





## Caracterización del Proceso de Autoevaluación con Miras a la Acreditación Voluntaria de Cinco Programas de Pregrado de La Fundación Universitaria Los Libertadores

Jorge Eduardo Corrales Amaya  
Alejandro Pachajoa Londoño

Universidad Pedagógica Nacional – Cinde  
Maestría en Desarrollo Educativo y Social  
Bogotá, 2010

Caracterización del Proceso de Autoevaluación con Miras a la Acreditación  
Voluntaria de Cinco Programas de Pregrado de La Fundación Universitaria Los  
Libertadores

Jorge Eduardo Corrales Amaya  
Alejandro Pachajoa Londoño

Director:  
Miguel Ángel Maldonado

Universidad Pedagógica Nacional – Cinde  
Maestría en Desarrollo Educativo y Social  
Bogotá, 2010

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

NOTA DE APROBACIÓN \_\_\_\_\_

FIRMA DE SEGUNDO LECTOR

\_\_\_\_\_

Bogotá. Junio de 2010.

## AGRADECIMIENTOS

A Miguel Ángel Maldonado por su valiosa asesoría.

A Patricia Briceño, por su consideración y magnífica orientación de la Maestría.

Al Profesor Juan Carlos Orozco y demás docentes del CINDE.

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	12
1. MÉTODO.....	14
2. MODELO INSTITUCIONAL DE AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN.....	19
Características del modelo institucional de autoevaluación en la práctica.....	24
Enfoque administrativo, “noción de negocio o función social de educar”.....	37
3. CONDICIONES INSTITUCIONALES Y DE LOS PROGRAMAS PARA LA ACREDITACIÓN.....	53
Condiciones recientes frente al mejoramiento institucional. ....	53
Debilidades en procesos institucionales fundamentales. ....	57
¿Es el momento?.....	67
Razones para la acreditación: .....	70
Sentido de la acreditación de cinco programas: .....	72

4. RESULTADO POSIBLE.....	74
Obligatoriedad de la acreditación.....	74
Maquillaje de informe de autoevaluación: .....	76
Responsabilización a programas: .....	79
Resultado esperado .....	81
Temor y ansiedad por el resultado: .....	83
5. CONCLUSIONES .....	84
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS.....	92

ANEXOS

<a href="#"><u>ANEXO A REDES DE SENTIDO.....</u></a>	<a href="#"><u>94</u></a>
<a href="#"><u>ANEXO B CÓDIGOS ATLAS TI.....</u></a>	<a href="#"><u>97</u></a>

## GLOSARIO DE ABREVIATURAS

CAP	Comité de Autoevaluación del Programa
CAPs	Comités de Autoevaluación de Programas
CTA	Comité Técnico de Autoevaluación
CDA	Comité Directivo de Autoevaluación
CNA	Consejo Nacional de Acreditación
FULL	Fundación Universitaria Los Libertadores
MEN	Ministerio de Educación Nacional



## **RESUMEN**

La investigación que se presenta tiene como fin caracterizar el proceso de autoevaluación con fines de acreditación de cinco programas de pregrado de la Fundación Universitaria Los Libertadores. La caracterización se realizó desde la percepción que tienen los docentes y directivos del proceso y permitió evidenciar que existe una tensión general entre lo que estos piensan debe ser la búsqueda de la acreditación por medio de la creación y afianzamiento de condiciones, y lo que plantea la institución que consiste en la realización de las tareas necesarias para elaborar un informe de autoevaluación técnicamente bien escrito.

El enfoque metodológico empleado fue cualitativo y concretamente el estudio de caso, en el estudio participaron los docentes y directivos de los programas que se encuentran en proceso de autoevaluación. La información fue recolectada por medio de entrevistas no estructuradas y los datos analizados con la asistencia del Atlas Ti.

Palabras Clave: Autoevaluación, Acreditación voluntaria, Costo emocional, Modelo institucional, Procedimentalismo.

## Resumen Analítico - RAES

**Tipo de documento:** Tesis de Grado

**Acceso al documento:** Universidad Pedagógica Nacional

**Título del documento:** Caracterización del Proceso de Autoevaluación con Miras a la Acreditación Voluntaria de Cinco Programas de Pregrado de La Fundación Universitaria Los Libertadores

**Autor(s):** CORRALES AMAYA, Jorge Eduardo; PACHAJOA LONDOÑO, Alejandro

**Publicación:** Bogotá, 2010, 207 p

**Unidad Patrocinante:** Universidad Pedagógica Nacional

**Palabras Claves:** Autoevaluación, Acreditación voluntaria, Costo emocional, Modelo institucional, Procedimentalismo.

### Descripción:

La investigación que se presenta tiene como fin caracterizar el proceso de autoevaluación con fines de acreditación de cinco programas de pregrado de la Fundación Universitaria Los Libertadores. La caracterización se realizó desde la percepción que tienen los docentes y directivos del proceso y permitió evidenciar que existe una tensión general entre lo que estos piensan debe ser la búsqueda de la acreditación por medio de la creación y afianzamiento de condiciones, y lo que plantea la institución que consiste en la realización de las tareas necesarias para elaborar un informe de autoevaluación técnicamente bien escrito.

### Fuentes:

El enfoque metodológico utilizado hace que los participantes de la investigación sean la fuente principal, es decir, docentes y directivos de los cinco programas de pregrado de la Fundación Universitaria Los Libertadores que realizaron el proceso de autoevaluación con fines de acreditación voluntaria. Estando los procesos de acreditación delimitados por la normatividad educativa colombiana, esta fue de obligatoria consulta, especialmente, las guías del Consejo Nacional de Acreditación -CNA-. El concepto teórico más relevante e inspirador para la presente investigación fue el de operacionalismo utilizado por Barnett.

**Contenidos:**

El capítulo 1 denominado Modelo institucional de autoevaluación con fines de acreditación, lo caracteriza y describe la percepción que del mismo tienen los participantes. El capítulo 2, Condiciones institucionales y de los programas para acreditación, explora la evaluación subjetiva que los participantes hacen de la calidad. El capítulo 3, Resultado posible, explora la dimensión psicosocial del proceso, describe los temores y las aprehensiones de los participantes respecto del resultado que se anticipa.

**Metodología:**

La investigación realizada se concentró en el estudio de caso como la estrategia primordial para evidenciar la manera como se caracteriza el proceso de autoevaluación con miras a la acreditación voluntaria de cinco programas académicos de educación superior. La técnica empleada para la recolección de información fue la entrevista semiestructurada, que permite obtener información amplia respecto a varios tópicos con el fin de comprender el panorama general del caso estudiado

La información fue grabada, transcrita y categorizada empleando el software Atlas Ti; elaborando posteriormente redes lógicas que posibilitaron comprender las relaciones que reflejan la manera de caracterización del proceso objeto del estudio. Con la información ya procesada se elaboró el análisis de la información, y la elaboración escrita que se apoyó en los diferentes referentes teóricos, empíricos, legales e investigativos que fueron abordados.

**Conclusiones:**

La investigación puso de manifiesto que existe una importante tensión entre los directivos y docentes de los programas en proceso de autoevaluación y la institución. Para los primeros, la tarea más importante es crear las condiciones de calidad para alcanzar dicho reconocimiento, en tanto que para la institución lo más urgente es finalizar con el informe de autoevaluación técnicamente bien escrito. Esta tensión matiza todas las percepciones de los participantes y provoca unas consecuencias psicosociales, tales como, un temor por el resultado, un enrarecimiento del clima laboral y una percepción de que serán responsabilizados si no se alcanza la acreditación de los programas.

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación que se presenta, denominada “Caracterización del proceso de autoevaluación con miras a acreditación voluntaria de cinco programas de pregrado de la Fundación Universitaria Los Libertadores”, surge como resultado de la implicación de los autores en el proceso. Las particularidades del mismo y la percepción de los docentes y directivos de los programas acerca de ellas constituyeron el punto de partida para el trabajo de investigación.

El proceso de autoevaluación con fines de acreditación es complejo e implica un fuerte trabajo para la institución y para quienes tienen la responsabilidad de realizarlo en la práctica, pero no solo se trata de un procedimiento técnico, pues las personas que lo tienen a cargo –docentes y directivos de los programas- elaboran unas percepciones acerca de la forma como se hace, de la oportunidad de hacerlo en este momento, de las condiciones de calidad de los programas, de los resultados posibles, de los correlatos emocionales y demás. Estas percepciones se convirtieron en el objeto de indagación de la presente investigación.

En consecuencia con lo anterior se plantea como objetivo general caracterizar el proceso de autoevaluación con miras a acreditación voluntaria de cinco programas de pregrado de la Fundación Universitaria Los Libertadores.

En cuanto a los objetivos específicos se espera describir la percepción que los docentes y directivos de los programas tienen acerca de la forma como la institución realiza, en la práctica, el proceso de autoevaluación; evidenciar las diferencias de concepción que existe entre los docentes y directivos de los programas y la alta dirección institucional respecto de lo que debe ser la búsqueda de la acreditación; explorar cuál es la percepción que tienen los docentes y directivos de los programas respecto de las condiciones de calidad en las que se encuentran los mismos con miras a conseguir la acreditación de alta calidad; y describir los correlatos emocionales que tiene sobre los docentes y directivos de los programas el realizar el proceso de autoevaluación con las características que la institución le ha impreso.

Con el fin de cumplir con los objetivos propuestos se formularon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la percepción que tienen los docentes y directivos acerca de la forma de llevar a la práctica el modelo de autoevaluación?

¿Tiene el proceso de autoevaluación un correlato emocional para los participantes?

¿Cuál es la percepción que tienen los docentes y directivos acerca de las condiciones de calidad en que se encuentran sus programas con miras a alcanzar la acreditación voluntaria?

¿Con base en la percepción que tiene de las condiciones de calidad de los programas, cuál es el resultado que pueden anticipar?

La presente investigación no tuvo un interés diagnóstico, se interesó por aprehender la forma como los docentes y directivos de los programas perciben el modelo con el que la institución autoevalúa sus programas. Dicho modelo llevado a la práctica tiene unas características que los participantes han considerado negativas, por lo tanto, buena parte de las percepciones de los participantes son en realidad reacciones a un modelo de trabajo que no comparten. Estas reacciones son posturas que a la vez se ubican en campos de tensión, tensiones que se dan entre lo que los participantes académicos conciben como la búsqueda de la acreditación y lo que los altos directivos persiguen con el proceso de autoevaluación.

La tensión principal se da entre la creación de las condiciones de alta calidad para la búsqueda de la acreditación, que es la aspiración de los docentes y directivos de los programas; y, entre la necesidad de elaborar un informe de autoevaluación técnicamente bien hecho orientado con un enfoque administrativo, que es lo que persiguen los altos directivos. En medio de esta tensión general discurren las declaraciones de los participantes.

Claros los objetivos y las preguntas de investigación, la metodología que más se adecuaba a la naturaleza de la indagación es la cualitativa. Dentro de ese amplio espectro de posibilidades que ofrece esta perspectiva metodológica, se seleccionó el estudio de caso. El muestreo empleado fue el teórico y los participantes son los docentes y directivos de los programas que hacen parte de los denominados Comités de Autoevaluación del Programa. El instrumento utilizado para la recolección de información fue la entrevista no estructurada y el procesamiento de datos se realizó por medio del Atlas ti.

## **1. MÉTODO**

El presente estudio busca evidenciar los aspectos que caracterizan el proceso de autoevaluación que adelantan cinco programas académicos de la Fundación Universitaria Los Libertadores. La perspectiva investigativa que permite abordar esta temática exaltando su riqueza y la relevancia del papel de los actores del proceso se orienta hacia la construcción hermenéutica del proceso haciendo uso de la metodología cualitativa.

Se parte de la situación vigente para las instituciones de educación superior que encuentran la necesidad de ajustar su actuar con el marco legal colombiano; por lo que en términos generales se podría entender que la autoevaluación por convertirse en un proceso de la cotidianidad se diera de una forma relativamente similar en instituciones educativas; sin embargo se reconoce las particularidades del proceso dentro de la FULL, tanto por las características y dinámicas particulares de la institución, como por la forma como se dispone el desarrollo de dicho proceso.

De acuerdo con Alonso (1998) la perspectiva hermenéutica plantea un abordaje de los fenómenos sustancialmente diferente a la propuesta que se desarrolla desde el positivismo. En primer lugar, permite una mirada holística de los fenómenos sociales que se pretende abordar, otorgando un papel fundamental a la interpretación derivada del análisis de aspectos que pueden ser vistos teniendo en cuenta su complejidad y desarrollo contextualizado. Lo anterior implica que no manifiestan en sí mismos una intención de manipulación de las realidades, ni de los contextos, sino, por el contrario se plantea una mirada en la que se presentan las situaciones en una condición única para su descripción involucrando los referentes que finalmente respaldan la evidencia encontrada.

La mirada a esa realidad no se hace de una manera desprevenida, hay una declaración ya sea implícita o explícita de quien la investiga, pues de alguna manera reconoce que el fenómeno a abordar implica características que merecen ser observadas, o existe una afirmación por parte de sus protagonistas, quienes lo señalan como relevante. Esto implica que los estudios que se desarrollan en esta perspectiva también están revestidos de intencionalidades y valoraciones de los diferentes actores.

Sin embargo las pretensiones de generalización tan frecuentes en los métodos tradicionales, pierden interés por entenderse que los procesos son únicos y quienes participan en ellos tienen características tan específicas que su percepción particular, no se podría identificar en un estudio que pretendiera replicar los intereses de la presente investigación.

Con el fin de poder abordar una perspectiva amplia y compleja, se busca validar la investigación a través de la triangulación. Taylor (1984) afirma que la triangulación "suele ser concebida como un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de controlar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes" de esta manera se puede hacer una mirada amplia de la realidad que se desea conocer, minimizando la posibilidad de que los resultados y las interpretaciones se centren desde una sola perspectiva. En esa medida no solo la diversidad de fuentes de información serán fundamentales para triangular la información, sino que la perspectiva de validez se ve enriquecida cuando el trabajo es desarrollado en equipo, pues además de permitir "un alto grado de flexibilidad en las estrategias y tácticas investigativas" existen características de las competencias profesionales y personales de cada uno que hacen posible aportar desde diferentes perspectivas al ejercicio interpretativo.

El significado que las realidades no es igual para cada actor involucrado en el proceso, pues los significados y las actuaciones que se asignan y se asumen a cada rol.

Strauss (2002) define que en la investigación cualitativa existen tres aspectos fundamentales que deben hacerse visibles, en primer lugar describe los datos que pueden provenir de diferentes y variadas fuentes como son la entrevista, las observaciones, el discurso, los documentos entre otros; el segundo aspecto hace referencia al procedimiento que sigue el investigador para conceptualizar, elaborar categorías y relacionar los datos; en tercer lugar "los informes escritos y verbales" se constituyen en el espacio en el cual se podrán difundir los elementos que emergen como investigación.

Esta investigación se constituye en un estudio de caso, por ser, como lo señala Stake (2007), un "el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprenderlo".

Como ya se ha dicho las particularidades de este estudio tiene implícitos la descripción no de la cultura misma sino un reflejo de una situación actual que vive la comunidad educativa con la que se desarrolla el estudio, por lo tanto se considera como

unidad social bien sea a una persona, una familia, un grupo social o al conjunto de relaciones que se presentan.

Mejía, J (s.f) aborda algunos aspectos característicos del estudio de caso, por una parte permite develar procesos; en el caso particular de este estudio se analiza el proceso que se ha seguido en la FULL para la realización de la autoevaluación de cada programa, rescatando no solo los aspectos técnicos, sino las dinámicas sociales que el mismo implica. Por otra parte, el alcance mismo de la investigación es específico por cuanto no se pretende establecer que en todas las instituciones universitarias el proceso de autoevaluación se da de la misma manera, sino más bien reconoce que la experiencia vivida y los actores son particulares y han generado rutas particulares.

Con respecto a la naturaleza del estudio de caso, se define como ejemplar por cuanto pretende identificar una experiencia que es de carácter particular y permite vislumbrar las características y dinámicas propias de este proceso. Finalmente dentro de sus características se hace referencia a que aborda de una manera intencionada un evento actual, por lo que se define como un estudio contemporáneo, pese a que no desconoce los procesos históricos que lo enmarcan.

### **Descripción de los participantes**

Dada la intención de la Fundación Universitaria Los Libertadores, por buscar la autoevaluación simultanea con miras a la acreditación de los programa de Psicología, Administración Turística y Hotelera, Comunicación Social y Periodismo, Ingeniería Mecánica, Educación Preescolar, son estos los programas del interés de la presente investigación.

En ese orden de ideas se buscó como fuentes primarias de información personas que hicieran parte de los CAPs de cada Facultad, pues de esta población se espera que tengan un involucramiento permanente por ser ellos quienes adelantan los procesos de autoevaluación en cada programa.

Es decir la perspectiva desde la cual se determina el muestreo, corresponde a lo que Glaser y Straus, citados por Taylor (1984) definen como muestreo teórico en el que el número de personas que son entrevistadas "carece relativamente de importancia. Lo importante es el potencial de cada caso para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social" en esa mediada la



comprensión teórica se alcanza cuando se encuentra "toda la gama de perspectivas de las personas en las cuales estamos interesados", en esa medida se entiende que "ha llegado a ese punto cuando las entrevistas con personas adicionales no producen ninguna comprensión auténticamente nueva"

Los participantes en este estudio son el equipo responsable para adelantar todo el proceso de autoevaluación, que son ellos quienes responden en la Facultad por cada aspecto a desarrollar desde el Modelo Institucional de Autoevaluación y reciben la asesoría por parte del CTA para seguir procedimientos generales de la institución. En total fueron 14 personas entrevistadas de la siguiente manera: Educación e Ingeniería a dos personas cada una; de Administración Turística y de Psicología tres miembros por programa; y del programa de Comunicación Social y Periodismo cuatro participantes.

En el análisis de la información, se empleó un esquema de codificación con el fin de hacer posible para el investigador identificar cada programa y cada participante, pues dado el alcance de las entrevistas habría restricciones en la publicación directa de nombre y cargo del entrevistado, adicionalmente a ello muchas de las personas plantearon directamente que dadas las implicaciones de la información necesaria para el presente estudio, preferían no se divulgaran sus datos pues ello podría restringir la información suministrada, por esta razón se asume como criterio omitir los datos de identificación particular de los participantes. Taylor (1984) se refiere al anonimato en las entrevistas, como una condición válida en la medida en que "son muy pocos los intereses legítimos de la investigación que se satisfacen publicando los nombres".

### **Instrumentos empleados**

Aunque, como lo define Taylor (2002), "en la investigación cualitativa los intereses de la investigación son necesariamente amplios y abiertos, la claridad y especificidad de lo que se está interesado varía según los investigadores", para abordar el campo de estudio, una herramienta privilegiada es la entrevista no estructurada, este tipo de entrevista requiere un "diseño flexible" que posibilite al entrevistador abordar los aspectos relevantes de una manera que facilite respuestas más bien descriptivas dentro del marco de la comunicación.

La entrevista cualitativa es bien descrita por Valles (2007) al determinar que esta permite abordar un fenómeno de estudio con una perspectiva amplia en la que se busca

lograr respuestas muy descriptivas, este tipo de entrevista implica de hecho cierta facilidad para abordar contextos sociales ya que el establecimiento de un clima de comodidad para el entrevistado es fundamental para la calidad y sinceridad con la que responda; el autor define que ésta se caracteriza por ser "una entrevista no estandarizada en la que el orden no se establece a través de un cuestionario rígido sino que los aspectos relevantes que se desea conocer van surgiendo en medio de un diálogo activo.

