de los procesos fundamentales que presta la universidad a la sociedad en el campo de la enseñanza, la investigación y la cultura.

Cada vez es más patente una mayor exigencia social y de la propia comunidad universitaria por mejorar la calidad global de la universidad.

Para lograr este propósito, el contenido del presente trabajo ha sido estructurado en siete partes:

1. Introducción
2. ¿Qué significa la calidad total en la educación universitaria?.
3. Necesidad de una cultura de calidad dentro de la universidad peruana.
4. Necesidad de una cultura de autoevaluación institucional.
5. Autoevaluación de los procesos clave en la universidad.
6. Comentario final.
7. Notas bibliográficas

La universidad es una organización extremadamente compleja, poliédrica, que, de forma simultánea, es celosa de sus tradiciones y privilegios y es germen de progreso y cambio. Nada tiene de extraño que la cultura de la calidad y la cultura de la evaluación, entendida esta última como «conjunto de actitudes y conductas de los miembros de la institución que reflejan su disposición para participar en procesos de evaluación» (Fernández, 1998)¹ haya alcanzado también a la Universidad, pues esta institución por su propia naturaleza tie-

ne una vocación irrenunciable de excelencia académica y científica que la obliga a una mejora continua de la calidad de los servicios que presta a la sociedad.

El concepto de cultura se relaciona con otros conceptos igualmente vigentes: visión, misión, objetivos y valores de la organización. Si la visión (imagen futura) es lo que queremos ser a largo plazo, la misión (imagen actual) es lo que tenemos que hacer y los objetivos globales, lo que es necesario lograr; la cultura es el pegamento que une esos conceptos y que, por ello, es atemporal, mientras dure la visión inicial. (Montaner, 1998)².

El diagnóstico estratégico de la universidad debería iniciarse con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios y valores enunciados en la Misión y Visión institucionales. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es, pues, un factor clave del éxito o fracaso. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una universidad (Farro, 2001; 72)³.

Por otro lado, la universidad como organización necesita autorregularse con el fin de cumplir la misión y los objetivos que ella misma ha definido. El hecho de que una institución educativa sea autorregulada supone que ésta revisa de manera continua y sistemática los objetivos de sus tareas, que establece un sistema eficiente de información que se fundamenta en hechos y opiniones de los distintos elementos de su sistema social, que actúa sobre la base de estudios científicos y que relaciona los resultados con la planificación, la asignación de recursos y el mejoramiento de los procesos institucionales. La autorregulación utiliza la autoevaluación como medio o herramienta

que le permite la búsqueda de la excelencia (Consortio de Universidades, 1999)⁴.

Por consiguiente, la puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales de la organización que las facilitan u obstaculizan y rediseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran.

2. ¿QUÉ SIGNIFICA LA CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA?

El concepto de calidad de la educación superior es un concepto multidimensional. No sólo abarca las tres funciones clásicas del tríptico misional de Ortega y Gasset: docencia, investigación y extensión, lo que se traduce en calidad de su personal docente, calidad de sus programas y calidad de sus métodos de enseñanza-aprendizaje, sino que comprende también la calidad de sus estudiantes, de su infraestructura física y de su entorno académico. Todos estos aspectos relacionados con la calidad, más una buena dirección, un buen gobierno y una buena administración, determinan el funcionamiento de la universidad y la imagen institucional que proyecta a la sociedad en general (Tunnermann, 1998)⁵.

El concepto de calidad, aplicado a las instituciones de educación superior, hace referencia a un atributo del servicio público de la educación en general y, en particular, al modo cómo ese servicio se presta, según el tipo de institución de que se trate. La calidad demanda una evaluación permanente y sistemática. La educación superior debe introducir la evaluación institucional en su quehacer habitual, sea mediante los procedimientos de autoevaluación o bien mediante los de evaluación por pares o externa. Debe, en síntesis, introducir la «cultura de la evaluación» (Farro, 2001)⁶.

