

# LA CLAVE DEL ÉXITO DE UN PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN: SU EQUIPO

*Ana María Gutiérrez Huby*

*Docente de la Facultad de Ciencias Contables*

*Colaboradora: Elsa Violeta Rafael Díaz*

## RESUMEN

La experiencia obtenida en la conducción del proceso de autoevaluación de la Facultad de Ciencias Contables de esta universidad, el cual se encuentra en su fase final, nos da la certeza de expresar con mayor seguridad la importancia plena del rol que desempeñan los equipos de autoevaluación, ya que como ejecutores del proceso, tienen la responsabilidad de llevar a cabo de manera permanente y comprometida todas las acciones que involucra el proceso en todas las etapas del mismo. Por ello afirmamos que la formación de los recursos humanos para la conducción de los procesos de autoevaluación, así como el contribuir a la preparación de cuadros idóneos entre sus integrantes, resultan básicos, y parten, en principio, de una profunda sensibilización, la cual redundará en beneficio de la mejor actuación del equipo durante el proceso.

Determinar en qué medida deberá ser sensibilizado el personal profesional y administrativo de la institución para ejecutar el proceso de autoevaluación institucional y precisar las capacidades idóneas para hacerlo son el tema de análisis del presente artículo.

**Palabras clave:** Autoevaluación, recursos humanos, mejora continua.

## INTRODUCCIÓN

La ejecución de la Autoevaluación constituye realizar un proceso de análisis crítico de cada una de las unidades académicas y de gestión de una institución, la cual es organizada y conducida por sus propios integrantes, con el fin de potenciar sus fortalezas y corregir sus debilidades dentro de un firme compromiso con la mejora de la calidad, por lo que disponer de un equipo de autoevaluación con miembros idóneos para llevar a cabo esta tarea, constituye uno de los factores determinantes para el éxito de un proceso de auto-evaluación. Para ello debemos formularnos el siguiente

cuestionamiento: ¿por qué se llevará a cabo?, ¿cómo se hará? y ¿quienes lo harán?; de esta manera será más fácil precisar su alcance, la profundidad de los datos que serán necesarios, el enfoque en cuanto a su problema y el costo.

## DECISIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL

Decidir trabajar en la mejora continua y en la búsqueda de la excelencia académica debe partir de las máximas autoridades institucionales y explicitarse en su plan de desarrollo o su plan estratégico.

El compromiso institucional deviene de la convicción y de la necesidad de considerar

a la autoevaluación como un proceso continuo y permanente, que posibilite realizar un monitoreo-diagnóstico, que facilite la gestión en el marco de la misión y los principios fundacionales.

En este contexto de compromiso institucional, la autoevaluación no puede, y no debe ser considerada como una instancia meramente formal de respuesta a motivaciones externas, resultantes de intereses coyunturales o de normativas de aplicación general. Asimismo, esta decisión implica la asignación de los recursos apropiados para el desarrollo de las actividades de autoevaluación, pero, sobre todo, que las autoridades lideren el proceso de tal manera que se comprometa la participación activa de toda la comunidad universitaria.

El compromiso institucional debe ser pleno y estar presente no solo en los actores directamente vinculados al proceso, sino en todos y cada uno de los miembros de la institución.

### **ELECCIÓN DE LOS EQUIPOS, ¿RESPONSABILIDAD DE QUIÉN?**

Las autoridades deben nombrar a los miembros que conformarán el equipo responsable de la aplicación del modelo. El equipo responsable debe ser representativo, es decir, contar idealmente con la participación de miembros de todos los estamentos, comprometidos con la búsqueda de la calidad, la mejora continua y la excelencia académica.