Segun Flick (2007) la elaboración de las preguntas de este tipo de entrevistas se desarrolla tomando como punto de partida la pregunta general de investigación, en la búsqueda de la "reconstrucción de los puntos de vista subjetivos" contando claramente con la libertad de este método para dar forma al contenido.

### **Análisis de los Datos**

Con el fin de preservar la información, las entrevistas fueron grabadas y transcritas en su totalidad para evidenciar los elementos que permitieron la fundamentación de las categorías emergentes y la consolidación de los aspectos generales que aportan a la caracterización del proceso de autoevaluación en la FULL.

Para realizar la categorización se empleó el software Atlas Ti que permite la creación y recuperación de texto por los códigos creados, de igual forma permite observar de manera gráfica las relaciones que se establezcan entre códigos, lo que facilita el proceso de interpretación de los hallazgos de la información. (Ver anexo A, Redes de sentido)

Para la presentación de la investigación se analizó la información en coherencia con los aspectos teóricos, contextuales y legales que se relacionan a su vez con las categorías de análisis y se presenta en un solo cuerpo textual, discriminado en tres capítulos, con el fin de facilitar al lector una mirada holística del fenómeno.

## 2. MODELO INSTITUCIONAL DE AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN

El tema de calidad no es nuevo en el panorama educativo y se encuentra definido dentro del marco legal cuyas directrices orientan las acciones que al respecto se desarrollan en el Estado Colombiano, obviamente dando cuenta de su coherencia con las perspectivas globales en educación.

El marco legal Colombiano encuentra como principal referente su Constitución Política, que designa los mandatos sobre los que se desarrolla la normatividad vigente. Frente a la educación define en su artículo 67 que la educación es un servicio público, con una función claramente social, lo que implica de entrada una perspectiva en la que se vislumbra una intención real por ver la educación como un elemento fundamental en términos del desarrollo humano; por otra parte en su artículo 69 hace referencia a la perspectiva de la autonomía Universitaria, que se convierte en un eje fundamental para posibilitar contextualizar la educación entendiendo su complejidad y los diferentes factores que afectan y posibilitan su desarrollo.

Orientada por los lineamientos establecidos por la carta magna, y desde la educación, se promulga la ley general de educación en el año 1992, en esta se definen tres aspectos fundamentales que dan una perspectiva diferente a la calidad de la educación. En primer término se crea el Sistema Nacional de Acreditación que busca “garantizar a la sociedad que las instituciones que hacen parte del sistema cumplan los más altos requisitos de calidad”; en segundo lugar en su artículo 54 prevé la creación del Consejo Nacional de Acreditación en el que se vislumbra la participación de comunidades científicas y académicas; en tercer lugar cobra relevancia la autoevaluación institucional como una tarea “permanente” de las instituciones educativas.

La autoevaluación, es reconocida ampliamente, frente a la perspectiva de calidad educativa, por constituirse en una posibilidad privilegiada que tienen las instituciones educativas de generar procesos de reflexión a su interior, que sean prospectivos y se vean reflejados en planes de mejoramiento permanente.

Del Castillo (2004) resalta un cambio fundamental que se ha venido promoviendo frente al tema de evaluación en general, pues es posible ver en la actualidad que su orientación no es la de una valoración punitiva y realizada por entes externos, sino

primordialmente es un proceso que favorece la autonomía universitaria y la comprensión lógica de las dinámicas propias que viven las instituciones, obviamente ajustadas al marco legal que le es vigente.

Como lo manifiesta Santos (2008) “la necesidad de la autoevaluación institucional radica en su capacidad para el desarrollo curricular y para la mejora de la profesionalidad de los docentes”, y es en ese sentido que se hace más valioso este proceso, por cuanto permite fortalecer y actualizar las propuestas curriculares de cada programa.

Por su parte frente al CNA, el Decreto 2904 de 1994, reglamenta el artículo 54 que define su creación dentro del “respeto a la autonomía universitaria y a las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra”. En esta disposición legal también se define que la acreditación se constituye en un “reconocimiento público” del Estado “sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social”, entendiéndose que la acreditación tiene un “carácter temporal”.

Por “modelo institucional de autoevaluación” se entiende, en sentido amplio la manera como la institución realiza este sensible proceso con miras a la acreditación voluntaria, en el caso de la FULL, se pone en ejecución actualmente para los cinco programas antes descritos. En este capítulo se incluyen las opiniones que tienen los directivos y docentes de los programas acerca de la manera como la institución ha planteado el proceso, es decir, sus características, sus dificultades, la consideración de cómo debió ser en contraposición con la realidad que experimentan y finalmente las consecuencias psicosociales percibidas por los participantes, derivadas de todo lo anterior.

Para los docentes y directivos de los programas, el rasgo distintivo del proceso actual es que se está direccionado de manera central por un Comité Directivo de Autoevaluación y más concretamente por un Comité Técnico de Autoevaluación, algo que no había sucedido anteriormente. De los comités –mucho más del segundo por su carácter técnico- han emanado los lineamientos para todo el proceso de autoevaluación, de manera que los programas académicos y sus respectivos Comités de Autoevaluación del Programa –CAP- son los encargados de operativizar las acciones trazadas por los comités directivos, reportar la información y finalmente estarán a cargo de la redacción del informe final de autoevaluación, todo dentro de un cronograma.

La historia de los anteriores intentos por acreditar los programas –que no llegaron a más que a procesos de autoevaluación completos o incompletos- careció de un modelo institucional de autoevaluación y de una dirección central del proceso. Aunque desde que entraron en vigencia los registros calificados –2005- la institución contó con la asesoría de personas para tal fin, bien sea bajo la modalidad de asesoría externa o como parte de la planta de personal –como llegó a ser finalmente-; sin embargo, pese a la existencia de la dependencia y de la persona encargada, la institución no contaba con un modelo central que direccionara el proceso de autoevaluación con fines de acreditación de los programas y en consecuencia las personas que realizaron el proceso en las facultades se sintieron sin orientación y apoyo institucional.

Los directivos y docentes de los cinco programas comentan que en todos los casos se hizo un ejercicio de autoevaluación con mira a la acreditación, sin embargo en ninguno de ellos inició el proceso formal con el Consejo Nacional de Acreditación

El ejercicio de autoevaluación no tuvo en todos los programas el mismo rigor, no se hizo al mismo tiempo y se utilizaron en cada caso particular diferentes instrumentos que fueron desarrollados en cada uno de los programas, lo que hace difícil la comparabilidad de los informes. Este ejercicio evidenció claramente que era improbable contar con un ejercicio sistematizado, que permitiera la trazabilidad de los procesos a través del tiempo sino que adicionalmente su alcance fue limitado por cuanto no se estructura en procesos de cambio institucional. North (1993) citado por Del Castillo (1994) señala que el cambio institucional es entendido como “el resultado de un proceso de ajustes incrementales al conjunto de reglas, normas y cumplimientos obligatorios” sin embargo al no contar con reglas claras que facilitaran ese proceso paulatino, las experiencias de cada programa fueron diferentes, sus alcances -que aunque limitados en todo caso- no se visibilizaron de la misma forma.

En algunos casos los programas llegaron a formular planes de mejoramiento, en otros no, en otros se enfocaron a renovar el registro calificado. Para efectos ilustrativos conviene revisar alguna de las declaraciones de los programas:

...esa pequeña autoevaluación era informal además nos confirmaba que no estábamos en condiciones para pensar en eso, que sabíamos y lo que en este momento todavía se y es que no están las condiciones...después como en el 2008 podría ser la universidad volvió a interesarse por la acreditación y la dra. Rosa Elvia nos propuso que iniciáramos un proceso de autoevaluación con un mayor nivel de formalidad, recuerdo que pensamos que no tenía sentido tanto trabajo para corroborar lo que ya

sabíamos, no se la razón pero las cosas quedaron así y no volvimos a trabajar en procesos de acreditación hasta finales del semestre pasado cuando el tema se reactivó de manera seria con plazos perentorios y cronograma de actividades....

En este periodo como es señalado, la Institución realizó un ejercicio de acreditación sin la formalidad que exige el CNA, pero en todo caso suficiente para saber que no se tenían las condiciones para la acreditación. En este mismo sentido se encuentra que los instrumentos fueron realizados por el programa sin orientación de la institución:

el tema de los instrumentos, por ejemplo nosotros hicimos es que habíamos hecho varias cosas, nosotros hicimos el diseño de los instrumentos, los aplicamos, los tabulamos en esa época, yo hice un software para esa tabulación para tener esas medidas de interpretación bien interesantes después cuando dijimos si hay que volvernos a presentar pues hay que reconocer que ese informe de esa época ya no es vigente y lo que tendríamos que mirar es cuál es la situación actual frente a esa época y deberíamos haber mejorado...

La ausencia de orientación a la que hacen referencia los directivos y docentes que laboraban en ese momento en la institución señala específicamente que no se contó con un modelo institucional de autoevaluación y además que no se tuvo capacitación y apoyo formal de otras dependencias, algo contrario a lo que se percibe en la actualidad.

Uno de los aspectos que se describe frente a este fenómeno tiene que ver con la relativa novedad de la priorización del tema de la autoevaluación como un proceso sistemático orientado a la calidad, pues previamente a la aparición del marco legal vigente, los ejercicios que sustentaban los planes de mejoramiento dependían de juicios subjetivos y más bien fundamentados en comprensiones particulares de los directivos de las instituciones.

Aunque la acreditación cada día era más necesaria en el panorama educativo, Del Castillo (2004) señala que en las Instituciones Educativas las evaluaciones de calidad de educación, encuentran cuatro fuentes de resistencia a saber: “el tipo de indicadores para medir la calidad educativa; las dimensiones susceptibles de ser evaluadas (el sistema, las instituciones, las unidades básicas, los individuos, estudiantes o docentes); los incentivos o impactos de la evaluación; y el tipo de evaluación (interna o externa)”. Las diversas formas de resistencia se ven reflejadas en tensiones, en gran medida, dadas, por la expectativa de cada uno de los actores que participan en el proceso.

Es posible que las tensiones se vean reflejadas en percepciones de polarización entre directivos de nivel central y los equipos de los programas. Por eso en la FULL no

solamente los programas se sintieron solos y como “barca a la deriva” sino que además sienten que en algunos aspectos el proceso en solitario fue superior al que se presenta hoy como Modelo Institucional.

La existencia reciente de un modelo institucional de autoevaluación que fue presentado en reunión general a todos los Comités de Acreditación de los Programas –CAPs- fue bien recibido por directivos y docentes, pues era algo que la historia mostraba como indispensable. El modelo quedó consignado en una cartilla que lleva su nombre y que fue publicada y entregada en febrero de 2010.

El modelo institucional aparece como cohesionador de los esfuerzos y como orientador de las acciones que se deben realizar en los programas, siendo así se convierte en un elemento que proporciona garantías, así lo expresa uno de los participantes: “Técnicamente a mi me parece que la uniformidad del modelo en términos de coherencia da ciertas garantías por lo menos institucionales” (DIR 3). Las garantías institucionales se refieren a que los programas parten de lo que la institución ha definido y no como antes, de lo que creían era lo correcto y adecuado.

El modelo, “...tiene plena coherencia con la política nacional de aseguramiento de la calidad, además está frente a ese proceso una par del CNA” (DIR 1), en este sentido ofrece la garantía a los programas que los resultados van a ser comparables, que las acciones ahora o en otro momento van a ser las mismas.

La existencia del modelo institucional de autoevaluación se toma como un indicador del interés real por alcanzar la acreditación y como una medida de la seriedad de las intenciones que se materializan en acciones concretas. Así lo expresa uno de los participantes “La institución, buscó acudir a la asesoría externa de la Dra..., quien tiene amplia trayectoria en el medio académico y administrativo y se ha tomado con mucha seriedad este proyecto” (5 CAP 1).

Resumiendo, el modelo institucional de autoevaluación fue recibido por los directivos y participantes como algo positivo y necesario, porque unifica las acciones aisladas de los programas con lo cual proporciona coherencia, porque ofrece la claridad que antes no existía –en los esfuerzos de programas aislados- y con ello se constituye en una garantía institucional para los programas, porque orienta las acciones que antes emprendían de acuerdo únicamente con su criterio y finalmente, como producto de lo anterior se convierte en un indicador de un real interés y de la seriedad con la que se afronta el proceso. Sin

embargo, el modelo no está libre de críticas, aunque la mayoría de ellas no se han formulado de manera directa sino más bien lo que se ha criticado es la forma como se ha llevado a la práctica. Porque una cosa es lo que dice el modelo contenido en la cartilla sobre lo que los participantes poco critican y otra es la manera de llevar a la práctica las acciones allí contenidas y las que son necesarias para llegar al resultado: el informe final de autoevaluación con fines de acreditación.

A esa manera de llevar a la práctica el modelo se le ha llamado características.

### **Características del modelo institucional de autoevaluación en la práctica**

Rosario y Espinosa (2006) señalan que los modelos de autoevaluación “crean condiciones y posibilitan a las instituciones preparar al recurso humano desde una formación profesional e investigativa, construyendo una cultura de calidad y avances en el conocimiento”, es por eso que existe una alta valoración por parte de los participantes que hace que recibirán con beneplácito el modelo institucional de autoevaluación y lo ubiquen como un real avance respecto de la experiencia anterior –de autoevaluación de programas en ausencia de modelo- y otra que no le señalen críticas.

Las características que se señalan a continuación no son positivas, es decir, en este sentido parece que los directivos y docentes de los programas lo recibieron como “muy bueno, pero...”. El modelo hacía falta es bueno, pero su forma de llevarlo a la práctica no lo es. Esas características son:

- **Procedimentalista y formalista:** Una de las participantes dijo:

...la escritura –refiriéndose a la autoevaluación- todavía está muy centrada en formatos, informes, reportes, o sea hay una hiperactividad en reportar datos a un sistema de control, pero tú no vez gente escribiendo dentro de su disciplina, que tú pases por un espacio y digas allá está el profesor X que es una eminencia le leí el libro, y él está allá en su seminario y este es el modulo que está escrito, y está dedicado a producir y a investigar, eso todavía tenemos que conquistarlo y nos faltan muchas evidencias para eso...” (DIR 1).

En esta cita la participante se quejaba del elemento más emblemático del proceso de autoevaluación de la manera como se está realizando, llenando cuadros, formatos, reportando información en matrices en un corto tiempo, a una velocidad que rebasa la capacidad de repuesta de los directivos y docentes y de las demás dependencias de la



institución, pero de estos dos elementos serán objeto de desarrollo en otra de las características.

A propósito de lo que se ha llamado procedimentalismo, se podría decir que concuerda con lo que Barnett (2001), ha dado por llamar operacionalismo. Este afán de realizar acciones y tareas más o menos formales coincide con ese carácter operacional que privilegia el hacer y el resultado sobre la reflexión y la comprensión, tradicional en la vida académica de antaño.

Acercas del operacionalismo se puede decir “Si existe una ideología dominante emergente en la educación superior, esta es la del operacionalismo. En consecuencia, términos tales como intuición, comprensión, reflexión o sabiduría son dejados de lado y se prefieren, en cambio otros como habilidad, competencia, resultado, información, técnica y flexibilidad” (2001, p.33).

Una forma, de operacionalismo es lo que la institución ha planteado en la manera de llevar a la práctica el modelo de autoevaluación, eludiendo la reflexión y erigiendo en su lugar la eficiencia de los procesos técnicos.

La participante quiso contraponer a esa forma como se está realizando la autoevaluación con aquello que lo debería caracterizar, a su juicio los procesos en la academia, es decir, la producción real de los docentes que se materializa en publicaciones. Otro participante señala “...creo que el proceso de autoevaluación es formalista o más bien procedimentalista y nos va a conducir a tener mucho dato o mucha información más o menos de lo que ya sabíamos con un alto costo financiero y en estrés de las personas que lo tienen a cargo...” (DIR 2).

Con base en las anteriores citas se puede decir que lo que los directivos y docentes se cuestionan es que el proceso esté centrado en la necesidad de acopiar una enorme cantidad de información con el fin de reportarla en cuadros, formatos y matrices. Conviene revisar algunas citas:

...me he acercado al proceso prácticamente a través de los cuadros a entender como tanto cuadro responde a unos estándares y a unas figuras que ya existen donde nos dicen que si usted no entiende el proceso los cuadros se pegan, si usted cree que cumple entonces responda en lo correspondiente a esos indicadores, eso en los cuadros... (3 CAP 2).

Tales matrices, cuadros y formatos han sido diseñados por el Comité Técnico de Acreditación y ante cualquier sugerencia o reclamo por parte de las personas que los tienen

que llenar se produce una respuesta del tipo “esos son los cuadros del CNA”. Dentro del cronograma entregado a las Facultades se estableció que se debía diligenciar 74 cuadros en un plazo de tres semanas, lo que se suma a la dificultad que han manifestado los participantes acerca de la disponibilidad de la información estadística, puesto que según ellos buena parte de ella no existe, no coincide, o no la tiene la fuente que se supone debiera tenerla.

Un ejemplo lo expone uno de los participantes, los cuadros de egresados debe diligenciarlos dicha dependencia, pero ella a su vez como no la tiene la solicita a los programas que tampoco la tienen. Nada mejor que la siguiente cita para ilustrar,

entonces cuando uno ve esa cantidad de formatos y formatos y no puede llenar el formato mal, el responsable es tal y casi todo en los cuadros y el paquete de información va con un responsable pero desde nuestra experiencia gerencial que nos ha tocado vivir, el responsable casi que está aprendiendo con los otros... (DIR 1).

La recopilación de la información como tal no es el fruto del malestar que se evidencia en las citas, puesto que mucha de ella es necesaria para formular los juicios evaluativos. Tal parece que el malestar viene de varias fuentes: de la minuciosidad de la información, tema que ya se abordó, del carácter obligatorio de diligenciarlos todos, de que no se pueda opinar de ellos y finalmente de una crítica más profunda que parece provenir de para qué tanta información si casi es posible saber el resultado.

Los participantes en su mayoría no cuestionan la utilidad del ejercicio, sino que consideran que aún no es el momento para hacerlo, entonces el malestar por el mismo de manera tan formalizada es mayor, es como si se preguntarán para qué hacemos esto si más o menos sabemos el resultado. Esta es, por ahora, una conjetura que se tendrá en cuenta en otro capítulo.

Comparando esta característica del proceso con la experiencia anterior de uno de los programas, de aquel que quizás hizo el ejercicio más completo, uno de los directivos dijo:

nosotros no empezamos el proceso así tanto como de que llenen matrices y esas vainas nosotros empezamos esto fue con un proceso de sensibilización, con los estudiantes, con los profesores entre nosotros mismos...” (DIR 3).

El carácter formalista del proceso pone en duda la utilidad del mismo, es decir, se duda si lo escrito en los cuadros va es útil como fuente de información válida y confiable para la elaboración de los juicios. Todo parece indicar que los participantes saben establecer

una diferencia entre lo que es y lo que se quiere aparentar ser, pues no basta con tener una determinada política institucional o algún recurso como un laboratorio sino qué se hace con ello, de qué forma impacta la calidad realmente. Un participante lo expresa de la siguiente manera:

este tipo de cosas podrían hacer parte del juicio pero en el fondo creo que no se podrán decir y estaremos en una tensión entre querer plasmar la realidad tal y como es la del programa y tener que expresarla de manera formal diciendo que hay documentos y políticas así no sean adecuadas...termino pensando que nuestros juicios van a estar en esa tensión entre lo que quieren escuchar los directivos y la realidad que quiere mostrar el programa para finalmente llegar a la conclusión de que aún no están las condiciones y a la espera de que la fórmula del par colaborativo sirva para no llevarnos a la crónica de una muerte anunciada, es decir que se detenga a tiempo el proceso y con honestidad no se envíen los documentos al CNA... (DIR 2).