Cuando se tratan los temas del servicio educativo y de la calidad, es necesario vincularlos con las Normas ISO 9000, que son normas internacionales, aunque nacen de una decisión de la actual Unión Europea, y ya están ampliamente extendidas en Europa, en proceso de expansión en

Estados Unidos y comenzando a implantarse en el resto del mundo occidental. Se estima que al terminar el 2002, unas 80 000 organizaciones de todos los tipos y sectores disponen de certificados de calidad. Se espera que el crecimiento sea muy rápido en el futuro puesto que se están convirtiendo en una exigencia de las grandes organizaciones a todos los proveedores, como garantía mínima de calidad.

Resulta, pues, de vital importancia para las universidades esforzarse en diseñar un adecuado Sistema y dotarlo de los recursos y medios necesarios para asegurar la confianza de que con él se satisfacen los requisitos y las exigencias en materia de calidad de la educación superior.

¿Cuándo se puede decir que un proceso o un producto universitario tiene calidad? Cuando con la mayor eficiencia, eficacia, efectividad y conveniencia, responde funcional y coherentemente a un requerimiento explícito o implícito, existente o por crearse, objetivamente evidenciado, valuable para el desarrollo del individuo, de la sociedad, de la economía, de la cultura, de la nación. Si la educación superior, por ejemplo, está desligada del proceso productivo y no capacita al profesional para su incorporación exitosa al proceso productivo y mundo laboral, entonces esa institución educativa no tiene calidad para el consumidor o usuario, ni para la sociedad.

Ocampo Londoño, interpretando al Presidente de la Fundación Rockefeller, manifiesta que: «La calidad de la educación es sin duda la base de la calidad de un país. Un país de primera clase no se hace sin una educación de primera clase. Una educación de segunda y menos una educación superior universitaria que forma a su clase dirigente, no puede lograr que el país avance y mejore la calidad de vida de sus habitantes. La educación superior afecta a todos los elementos de la vida. Afecta la responsabilidad social, afecta el ingreso familiar, afecta el desarrollo científico y tecnológico de un país.

Para mejorar la calidad de la universidad se requiere de una estrategia adaptable, pensada para fortalecer e integrar los componentes y características, con lo que es posible formular y entrela-

zar una serie de objetivos y acciones específicas que alcance las metas de calidad deseadas.

3. NECESIDAD DE UNA CULTURA DE CALIDAD DENTRO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA

La cultura refleja los valores subyacentes en la organización (los valores son creencias básicas sobre cómo se maneja la organización y cómo se trata a los clientes y empleados. Es por ello que una consolidación o modificación de los patrones culturales puede llegar a ocasionar un conflicto importante en la misma o, contrariamente, cuando ocurren situaciones de crisis y conflictos, la presencia de unos valores sólidamente implantados pueden facilitar su resolución o una transición algo menos traumática. Así ocurre cuando, en instituciones con una fuerte cultura de orientación al personal o al cliente, se solicitan regulaciones de empleo o se negocian reducciones de horas de trabajo y sueldos para mantener la competitividad de la misma.

El entorno sociocultural de la universidad viene dado por factores culturales y sociales que afectan y determinan el comportamiento de las personas, que, en última instancia, son las que componen nuestro mercado. En todas las sociedades hay unos valores culturales básicos y el comportamiento de las personas está poderosamente influido por las creencias, costumbres, normas y leyes que conforman esa sociedad. Algunas organizaciones optan por adaptarse a esa cultura y otras intentan cambiar actitudes y hábitos para introducir nuevos productos o servicios.

La universidad peruana a lo largo del tiempo ha ido desarrollando una serie de rutinas, de formas de trabajar, que constituyen su memoria y determinan en buena medida la forma correcta de hacer las cosas, lo que se espera de profesores y alumnos. Las rutinas gozan de mala fama, por la responsabilidad que tienen en el anquilosamiento de las organizaciones, universidades incluidas; pero también es una garantía de supervivencia de esas mismas instituciones, básicas para reproducir y difundir las buenas prácticas. La figura del profesor, del catedrático consagrado que crea

un equipo, al que trasmite un estilo y una forma de trabajar y de concebir la vida, se correspondería con esta idea (Fernández, 1998)⁷.