Para dar continuidad al ciclo de mejora continua (autoevaluación-evaluación

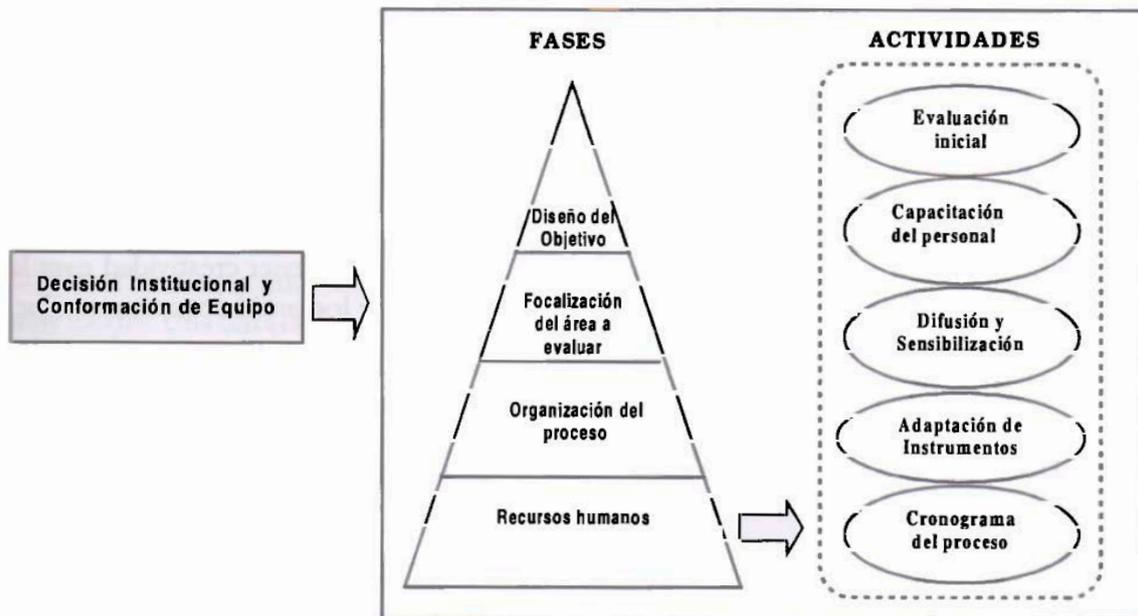
externa-autorregulación), debe institucionalizarse al equipo de autoevaluación, con el fin de llevar adelante el seguimiento de los procesos, que consolide la experiencia ganada y que difunda los logros alcanzados. Sus funciones deben estar especificadas, y es recomendable exonerar a sus miembros de aquellas responsabilidades que les impidan cumplir apropiadamente con la función asignada.

### **CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO RESPONSABLE**

La autoevaluación se desarrolla sobre una lógica emergente de la institución, de su proyecto institucional y quienes la realizan son los propios protagonistas de la misma.

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

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



### CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN

Los siguientes criterios pueden ser de utilidad en la selección de los miembros del equipo capaces de comprometerse con el proceso y seguirlo hasta su final:

- *Credibilidad.* Una persona reconocida por los principales interesados y por los miembros de la organización como poseedora de la combinación apropiada de autoridad, responsabilidad y conocimiento de la organización.
- *Pericia técnica.* Una persona que comprenda el método de autoevaluación, que pueda compartir responsabilidad en la planificación, administración, y la utilización de la autoevaluación; que conozca los programas y servicios que ofrece la organización, que comprenda los problemas de la organización y sea capaz de analizar datos.

- *Imparcialidad.* Una persona que pueda mantener en equilibrio las perspectivas de las diferentes personas involucradas en el proceso.
- *Habilidad para comunicar.* Una persona que pueda comunicar los resultados de la autoevaluación en forma fácil de comprender para todas las áreas de la institución.
- *Habilidad interpersonal.* Una persona que pueda colaborar con todos los sectores en forma sensible y eficaz, y capaz de trabajar en equipo.
- *Disponibilidad.* Una persona disponible para la dirección de la autoevaluación y que podrá dedicarle tiempo al proceso.