Esta desconfianza por la veracidad de los juicios que se construyen, en parte con base en la información registrada en los cuadros se agudiza si se tiene en cuenta que algunos de ellos quedan sin información porque se refieren a factores con muy poco o ningún desarrollo en la institución, entonces frente a ello los directivos y docentes se ponen en la encrucijada de qué registrar, la siguiente cita lo ilustra:

ante la angustia de los participantes nos tuvieron que dar una clase de cuáles cosas podrían ir en los cuadros, yo la escuché y sin embargo tuve que volver a donde la Dra... en compañía de la docente encargada de acreditación en el programa porque ya no encontraba que poner...lo que nos dijeron era que pusiéramos lo que más se pudiera pero cuando no haya nada qué poner, quedamos como los recién egresados en la hoja de vida... (4 CAP 1).

Esta analogía que desarrolló luego fuera de micrófono consiste en que el recién egresado, en ausencia de experiencia tiene que poner en la hoja de vida cualquier cosa que la pueda hacer llamativa, de igual forma la institución en aquello que no tiene desarrollos debe tratar de adecuar alguna evidencia con tal de que no quede en blanco o sean muy pobres. Esto es formalismo, llenar con lo que se pueda para que no queden cuadros en blanco, adecuar a la fuerza información para que parezca que hay algo.

Un buen ejemplo de juicio evaluativo formalista lo constituye uno que se elaboró en un taller y fue presentado por la asesora externa del Comité Técnico de Autoevaluación, versaba sobre la selección de estudiantes. En el ejemplo mostraba un juicio formalmente bien elaborado según el cual se cumplía con el aspecto que mira las políticas y el procedimiento para la selección de estudiantes, en consecuencia se estimaba en más del 80% el grado de cumplimiento. El juicio informaba que se hacía una entrevista inicial y se

aplicaban dos pruebas específicas para el programa, sin embargo al final se mostraba que el número de inscritos y el número de admitidos era casi igual de manera que finalmente no hubo selección, basada en la veracidad de la información consideraba que el juicio estaba bien hecho –sin duda bien redactado- y que el cumplimiento era alto. Al final, la reflexión de un docente fue la siguiente:

En ese sentido uno puede pensar que esto se convierte en una obra de teatro, es decir la institución puede tomar la decisión de ser o de parecer, de ser de calidad o aparentar que tiene la calidad y creo que le apuestan por ahora más al parecer que al ser, sinceramente creo que es una institución que le apuesta más a parezcamos de calidad para obtener unos títulos que nos permitan cobrar más.... (5 CAP3).

Por todo lo anterior, los docentes y directivos consideran que el proceso tiene un carácter procedimentalista y formalista. Procedimentalista porque está lleno de acciones más bien carentes de contenido académico. Y formalista porque, en ausencia de las condiciones de calidad para la búsqueda de la acreditación, lo que se puede hacer en un corto tiempo es adecuar lo que existe para tener algo que mostrar.

Del procedimentalismo, que es una versión del operacionalismo quedan como resultado unos productos formales. Formales en el sentido de que son elaborados con el fin de impactar indicadores. Indicadores que se impactan necesariamente con operaciones y evidencias y no con reflexiones.

El carácter operacionalista del proceso de autoevaluación se blindó contra la crítica porque tal como dice Barnett (2001) la ubica en el mismo plano, de manera que si alguien cuestiona el procedimiento para reclamar un mayor grado de reflexión académica fácilmente se le objeta su improductividad.

El operacionalismo que plantea Barnett (2001) frente a procesos de calidad en las instituciones de Educación Superior no es una característica exclusiva del modelo de FULL, sino que es la ideología dominante.

**- Débil sensibilización y socialización:** Al partir de la comprensión del cambio como “un proceso y no un hecho” como lo manifiesta Hargreaves (2005, p.38), en el que el “conflicto constituye un elemento necesario del cambio” se desprenden diversas reflexiones que permiten poner en contexto lo que va a derivar la poca socialización de lo que se ha definido por intereses de la directivas de la FULL.

La orientación directiva y los esquemas de comunicación que se han venido empleando, han hecho que las voces de quienes ejecutan en las Facultades, las acciones que se determinan sean minimizadas, anulando por completo la posibilidad de permitir el conflicto como parte fundamental de la construcción de una estructura evaluativa, que no solo sea funcional para atender contingencialmente unos intereses actuales, sino que se instaure como un proceso permanente que a la larga sería asumido y apropiado por parte de todos los miembros de la institución.

...y ahorita nos dijeron esto es lo que hay que hacer, no ha sido compartido, es un modelo de 5 personas y no han tenido en cuenta las características de cada programa, no sé como, por qué así y otra cosa es que no dicen estos son los criterios a tener en cuenta, como transparencia, coherencia, hace falta una explicación de la manera como se va a trabajar, aunque de todos modos el modelo iba a ser impuesto había podido ser un trabajo más concertado con los programas.... (1 CAP 1).

Otro elemento que afecta seriamente la posibilidad de socialización tiene que ver con la perspectiva de tiempo que según Hargreaves (2005) “es una contingencia de la organización que inhibe o facilita las tentativas de la dirección para implementar el cambio”. En esa medida es posible hablar de “la preocupación por la productividad, la rendición de cuentas y el control, la tendencia administrativa se orienta a ejercer un control más rígido del trabajo y el tiempo de los profesores, a regularlo y racionalizarlo”, esta tensión que es vigente en las instituciones educativas dentro de su cotidianidad, se hace crítica frente a un reto adicional para los docentes que acompañan el proceso, pues, la autoevaluación se realiza con un modelo no probado aun –nuevo para la institución- que se realiza como un aprendizaje para directivos y profesores, y que en términos de tiempo -por haber sido planificado en un periodo reducido con respecto al recurso y el alcance de la meta propuesta- se percibe dentro de un cronograma no realista.

Lo que pasa es que la universidad nombra a un equipo para que trabaje en ese tema pero el equipo poco o nada socializa en dar el resultado final, que fue lo que vimos hace poco cuando mandaron la cartilla nosotros por ejemplo este año le mandamos una carta al vicerrector en su momento diciéndole que por favor nos enviara el cronograma de acreditación porque, nos mandan una vaina diciendo que por favor llene este formato que es el de condiciones iniciales para tal fecha después que para tal fecha no se qué cosas... (DIR 3).

Las anteriores son dos citas muy dicentes respecto de lo que los participantes han creído es otra de las características del proceso, la débil socialización y sensibilización que se tuvo.

La falta de conocimiento del cronograma y las actividades que están contenidas en el modelo institucional hace que el proceder de los directivos y docentes de los programas sientan que su trabajo es reactivo, es decir, que responden a las actividades siempre urgentes del cronograma y no que sus acciones están hiladas para conducirlos al informe final de autoevaluación.

Esta característica está ligada a otras, a la que tiene que ver con el cronograma apretado y con el hecho que se trató de un proceso directivo nada participativo. Cabe decir que la mayoría de los participantes ha desconocido el cronograma y las actividades del proceso, aún cuando ese cronograma estuvo listo desde finales de noviembre de 2009, esto aumenta la percepción de que el proceso de autoevaluación ha mostrado elementos de improvisación y desorganización.

La falta de una comunicación adecuada entre el Comité Técnico de Autoevaluación y los programas ha provocado que algunas actividades se informen tarde a docentes y esto ha generado cuellos de botella e incumplimiento de plazos en la entrega de tareas.

**- Proceso directivo no participativo:** La participación es definida por Werthein y Argumedo (1986) como “tomar parte en,... al incorporarse al grupo las personas adquieren el derecho a intervenir en la toma de decisiones”, es decir no se define como la simple posibilidad de asistir a un proceso preconfigurado, sino se asume como una posición de reconocimiento del sujeto como un ente investido de derecho desde una perspectiva de equidad y respeto que tiene competencias y herramientas suficientes para construir conjuntamente en un colectivo.

Directivos y docentes de los programas reconocen que el proceso, así como su planeación no ha sido algo participativo. Existe una sensación de que el proceso les tomó por sorpresa, tal como se verá en la característica que considera el cronograma. La siguiente cita ilustra lo anterior:

Se encuentra muy importante que la institución en su nivel directivo escuche lo que se manifiesta al interior en los programas, pues hay un reconocimiento de lo que se tiene y lo que no; el atender las diferentes percepciones habría posibilitado tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la Institución... (2 CAP 1).

El carácter no participativo del proceso hace que los programas consideren que su papel está relegado al aspecto técnico, es decir, a cumplir con la entrega de los documentos, cuadros, formatos y matrices, tal como lo expresa una de las participantes:

Es un modelo que en términos de tiempo es más eficaz, pues no requirió el tiempo previo de discusiones sin embargo eso no lo hace más eficiente porque es visto como algo impuesto, lo que implica que se convierte en un modelo de implementación meramente técnico, para el cumplimiento de tareas... (2 CAP 2).

Al lado del cumplimiento de las tareas, que es el aspecto técnico al que quedaron relegados los programas se percibe una poca o ninguna consideración de sus propuestas. Estas fácilmente se invalidan o no son tenidas en cuenta pues se considera que si afectan el cronograma no son viables. Un dato anecdótico comentado por uno de los directivos de un programa ilustra esta afirmación. Esta persona preocupada por la aplicación de los instrumentos –encuestas- pensó que era necesario socializar algunos de los aspectos que si bien existen, pueden ser desconocidos por los estudiantes, en vista de ello solicitó aplazar algún tiempo la aplicación de los mismos; sin embargo la respuesta es que no se puede alterar el cronograma.

En un taller, de los tres que se han realizado este año, un docente se preguntaba con sentido crítico acerca de qué podrían opinar los pares de la calidad de los programas si supieran que los docentes tienen unos planes de trabajo en los que se pactan muchas actividades con poco tiempo para cada una de ellas, además que siempre tienen 20 horas semanales de clase. La respuesta no se hizo esperar e invalidó la reflexión del docente al decirle que en la institución si habían directrices para esa distribución de trabajo y que finalmente es algo que se pacta desde el comienzo y que él aceptó de manera voluntaria. El docente lo expresa de la siguiente manera:

La cosa es a tal punto que si uno opina lo regañan, usted vio que yo criticaba los planes de trabajo y como no les gustó se me hizo una observación desobligante, sin argumentos académicos y con el mensaje implícito de que no vuelva a intervenir... 5 CAP 3

No solo se invalidó la reflexión de una de las personas que tiene importantes responsabilidades en el proceso de autoevaluación sino que el argumento utilizado – además del gesto intimidatorio- reforzó los temores de que los juicios que esperan son de carácter formal y que además van a ser maquillados.

Hay una búsqueda de limitar la participación de los programas al cumplimiento de lo que decide el comité técnico; lo anterior ha venido acompañado de esquemas de comunicación unidireccional en el cual los directivos definen el qué hacer y las

facultades son ejecutores, en las reuniones de socialización se invalidan las reflexiones que han hecho los equipos y se justifica toda decisión de una manera intimidatoria sin atender mínimamente las inquietudes planteadas por los miembros de los CAPs....2 CAP 2

Para terminar se puede decir que esta característica ha sido ampliamente defendida por algunos de los miembros del CTA –Comité Técnico de Autoevaluación, frente a las fuertes críticas que han recibido como producto del cronograma. Prácticamente el mensaje ha sido que el tiempo alcanza puesto que ellos han proporcionado el modelo y eso incluye la ponderación de los factores, los instrumentos de autoevaluación –encuestas- y su respectiva tabulación; es decir, se han ocupado de todos los aspectos de manera que a los programas solo les queda la elaboración del informe y proporcionar la información que se requiere para llenar los cuadros y las matrices: “...no sólo somos brutos sino incumplidos porque si nos están dando todo cómo no vamos a poder... (2 CAP 2).”

- **Proceso acelerado:** Una característica, de las más mencionadas por directivos y docentes de los programas, y la que más malestar causa es el cronograma. De manera objetiva se observa un cronograma corto que inicia para los programas con la elaboración del documento de condiciones iniciales a finales de noviembre de 2009 y termina con la entrega del informe de autoevaluación al CNA en septiembre de 2010 -descontando las tres semanas de vacaciones de diciembre y la de semana santa-. Antes de la entrega del informe final se debe enviar una copia del mismo a los pares colaborativos para su análisis y para que determinen si el documento final se entrega o no al CNA.

Esta es una cita ilustrativa de lo que opinan los directivos y docentes de los programas:

“...me parece que lo tomaron en un tiempo demasiado corto para habernos ido a acreditación, no sé cuál es el afán para acreditarnos, tomaron un tiempo demasiado corto, pero pienso que habíamos podido tener un tiempo mucho más largo como más espacioso...” (3 CAP 2).

El breve tiempo para el proceso de autoevaluación es en parte el responsable del malestar manifiesto de los participantes. Por ahora cabe decir que no es solo el afán en sí mismo, sino el hecho de que en aras de la prontitud no se dejen madurar procesos que podrían convertirse en evidencias. Considérese la siguiente cita:

Estas fortalezas a la larga se convierten en debilidades cuando la alta motivación de logro acaba haciendo actuar de manera apresurada y a mi modo de ver poco realista frente a lo que se constituye en la calidad misma, creo que el tener buenas intenciones no



implica necesariamente alcanzar las cosas de manera forzada sin tener en cuenta la maduración misma de los procesos (2 CAP 2).

Otro elemento interesante expresado como malestar por el manejo del tiempo es el que tiene que ver que con la premura “forzar las cosas” buscando alcanzar a la fuerza el resultado. En palabras de uno de los entrevistados: “vamos a quedar como los aguacates madurados a la fuerza” (DIR 5).

La premura en el manejo del tiempo hace que se perciba una ausencia de interés por reflexionar sobre asuntos importantes de la institución especialmente sobre los que tienen que ver con lo académico. La siguiente cita ilustra lo dicho:

...dadas las circunstancias del proceso me parece que es un poco apremiante ese calendario porque no estamos suficientemente preparados para realizar a la vez tantas cosas en lo administrativo y en lo académico debimos haber tenido un poquito más de paciencia porque lo importante no es acreditarse por acreditarse sin haber hecho una reflexión de los procesos académico administrativos y correr el riesgo de darnos la pela si estamos aptos o si no estamos aptos para eso...yo creo que ha sido muy acosante... (4 CAP 1).

El tiempo que se ha estimado para el desarrollo del proceso de autoevaluación es objetivamente corto, desde la percepción de los directivos y docentes esta característica ha sido mal recibida y es fruto de frecuentes críticas.

Todo parece indicar que lo que molesta a los directivos y docentes no es afán en sí mismo, materializado en unos tiempos breves, sino más bien las consecuencias del mismo sobre la calidad de los programas; es en este sentido que más lo manifiestan. El apuro no permite la consolidación y maduración de los procesos que están en marcha, especialmente los de investigación; además, la premura está en contravía de la maduración de los procesos y se deban entonces forzar evidencias, así como resultados por medio de una de las mencionadas características del proceso como lo es el formalismo;. Lo ajustado del cronograma también hace pensar a los participantes que ello evade la reflexión seria sobre los procesos académicos.

Solo a manera de hipótesis se puede plantear que existe una diferente representación del proceso de autoevaluación. Para los directivos y docentes de los programas el proceso es la oportunidad para incrementar la producción investigativa y para reflexionar en profundidad sobre los procesos académicos, en tanto que para el Comité Técnico de Acreditación el proceso es un ejercicio que conduce a la elaboración de unos juicios evaluativos.

Para docentes y directivos el cronograma es corto –y en efecto lo es- pero es una característica negativa porque no ofrece el tiempo necesario para mejorar la calidad de los programas, en tanto que para el Comité Técnico de Autoevaluación el tiempo es criterio para atender las actividades prácticas propias de la autoevaluación.

La anterior hipótesis toma fuerza si se considera que para docentes y directivos este no era el momento para realizar la autoevaluación porque no se cuenta con las condiciones de calidad, en este sentido cuando se realiza un cronograma del proceso los programas lo interpretan como el necesario para madurar procesos que si bien se vienen dando y hacen parte de la mejoría percibida no están a punto aún. Para el Comité Técnico de Acreditación la tarea consiste en adelantarla con los criterios técnicos, algo así como tomar una radiografía de las condiciones de la institución y los programas; en cambio para estos últimos la tarea debería ser mejorar las condiciones antes de tomar dicho examen.

- **Falta de acompañamiento:** Los participantes expresan que ha faltado asesoría y acompañamiento de parte del Comité Técnico de Autoevaluación hacia los programas. Las características antes mencionadas contribuyen a intensificar esta percepción, pues como se dijo, un proceso que se caracteriza por su énfasis operativo, su celeridad, su poca socialización y su énfasis directivo deja poco margen al acompañamiento y asesoría a los programas. No solo es un asunto de ausencia de tiempo, tiene que ver ante todo el carácter operativo y poco participativo que no crea los espacios para que se discuta y se generen orientaciones porque la estructura de la tarea, tal como se ha descrito, consiste en acopiar información y diligenciar matrices.

El modelo institucional de autoevaluación unifica los criterios y crea un procedimiento único para la autoevaluación de los programas pero los participantes no sienten que esto se haya traducido en acompañamiento y asesoría. La siguiente cita lo expresa con claridad,

Le decía yo al equipo asesor no es solamente decirme cual es el momento y esto es lo que tengo que entregar, sino oiga asesórenos pregúnteme que dificultades tengo hoy y acompáñeme para que pueda solucionar problemas sin cometer errores...(DIR 1).

En otras características se ha dicho que el proceso ha consistido en formular tareas de obligatorio cumplimiento en poco tiempo. Las tareas formuladas son de tipo práctico, es decir, de desarrollar no de pensarlas, de llenar cuadros, matrices y de acopiar, se podría

decir que muchos de los elementos importantes los han pensado en el CDA y en el CTA y no en las facultades, de manera que cabe la pregunta ¿qué tipo de acompañamiento es el que se demanda?.

La respuesta es una hipótesis en sí misma y tiene que ver con que para los participantes y los miembros del CTA la autoevaluación es una actividad de la que se espera un resultado diferente. Para los primeros, la autoevaluación es la oportunidad para mejorar, para crear las condiciones para alcanzar la acreditación en el futuro, porque aún no se cuenta con las condiciones; mientras que para los miembros del CTA la autoevaluación consiste en llegar a un informe técnicamente bien elaborado.

Para los participantes el acompañamiento consistiría en recibir orientación acerca de cómo se crean las condiciones para alcanzar la acreditación y no sólo la manera como se realiza el informe, pues las tareas que se están realizando actualmente no presentan complicación alguna, más allá del corto tiempo para elaborarlas.

La falta de acompañamiento y orientación a los programas incrementa la percepción de que el proceso en la práctica es negativo. Una observación anecdótica muestra que cuando se recibe capacitación se impacta positivamente el clima del proceso. En el tercer taller para los CAPs que versaba sobre la formulación de juicios evaluativos por característica, los participantes se sintieron orientados y capacitados por la consultora externa.