Por ello, es tan importante que la cultura de calidad se vaya introduciendo dentro de la universidad; en la medida en que la filosofía y las técnicas de la calidad total calen y permeen la organización, se estarán introduciendo nuevas rutinas y principios que permitan abordar en forma sistemática la preocupación por la mejora continua, por el cuestionamiento permanente de los principios comúnmente aceptados; ideas, por cierto, muy queridas del mundo universitario.

En nuestra opinión, la universidad pública tiene, al menos, dos clientes. El más importante, puesto que es el que financia la actividad, es la sociedad, que invierte mucho dinero en incrementar el capital humano de sus miembros y en desarrollar una investigación que antes o después pueda revertir en ella. Desde luego, es un cliente muy lejano y desvaído, por lo que puede que sea conveniente concretarlo en otro más concreto y cuyas opiniones son medibles con facilidad, como los empleadores.

Los alumnos constituyen un segundo tipo de clientes, pero al mismo tiempo gozan simultáneamente de la condición de productos y de productores, si seguimos con la analogía empresarial. Como clientes, los estudiantes tienen objetivos que pueden ser ambivalentes e incluso contradictorios con los de los anteriores. Por un lado acuden a las aulas a mejorar su capital humano, con la adquisición de nuevos conocimientos; por otro, pretenden recibir un título que les acredite para el ejercicio profesional. Ambos objetivos pueden no ser equivalentes. En un país como el Perú, donde las universidades no están diferenciadas, el título que expide cada una de ellas es intercambiable, por lo que muchos estudiantes buscan conseguirlo con el menor esfuerzo, aun a costa de los conocimientos a recibir.

Los alumnos, por lo demás, también son productos en proceso de elaboración, a los que su paso por las aulas va añadiendo «valor agregado» hasta que se conviertan en titulados universitarios. De ahí el esfuerzo de algunas universidades, pre-

cisamente, por diferenciar su oferta, no con más titulaciones, sino con graduados que reúnan una serie de características que los distinga del resto. De lograrse esto, estaríamos en camino de introducir más competencia entre universidades, mecanismos de control imposibles de aplicar hasta ahora. Para ello, por supuesto, no bastaría con que las universidades se diferenciaran; también habría que establecer los sistemas de financiación pertinentes para que los estudiantes se movieran por el país.

Por otro lado, los estudiantes deben participar más activamente en el proceso de reproducción y transmisión de conocimientos; son productores junto con sus profesores. La concepción del trabajo en equipo, tan cara para la calidad, tiene una clara relación con este enfoque.

Las reflexiones anteriores nos llevan a la siguiente cuestión: *¿Cómo medir los resultados del trabajo universitario?* La tasa de aprobados es una medida muy burda de la productividad universitaria. En una empresa existe un control de calidad de los *inputs*, que controla los materiales a los que después se añadirá valor. No es el caso de la universidad, que debe acoger a todos los usuarios que se le asignen, con independencia de sus conocimientos, vocación y aptitud para la materia a estudiar. Por supuesto, este argumento no explica todos los resultados, ni mucho menos debe hacernos olvidar ese carácter coproductor del alumno, que le puede ayudar a corregir algunas carencias de partida.

4. NECESIDAD DE UNA CULTURA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Debemos hacer una profunda reflexión sobre posibles variables e indicadores a utilizar en los tres grandes tipos de procesos universitarios: docencia, investigación y gestión. Es éste un tema central de la gestión de la calidad total; si no podemos medir resultados, no podemos evaluar lo que hacemos y menos saber cómo mejorarlo. Tampoco será posible valorar la gestión de los responsables académicos y el uso de los recursos que la sociedad nos ha cedido para mejorar el nivel de conocimientos en ella.