### HABILIDADES QUE DEBE DESARROLLAR EL AUTOEVALUADOR

Las habilidades a desarrollar por cada miembro del equipo Autoevaluador, en el desarrollo del proceso de Autoevaluación, serán los siguientes:

**Gestionar el conocimiento.** Es saber identificar la información que posee la institución y que podría beneficiar al resto de sus integrantes. Encontrar la forma más fácil de hacer que esa información esté fácilmente disponible. Crear bases de información sobre las mejores prácticas. Diseñar procedimientos formales para asegurar que el aprendizaje durante el transcurso de una labor, pueda comunicarse a quienes realizan tareas similares. Saber cuantificar mediante herramientas de medición ese conocimiento focalizado.

**Aplicar inteligencia emocional en los equipos de trabajo.** Esto induce a incorporar habilidades como: Tener capacidad de controlar y regular los sentimientos propios y los ajenos. Ser capaz de automotivarse y persistir frente a las decepciones. Tener capacidad de controlar los impulsos. Saber regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar. Aprender a comunicarse, esto es básico para su autoafirmación personal y grupal porque dialogando aprende a convivir. Aprender a interactuar buscando el acercamiento cortés con el otro. Aprender a comunicarse reconociendo los sentimientos del otro y logrando que se reconozcan los suyos

**Trabajar en equipo.** Ser facilitador de la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Ser el artífice que permite generar sentimientos de lealtad entre todos los miembros. Generar sentido de responsabilidad entre los integrantes para cumplir con los objetivos. Generar patrones sanos de conducta entre los miembros del equipo tales como:

aprender a escuchar y a respetar a los demás, ejecutar la distribución equitativa del trabajo buscando la colaboración entre sus miembros, tener capacidad de trabajar bajo tensión, actuando con paciencia y serenidad, enseñar a respetar la puntualidad, tener creatividad para la solución de los problemas, tener valor, confianza, optimismo y persistencia, manejarse con motivación e inspiración, enseñar a ser limpios con el manejo de los ambientes y con las relaciones interpersonales.

- **Manejar conflictos.** Para poder controlar la situación: Mantenerse sereno y sintonizar con sus propios sentimientos y expresarlos; tener confianza en sí mismo, lo que permite expresar sus propios puntos de vista en un lenguaje neutro sin emplear tono de disputa, entablar estrategias equitativas como trabajar en conjunto para hallar una solución entre las partes en conflicto.
- **Permanente creatividad profesional.** Se presentan las siguientes características: Originalidad, iniciativa, fluidez, divergencia, flexibilidad, sensibilidad, elaboración, autoestima, motivación, independencia, innovación, racionalización.
- **Ética en el desarrollo de su trabajo.** El comportamiento éticamente positivo basado en la virtud en cuanto a «saber hacer» en forma lícita, «saber hacer» las cosas bien en forma prudente y honrada. En cuanto a una conducta razonable y justa más allá de la obligación, de la obediencia a las leyes y reglamentaciones. El sentido ético aflora en los valores de responsabilidad, confianza, delegación, justicia, dignidad y equipo.

## ¿QUÉ POSEE EL EQUIPO Y QUÉ NECESITA?

La autoevaluación es un proceso introspectivo. Dado que los participantes están involucrados con el contenido de la evaluación y tienen interés en la organización, los sentimientos pueden ser muy fuertes. Una clara definición de los roles y del proceso al inicio podrá atenuar las tensiones. La organización necesita tener un proceso claro para iniciar la autoevaluación, para manejar la autoevaluación, y para hacerle frente a lo esperado y lo inesperado.

Algunos miembros del equipo poseerán un conocimiento más profundo de la organización y de sus problemas y otros podrán aportar datos comparativos basándose en su experiencia en otras organizaciones. Todas estas habilidades y conocimientos serán de utilidad para la autoevaluación.