El procedimiento técnico de formular juicios evaluativos fue expuesto y se permitió el trabajo por CAP de cada programa, se retroalimentaron las tareas y se formularon unas nuevas. Como anécdota se puede decir que el ambiente de este taller fue diferente al de anteriores sesiones en donde se exponían procedimientos y cronogramas de obligatorio cumplimiento, generándose en este recién encuentro expectativa, participación, exposición de los grupos y preguntas. Uno de los participantes comentó a los investigadores "...ahora si se le ve a la dra... su experticia, porque mandar cualquiera puede, pero ahora si le veo que sabe y tiene otra actitud..." (1 CAP 1).

La observación muestra que la capacitación ha sido bien recibida y le baja la tensión a las relaciones que los CAPs de los programas venían manteniendo con el CTA. Sin embargo, se ha limitado el proceso a capacitación y no a acompañamiento y orientación, tal como lo desean los programas.

Como se puede apreciar, las características del modelo llevado a la práctica se perciben negativas. El modelo es bien recibido por los participantes porque la experiencia les ha

mostrado que la falta de él entorpecía la labor de los programas, pero la forma de ponerlo en práctica opaca las bondades del mismo.

Los elementos más representativos del modelo se construyeron sin la participación de los programas, es decir, hasta el documento que lleva su nombre fue desconocido para los programas –proceso directivo-no participativo-, el calendario demasiado corto fue impuesto a los programas y no admite modificación, ha habido una insuficiente socialización y divulgación del proceso por parte del CTA, un débil acompañamiento y orientación de los programas en el desarrollo de las tareas que deben cumplir y finalmente, el proceso se percibe como algo formalista procedimentalista carente de la reflexión necesaria y profunda con la que se llega a la alta calidad.

Estas características negativas conducen a los participantes a sentir que se está frente a algo improvisado y desorganizado.

**- Improvisación-desorganización:**¿Qué le hace pensar a los participantes que ha habido improvisación y desorganización?.

La investigación no se propone establecer si objetivamente ha habido improvisación y desorganización, no obstante en líneas generales se puede afirmar que el modelo de autoevaluación existe y se encuentra formalizado en un documento, ha habido un cronograma desde el principio con algunos cambios y una concepción general del proceso liderado por el CTA, de manera que la cuestión es precisar las razones por las cuales se percibe de esa manera.

Una característica que aporta de forma importante a la sensación de desorganización tiene que ver con la celeridad, pues la rapidez en la entrega de tareas hace que los docentes y directivos de los programas no alcancen a terminar una tarea cuando ya tienen que comenzar la siguiente. Una participante lo expresa de la siguiente forma,

...todo se va sobre una improvisación, o sea que hay que hacer las cosas urgente, que si salió este formato entonces ahora hay que cambiarlo por el otro, tal cual como estamos haciendo esto -revisando instrumentos de autoevaluación-, esto llegó ayer por la tarde y es para hoy en la noche, o sea que me toca a las malas ver si lo hago porque es para hoy o para hoy... (3 CAP 2).

Otra característica que aporta a crear esta sensación tiene que ver con la escasa socialización del proceso en general, algo que está más allá de la simple difusión del cronograma. Ante esto, se presentaron situaciones de incumplimiento que con mucha

frecuencia se señalan como una falta de gerencia y compromiso de los programas. “...y entonces empieza la presión y que incumplimiento y situaciones de esa naturaleza. Entonces dijimos, bueno es que aquí no sabemos para donde va esto. Entonces pedimos el cronograma...” (DIR 3).

Los participantes señalan que el cronograma casi desconocido, así como la planeación general del proceso, menos conocida aún, se realizó sin tomar en cuenta la disponibilidad de los equipos en los programas, es decir, se programó en abstracto y eso llevó al establecimiento de metas poco realistas. En otras palabras, no presupuestaron tiempos adecuados para la realización de actividades ni se tuvieron en cuenta los equipos humanos con que contaba cada programa. Lo anterior hace percibir fallas de planeación. La siguiente cita es ilustrativa:

...cuando yo como institución tengo que empezar a correr plazos y cuando los equipos no pueden responder en el tiempo señalado, no se puede valorar un trabajo como mal hecho, habría que preguntarse si se fue realista en el tiempo para alcanzar lo propuesto y si las condiciones realmente están dadas para alcanzar la meta, un proyecto mal planteado es altamente perjudicial en todo sentido para una institución. (2 CAP 1).

Así las cosas, el proceso no solo tiene una serie de características negativas llevado a la práctica sino que además se percibe como improvisado y desorganizado.

### **Enfoque administrativo, “noción de negocio o función social de educar”**

Los docentes y directivos consideran que en el modelo institucional de autoevaluación predomina un enfoque administrativo, más que académico. El término administrativo es utilizado en sentido peyorativo, es decir, como algo que va en detrimento de lo académico, como algo que absorbe tiempo y dedicación y relega a un segundo plano a las actividades propias de la academia.

Esa tensión entre la academia y la administración no ocurre únicamente en el ámbito de la institución que se estudia. De Sousa Santos (1998) señala la dificultad de la universidad para adaptarse al modelo empresarial que le era ajeno. La imposición de un modelo empresarial a la universidad no es un fenómeno exclusivo de la institución que se estudia, es una realidad con la que los académicos no se sienten cómodos.

La lógica del modelo empresarial impuesto a la gestión universitaria tiende a “favorecer las utilidades de corto plazo, sean ellas cursos cortos, en detrimento de cursos largos, formaciones unidireccionales en detrimento de formaciones complejas,

investigación competitiva en detrimento de investigación precompetitiva... (De Souza Santos, 1998, p. 265).

La institución que se estudia no es ajena a esta tendencia de adoptar un modelo empresarial, es por ello que los docentes y directivos lo perciben y reaccionan a las medidas que dentro de la lógica empresarial son consecuentes, tales como la necesidad de control, o el orientarse por modelos de gestión que promueven la optimización de los recursos y la eficiencia, lejanas de la forma en que tradicionalmente la organización educativa universitaria ha alcanzado un reconocimiento social de calidad.

Desde una perspectiva empresarial los directivos son gerentes, esa es por ejemplo la labor que debe cumplir la alta dirección, no obstante, y de acuerdo con Lopera (2004) el modelo no se ha llevado por completo a la práctica pues la evaluación del desempeño y permanencia de los directivos de las universidades no depende de las utilidades.

La incursión del modelo empresarial al mundo académico introduce unas tensiones que antes le eran ajenas, unos ritmos a los que no estaba acostumbrado y unas consecuencias que se derivan de lo que considera su esencia. La reflexión del Banco Mundial (2002) va en ese sentido, cuestiona la ineficiencia administrativa de la academia y por eso la examina con sentido crítico y formula algunas sugerencias para la optimización de los recursos.

Tal vez la connotación más importante que tiene lo administrativo es la de un excesivo control sobre los programas que se encuentran desarrollando el proceso de acreditación. Control sobre las actividades que han sido formuladas desde el CTA, pero recuérdese que las tareas son de carácter formal y no de tipo reflexivo sobre lo que la academia considera importante. La siguiente cita lo ilustra:

Por otra parte a veces el control y la gestión por procesos, acaba absorbiendo la atención de la Universidad y se deja en segundo lugar las funciones sustantivas de la Universidad, en su esencia para enfocarse mucho el cumplimiento de parámetros que solo se quedan en los aspectos técnicos (2 CAP 1).

Esta cita y otras vinculan un elemento, que si bien no hace parte del proceso de autoevaluación, tiene que ver con algo que se vive en la institución en la actualidad: la adopción de un enfoque administrativo por proyectos que incluye capacitación extensa sobre esta temática. Ese nuevo lenguaje permea el trabajo de acreditación, pues algo que no fue concebido originalmente como tal –autoevaluación- fue puesto en esa nueva lógica traduciendo de alguna forma el cronograma y las actividades a un cuadro de mando

Esta traducción del modelo de autoevaluación al lenguaje de los proyectos ha

acentuado la sensación de que se está frente a una actividad carente o vacía de academia, pero altamente monitoreada; esta participante lo expresa con suma claridad:

...entonces las Facultades pasamos a ser actividades y productos, dentro del enfoque de proyectos una facultad es actividades y productos. Entonces pasamos a perseguir al equipo, a perseguirnos a nosotros mismos, para el día y hora entregar lo que llaman las tres C, Calidad, Cantidad y Cronograma, cantidad si eran tres cuadros, debo entregar los tres, calidad que la información de ahí este validada y cronograma que hayas entregado el día y la hora que es porque además el sistema cierra a una hora y si entregaste 5 minutos tarde, no entregaste. (DIR 1).

La acreditación, gestionada desde este enfoque, parece haber conducido a un incremento de la sensación de excesiva rigidez y a considerar el proceso meramente formalista, desconfigurándose la aspiración de búsqueda de mejores condiciones académicas en los programas.

Visto de otra manera, ese cambio terminológico acaba por reforzar la percepción de que el interés institucional de la acreditación sigue la racionalidad empresarial y no se centra en la calidad de los factores sustanciales que constituyen una educación de alta calidad. Así lo presenta este docente:

...uno siente que predomina el criterio empresarial entonces en este sentido yo realmente siento una ambigüedad muy fuerte que si fuera una institución que la formación de seres humanos fuera su mística entonces uno sentiría esa convicción de sus directivos hacia allá, pero lo que uno percibe en todas las esferas administrativas de mandos medios hacia abajo es que lo que predomina es un criterio tecnócrata de eficientismo, de relación de costo beneficio, de ahorro, es decir, predomina más la noción de negocio que la función social de educar. (5 CAP 3).

Tal vez convenga una aclaración para efectos de esta investigación: no es que la adopción de una metodología de proyectos conduzca a que ocurra lo descrito. Lo que sucede es que el lenguaje de cronograma y de gestión empresarial interactúa muy bien con las precepciones negativas antes descritas, reforzando la idea de un proceso formal y administrativo vacío de contenido académico.

Como consecuencia del enfoque administrativo se presentan dos situaciones interrelacionadas: por un lado sobrecarga de funciones y por otro desgaste y estrés del personal.

- **La Sobrecarga de funciones, ¿cumplir o hacer la tarea bien hecha?:** Los docentes y los directivos consideran que en la actualidad existe un aumento de funciones que desborda la capacidad de cumplimiento, porque además de las actividades que cotidianamente desarrollan, ahora deben asumir todas las que se derivan del proceso de acreditación y de cambios institucionales recientes. Una directiva lo expresa de la siguiente manera:

...lo que pasa es que aquí unas circunstancias que se han reunido y que de pronto pueden afectar el proceso, cuáles son?, las circunstancias surgidas de haber cambiado un modelo de presupuesto, las exigencias administrativas diferentes a la acreditación nos tienen a nosotros en una cantidad de esfuerzos, en una cantidad de actividades que por un lado un plan de mejoramiento a 2015, que por otro pensando un nuevo proceso de presupuesto y por otro lado acreditación son tres actividades que a la final se están uniendo, lógicamente que tienen una interrelación pero se están uniendo y nos están quitando esfuerzos para la acreditación... (DIR 5).

La sobrecarga de funciones, está relacionada con la celeridad que ha caracterizado el proceso, porque existe una mala estimación de la cantidad de tiempo necesario para que las tareas propias de la autoevaluación se realicen. La coexistencia de las labores de la autoevaluación con las demás que ya tenían a cargo los docentes y directivos generan la percepción de unas demandas laborales que sobrepasan la capacidad de respuesta.

Los docentes de tiempo completo perciben la sobrecarga de funciones como una transgresión a su plan de trabajo, puesto que a medida que los directivos de las facultades reciben instrucciones sobre el proceso las van delegando en los profesores.

La sobrecarga de funciones no debe entenderse únicamente como una condición que surge como consecuencia del proceso de autoevaluación, es más o menos una realidad constante en el ejercicio docente. De acuerdo con Messing, Escalona y Seifert (2003), en un estudio empírico realizado con docentes, se muestra que la labor docente demanda mucho más del tiempo que se calcula; ello conduce inexorablemente a una sobrecarga de funciones. Esto parece indicar que la inconformidad de los profesores es bastante real, especialmente para aquellos que apoyan el proceso de autoevaluación.

Los docentes tienen una multiplicidad de acciones que deben realizarse rápidamente, en condiciones poco propicias y además tienen que resolver las cuestiones que salen en el camino que nunca han sido consideradas en el momento de cuantificar la dedicación de los docentes. La sobrecarga de funciones no permite reconocer el esfuerzo adicional que hacen los docentes por cumplir con sus labores.



El rol y responsabilidad de los docentes empieza a desconfigurarse para este caso de estudio, pasando de lo que ellos identifican como su profesión a actividades que los ubican en el rol de de funcionarios administrativos.. Un docente lo expresa de la siguiente manera:

...éramos profesores hasta maestros, docentes y ahora somos funcionarios y nos toca dedicarnos a hacer muchos papeles, escindirnos y no es porque no queramos hacerlo, pero la naturaleza de nuestra función es ser docentes, hasta dónde va ese maridaje repito la palabra entre docente de tiempo completo que tiene que responder a cosas administrativas también, no hay manual de funciones adecuado que nos defina qué es un docente de tiempo completo, hasta cuándo las clases y hasta cuando funcionario, qué debemos hacerle a los directivos, al director del programa, al decano... (5 CAP 2).

Adicionalmente los docentes explican la sobrecarga de funciones como resultado de un mal cálculo de tiempo del CTA –Comité Técnico de Acreditación- y de una insuficiencia del recurso humano destinado para tal fin. Obsérvese la siguiente cita “El tema de tiempo e insuficiencia de los equipos humanos para responder dentro del mismo cronograma son el principal talón de Aquiles de lo que se está proponiendo...” (2 CAP 1).

Los docentes de tiempo completo pactan un plan de trabajo a comienzos de cada semestre con el decano o director de programa; en él se incluyen las actividades que realizará, discriminando para ello el tiempo semanal que ocupará en cada una de ellas. Para el primer semestre del 2010 se incluyeron horas a algunos docentes para participar en el proceso de autoevaluación, pero a medida que las actividades se han ido desarrollando, este tiempo ha resultado insuficiente, exigiéndoles utilizar parte de su tiempo libre. Esto crea una diferencia de criterio entre el directivo del programa y los docentes que han venido participando del proceso, diferencia que solo existe en este aspecto. Según ellos, esta brecha es el resultado de que tanto el CTA como el directivo no calculó el tiempo necesario para cada docente Esa falta de delimitación de funciones la ratifica este participante:

...uno hace lo que el jefe quiera a toda hora, casi todas la tareas que les dejan nos toca hacerlas a nosotros, al punto que con esto de acreditación están muy despistados...para qué sirve que cada semestre le pongan en el plan de trabajo un tiempo sino lo van a cumplir porque todo lo que sale nos lo dan, somos toderos y además dicte 20 horas de clase a las que cada vez faltamos más por estar en reuniones y que preparamos menos... (3 CAP 1).

Esta sobrecarga de funciones para realizarlas en tiempo corto , acompañada de presión sobre el cumplimiento, genera una sensación de que la calidad es lo menos

importante. Así lo expresa esta participante, “...es decir una cosas es hacer la tarea y se hizo y otra cosa es meter el cerebro y hacer que la tarea se haga bien hecha...” (1 CAP 1).

Como hipótesis se puede decir que la premura, la presión, el excesivo control que proviene de un enfoque administrativo y la sobrecarga de funciones, están generando que los docentes reaccionen cumpliendo formalmente con la tarea encomendada pero renunciando a la calidad de la misma.

- **Desgaste y estrés del personal:** La sobrecarga de funciones declarada por los docentes y directivos se traduce en desgaste y estrés. Las palabras que más se utilizan para describir lo que se podría denominar en términos generales el costo emocional del proceso son: “ansiedad, angustia, cansancio y fatiga”.

Estos términos parecen traducir la respuesta individual de los participantes ante las características de la tarea. La siguiente cita es ilustrativa,

...eso genera ansiedad, es decir sé que tengo que dirigir aquello de lo que no he entendido la totalidad del modelo...entonces esa complejidad del modelo que no se acompaña con estos son los instrumentos, estas son las fases, este es el momento en que usted va y díganos cuales son las dificultades que tiene para poder apoyarlo... (DIR 1)

Son diferentes las razones para sentirse desgastado o estresado por el proceso, por ejemplo no tener el conocimiento suficiente para orientar el equipo de trabajo, así como carecer del acompañamiento de los miembros del CTA. Como se puede ver, dos de las características del proceso le producen la “angustia”, la falta de socialización y la falta de acompañamiento.

Otros participantes se sienten desgastados y estresados por las dificultades interpersonales que han surgido; o por los mensajes de presión que emanan del CTA; o por la premura presente en todo; o porque han descuidado algunas de sus funciones por dedicarse a la autoevaluación, en el caso de los directivos del programa; o porque han descuidado las clases, en el caso de los docentes.

El desgaste y el estrés es una consecuencia de lo anterior, pero también como se verá en el próximo capítulo, de lo que se anticipa como resultado final del proceso.

Muchas de las manifestaciones que expresan los participantes y que tiene coherencia con los estudios de estrés, son de agotamiento, de hecho Travers (1996) manifiesta que las investigaciones al respecto se han ido superponiendo por encontrar que los efectos de ambos tienen una estrecha relación. Este autor define el agotamiento” como una reacción

frente al estrés laboral que varía en su naturaleza según la intensidad y duración del propio estrés” pero a su vez se correlaciona la falta de interés e incluso de sentido de pertenencia con la tarea asignada. De esta manera podría entenderse que frente a altos niveles de estrés es posible que una condición de angustia lleve al colaborador a cumplir tareas, con los mínimos esperados, esto a su vez se verá reflejado en la calidad de los productos a entregar.

Como se desarrollará en ese apartado, todos los entrevistados consideran que no se cuenta con las condiciones para aspirar a la acreditación, de manera que el desgaste no solo es consecuencia del procedimiento sino que además se considera que no contribuirá para alcanzar el resultado. Visto así, el trabajo emprendido es puro desgaste, es decir, muchas actividades con resultados formales que no alcanzarán para la acreditación, y que, justamente por su condición de formales tampoco han permitido encarar los asuntos académicos importantes y necesarios.

Es importante precisar que, al momento de la redacción de este documento, ninguno de los programas ha hecho entrega del documento final de autoevaluación al CNA así que no es posible determinar si la percepción pueda cambiar.

Como consecuencia del enfoque administrativo la sobrecarga de funciones, desgaste y estrés de personal; se ha generado un clima organizacional desfavorable.

- *Clima organizacional desfavorable, ¿y los costos humanos?* De acuerdo con Robbins, S. (2004) Los procesos organizacionales que implican cambio, innovación y transformación, van a encontrar diferentes formas de resistencia, que los gerentes hábiles, considerados como agentes de cambio sabrán transformar a su favor, convirtiendo este interés de los colaboradores en la expectativa positiva de mejoramiento.

Para lograr superar la resistencia y lograr alcanzar los objetivos propuestas en la organización, cobra alta relevancia el tema de la comunicación entendida por Esteinou (1998) “como la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados... en un sistema social”.

Puchol (2005) manifiesta que en las organizaciones se pueden evidenciar tres tipos de comunicación descendente, ascendente y horizontal. La comunicación vertical descendente es la que “va dirigida desde la dirección a los colaboradores”, en esa medida se señala que es escasa, lo que a su vez origina rumores, es irregular e inconstante, llega primordialmente

hasta los mandos medios únicamente, es lenta y generalmente se dirige con un tono negativo.