Por ello es bienvenida la propuesta de la autoevaluación institucional. La autoevaluación ha sido definida como «el proceso de estudio de una institución o de sus partes –facultad, escuela, departamento, unidad de servicio, o programa–, el cual es organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de los fines de la institución y con algún conjunto aceptado de estándares de desempeño como referencia» (Consortio de Universidades, 1999: 15.16)⁸.

En este sentido, se plantean las ventajas de que la universidad cambie de una organización funcional por departamentos o disciplinas a una organización orientada a los productos y procesos; se maneja la consideración del alumno como cliente y a la vez como responsable de su propio aprendizaje con consecuencias importantes en el ámbito de la docencia, del proceso enseñanza-aprendizaje y de las prácticas innovadoras de evaluación, o se propone a partir del enfoque de considerar a los empleadores como clientes, medir la calidad docente a través de los indicadores de inserción laboral de los titulados.

La idea de que las universidades deberían autorregularse, es decir, evaluar su propio quehacer en forma individual e incluso colectivamente, con el objetivo de mejorar sus programas es una vieja idea. Si bien la regulación en la educación superior adopta muchas formas, tiene un amplio campo de objetivos y se la considera en mayor o menor grado una forma de autorregulación (la llevan a cabo instituciones o grupos de instituciones, más bien que el gobierno).

La experiencia de varios países indica que son varios los factores que inciden en la elaboración de un buen sistema de regulación, es decir, uno que pueda con el tiempo alcanzar sus objetivos enunciados. Los siguientes factores parecen importantes para la formulación del sistema:

- Establecimiento de una cultura de la evaluación.
- Establecimiento de un control adecuado ejercido por las instituciones interesadas o influido por ellas, con respecto al sistema que se usará para regularlas.

- Adecuada protección del sistema en relación con las fuerzas políticas y con intentos serios de racionalizar las instituciones.
- Tiempo suficiente para establecer e incorporar gradualmente el sistema.
- Recursos financieros suficientes para el personal y las necesidades del sistema.
- Capacitación adecuada para el personal, las instituciones y los visitantes o pares.
- Uso adecuado de incentivos y sanciones en el sistema.
- Revisión adecuada del sistema en forma periódica.

Conceptualmente, el proceso de autoevaluación tiene los siguientes elementos e intenciones:

- Se lleva a cabo con fines de:
 - 1) Mejorar la organización y sus procesos;
 - 2) garantizar al público la aceptabilidad de la calidad general; y
 - 3) mejorar en la organización las actitudes relativas a la autorregulación interna y la capacidad técnica y de otro tipo para llevarla a cabo.
- Supone el acceso a datos acerca del funcionamiento y rendimiento como opiniones sobre dichas materias.
- Supone que las autoridades de la organización deseen que el proceso tenga éxito de manera provechosa; un ambiente de confianza en que los profesionales puedan cuestionar, explorar y analizar áreas de problemas sin temor a sanciones.
- Supone y exige una vinculación seria y útil con mecanismos factibles que ofrezcan una visión rápida de las conclusiones y recomendaciones mediante el desplazamiento de recursos marginales, si es necesario.

Hoy en día nadie discute la necesidad de mantener la calidad a un nivel que, de manera dinámica y continua, pasa de ser un objetivo a alcanzar hoy, para convertirse en la referencia básica el día de mañana. En este contexto los sistemas de evaluación, independientemente de su ejecutor (autoevaluación o evaluación externa), de su alcance (institucional o de programas) o de su na-

turalidad (obligatoria por ley o potestativa), se convierten en una necesidad vital para la institución, y, para las autoridades responsables de su aplicación, deviene en una responsabilidad moral.

5. AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE EN LA UNIVERSIDAD

La filosofía de gestión de calidad total recomienda el enfoque de procesos para mejorar la eficiencia de las actividades de una organización. Los procesos son definidos como una secuencia de pasos que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio. Además de integrar tareas de diferentes unidades, su resultado final debe aportar algún valor para el cliente o usuario.

La experiencia indica que los departamentos defienden celosamente su territorio y la autonomía importa mucho más que la cooperación, problema que se exagera con la edad y el tamaño de la universidad.