La autoevaluación constituye un proceso de aprendizaje para todos los miembros. Es poco probable que los miembros del equipo posean todas las características o habilidades necesarias para el proceso de autoevaluación que se describen en el acápite anterior, como el ser: «de mente abierta», saber escuchar, capacidad de comunicarse, ser diplomático, flexible, imparcial, no temer a ser impopular, enfático, etc., por lo que será menester decidir qué habilidades o características son importantes.

Lo que resulta imprescindible es la capacidad de facilitación, lo cual es

importante para asegurar que se oigan todas las voces, para allanar diferencias, y para crear oportunidades a fin de llegar a un consenso. La experiencia y los conocimientos de los miembros del equipo enriquecen el proceso de autoevaluación.

Al inicio, es importante comprender los niveles de habilidad y conocimientos de los miembros del equipo y saber lo que necesiten o quieran aprender. Esta información será de utilidad en la toma de decisiones en cuanto a la distribución del trabajo del equipo.

### Condiciones mínimas para el desempeño del Equipo Autoevaluador



La selección para la mejor combinación de personas a conformar el equipo autoevaluador, puede efectuarse formulando las preguntas siguientes: ¿Quiénes de la organización serán miembros del equipo? ¿Qué valor aportarán al equipo? ¿Qué papeles se prevé para ellos en el proceso?

Nombre del Participante	Habilidades que posee	Papel a desempeñar

## CONDUCCIÓN DEL PROCESO Y ROL DEL EQUIPO AUTO-EVALUADOR

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

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

Es en la fase de planificación en la que se conforma el equipo de autoevaluación que dirigirá el proceso; asimismo, se determinan los roles y responsabilidades de los miembros. Los equipos de autoevaluación tienen dos funciones mayores: estratégica y operativa.

En algunos casos, será necesario constituir dos equipos separados; en otros casos, un solo equipo con dos funciones distintas. En todo caso, se deben seleccionar los miembros del equipo con cuidado según la función que van a desempeñar.

El papel estratégico requiere de personas que establezcan las pautas y determinen la dirección del proceso y sean responsables por la calidad en forma global.

La función operativa requiere de personas que se involucren más en la recolección de datos, análisis de la información. Las habilidades necesarias para estos papeles son bastante diferentes, y muchos factores influirán en la selección de los miembros de los equipos: su disponibilidad, el carácter complejo de las preguntas de la autoevaluación y, el propósito y alcance de la misma.

Aunque los mismos individuos pueden desempeñar tanto la función estratégica como la operativa como parte del equipo de autoevaluación, es importante reconocer que ciertas responsabilidades serán más importantes en unas etapas del proceso y menos en otras.

Las responsabilidades estratégicas son más conceptuales; las operativas, más prácticas. El tamaño del equipo de autoevaluación es también importante. Debe incluir una amplia gama de puntos de vista, pero no tantos que se dificulte la toma de decisiones.



## REFERENCIAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA. Secretaría de Gestión. Proyecto de Evaluación Institucional para la UNMDP. Recuperado de: <http://www.md.p.edu.ar/rectorado/secretarias/academica/contenido/novedades/Evaluacion%20..UNMdP-Ara-Moler.doc>

IDRC BOOKS FREE ONLINE. Capítulo III. Planificación de una Autoevaluación. Recuperado: [http://www.idrc.%ca/es/ev-28193-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.%ca/es/ev-28193-201-1-DO_TOPIC.html)

FLORES BARBOZA, José. Planteamiento Metodológico para la Autoevaluación de las Universidades. Revista del Instituto de Investigación de la Facultad de Educación de la UNMSM N° 13 – Año 8 – Febrero 2004.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA. Programa de Evaluación y Gestión de la Calidad Académica. Simposio Internacional de la Calidad de la Educación Superior. Recuperado: [http://www.csuca.edu.gt/Eventos/SIMPOSIUM/Ejes/Innovacion/ponencia\\_condiciones\\_procesos.pdf](http://www.csuca.edu.gt/Eventos/SIMPOSIUM/Ejes/Innovacion/ponencia_condiciones_procesos.pdf)