Los participantes señalan, que por la forma como se ha venido realizando el proceso, y especialmente por el esquema de comunicación vertical entre el CTA y los CAPs de los programas, el clima organizacional se ha tornado desfavorable. Considérese la siguiente cita,

A mi modo de ver la estructura comunicativa que se está manejando en este proceso entre directivos de nivel central y los programas, ha creado un clima desfavorable en el que no se percibe trabajo colaborativo y el aprendizaje como una meta, sino como una tarea que pase lo que pase debe cumplirse so pena de afectar la evaluación de los administradores de los programas, en este caso los Decanos y Directores de carrera... (2 CAP 1).

La comunicación vertical no se refiere exclusivamente a que desciende desde la dirección, en este caso desde el CAT hacia los CAPs de los programas, el problema radica más bien en el contenido de la misma.

El uso inadecuado del poder, como lo manifiesta Whetten (2005) “descontrolar el poder tiende a incrementar la resistencia entre lo subordinados, lo cual a su vez deteriora la base del poder directivo”. Por supuesto que estos esquemas de poder se ven reflejados en los grupos de trabajo especialmente porque la “coerción y la intimidación erosionan la confianza, producen una aceptación sólo superficial y fomentan el servilismo”

El contenido más mencionado es el intimidatorio, por un lado se sugiere que lo más importante es el cumplimiento del cronograma y a la par se establecen las comparaciones entre los que cumplieron y los que no, es decir, se trata de la comunicación que viene acompañada del control estricto propio del enfoque administrativo que se ha adoptado. Por el otro lado, otro contenido tiene que ver con el mensaje de las consecuencias de los que no cumplan, especialmente de los responsables del proceso como son los directivos. Las consecuencias no han sido mencionadas explícitamente, pero lo que se pone en cuestión es la capacidad de gestión de los directivos sobre su equipo y su liderazgo, se teme que lo que está en juego es la evaluación de desempeño y por extensión el cargo.

Una observación muestra además que existe una intolerancia importante a la crítica. En los talleres de los CAPs, es frecuente que los docentes y directivos hagan formulaciones críticas sobre temas de fondo, bien sobre el modelo o sobre las condiciones que existen

para la acreditación. Frente a las formulaciones críticas siempre se responde con un tono de disgusto y por lo general se resuelve señalando que lo que hay es desconocimiento. Una observación anecdótica sirve como ejemplo.

En un taller se comentaban los resultados de la visita de consejeras para la verificación de condiciones iniciales, entre los aspectos mencionados se comentó que las consejeras señalaron que era necesario vincular más docentes de tiempo completo con formación de doctorado, a lo que uno de los decanos respondió que era difícil puesto que los salarios no eran atractivos, uno de los miembros de un CAP dijo que se podía optar por hacer que las vinculaciones fueran atractivas si se flexibilizan los planes de trabajo, es decir, si a esas personas no se les daba clase y se le otorgaban funciones de investigación con horario flexible.

La respuesta no se hizo esperar, con tono de enojo una alta directiva dijo que la salarios eran mejores que lo que pasa es que no se había consultado bien el estatuto profesoral y que los planes de trabajo siempre se flexibilizaban si la persona tenía proyectos de investigación vigentes o responsabilidades en acreditación. La crítica se resolvía por la vía de señalar que quienes intervinieron sobre asuntos de fondo, lo hacían desde su desconocimiento.

La invalidación de las reflexiones de los equipos que se hace en los talleres y en otros espacios acaba por enrarecer el clima organizacional y provoca una sensación de que lo mejor es no decir nada sino cumplir con las tareas.

Un clima organizacional enrarecido por una comunicación vertical e intimidatoria tiene un efecto sobre las relaciones interpersonales. Algunas de ellas, por fortuna no todas, se han visto alteradas. Por ejemplo,

Ese desgaste generó conflicto de enfoques, conflictos entre personas, llantos, un costo emocional dramático, porque la estructura no estaba claro, entonces la gente aprendió de quién tengo que hacerme amigo para que me dé un concepto favorable... (DIR 1).

El conflicto a que se refiere la directiva es al que se presentó con el documento en el que se sustentaban las condiciones iniciales de un programa.

Esto invita a revisar un los elementos propios del clima laboral han sido descritos por Del Pulgar (1999) teniendo en cuenta seis componentes: en primer lugar se refiere a componentes individuales como motivación, actitudes, percepciones, valores, aprendizaje; en segundo lugar hace referencia a los componentes inter/intragrupales como son los

grupos, las normas, los roles o el estatus; en tercer lugar describe los componentes jerárquicos como esfuerzos, estilo de mando, poder organizativo y nivel de influencia; los componentes organizativos, tales como estructura, organización y puesto laboral; los componentes funcionales que incluyen remuneración, comunicación, evaluación de rendimiento, selección y formación; los últimos componentes que se señalan tienen que ver con la tarea en términos de calidad, cantidad y diversidad.

La teoría muestra que el clima se ve afectado por los seis componentes que interactúan de forma dinámica en las organizaciones y se ven reflejados desde el cumplimiento de las tareas planteadas, hasta el relacionamiento humano. La satisfacción por su parte es un concepto ligado al de clima, pues aunque el clima está relacionado con la organización en su totalidad, la unidad que lo refleja en el individuo será la satisfacción laboral.

En medio de un clima desfavorable provocado por una vigilancia y control estrictos sobre el avance del proceso que se acompaña de unos mensajes intimidatorios, una forma de alteración de las relaciones interpersonales consiste en fomentar lo que una directiva considera un “individualismo predador”. En vista de que lo que está en juego parece ser la evaluación de desempeño de los directivos, una manera de alteración de las relaciones interpersonales consiste en tratar a aquellos que se demoran, discrepan o incumplen los plazos por variadas razones como caso especial y comparar contra los que entregan, cumplen y no discrepan.

La directiva señala que eso ha conducido a un maltrato a los directivos que hacen planteamientos no alineados con los líderes del CAT. En esta cita lo expresa de la siguiente manera,

...esto es Mokcusiano, es todos ponen, todos ganan, donde yo deje que a un colega lo saquen o que a un colega lo invaliden, o que a una facultad la debiliten, nos vamos todos por ahí, pero eso no lo ve uno sino hasta el final, cuando ve, es que ser solidario suma más que ser individualista, eso no es de ser individualista ¡mire yo ya tengo todo hecho, yo ya lo entregué! , pues digo ¡oiga, pues compártanos, si ya lo hizo enséñeme!. Y no se vaya a allá de adelantado a decir, estamos ahora como un poco en la ley de los sapos, sube el que ya lo tiene listo y lo entrega, y entonces dicen ve, si ya hay uno quiere decir que él es eficiente y el otro no, nadie pregunta que si ese ya lo tenía hecho, que si ese estaba adelantado, nadie pregunta si se tienen tres procesos simultáneos y lo que eso significa, sin tener gente, yo dejaría como conclusión, este es un reto a la solidaridad, es un reto al colegaje, es un reto a intercambiar, saberes, buenas prácticas, instrumentos y si no esto como individualismo es depredador, porque si no sale la lista de cumplidos, e incumplidos, inteligentes, brutos, con medalla, sancionados, que eso genera en las organización clima fatal... (DIR 1).

La cita es larga, pero de una riqueza importante por lo que en aras del espacio no conviene sacrificar su capacidad descriptiva. La misma muestra una dinámica que se ha venido presentando en las relaciones entre el CAT y los CAPs, en las que hay facultades con las que se enrarecen las relaciones porque su directivo cuestiona o no cumple por diversas razones con los plazos de entrega. Cualquier diferencia entre un CAP y el CAT se convierte en fuente de animadversión con el directivo y en lo sucesivo es exhibido como un caso especial.

Como dato anecdótico, una docente no entrevistada para esta investigación dijo en uno de los talleres, “es un irrespeto la forma como nos tratan, pero la forma como les hablan a los decanos es horrible, por lo que veo hay decanos de primera, de segunda y de tercera... que vergüenza”.

El enrarecimiento de las relaciones interpersonales no es solamente entre personas sino entre la institución y los funcionarios, al menos entre los académicos. Se siente un ambiente general de maltrato, los participantes se sienten maltratados por la institución.

El maltrato no es individualizado es una percepción más o menos general y tiene que ver con todos los elementos que han sido considerados hasta el momento. Es decir, con la rapidez en que hay que hacerlo todo; con el hecho que no se permite la participación; por no haber estado bien informados sobre el cronograma y las actividades; con el hecho de que si algo cambia y viene del CTA no pasa nada pero a la más mínima demora se cuestiona al programa; con la invalidación de las críticas cuando provienen de los programas; por tener que dar tiempo extra para cumplir; por la permanente intimidación que acompaña a la comunicación vertical; etc.

Una aclaración técnica, maltrato institucional no es un código surgido en el análisis de los documentos primarios. Es una conclusión a la que se llega, por la lectura y análisis de las entrevistas, por el lenguaje no verbal utilizado por los entrevistados, por las observaciones durante los talleres y por la interrelación con otros códigos.

Otra fuente de críticas al modelo institucional de autoevaluación tiene que ver con que existen algunas dificultades técnicas que aunque identificadas y señaladas por los programas se ha hecho caso omiso de ellas.

### **Dificultades en autoevaluación**

Bajo esta denominación se incluyen las consideraciones que hicieron los participantes respecto de las dificultades que se presentaron y que se presentarán en el proceso de autoevaluación.

La principal preocupación fue técnica, es decir, fue por la calidad de los instrumentos de evaluación, es decir, por las encuestas.

Los insumos para la elaboración del informe de autoevaluación –cuya redacción no había iniciado al momento de las entrevistas- son, por un lado las encuestas a la comunidad educativa y el diligenciamiento de una serie de matrices -74- que respondían a la información de los indicadores de cada una de las características.

Los juicios críticos de los participantes se centran ante todo en la calidad de las encuestas y en el proceso de revisión de las mismas.

Las encuestas se recibieron en cada uno de los programas y se contó con un tiempo para que se revisaran las preguntas en su totalidad y se formularan las observaciones del caso al CTA. El tiempo de revisión fue muy breve –cerca de una semana-, en cada programa se le formularon cuestionamientos a dichos instrumentos y fueron remitidos al CTA, no obstante, el resultado final es que prácticamente no se les hizo ninguna modificación, y a pesar de las observaciones los dejaron igual.

Una de las participantes, que por cierto, tiene buen conocimiento psicométrico y experiencia en este tipo de labores considera,

...al ser revisados de manera técnica se encuentra que son instrumentos insuficientes para recopilar la información pertinente y el procesamiento mismo de la información obtenida es cuestionable, pues algunos de los enunciados no aportan en absoluto desde el nivel evaluativo que se esperaba, en ese caso cabe preguntarse si cumplir en tiempo es más importante que la calidad de lo que se realiza, pues la aplicación de instrumentos que no aporten se convierte en una inversión de recursos económicos y humanos infructuosa... (2 CAP 1).

No solo los instrumentos tienen problemas técnicos señalados por casi todos los participantes independientemente de su grado de conocimiento del tema, además se cuestiona la razón por la cual se deben revisar en cada programa y la razón por la cual se le entregan a los docentes que tienen poca o ninguna experiencia y conocimiento del tema. Uno de los docentes dice, “no pueden ser elaborados ni validados por personas que no sabemos nada, que no sabemos porque la mayoría no sabemos de cómo armar un instrumento estadístico para medir así sea en ciertos aspectos cualitativos...” (5 CAP 2).



El reconocimiento final de que el tiempo invertido en la revisión de los instrumentos – cerca de una semana- se perdió porque el CTA los dejó tal como estaban contribuye a esa sensación de maltrato que ya fue descrita, además refuerza la idea de que se trata de un ejercicio formalista que no se pregunta realmente por la calidad, porque surge un contrasentido, no se puede preguntar por la calidad de los programas con instrumentos de pésima calidad. Uno de los participantes lo expresa de la siguiente manera,

...creo que el proceso de autoevaluación es formalista o más bien procedimentalista y nos va a conducir a tener mucho dato o mucha información más o menos de lo que ya sabíamos con un alto costo financiero y en estrés de las personas que lo tienen a cargo... los instrumentos diseñados para tal fin son malos, fueron sometidos a revisión por parte de las facultades y tienen muchos problemas lo que los ubica ni siquiera en borrador sino más bien como boceto... (DIR 2).

Finalmente, la conclusión de una de las participantes cierra este apartado,

Nosotros no sabemos autoevaluarnos, generalmente siempre sacamos la falla y cuando tratamos de dejarla ya estructurada, aparece gente que nos dice que empecemos a modificar eso, que lo pongamos más suave, como si no estuviéramos dispuestos realmente a hacernos ese análisis frío... (5 CAP 1).

La mala calidad de los instrumentos señalada por las facultades, así como la tendencia a evitar la crítica a toda costa lleva a los participantes a considerar que no existe una cultura de la autoevaluación y siembra la duda sobre la objetividad del proceso.

Lo presentado hasta el momento es que existe un modelo institucional de autoevaluación que ha sido bien recibido por que unifica las acciones institucionales en materia de acreditación y porque ofrece orientación; sin embargo, las características del modelo en la práctica, son negativas lo que genera una sensación de que el proceso es improvisado y desorganizado.

Por la forma como se ha venido desarrollando el proceso parece que primara un enfoque administrativo y no académico, el excesivo control sobre el avance y el cronograma tan corto produce una sobrecarga de funciones a docentes y directivos, así como un desgaste y elevado estrés. Estas condiciones crean un mal clima organizacional y algunas dificultades interpersonales, a la vez que generan una sensación de maltrato de la institución hacia los académicos.

Todo lo anterior, que a juzgar por los participantes, es negativo provoca una importante reflexión acerca de cómo debería ser para que fuera exitoso.

### **Deber ser del procedimiento de acreditación**

Tal como se ha dicho antes, el CTA planteó un cronograma para alcanzar la acreditación en un tiempo inferior a un año. La autoevaluación se está haciendo respecto de las condiciones actuales, es decir, a sabiendas que los participantes consideraban que los programas no tienen las condiciones, entonces las reacciones a este modelo son como las que se muestra a continuación,

...las instituciones que han recorrido este camino nos han mostrado digamos dos alternativas, una, ellos cogen el instrumento del CNA y se preparan empiezan ellos a hacer su evaluación y se preparan, pero sin la condición que van a venir a visitarlos, sin la condición formal de solicitar la acreditación, lo vuelven su plan de mejoramiento, lo vuelven una estrategia de comunicación, de planeación estratégica y duran tres o cuatro años desarrollando y cuando ya se sienten que están listos que no tienen que hacer ningún esfuerzo adicional, sin poner a correr a la gente, llaman, van y solicitan las condiciones iniciales y cuando van a visitarlos es el quinto año y generalmente les va muy bien... (5 CAP 3).

Este docente señala una forma de alcanzar la acreditación partiendo de que se debe hacer un trabajo de identificación de las carencias de los programas tomando como base los indicadores de los lineamientos del CNA, que respecto a la alta calidad son aleccionadores, pues visto desde el punto operativo la alta calidad se define como el cumplimiento de la mayoría de ellos en un grado superior. Con base en la necesidad de cumplir con esos indicadores, los programas, con el apoyo institucional se preparan y luego emprenden una autoevaluación formal que terminará por precisar ahora si el grado de cumplimiento de cada uno de ellos. Visto así la acreditación es un proyecto que toma unos años de mejoramiento de las condiciones, que serán más cuanto más lejos se esté del cumplimiento de los indicadores.

Aunque este aspecto no fue explorado en la presente investigación, en algo similar pensaban los decanos, directores y docentes cuando se hablaba de acreditación, es decir, de planes para alcanzar niveles altos de calidad antes que de un proceso formal de autoevaluación cuando se sabe que en el estado actual de los programas no parece posible.

Aunque no explorado de manera directa, las declaraciones de los participantes confirman que en eso se pensaba cuando se hablaba de acreditación, considérese otra declaración que coincide más o menos en lo mismo,

...pensaría que un modelo más viable que por el que optamos es reconocer que la alta calidad tiene una definición operacional como le llamarían los metodólogos de la investigación y que de esa forma está consignada en la guía del CNA, de manera que si uno quiere tener la alta calidad la guía le dice qué es lo que hay que hacer...de manera

que si me quiero acreditar debo tomar los indicadores y decir bueno tangamos todo esto, hagamos todo esto en un determinado tiempo y una determinada manera y me pongo en condición en un tiempo, claro con el acompañamiento de la institución, con una persona que dirija el proceso o un gerente si se le quiere decir, esa es la forma que yo creo es de lógica... (DIR 2).

Lo que planteó la institución como estrategia para alcanzar la acreditación fue un proceso de autoevaluación formal, lo que equivale a tomar una fotografía o radiografía de la situación actual de los programas y no a elaborar un proyecto para, en un tiempo determinado alcanzarla. Como parte del cronograma, se tiene la visita de pares colaborativos de los que se espera un concepto antes de enviar el informe de autoevaluación al CNA, sin embargo lo que se cuestiona es la falta de un plan preparatorio de las condiciones y lo que se teme es que el resultado del ejercicio tendrá consecuencias sobre los directivos y los programas. Es decir, no se cree que los resultados del ejercicio sean neutros, si no se tienen las condiciones se esperan consecuencias sobre la evaluación del desempeño.

La no preparación de las condiciones de alta calidad para obtener ese reconocimiento ha llevado a que un participante declare,

...la acreditación se da por sí sola, no hay que presionar la acreditación es mi punto de vista...no como una cosa que toca si o si, no nosotros nos autoevaluamos, como el estudiante bueno que saca buenas notas producto de su estudio...nosotros seguimos los lineamientos del CNA para autoevaluarnos sin presionar el resultado y el programa se acredita por si solo porque llega a su calidad y cuando usted se da cuenta tiene una alta calidad y se acredita, o sea los programas se acreditan solos... (4 CAP 1).

La sensación que queda entre docentes y directivos es que se están forzando las cosas, pues no se cuenta con las condiciones y aún así se hace un cronograma tan corto con miras exclusivamente a la autoevaluación y no a la acreditación. La autoevaluación, como ya se ha dicho es uno de los pasos para la acreditación, pero sirve para dar cuenta de la alta calidad no para crearla. Para alcanzar la calidad digna de ser reconocida por la acreditación hay que crear las condiciones por medio de un plan, eso es lo que tratan de expresar los participantes.

Una vez que estén listas las condiciones lo que sigue es el ejercicio sistemático de mostrarlas con la formalidad debida, a eso es a lo que el participante apela cuando dice que los programas se acreditan “solos”.

Contra la premura que tiene la institución en concluir la autoevaluación con fines de acreditación lo que los participantes proponen es un proceso más tranquilo que proporcione

el tiempo suficiente para pensar los procesos académicos y alcanzar las condiciones de alta calidad, así lo expresa un docente,

...en cambio el otro –se refiere a otro modelo de acreditación- es tranquilo, es exigente pero va tranquilo, va unido al desarrollo de un plan de cinco años y además va sobre seguro porque se van haciendo las cosas, se ve a mostrar un logro institucional no lo que resulta de una presión por cumplir con una norma... (5 CAP 3).

Este apartado refuerza la idea de que existe una diferencia en la forma como se consigue la acreditación entre la alta dirección –CDA y CTA- y los integrantes de los CAPs de los programas. Los primeros consideraron que se hace comenzando por la autoevaluación formal con fines de acreditación y por eso iniciaron el proceso y solicitaron la visita de condiciones iniciales; en tanto para los docentes y directivos de los programas, se debió comenzar por la creación de las condiciones institucionales y de los programas puesto que los resultados de la autoevaluación más o menos se anticipan.