Es contraproducente que en un momento en que la integración del conocimiento y el trabajo multidisciplinario domina todas las disciplinas científicas, la universidad, que es la fábrica de conocimientos por definición, se resista a abandonar el enfoque de su organización por funciones. Por eso, en este capítulo se intenta demostrar las ventajas de un cambio de la universidad de una organización funcional por departamento o disciplinas a una organización orientada a los productos y procesos, en la que prevalezca el trabajo en equipo y la gestión de procesos.

Resulta esencial desde el principio un serio trabajo de los responsables universitarios en la identificación de los procesos clave. Después, establecer prioridades de mejora de dichos procesos en función del impacto relativo de cada uno de los resultados de la universidad y finalmente, crear los Equipos de Mejora de Procesos (EMP).

Aplicando la lógica de Pareto o Ley del 20/80, casi siempre es posible identificar unos pocos procesos (20%) que son responsables de la gran mayoría de los resultados (80%). Esta tarea es vital para la definición de prioridades en la asig-

nación de recursos y de esfuerzos a las distintas actividades de la organización.

Los procesos clave hay que buscarlos en todos los niveles de la organización y no son necesariamente aquellos que más preocupan a primera vista. Su identificación requiere un ejercicio profundo de análisis de la universidad y de las actividades que ésta realiza. Después de este análisis es común descubrir que preocupaba lo secundario y se descuidaban los aspectos verdaderamente importantes (Rey García, 1998; 123)⁹.

La identificación de los procesos clave en una universidad no es una tarea fácil, sobre todo en las actividades de docencia y de investigación, pues en los servicios la dinámica es similar a las empresas. De la totalidad de procesos que lleva a cabo la universidad, se consideran *procesos clave* los que inciden de manera significativa en los resultados de la organización y, sobre todo, en aquellos resultados que son más críticos. Un resultado será más o menos crítico para la universidad en función de la estrategia y prioridades que ésta se haya fijado. Sin embargo, aplicando el principio de parsimonia de Hubbard, es posible identificar un conjunto limitado de resultados que son importantes para cualquier universidad pública y que se resumen en seis, a saber:

1. Satisfacción de los estudiantes con la docencia recibida.
2. Valoración que hace de los titulados el mercado.
3. Volumen de la producción científica e impacto en las distintas áreas de conocimiento.
4. Satisfacción de los clientes con los servicios prestados.
5. Eficiencia en la gestión de los recursos.
6. Valoración que hace la sociedad de la contribución hecha por la universidad. Las universidades que enfocan su trabajo hacia la mejora de los procesos que propician buenos resultados en estos seis puntos básicos, habrán conseguido aplicar bien los principios de gestión de la calidad total y serán valoradas positivamente por la sociedad.

Un procedimiento práctico y efectivo para identificar los procesos clave es el utilizado por ICI,

compañía ganadora del Premio Europeo a la Calidad, que realiza de forma sistemática el siguiente ejercicio (Rey García, 1998: 129)¹⁰.

Primero, los miembros de su equipo de dirección elaboran una lista de los que suponen son los procesos clave. A partir de esa lista, confeccionan una simple matriz con los procesos clave como filas y los objetivos estratégicos (resultados críticos) de la organización como columnas. Mediante esta matriz analizan qué procesos tienen un mayor impacto en la consecución de los objetivos.

Si alguno de los procesos considerados clave no está incidiendo de forma importante en el logro de alguno de los objetivos de la organización, entonces debe eliminarse de la lista de los procesos clave. De igual modo, si alguno de los objetivos estratégicos no está suficientemente respaldado por ninguno de los procesos considerados como clave, esto sugiere que es necesario considerar como clave algún otro proceso que no forma parte de la lista.

En la universidad, este ejercicio se puede iniciar examinando por separado las distintas áreas de trabajo en que se subdivide su actividad, es decir, *docencia, investigación y servicios*. Después, como segundo paso, se deben eliminar estas barreras e identificar los procesos que fluyen transversalmente entre las áreas de trabajo. La gestión de los *procesos académicos* debe recibir como es lógico la mayor atención en el análisis realizado.

Para la identificación de los procesos, con el enfoque orientado al cliente, podemos seguir el siguiente procedimiento:

- Identificación de los procesos clave para el éxito de la universidad: ¿se han identificado desde el principio hasta el final dichos procesos?, ¿se ha medido el impacto del proceso en la universidad?
- Dibujo del «mapa de procesos», con especial mención de los procesos clave, que permita observar gráficamente los nexos interunidades que subyacen en los mismos.
- Creación de Equipos de Mejora de Procesos (EMP) o Círculos de calidad.

- Estadísticas sobre los EMPs creados hasta el momento: ¿cuál es el impacto o alcance de las mejoras implantadas en el conjunto de actividades de la universidad? (año de creación, proceso a mejorar, número de miembros, número de usuarios beneficiados).

La mejora de procesos en una universidad debe respetar siempre los pasos metodológicos siguientes:

- Identificar un proceso.
- Identificar a los clientes de ese proceso y sus necesidades.
- Definir indicadores observables de calidad del proceso y su medición.
- Obtener datos sobre dichos indicadores.
- Detectar áreas de mejora y analizar las causas.
- Encontrar soluciones e implementarlas.
- Controlar los resultados y volver a tomar datos en el ciclo iterativo continuo.

El evaluador debe aportar información por separado del enfoque utilizado en cada una de las tres áreas en que se subdivide la actividad universitaria: docencia, investigación y gestión de servicios. Desde luego, la gestión de los procesos docentes debe recibir la mayor atención en el análisis realizado.

6. COMENTARIO FINAL

En suma, «la revolución tecnológica está creando un nuevo entorno social que promete revolucionar las formas de organización, la gestión, los métodos pedagógicos, la trasmisión de los contenidos de enseñanza y las formas de aprendizaje». (Brunner, 2000)¹¹. En este escenario, los estudiantes tendrían que evolucionar desde una declaración de intenciones, que ciertamente es un primer paso, hacia el desarrollo de competencias que les permitan integrar las nuevas tecnologías en su desempeño profesional, lo cual no es posible si las facultades o escuelas universitarias no incorporan en los procesos de formación, como un objetivo transversal, el uso de tecnologías y los marcos conceptuales que existen (aprendizaje colaborativo asistido por computador, teaching

whit technology, diseño, desarrollo y evaluación de software educativo, etc.) en el uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la enseñanza.

La educación es un proceso que debe ser permanentemente repensado, pues es fundamentalmente variable en el tiempo y espacio, siendo así un quehacer eminentemente cultural. La calidad total en el currículo y, por ende, en la enseñanza, se garantizarán mediante el alcance de los estándares y contando con la participación activa de todos los sectores sociales: personal docente, padres, comunidad, industria y autoridades en general.

La cultura organizacional es uno de los conceptos más recurrentes en la actualidad para explicar la evolución y el desarrollo de las instituciones académicas. El concepto de cultura se relaciona con otros conceptos igualmente vigentes, a saber: *visión, misión, objetivos, valores* de la organización. La cultura refleja los valores subyacentes en la organización. Es por ello que una consolidación o modificación de los patrones culturales puede llegar a ocasionar un conflicto en la misma o, contrariamente, cuando ocurren situaciones de crisis y conflicto, la presencia de valores sólidamente implantados pueden facilitar su resolución a una transición menos traumática.

La universidad, una de las instituciones más antiguas de la humanidad, aún en vigencia, es una clara muestra de la necesidad de las instituciones académicas de adaptarse al entorno, a los cambios que este sufre como consecuencia del transcurrir del tiempo y a las innovaciones y cambio de requerimientos que el mismo trae consigo. Esto crea la necesidad de una dinámica continua de mejoramiento, de conocer a fondo las fortalezas y debilidades de la institución, para poder explotar convenientemente esas fortalezas y corregir a tiempo las debilidades. Esta dinámica se conoce como autorregulación, siendo la evaluación la principal herramienta de aquel proceso.