Sobre las razones por las cuales la alta dirección tomó la determinación de iniciar el proceso formal de autoevaluación poco se conoce, lo que da lugar a una serie de especulaciones tan variadas como personas entrevistadas por lo que no son objeto de consideración en esta investigación.

### **3. CONDICIONES INSTITUCIONALES Y DE LOS PROGRAMAS PARA LA ACREDITACIÓN**

Los participantes tienen un juicio acerca de cuál es el estado de las condiciones tanto institucionales como de los programas para alcanzar la acreditación. Ese juicio se realiza haciendo un balance entre las debilidades que persisten y el mejoramiento que ha habido respecto de las condiciones del pasado. De eso se ocupa el presente capítulo.

#### **Condiciones recientes frente al mejoramiento institucional.**

El punto respecto del cual suele hacerse la comparación es, para los participantes de mayor antigüedad en el cargo, el momento en que se obtuvieron los registros calificados de los programas. Buena parte de los entrevistados laboraban en ese momento con la institución y como el registro calificado es una certificación de que se cuenta con condiciones mínimas de calidad es posible que sirva como punto de partida y comparación.

Los registros calificados de los programas que hoy se encuentran en proceso de autoevaluación se obtuvieron entre el 2005 y el 2006. Los registros calificados de entonces se consiguieron bajo la vigencia del Decreto 2566 de 2003, recientemente derogado por el decreto 1295 del 20 de abril de 2010. La historia de los programas muestra que este reconocimiento y licencia para seguir ofreciendo el servicio educativo se consiguió en unas condiciones muy inferiores a las actuales, es más, en todos los casos se presentaron autos.

Aquello que docentes y directivos consideran como aspectos que han mejorado de forma importante son: el compromiso institucional, la experiencia previa en autoevaluación, el número y cualificación de los docentes, los medios educativos, el posicionamiento del programa, los procesos académicos y el contar con procesos de investigación.

Son frecuentes las declaraciones de tipo general como la anterior, en la que los participantes señalan que existe una mejoría importante de las condiciones, estas declaraciones aunque generales, reconocen que ha habido un cambio importante, aunque no lo suficiente como para que la balanza se incline hacia el mejoramiento y no hacia las

debilidades. De hecho se puede anticipar que existen más citas de debilidades que de fortalezas o mejorías.

- **Compromiso institucional:** Como ya se dijo en el primer capítulo, la existencia por primera vez de un modelo institucional de autoevaluación ha sido percibida como un índice de real interés por la búsqueda de la acreditación.

Los datos históricos de los programas muestran que los programas que hoy se encuentran en proceso de autoevaluación con fines de acreditación, ya habían realizado antes el ejercicio, pero para entonces la carencia de un modelo y de las personas que se encargan de desarrollarlo entorpeció el proceso a tal punto que no concluyó, o mejor, que no continuó su desarrollo en términos de implementación del plan de mejoramiento.

Desde este punto de vista es que se comprende la razón por la cual el modelo institucional es una fortaleza, es una evidencia de seriedad y compromiso institucionales, con el que no se contó en el pasado.

- **Experiencia previa en autoevaluación:** Cuatro de los cinco programas adelantaron, aunque sin culminar, procesos de autoevaluación con fines de acreditación, eso les confiere la ventaja de que el proceso no les es desconocido.

Las autoevaluaciones de los cuatro programas concluyeron, pero en vista de sus resultados no fueron entregadas al CNA, sin embargo, la experiencia acumulada la consideran una fortaleza y que el ejercicio sirvió para mejorar las condiciones del programa en general. Así lo expresa uno de los directivos,

...me parece que la experiencia de este programa es una experiencia importante, porque si bien fuimos autodidactas en el tema ya habíamos revisado unas cosas que incluso...si la universidad nos convoca y nos dice ustedes ya pasaron por eso venga y compartamos, me parece que esa experiencia la está desperdiciando la universidad... (DIR 3).

La crítica que hacen los programas al modelo institucional es que no tuvo en cuenta su experiencia previa, la que incluye tanto los aspectos técnicos como aquellos relacionados con la dinámica interpersonal de los docentes.

Entre los aspectos técnicos que no se tuvieron en cuenta están por ejemplo los instrumentos –encuestas- que algunos programas consideran como de mejor calidad que los actuales, la ponderación de los factores y las características entre otros. Los aspectos de la dinámica personal se refieren a que el proceso de autoevaluación fue en el pasado más

democrático y participativo, aunque más lento, lo que genera un mayor compromiso de los docentes.

En todo caso la experiencia previa en autoevaluación es una fortaleza de cuatro de los cinco programas, porque el tema no les es nuevo y porque a partir del primer ejercicio se crearon mejores condiciones para los programas.

- **Número y cualificación de los docentes:** Docentes y directivos de los programas consideran que ha mejorado notablemente la cantidad y calidad de los docentes, esto en parte es el resultado tanto del crecimiento y afianzamiento de los programas como de los procesos de registro calificado, para los que se tuvo que contratar docentes de planta y porque en la mayoría de los casos los autos del ministerio condicionaron los registros a una mayor vinculación de docentes en planta y con un nivel de formación de maestría.

La mayor vinculación de docentes de tiempo completo estuvo acompañada de un proceso de cofinanciación parcial –entre el 10 y el 25 % del valor de la matrícula- y crédito para que los docentes pudieran adelantar estudios de maestría. Así lo expresa este participante,

...dijimos mínimo nuestros docentes de cátedra tiene que ser especialistas y de tiempo completo tienen que tener maestría y es así como nosotros en la facultad solamente tenemos tres pregrados de 30 y pico de docentes solamente hay tres pregrados, el resto es maestrías y especialistas entonces eso lo logramos... (4 CAP 1).

La cualificación docente es considerada como una fortaleza de los programas, así lo manifiesta un participante,

...una de las cosas que salva el programa y a muchos programas de la institución es la calidad de sus maestros, la buena calidad de los maestros no solamente por la...sino por su desempeño reconocido, reconocido en otras instituciones, no solamente por los que trabajamos acá, aquí hay muchos y en todos los programas, maestros que son reconocidos, profesores que producen que escriben que investigan...a pesar de que sea más que todo su iniciativa y no se hayan canalizado... (5 CAP 2).

La cantidad y cualificación de los docentes es uno de los elementos clave para alcanzar la calidad en los programas. Para Salmi (2009) el contar con docentes altamente calificados es uno de los factores que hacen que las universidades sean consideradas como de rango mundial. De manera que un mejoramiento en la calidad de los docentes, lo que no debe entenderse únicamente como nivel de estudios, impactará positivamente la calidad de los programas.

Para Salmi, los factores que hacen a las universidades de rango mundial son “profesores altamente calificados, la excelencia en la investigación, la calidad de la enseñanza, fuentes considerables de financiación gubernamental y no gubernamental, estudiantes sobresalientes e internacionales, libertad académica, estructuras autónomas de gobernabilidad bien definida” (2009, p. 20).

Es cierto que la institución no se propone ser una universidad de rango mundial, pero la lección de aquellas que detentan la mayor calidad es que definitivamente la docencia es un factor determinante de la calidad general de los programas.

- **Medios educativos:** En cuanto a la dotación de laboratorios, su adecuación y la creación de nuevos, los participantes reconocen, que se ha producido un importante avance. La inversión en esta materia es diferencial dependiendo del programa, la mayor de todas se ha hecho en los laboratorios de la facultad de ingenierías dadas las características de su formación. Así lo expresa un docente, “y de medios educativos usted sabe que la facultad invirtió como 5 mil millones de pesos, fundamentalmente en 4 programas...” (4 CAP 1).

- **Posicionamiento en el sector:** A esto se refieren los docentes y directivos del programa de administración turística y hotelera. La siguiente cita es ilustrativa,

...pienso que este programa tiene los méritos para ser reconocido porque tiene unas especificidades del sector, esta carrera de administración turística y hotelera obedece a unos paradigmas diferentes a programas tradicionales como economía e ingenierías... (DIR 3).

El posicionamiento del programa es el resultado de que atiende las necesidades del sector y eso le ha conferido el reconocimiento de diversas organizaciones.

- **Investigación:** Docentes y directivos coinciden en señalar que se ha mejorado considerablemente en los procesos de investigación. Quienes estaban vinculados desde entonces señalan que al momento de los registros calificados prácticamente no se contaba con un sistema de investigación en la institución. La siguiente cita ilustra bien la mejoría percibida en perspectiva histórica,

...prácticamente no había investigación, había un centro pequeño con unos pocos funcionarios y sin presupuesto...ahora hemos mejorado del cielo a la tierra, tenemos semilleros, grupos inscritos y reconocidos en Colciencias, publicaciones, algunos libros, casi todas las facultades tienen revista y se financian proyectos con recursos



propios...todavía nos falta mucho pero la mejoría ha sido muy importante... (5 CAP 3).

La investigación ha sido tradicionalmente una de las funciones más importantes de la universidad, sin embargo en este momento del desarrollo económico en el que se reconoce “el papel emergente del conocimiento como principal motor del desarrollo” (Banco Mundial, 2003, p. 19) la investigación se posiciona no solo como función sustantiva, sino además como la única manera posible de que la economía nacional de su transformación a una economía del conocimiento.

### **Debilidades en procesos institucionales fundamentales.**

A diferencia de lo que ocurre con las fortalezas o con la mejoría de las condiciones, los participantes señalan puntualmente las debilidades que aún perciben y que consideran serán un obstáculo para la acreditación. Tales debilidades, de manera resumida son: aspectos docentes, egresados, investigación, aspectos curriculares, internacionalización del currículo, políticas institucionales recientes y algunas coyunturales, proyección social y el manejo de la información.

Los señalamientos a las debilidades no solo son más puntuales sino que además hay un mayor número de citas que en el caso de las mejorías. La razón por la cual existen tantas dificultades es porque para la mayoría de los participantes existen debilidades prácticamente en todos los factores y características, así lo considera este directivo, “en la mayoría de los factores tenemos dificultades importantes y que en algunos estamos en cero, de estos le puedo decir, con seriedad que en materia de internacionalización, movilidad, intercambio de docentes y estudiantes, interdisciplinariedad, egresados estamos en cero” (DIR 2).

El lector atento notará lo que parece una contradicción, que consiste en que aquello que se consideró una mejoría en el aparte anterior, en este se considera una debilidad al mismo tiempo. La contradicción se resuelve si se tiene en cuenta que lo que los docentes y directivos quisieron decir es que si bien se ha mejorado mucho respecto de las condiciones del pasado aún no se encuentran en el estado deseable para acreditación. Prácticamente se anula la condición de mejoría o de fortaleza, porque si bien lo es en una mirada diacrónica no lo alcanza a ser en una perspectiva sincrónica.

- **Aspectos docentes:** Los participantes señalan que las debilidades en este sentido tienen que ver con, el número de docentes, la capacitación docente, las condiciones laborales, el perfil docente y el hecho de que estén involucrados en una serie de funciones con preponderancia de lo administrativo.

Desde la perspectiva de los participantes, el número de docentes aún no es el necesario para garantizar la calidad de los programas. A esto se suma una observación anecdótica durante la visita de verificación de condiciones iniciales, en ella las consejeras consideraron que la tasa de docentes de planta aún muy baja porque es como de 1 docente por cada 80 estudiantes cuando en realidad lo que se espera es que no sea superior a 1 docente por cada 35 estudiantes. En este sentido la debilidad no es solo un asunto de percepción de los docentes, sino aparentemente un dato objetivo.

Los participantes consideran que los docentes se encuentran bien cualificados, sin embargo cuestionan el hecho de que no exista una escuela de docentes, que no hayan procesos permanentes de capacitación más allá de la ya mencionada cofinanciación de estudios de maestría que por cierto ya concluyó y que se realizó mediante convenio con una sola universidad y para un solo programa. La cita que se expone a continuación resume lo dicho hasta el momento e introduce otros elementos,

...cantidad de profesores versus número de estudiantes, remuneración adecuada y suficiente de los docentes, capacitación, no basta con decir aquí profesores que tengan maestría, sino si la institución realmente se ha preocupado en capacitar a los profesores tanto internamente como externamente porque simplemente se han hecho unos procesitos sencillos de los cuales yo he sido beneficiado porque me dieron un porcentaje pequeñito para que yo pudiera terminar mi maestría, no es adecuado... (5 CAP 2).

Las condiciones laborales de los docentes no son percibidas como positivas, al menos por tres cosas, por el salario, por el tipo de contrato y por la sobrecarga de funciones, que ya fue descrita como consecuencia de que en el proceso de autoevaluación se percibe un enfoque más administrativo que académico.

Una de las directivas considera que es necesario ajustar el perfil docente a la asignatura o espacio académico, este aparente desajuste entre el perfil de formación y de competencia del docente y las asignaturas que tiene a su cargo surge de una política de distribución de carga académica poco flexible, en la que los docentes deben atender a una cantidad de horas de clase -20 horas semanales-, lo que con alguna frecuencia hace que deban hacerse cargo de los espacios académicos o asignaturas más próximas a su

formación, pero de ello no hay garantía, porque definitivamente hay que cumplir con los criterios de elaboración de los planes de trabajo. Un ejemplo señalado por la directiva muestra que un docente de formación de pregrado psicólogo y con especialización en estadística, tiene a cargo la formación en didáctica. Considérese la siguiente cita,

...al menos en nuestra facultad hay que seguir ajustando el perfil del docente a la asignatura, espacio académico o proyecto; en Libertadores se daba que había personas con carga académica asignada, pero eso no quería decir que cada uno enseñara lo que sabe o que cada uno estaba en el área en la que tiene formación... (DIR 1).

- **Egresados:** Existen una buena cantidad de citas que refieren una importante debilidad en lo que tiene que ver con el factor egresados. Poco o nada se sabe acerca del desempeño laboral de estos y con ello poco o nada se retroalimenta el programa y el currículo. El desconocimiento de lo que hacen los egresados de los programas se traduce en un desconocimiento de si la formación que se ofrece responde a las necesidades del medio productivo y del impacto de la formación en el mismo. La siguiente cita es muy ilustrativa,

Respecto a egresados e impacto sobre el medio, hay un vacío enorme a nivel institucional, al menos esa es mi percepción, en la que se encuentra que el tema mínimo de seguimiento a egresados no se realiza, el egresado de la Universidad lleva un título otorgado por la institución y no tenemos conocimiento de si la formación que el programa ofrece es un plus en el mercado laboral, no hemos ratificado nuestro sello distintivo más allá de lo que podemos identificar con nuestros practicantes o de nuestra intención formativa, cuya percepción más que en estudios formales se basa en información no sistematizada (2 CAP 1).

El poco o nulo contacto que existe entre los egresados y la institución queda en evidencia cuando se requirió de ellos para que diligenciaran la encuesta para la autoevaluación con fines de acreditación. Prácticamente no era posible ubicarlos para encuestarlos, además los datos personales consignados en sus formularios de ingreso, como no se actualizan no permiten, en la mayor parte de los casos, ni la comunicación telefónica. Un dato anecdótico muestra que la oficina que debe atender a los egresados, cuando requirió de los datos de cada uno de ellos transmitió la solicitud nuevamente a los programas que tampoco disponen de ellos.

Los participantes critican a la institución porque se han contratado dos estudios de egresados con personas externas, estudios costosos pero poco o nada representativos por que han tenido muestras pequeñas, pero lo que más critican es que sabiendo que este es un importante factor para alcanzar la acreditación, todavía no se toman las medidas necesarias

para instaurar un procedimiento que garantice que en lo sucesivo se superen las deficiencias.

- **Investigación:** Es preciso recordar que los participantes mencionaron que se han logrado grandes avances en lo que tiene que ver con la investigación respecto de aquello con lo que se contaba en el momento de los registros calificados, sin embargo, aún consideran que la investigación es discreta e insuficiente para alcanzar la acreditación, de igual manera lo son las publicaciones institucionales y la publicación de los docentes e investigadores en otras revistas.

...la producción investigativa, es discreta, es incipiente es un esfuerzo enorme que hace el número de docentes, pero tenemos que aumentar el número de productos...en publicaciones pues si tenemos que hacer un esfuerzo enorme, publicar en el mundo académico es una actividad intelectual que tiene unas reglas específicas y que uno aquí en la dinámica académica y administrativa parece que no le quedará tiempo, espacios y condiciones para escribir... (DIR 1).

Tal como lo expresa la directiva, uno de los obstáculos a la producción investigativa y a su divulgación en revistas de calidad consiste en que no existe un número suficiente de docentes investigadores o porque los docentes no tienen el suficiente tiempo para formular y desarrollar proyectos de investigación.

Antes se ha dicho que la distribución del tiempo de los docentes se hace por medio de un plan de trabajo y los criterios de distribución del tiempo privilegian la “dictadura” o el desarrollo de las clases sobre otro tipo de actividades incluidas las investigativas. Los tiempos de investigación son pequeños teniendo en cuenta que existe una sobrecarga de funciones de los docentes y dado que permanentemente son llamados a colaborar en actividades de diversa índole generalmente operativas o administrativas. Esta situación hace que los docentes perciban que la investigación la deben realizar en tiempo extra y con sus propios recursos porque la institución no financia sino únicamente los proyectos terminados no la formulación de los mismos y tampoco los recursos necesarios para la escritura de artículos (sobre todo bibliográficos y para el desplazamiento hacia donde se encuentran las fuentes especializadas). Así lo comenta uno de los participantes,

...tenemos muchas funciones por ejemplo, el equipo de apoyo son los docentes de planta, los docentes de planta están con docencia e investigación y ya con eso están full y les queda faltando, lo que hacen para escribir y publicar es adicional lo hacen casi que por fuera del tiempo, trasnochando y de su bolsillo, así no vamos a alcanzar la acreditación... (1 CAP 1).

- **Aspectos curriculares:** Docentes y directivos consideran que los aspectos que deberían estar listos desde hace tiempo como son los que introdujo la política de calidad de la educación de manera obligatoria desde el momento de los registros calificados aún no lo están. Entre esos aspectos se encuentran la flexibilidad, la movilidad y la integralidad curriculares; el sistema de créditos; la adopción de una clasificación de las competencias; las metodologías de enseñanza, entre otros.

Se esperaría que en una institución universitaria que se autoproclama con una fortaleza en la docencia y en la formación de profesionales, estos asuntos debieran estar suficientemente desarrollados. Una observación anecdótica muestra que la misma consultora externa consideraba que la insuficiencia de tiempo para investigación no sería una dificultad ya que no se trata de una universidad de investigación de manera que el tiempo principal dedicado a la docencia no es una dificultad, lo cual supondría que esta vocación declarada por la formación debería estar acompañada de políticas institucionales claras y prácticas acordes con ellas y en desarrollo, sin embargo, las declaraciones de los participantes muestran que en las condiciones actuales, los asuntos curriculares aún no tienen el suficiente desarrollo. La siguiente cita muestra ejemplifica lo dicho,

...aspectos como implementación de créditos, aspectos como las mismas metodologías que utilizan los profesores, todos esos aspectos hay que empezar a mirarlos pero teniendo a los docentes...ah no me faltó esa la más importante las competencias, no hemos desarrollado nosotros nuestros planes de estudios por competencias, no hay una taxonomía institucional entonces todo el mundo habla distinto de las competencias... (DIR 5).

En los talleres de elaboración de juicios evaluativos por cada característica se mostró la dificultad para considerar que se cumple con el requisito de un currículo flexible. Los implicados en el ejercicio consideraron que el currículo no es lo suficientemente flexible en la práctica y que, además, no se ha desarrollado la política curricular consignada en un documento del 2007, que a propósito fue formulada con el fin de orientar una renovación curricular del segundo semestre de ese año.

La formulación de políticas y documentos institucionales para sustentar cambios o para responder a visitas de renovación de registros calificados es una práctica que los participantes señalan como frecuente, pero el carácter temporal y apresurado de las políticas hace que no se desarrollen en su totalidad, como es el caso de la mencionada política curricular, tal como se verá en el siguiente aspecto a considerar.

Los participantes consideraron que las debilidades en los aspectos curriculares son el resultado de deficientes desarrollos institucionales, de falta de un liderazgo académico para llevar a la práctica las disposiciones que se han consignado en documentos.

Como no se trata de un diagnóstico de las condiciones institucionales, los participantes no ahondaron en descripciones de cada una de ellas, al contrario hicieron énfasis en lo que significa no tener en condiciones de acreditación aspectos que deberían considerarse superados dada la declarada vocación docente y profesionalizante de la institución. Así lo expresa un directivo, “no tener esto listo, es como no tener la casa en orden cuando viene una visita...” (DIR 2).

- **Internacionalización del currículo:** Los participantes consideran que en esta materia no existe prácticamente ningún desarrollo para mostrar, si bien existen algunos convenios con instituciones fuera del país, son mínimos y en buena medida los intercambios aún parecen más anécdotas que situaciones reales. Una de las directivas lo expresa de la siguiente manera,

...ah bueno por ejemplo de lo internacionalización nos hace falta, si a nosotros nos van a calificar el factor de profesores externos que están acá profesores visitantes definitivamente es pasar a la otra hoja, entonces hay que pasar a la otra hoja y eso no lo llenamos y ya cuando uno empieza a ver que hay factores que no los llena uno se pregunta estaré preparado para acreditación de alta calidad... (DIR 5).

La participante se refiere a la dificultad que existe para dar cuenta en los cuadros o matrices, a las que se ha hecho mención antes, algunos aspectos y este es particularmente de los que se queda en blanco. En la mayoría de los programas no se puede dar cuenta de profesores que los hayan visitado o de profesores que hayan visitado otros programas en el exterior, lo mismo ocurre con los estudiantes. La preocupación de no tener mínimamente docentes y estudiantes visitantes, lo mismo que ocurre con otras características de otros factores, hace pensar que no es el momento para buscar la acreditación.

La masificación y la internacionalización son procesos que el Banco Mundial (2006) considera distintivos de la tercera reforma de la educación superior en América Latina. La internacionalización no debe pensarse exclusivamente como un asunto de intercambio de estudiantes y profesores, que aunque se mantiene con cambios, no es su única expresión, o mejor no la forma de expresión característica de los años 90 y posteriores.

El Banco Mundial considera que “el modelo dominante de movilidad estudiantil de larga duración para obtener un diploma fue desplazado parcialmente por esquemas de

movilidad corta” (2006, p. 23), de forma que los cursos de verano y cortos que la institución ofrece en convenio con algunas de diferentes países van en esa dirección.

Pero la internacionalización también incluye la oferta de servicios educativos transnacionales y su respectiva regulación.

**- Políticas institucionales recientes:**

...institucionalmente existen algunas políticas creadas de manera reciente que no tiene aún impactos significativos, no tienen una trayectoria, lo preocupante en este sentido es que frente a la visita de un par sea colaborativo o del CNA, es mostrar que tenemos documentos que no son conocidos, solo están en papel, sin ser parte de la vida cotidiana de la institución, esto para la imagen institucional no es positivo... (2 CAP 1).

La mayor parte de las citas de las que dan cuenta de las debilidades señalan que las políticas institucionales son recientes en consecuencia no se puede mostrar el impacto de las mismas sobre la calidad, no solo son recientes sino que además muchas de ellas han sido coyunturales, se escriben para satisfacer los requerimientos de una visita, por ejemplo de renovación de registro calificado.

La política más reciente a la que hacen referencia es al estatuto docente, éste creó un escalafón para los docentes de planta, antes inexistente. El escalafón mejoró las condiciones salariales de la mayoría de los profesores vinculados al momento, lo que consideran es que tiene menos de un año de vigencia y en consecuencia aún se desconoce su impacto.

El mejor ejemplo de una política vigente, poco conocida e insuficientemente desarrollada es la curricular. Su carácter coyuntural, porque fue elaborada a la par que se realizaba una reforma curricular, y su poca difusión hacen que no haya continuado teniendo desarrollos y que en este momento se hable de una nueva reforma curricular con miras a superar las deficiencias que no se superaron con la del segundo semestre del 2007.

Esta idea de una nueva renovación curricular sumada al desconocimiento de algunas políticas importantes hace que uno de los participantes opine de esta forma,

...no acabamos de conocer y desarrollar la política curricular de Libertadores cuando ya se inventan una nueva renovación curricular, es necesario incorporar lo que no tenemos, flexibilidad, movilidad, créditos, internacionalización, metodologías novedosas, competencias, interdisciplinariedad y más cosas, pero con cuidado no a la manera Libertadores de ahora, con cuadro de mando y para dentro de 8 días... (DIR 2).

- **Proyección social:** La proyección social es otro de los factores en los cuales los participantes consideran que falta mucho o que hay poco que decir, los participantes consideran que más allá de las prácticas de algunos de los programas que se presentan a acreditación, la institución no se ha propuesto impactar positivamente el medio en el que se encuentra inserta. Algunos de los participantes se cuestionan si las prácticas profesionales de los estudiantes de algunos programas son en realidad proyección social o si más bien pertenecen al ámbito de lo curricular toda vez que lo que se busca es el desarrollo y afianzamiento de competencias profesionales en los estudiantes. Sea como fuere, la opinión de los participantes es que este aspecto se encuentra fuertemente descuidado, así lo expresa una de ellas,

...los programas tenemos que mejorar muchísimo en proyección social o en las acciones con las que estamos afectando los entornos, Libertadores todavía está muy encerrada en el programa mismo, muy encerrada en la docencia, esa parte es frágil en Libertadores y tenemos que tomar decisiones de resolver problemas del entorno, de trabajar con aliados estratégicos, de tener visibilidad como institución, como áreas profesionales... (DIR 1).

- **Manejo de la información:** Los participantes consideran que una dificultad práctica que se presenta en el momento de encarar las labores técnicas de la autoevaluación consiste en la dispersión que existe en materia de información, particularmente de la que tiene que ver con los documentos institucionales. Existe en el momento una profusa documentación que en buena medida los programas no han logrado asimilar. Con mucha frecuencia la Secretaría General de la institución hace llegar a los programas copias de dichos documentos –que pueden ser resoluciones, acuerdos, circulares, procedimientos y demás– pero ante tanta producción de normatividad interna, los programas no alcanzan a tener una perspectiva amplia más allá de lo que compromete su funcionamiento.

Esta profusión, poco conocimiento de la normatividad y falta de centralización de la misma hace que las personas encargadas de formular los juicios evaluativos se enfrenten a una falta de conocimiento sobre los documentos que contienen la política institucional y sobre la vigencia de la normatividad existente.

Un dato observacional ejemplifica esta circunstancia. En un taller de elaboración de juicios, la docente formulaba un juicio sobre la característica que habla de la vinculación de docentes. Señalaba que si bien existe un estatuto docente que crea un escalafón para los docentes de planta no existe uno para los de cátedra, desconocía que existe un Acuerdo de varios años atrás que crea un escalafón para cátedra vigente parcialmente. El juicio



evaluativo técnicamente bien elaborado y documentado, gracias a un desconocimiento particular de una norma antigua y ya poco conocida más que por su carácter consuetudinario, hacía que dicho juicio estuviera mal formulado y comprometiera el grado de cumplimiento de la característica. Un directivo lo expresa de la siguiente forma,

... he encontrado que hay serias deficiencias sobre el manejo de la información de la universidad: resoluciones, la historia, la memoria de la universidad, hay duplicidad de información... (DIR 3).

Algunos participantes han considerado críticamente que el nivel de las dificultades ha sido, históricamente tan fuerte que los registros calificados de los programas que hoy se presentan a autoevaluación se consiguieron con la previa superación de unos autos que cuestionaban la calidad mínima de los programas. En vista de que las debilidades de entonces persisten –según su percepción– los programas no se encuentran en condiciones de acreditación, así lo expresa el directivo,

...en la mayor parte de los programas hay que reconocer que hubo autos muy serios con eso lo que quiero decir es que para condiciones mínimas de calidad que son los registros calificados tuvimos dificultades, en el proceso de acreditación es mucho más exigente, ya no son condiciones mínimas de calidad son condiciones de alta calidad... (DIR 3).

El directivo y otros participantes consideran que una de las debilidades consiste en que existe todavía una “mentalidad de registros calificados”, lo que sugiere que se subvaloran las exigencias para la acreditación de alta calidad.

Los participantes consideran que, a pesar del mejoramiento de las condiciones que se ha dado en los últimos años, aún persisten debilidades importantes, que hacen que los programas no estén en condiciones de acreditación de alta calidad.

### **El sesgo atribucional y la responsabilidad en los procesos.**

Este no fue un código utilizado para el análisis de los documentos primarios, es una conclusión que se extrae de la lectura de las debilidades y de las fortalezas o del mejoramiento de las condiciones.

Las atribuciones son un fenómeno estudiado ampliamente por la psicología social, que por razones de espacio no conviene considerar en detalle, solo es prudente decir que las atribuciones causales son los juicios que las personas hacen para explicar las causas de la conducta social. En términos técnicos lo que aquí se entiende por sesgo atribucional se denominaría error fundamental de la atribución (Alvaro, 1995).

Para Velaz (1996) el error fundamental de la atribución consiste en explicar la conducta social inadecuada de los demás apelando a disposiciones internas –motivos, personalidad- mientras que la conducta propia tiende a atribuirse a razones externas o circunstanciales. Para efectos de la presente investigación el concepto se extrapola a las condiciones institucionales pero bajo el término de sesgo atribucional.

Por sesgo atribucional se entiende un fenómeno que consiste en que los directivos y docentes de los programas prefieren responsabilizar por las debilidades a la institución y no a ellos mismos. Dado el carácter de la presenta investigación no es posible saber cuál es el grado de responsabilidad que sobre ellas tienen los programas o los directivos de alto nivel, lo que se quiere describir es que los miembros de los CAPs las atribuyen enseguida a la institución y neutralizan su capacidad de autocrítica, es decir, no consideran que alguna de las falencias sea un asunto de gestión del programa.

Es más conveniente responsabilizar a la institución por las debilidades que al programa, máxime si se tiene en cuenta la responsabilidad por el resultado se espera que recaiga sobre los programas.

No es posible establecer un lindero entre las condiciones de calidad que dependen de la institución de aquellas que dependen de los programas, finalmente los programas son parte de la institución. No obstante, el señalamiento frecuente de que los programas deben responder por el resultado de la autoevaluación hace que los miembros de los programas prefieran considerar que las condiciones del programa son buenas, en tanto que las institucionales no lo son tanto.

El sesgo atribucional resuelve, en sentido favorable hacia los programas, la tensión que existe entre la alta dirección y los CAPs. Para los primeros, la responsabilidad del proceso está en los programas, en tanto que para estos últimos está en la institución que fija cronogramas irreales, que no ha ejercido un liderazgo para el mejoramiento de los asuntos curriculares, que se ha demorado en trazar políticas de acción en variedad de campos y demás.

Aunque la investigación no pretende dar cuenta de la objetividad de las declaraciones de los miembros de los CAPs, lo que se observa es una suspensión de la autocrítica, en el sentido de admitir que al interior de los programas se han dejado de realizar acciones importantes que podrían haber contribuido a un mejoramiento de las condiciones para acreditación.

La reforma curricular del 2007 no se informó suficientemente por la política curricular de entonces, al menos en lo que tiene que ver con asuntos como la flexibilidad y la interdisciplinariedad. Los lineamientos, si bien esquemáticos, proponían un número máximo de 6 asignaturas por semestre, la creación de asignaturas optativas y de electivas en los últimos semestres, sin embargo, poco de esto fue posible en la realidad, uno de los directivos lo expresa de la siguiente manera,

...nos quejamos de la poca flexibilidad, de que no hay interdisciplinariedad, de que no hay electivas, pero cuando estuvo en nuestras manos crearlas volvimos y dejamos los currículos con más asignaturas de las que tenían, menos flexibles de lo que estaban y no nos pudimos poner de acuerdo con los otros programas para crear ciclos básicos, profundizaciones conjuntas mejor dicho para hacer interdisciplinariedad...la universidad no ha liderado este tema pero nosotros en los programas, si que menos... (DIR 2).

La suspensión de un juicio autocrítico no es solo el resultado de un cálculo de los docentes y directivos de los programas, además se explica por un fenómeno estudiado por la psicología social denominado error fundamental de la atribución.

El resultado del balance entre la mejoría de las condiciones y de las debilidades ya presentadas resuelven la pregunta ¿es el momento para buscar la acreditación?

### *¿Es el momento?*

Un elemento del cronograma institucional establece que una vez concluido el informe de autoevaluación será entregado a un par colaborativo, de la evaluación de ese par dependerá si definitivamente el informe se entrega al CNA para hacer oficial el proceso. Este paso previo a la entrega del informe formal al CNA busca que no ocurra algo que la consultora externa para el proceso dice con frecuencia “programa que no se acredita se desacredita”.

Aunque existe consciencia de este filtro de calidad tanto del documento de autoevaluación como de las condiciones reales del programa por parte de un par colaborativo, todos los participantes están preocupados por el resultado, a pesar de que el par colaborativo no es del CNA y de que su veredicto no compromete el nombre de la institución y el programa con esta entidad, el ejercicio de autoevaluación en el punto que se encuentra, no es percibido como un ejercicio sino como un proceso formal cuyo resultado genera compromiso de la evaluación de desempeño de los directivos de las facultades.

La autoevaluación ha sobrecargado de funciones a los directivos y a los docentes de las facultades como resultado en parte de la insuficiencia del recurso humano y de lo acelerado del proceso, el proceso ha tenido un costo social y emocional alto y esto se ha visto reflejado en una carga alta de estrés y desgaste de los funcionarios. Todas estas situaciones descritas en el capítulo anterior parecen no ayudar a que los participantes sientan que existe una tabla de salvación cifrada en el par colaborativo, más bien la evaluación del par colaborativo suele no ser mencionada por los participantes en las entrevistas.

La autoevaluación no aparece como un ejercicio para conocer bien el estado de los programas, los participantes la han sentido como si se tratara del proceso conducente a la acreditación. Esta explicación se introduce con el fin de que el lector comprenda la razón por la cual la pregunta por si es el momento para buscar la acreditación genera una respuesta mayoritariamente negativa. Es decir, la mayoría considera que no es el momento pero además que es un riesgo innecesario.

La mejor cita que muestra cuál es la opinión de los programas respecto de si este es el momento para buscar la acreditación es la siguiente,

El momento estratégicamente si es, y operativamente o en evidencias todavía no, pero había que asumir el reto de hacer la autoevaluación con fines de acreditación, en algunos casos, yo concretamente planteo si era posible hacer la autoevaluación como proceso pero sin la obligación de acreditarse... (DIR 1).

El momento es estratégicamente correcto porque a toda facultad le conviene explotar el reconocimiento de la alta calidad y utilizarla como un factor de sostenibilidad, es decir, un programa acreditado tiene una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo lo que plantea la directiva entrevistada es que aunque sea un buen momento para que el programa detente ese reconocimiento frente a la competencia, aún no tiene las condiciones desde el punto de vista objetivo –evidencias- para lanzarse a un proceso de autoevaluación con fines de acreditación.

Siendo el momento desde el punto de vista del mercado pero no desde el punto de vista de las condiciones del programa, la solución consiste en que se realice la autoevaluación como ejercicio, es decir, con el rigor pero sin tener “la obligación de acreditarse”. Esta última parte muestra que lo que pasa en realidad es que el CTA ha transmitido que acreditar los programas es una obligación o mejor dicho que no es admisible un resultado diferente, es por eso que la fórmula del par colaborativo poco o nada ayuda a aliviar la ansiedad por el resultado.

En vista de que existe una opinión generalizada acerca de que las condiciones no son las que se requieren para buscar la acreditación, la conclusión más o menos unánime es que definitivamente no es el momento porque falta tiempo, inversión y voluntad institucional para que se cuente con las condiciones. Realizar la autoevaluación y entregarla al CNA es considerado por los participantes como algo muy arriesgado.

Algunas citas muy representativas de esta forma de pensar de los participantes comparan al proceso de autoevaluación con justas deportivas, considérese la siguiente,

...es como una invitación al mundial pero yo siento que nosotros somos Honduras, es decir si vamos a ir al mundial pero cuando lleguemos al mundial nos van a recordar que somos Honduras, que no somos Brasil que no somos España que no somos Argentina, que no somos cualquiera de esas otras selecciones que si van a ir a pelear por lo menos estar en octavos de final que eso es alta calidad, eso sería alta calidad... (5 CAP 3).

La percepción generalizada de que buscar la acreditación en este momento es un riesgo hace pensar a los participantes acerca de cuál es el afán. No hay ninguno que no piense que la acreditación sea importante sino que este nivel de precipitación es muy arriesgado, máxime si se tiene en cuenta que los programas tienen muy buena demanda y están bien posicionados en un nicho de mercado. Obsérvese la siguiente cita,

...yo creo que en esto no hay angustia, la institución está bien, la institución tiene cantidades de alumnos, hay muchos que solicitaron ingreso, o sea que la institución no está mal, no está cayendo tiene su imagen y debe estar en el proceso de acreditarse, ser cada día mejor en todos los aspectos pero no hay necesidad de suicidarse de esa manera... (5 CAP 1).

De acuerdo con los docentes y directivos, el proceso de autoevaluación con fines de acreditación puede hacerse con tiempo para tener un conocimiento más profundo sobre las debilidades y fortalezas. Esta autoevaluación serviría como insumo para iniciar un proceso de mejoría de las condiciones en un tiempo realista o lo que es igual un plan de mejoramiento. Esta forma de pensar es el deber ser que surge por oposición a la forma de proceder actual de la institución que se empeña en hacer un proceso de autoevaluación formal en un tiempo muy breve y prácticamente en contra de los conceptos que al respecto tienen los programas implicados. La siguiente cita es ilustrativa del deber ser,

Nosotros deberíamos hacer la autoevaluación, de acuerdo a esa autoevaluación sabemos nosotros que tenemos que empezar a mejorar en algunos aspectos, dar un compás de espera para mejorar en esos aspectos y ahí si solicitar lo de la acreditación porque es, la palabra misma lo dice, de alta calidad. Tenemos que aprovechar la autoevaluación para conocernos bien y cuando tengamos si el plan de mejoramiento que tiene que derivarse de esa autoevaluación si decimos que nuestro plan de mejoramiento avanzó en esto y en esto, está avanzado en un 60% o en un 70% ya podemos... (DIR 5).

La premura con la que los altos directivos diseñaron el proceso de autoevaluación con fines de acreditación y la falta de atención a los conceptos de los programas, que unánimemente han considerado que aún no es el momento porque no se cuenta con las condiciones, provoca una situación laboral en la que lo importante es cumplir con las tareas que son emanadas desde el CTA, sin cuestionarlas porque ya se ha dicho que hay un bajo nivel de tolerancia hacia las opiniones que critican el modelo institucional.