La autorregulación es un proceso indispensable dentro de la dinámica de mejora, búsqueda de la calidad y mantenimiento de la vigencia de una

institución educativa. La autorregulación debe verse como una cultura, parte integrante de la institución; es un proceso continuo y cíclico: la meta fundamental de una cultura de autorregulación es que la institución involucrada en ella finalmente posea una mística de mejoramiento y búsqueda de la calidad inherentes a sí misma y, que nazca de la voluntad de los individuos que la conforman.

Hoy en día nadie discute la necesidad de mantener la calidad a un nivel que de manera dinámica y continua pasa de ser un objetivo a alcanzar hoy, para convertirse en la referencia básica el día de mañana. En este contexto los sistemas de evaluación, independientemente de su ejecutor (*autoevaluación o evaluación externa*), de su alcance (*institucional o de programas*) o de su naturaleza (*obligatoria por ley o potestativa*), se convierten en una necesidad vital para la universidad, y para las autoridades responsables su aplicación deviene en una responsabilidad moral.

El modelo organizativo vertical iniciado a principios del siglo pasado está ya claramente agotado. Las instrucciones y los objetivos descendentes resultan definitivamente insuficientes para orientar y comprometer la conducta de profesionales de alto rendimiento que deben adaptarse creativamente a las demandas de mercados cada vez más exigentes y complejos. Hoy en día, llegar a definir y poner en práctica una visión, una misión y unos valores compartidos no es una moda:

es un reto de sentido común para gobernar con éxito la universidad.

Es conveniente que cada universidad diseñe un modelo de autoevaluación construido a partir de una política de mejoramiento de la calidad definida por sus órganos de gobierno. Este modelo debe comprender los principios, factores o dimensiones y lineamientos (variables e indicadores); vale decir, los criterios, procedimientos e instrumentos del proceso de autoevaluación.

Finalmente, en el Perú se produce un fenómeno interesante: los esfuerzos por realizar procesos de autoevaluación y acreditación son todavía incipientes; es inusual, sin embargo, en comparación con otros países, que sean precisamente las universidades privadas de mayor prestigio las que voluntariamente están asumiendo el liderazgo en estos temas.

Ante el proceso de globalización y la búsqueda de la calidad en el medio educativo superior, en junio de 1996, la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad del Pacífico y la Universidad de Lima, constituyen el Consorcio de Universidades. Como una de sus primeras actividades, el consorcio contempló el diseño de un sistema de evaluación institucional que pretende alcanzar, a través de la autoevaluación, el mejoramiento continuo que permitirá a dichas instituciones mantener niveles de excelencia académica y a la vez obtener la acreditación en su calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Fernández, Zulima; cit.p. Amalio Alejandro Rey García. *Cómo gestionar la calidad de las universidades. El Modelo Europeo de Excelencia Universitaria*, Madrid, 1998.
2. Montaner & Asociados. *Manual del Directivo Eficaz*, Barcelona, 1998, p.64
3. Farro Custodio, Francisco. *Planeamiento estratégico para instituciones de calidad*. Udegraf S. A. Lima, 2001.
4. Consorcio de Universidades. *Autoevaluación institucional. Manual para instituciones de educación superior*, Lima, 1999, p.15
5. Tünnermann Bernheim, Carlos. *La Educación Superior en América Latina y el Caribe en su contexto económico, político y social*, Caracas, CRESAL / UNESCO, 1998.
6. Farro Custodio, Francisco, *op.cit.*, p.46.
7. Fernández, Zulima, *op.cit.*, p.52.
8. Consorcio de Universidades, *op. cit.*, Lima, 1999, pp. 15-16
9. Rey García, Amalio Alejandro. *Como gestionar la calidad en las universidades. El Modelo Europeo de Excelencia Universitaria*. Universidad Carlos III, Madrid, 1998.
10. Rey García, Amalio Alejandro, *op.cit.*, p.129
11. Brunner, J. J. En: *Educación: Escenarios de futuro, nuevas tecnologías y sociedad de la información*.