### ***Razones para la acreditación:***

Los docentes y directivos consideran que la principal razón para buscar la acreditación de los programas es la sostenibilidad de la institución en el largo plazo. Esta declaración de los participantes supone que los programas de la competencia se irán acreditando y por lo tanto urge acreditar los programas antes que los demás o al menos al tiempo. La suposición fundamental es que si otros programas que atienden a estudiantes de condiciones socioeconómicas similares a los que atiende la institución y que por tanto son la competencia directa, se acreditan se llevarán buena parte de los estudiantes. La suposición además es que para los potenciales clientes y para quienes pagan por el servicio educativo que recibirán –padres- cada vez es más importante que la institución educativa haya obtenido la acreditación, además que quien la obtiene la utiliza de manera legítima como parte de su publicidad, legítima porque finalmente la acreditación es un reconocimiento público. Obsérvese la siguiente cita,

Es la más la competitividad del mercado, es más por lo que o sea, en este momento la gente que se va matricular no lo tiene muy en cuenta pero hablemos dentro de dos o tres años cuando ya la publicidad de las instituciones diga este u otro programa ya está acreditado, por ese lado que más que sea por el lado de la calidad que porque que chévere que los estudiantes estén en una institución de calidad yo lo vería más por las necesidades de mercado... (3 CAP 2).

Prácticamente todas las citas hacen referencia a que una razón institucional para acreditar los programas es conferirles una ventaja competitiva en el mercado. Eso aunque puede ser cierto en sentido general lo es más en sentido concreto, es decir, esa ya mencionada premura por acreditar cinco programas en muy poco tiempo ejerciendo una presión muy fuerte sobre los equipos de trabajo de los programas CAPs y a sabiendas que no aún no es el momento porque persisten una serie de debilidades importantes en todos los factores, no se explica mejor que por un interés de mercado de los altos directivos.

De acuerdo con Chaparro (2008) hay una disminución de las solicitudes que hacen las instituciones de educación superior para obtener la acreditación voluntaria. Además, “la proporción de programas con acreditación de alta calidad representa una pequeña proporción de los programas con Registro Calificado” (2008, p. 12).

Lo que se plantea Chaparro (2008) es que se le debe preguntar al Estado cuál es la política respecto del porcentaje de programas que se espera que se acrediten en Colombia, o si por el contrario, lo que se persigue es que se acredite el mayor número posible. Si la solución fuera la primera opción, la acreditación no es un asunto de competitividad al menos de las instituciones de educación superior, podría serlo para las universidades. No plantearse la acreditación como algo obligatorio podría no ser ningún problema en términos de competitividad porque en todo caso sería un mecanismo para reconocer la excelencia de los más aventajados.

Si la política se planteara que el mayor número de programas se acredite, si se estaría en un campo de competitividad y no tenerla podría amenazar la sostenibilidad de la institución, a esta hipótesis es a la que le apuntan los docentes y directivos de la institución.

La acreditación como una variable de la sostenibilidad financiera de la institución en el largo plazo se considera perfectamente válida, lo que ocurre es que las condiciones en que se ha realizado el proceso de autoevaluación o las características que ya se enunciaron, lo dejan vacío de contenido académico y hacen pensar a los participantes que el único interés es el de mercado. Esto se enuncia a manera de hipótesis, no obstante las citas parecen confirmarlo, la siguiente es un buen ejemplo,

...la acreditación es un proceso que yo tengo en mente como algo demasiado serio muy exigente que sabemos que pocos programas en el país la tienen, entonces sinceramente no sé si es por el ánimo de entrar a competir con una visión de mercadeo... (2 CAP 2).

Alcanzar una alta calidad académica y que esta sea reconocida públicamente por medio de la acreditación se convierte en una ventaja competitiva frente a otros programas similares, esto no es lo que se cuestiona, lo que se cuestiona es que los participantes perciben que ese es el interés de la institución por encima de los correlatos académicos de la acreditación. O dicho de otro modo, que ese interés por obtener una ventaja en el mercado universitario impulse a los altos directivos a buscar este reconocimiento a toda costa y por medio de procedimientos formalistas y no por medio de la reflexión académica y el mejoramiento real de las condiciones.

Este vacío de contenido académico del proceso que perciben los participantes hace que alguno de ellos lleguen a pensar que lo que las altas directivas quieren es “obtener unos títulos que nos permitan cobrar más” (5 CAP 3) antes que mejorar la calidad académica de los programas.

### **Sentido de la acreditación de cinco programas:**

La institución tomó la determinación de acreditar cinco programas, frente a ello los participantes tienen opiniones divididas. Hay quienes opinan que es más conveniente que se presenten varios programas al tiempo y hay quienes consideran que el esfuerzo se debe centrar en uno solo.

Circula en la institución, casi bala la forma de leyenda urbana la idea de que es mejor que se presenten a acreditación varios programas, con ello hay optimización de recursos, una línea de acción unificada y coherente, se paga por un solo consultor externo y se genera una lectura en los pares del CNA de que la institución está en general interesada por la calidad de todos sus programas y no de uno solo. En vista de que la acreditación requiere de definiciones institucionales importantes que van desde la ponderación de los factores hasta presupuestales, conviene que de una vez se aproveche y se presenten una variedad de ellos. Considérese la siguiente cita,

...A mi me parece que un proceso de estos, a nivel administrativo, se aúnan esfuerzos, por ejemplo lo que decimos ahora de los instrumentos, revisar instrumentos para cinco programas, digamos a mi me parece que se economizan esfuerzos haciéndolo para varios programas al tiempo... (DIR 5).

Una de las dificultades, no menor, que señala uno de los docentes es el costo que tienen los procesos de acreditación de los programas, no solo por lo que cuesta el proceso técnico como tal sino fundamentalmente las inversiones que se requieren una vez que se formulan los planes de mejoramiento, en los que con toda seguridad será necesario incluir la vinculación de más docentes de planta, adquisición de medios educativos, mejoramiento de la inversión en la biblioteca, inversión en investigación, en proyección social, en seguimiento a los egresados y demás; solo basta recordar la larga lista de debilidades. Este tema del costo lo presenta un docente de la siguiente forma,

...esta institución piensa que la acreditación de alta calidad no requiere de altos presupuestos...entonces yo digo cuál es el presupuesto con el que cuenta la universidad, es decir, cuánto vale cada programa, cuánto vale la acreditación de alta



calidad de un programa como comunicación social y periodismo, valdrá 3 mil millones, valdrá 4 mil millones, 5 mil millones... (5 CAP 3).

Otra vertiente de pensamiento considera que intentar acreditar cinco programas es un descalabro, básicamente porque se trata de cinco programas todos con deficiencias y al ser más será más complicado concentrar los esfuerzos para superarlas. Quienes piensan de esta manera consideran que lo mejor sería apostar por la acreditación de uno o dos programas y concentrar los esfuerzos y recursos solo en ellos de manera que se aumente la probabilidad de lograr dicho reconocimiento.

Querer acreditar cinco programas a la vez es como lanzarse a una carrera al vacío, porque yo creo que debieran hacer todo el ensayo y ponerle toda la energía a un programa con la firme resolución que van a transformar, que van a cambiar, a dotar de todos los elementos que necesite ese programa para desarrollarse y después ya viendo y habiendo aprendido pueden ir acreditando lentamente... (5 CAP 1).

Resumiendo, se puede decir que los participantes se han elaborado un juicio acerca de las condiciones que los programas tienen y con las que esperan presentarse a acreditación. Aprecian una mejoría sustancial en los programas respecto de las condiciones del pasado especialmente de las que estaban presentes cuando les otorgaron los registros calificados, sin embargo, aún persisten debilidades en casi todos los factores por lo que, resultado de ese balance se produce una consideración unánime que consiste en que este no es el momento para que los programas entreguen informes de autoevaluación al CNA, en ausencia de las condiciones lo consideran arriesgado.

La principal razón percibida para acreditar los programas tiene que ver con conferirles una ventaja competitiva que les garantice la sostenibilidad en el largo plazo, lo cual no es percibido como un problema, sin embargo, la forma como se está realizando el proceso en la práctica hace que se perciba que ese es el único interés institucional de manera que queda vacío de contenido académico. Ese vacío de reflexión académica que es en parte el resultado de las características del modelo y de su enfoque administrativo hace que el asunto de la ventaja competitiva en el mercado tenga una carga peyorativa, porque parece que el compromiso no fuera con la calidad sino con la posibilidad de generar mayores ingresos.

#### **4. RESULTADO POSIBLE**

Así como los docentes y directivos tienen una idea acerca de cómo están las condiciones para presentarse a acreditación, también la tienen respecto de cuál puede ser el resultado, suponiendo que el proceso de autoevaluación concluye y le es entregado al CNA y se produce una visita de pares académicos.

Existen dos aspectos que se encuentran interrelacionados, por un lado el hecho de que la acreditación se ha planteado como un resultado obligatorio, si bien es cierto que no explícitamente si implícitamente y a través de mensajes como los que se han puesto de manifiesto en la presente investigación. Por otro lado, hay un resultado esperado que es el que docentes y directivos logran predecir. En ambos casos las citas no son tan explícitas que cuando se habla de otros aspectos, ello tiene que ver con que hay miedo y ansiedad por el resultado.

##### **Obligatoriedad de la acreditación**

Parece haber un contrasentido en el término, hasta el momento se ha dicho que la acreditación es voluntaria, sin embargo se ha planteado como algo obligatorio para los programas de la institución, pues finalmente esta es la percepción que tiene los docentes y directivos de los programas.

Conviene una aclaración, de acuerdo con Revelo, lo que se entiende por acreditación en Colombia no es lo mismo que se entiende en otros países de Iberoamérica, es más de su artículo se infiere que tal vez es el único país que tiene un sistema dual de aseguramiento de calidad, por un lado se aseguran condiciones mínimas y por el otro se reconocen condiciones óptimas de calidad.

Revelo lo expresa de la siguiente manera “En algunos sistemas, la evaluación y la acreditación tienen un carácter obligatorio, mientras que en otros es voluntaria; la mayoría trabaja con estándares básicos de calidad, pero unos pocos lo hacen a partir de óptimos” (p. 22).

Para los participantes, alcanzar la acreditación se plantea como un resultado obligatorio. La obligatoriedad no consiste en un resultado autoimpuesto que opera como una meta del programa, sino como un resultado que se debe conseguir y del cual depende la evaluación de desempeño.

La que genera la sensación de que el resultado positivo del intento por alcanzar la acreditación es obligatorio tiene que ver más con una interpretación del contexto que de una declaración explícita de los altos directivos que integran el CDA. Es por eso que este capítulo en particular es casi una interpretación, tiene menos datos descriptivos y más interpretativos.

Las características que el modelo institucional tiene en la práctica y que fueron revisadas en el primer capítulo aportan mucho a reforzar esta idea. El que se haya planteado un proceso muy directivo con un fuerte énfasis en el control en el que no solo no se contó con la participación de los docentes y directivos de los programas, sino que además se anuló de forma deliberada la crítica y cualquier objeción incluso a los detalles técnicos, transmite la idea de que el resultado es obligatorio.

Se comentó anteriormente que se ha hecho poca muy poca capacitación, que se ha privilegiado el envío de tareas a los programas y a otras dependencias, sin embargo en los primeros talleres, algunos participantes cuestionaban en voz alta lo que todos han cuestionado en esta investigación en voz baja, la premura en el tiempo, la falta de condiciones, lo arriesgado que era hacerlo en este momento. Las respuestas fueron como siempre descalificaciones con un tono severo, ejemplos de ellas se han dado a lo largo del texto, de manera que no existe otra opción para los participantes que cumplir con la tarea y procurar que el resultado sea positivo. Un dato observacional muestra que frente a una observación que hizo un docente por la premura del cronograma recibió la siguiente respuesta,

...es que esta es la única forma de hacer acreditación, si nos ponemos a meditar, a esperar que estemos bien, a que no nos falte nada no la vamos a hacer nunca, siempre van a tener muchas cosas que hacer y nunca va a ser el momento, esta es la forma con este cronograma y no hay nada más que hacer, cumplir... (Directivo del Comité Técnico de Acreditación).

Inobjetable el procedimiento, los tiempos, los recursos, los instrumentos y demás no queda otra alternativa que cumplir y obtener un resultado positivo. De esta manera lo expresa una participante,

...como están las cosas no importa cuánto trabajemos no importa el tiempo que le dediquemos, pero nos tiene que ir bien, esa es mi mirada. Cómo nos irá a ir?, pues nos tiene que ir bien... (3 CAP 1).

No se ha incluido en esta investigación lo que las personas dijeron fuera de micrófono, porque se les aseguró que eso no se revelaría, sin embargo, sin comprometer a ninguno de los participantes, se puede decir que una vez que se apagaba la grabadora, el entrevistado sentía la necesidad de continuar con las declaraciones matizándolas, y fue respecto de este tema de los resultados posibles del que más se ocuparon. El contenido más mencionado fue el que tiene que ver con la afectación que va a tener la evaluación de desempeño de los funcionarios si el programa no se acredita, es por eso que la evaluación que hará el par colaborativo del programa no es una tabla de salvación, pues sea quien sea que diga que no se cuenta con las condiciones la responsabilidad recaerá sobre funcionarios en concreto.

Son muchos los comentarios puntuales, que sin traerlos como citas, están mostrando que lo que las personas creen es que, o los programas se acreditan o no estarán vinculados a la institución el próximo año, especialmente las personas que tuvieron responsabilidades directas en el proceso.

Una manera de expresar que el resultado positivo es obligatorio, es diciendo que se está forzando la consecución de la acreditación. El resultado no finalizado de la autoevaluación está mostrando que a medida que se adentra en el ejercicio las debilidades de los programas quedan más en evidencia, de esta forma lo que se siente es que continuar con la determinación de presentarse a acreditación en estas condiciones es forzar el resultado. Así lo expresa una de las participantes,

Lamentablemente estamos forzando las cosas y que al forzar las cosas el resultado no sea tan positivo como queremos todos, eso es como uno cuando quiere algo y lo quiere a las malas alguna cosa que uno quiere forzar...en este caso yo creo que tenemos todo pero lamentablemente a las carreras no creo que tengamos buenos resultados, necesitaríamos otro tiempito de maduración... (3 CAP 2).

En vista de que un resultado positivo aparece como obligatorio, los participantes anticipan que se presentarán estas dos situaciones, por un lado un maquillaje del informe de autoevaluación de manera que se oculten un poco las debilidades; por el otro, que se responsabilice a los programas por las debilidades que no hagan posible que el resultado sea positivo.

***Maquillaje de informe de autoevaluación:***

Como los participantes consideran que urge a toda costa un resultado positivo y no están dadas las condiciones para acreditación, piensan que una estrategia será no hacer tan notorias las debilidades por medio de un maquillaje del informe de autoevaluación. Una directiva hace una declaración que muestra con claridad qué es lo que se espera respecto del informe de autoevaluación,

Eso tendrá que ser una decisión estratégica institucional, se nos ha dado una instrucción y es que no vamos a decir mentiras, pero es que hay verdades que hay que saber administrar... (DIR 1).

Esta cita señala con absoluta precisión aquello que se quiere mostrar en este apartado. No es que haya una invitación institucional a que se digan mentiras, sino que existe una preocupación y un relativo mensaje contextual para que a la hora de formular los juicios evaluativos se favorezca lo que hay y no se muestre de manera tan escueta aquello en lo que la institución o los programas no tienen desarrollos.

Una hipótesis es que este es un campo de tensión, no es que los participantes tengan la razón del todo respecto de que la institución quiere difuminar debilidades para que no sean vistas por los pares, esa es una percepción de ellos. Tampoco es cierto que los directivos miembros del CTA y del CDA quieran mostrar con todo detalle las debilidades y plasmarlas en el informe. Es un campo de tensión porque difícilmente sea probable determinar si son los docentes y directivos de los programas quienes tienen la razón, o si son los altos directivos del CTA y del CDA.

La tensión no es solamente por una cuestión de honestidad en los juicios, también lo es entre perspectivas, una académica representada por los docentes y directivos de los programas, y una más administrativa representada por la alta dirección. De esta tensión se ha venido hablando a lo largo del todo el documento, mientras que para los primeros la acreditación y la autoevaluación son asuntos académicos, para reflexionar en profundidad cuestiones esenciales para los programas; para los segundos, el tema ha sido planteado –no quiere decir, que ellos piensen así– como una serie de acciones contenidas en un cuadro de mando y con un cronograma por demás excesivamente corto. Aclarado que se está en un campo de tensión conviene seguir con la descripción de los participantes.

Varias observaciones anecdóticas realizadas durante las capacitaciones para formular juicios evaluativos han mostrado que se siente temor al momento de calificar algunos de los aspectos de las características, porque casi siempre la consultora externa o algún

directivo del CTA replica enseguida y solicita explicación si la calificación es baja y anima a los que realizaron el ejercicio a tener en cuenta más elementos y a buscar qué otras cosas pueden hacer parte de esos aspectos, eludiendo la discusión de fondo acerca de cuáles son las razones para esa calificación.

Como anécdota, en uno de esos ejercicios un grupo se calificaba 1 en el aspecto----de la característica----- en el que se preguntaba por ----- . La razón de la calificación es que en esa materia no existe política alguna., es más no ha sido un tema reflexión y se maneja exclusivamente con un criterio de sostenibilidad financiera. La consultora externa, con asombro, preguntaba a los decanos si estaban de acuerdo con esa calificación y en vista de que todos los asistentes la apoyaron la aceptó. En otras ocasiones ha solicitado explicaciones adicionales de manera que cuando a un grupo le corresponde el ejercicio el tema de la calificación baja en los aspectos les asusta.

En una ocasión respecto de la característica flexibilidad-----, en uno de los aspectos uno de los grupos se había calificado 3.0, entonces ocurrió lo que ya se ha descrito. Uno de los asistentes al taller quien también tenía listo el ejercicio y era posible que lo que tuviera que presentar frente a todos los asistentes le dijo a su compañero de CAP, “menos mal que no pasamos nosotros, porque nos calificamos 2.0 y si 3.0 les pareció poquito...”.

Esta situación envía un mensaje contextual a los miembros de los CAPs, que ellos reciben y lo traducen en declaraciones como las que siguen,

Nosotros no sabemos autoevaluarnos, generalmente siempre sacamos la falla y cuando tratamos de dejarla ya estructurada, aparece gente que nos dice que empecemos a modificar eso, que lo pongamos más suave, como si no estuviéramos dispuestos realmente a hacernos ese análisis frío, frío de qué tenemos, que nos falta y de cómo debiéramos ser para que esto funcione... (5 CAP 1).

En el proceso de autoevaluación con fines de acreditación se vienen a la mente de los participantes circunstancias del pasado en las que con una alta dirección diferente a la actual ocurrió algo similar; de manera que esto apoya la idea de que se está frente a un campo de tensión más que frente a una alta dirección que quiere manipular los resultados. Uno de los directivos recuerda que durante la primera experiencia de autoevaluación de ese programa, el Rector de la época hizo modificar el informe de autoevaluación porque él consideraba que si bien los documentos de política institucional por los que preguntaban los lineamientos del CNA, si bien no existían estaban implícitos en otros documentos, obsérvese la siguiente cita,

Y él dijo que mucho de lo que estábamos colocando de la universidad como debilidad no se podía hacer porque si existía, miró nuevamente sus documentos y sobre todo la política, entonces él decía que no estaba de una manera explícita pero que si existía entonces nos tocó coger el informe arreglarlo de esa manera y se pasó y a mi modo de ver no reflejaba la realidad... (DIR 3).

Esta cita apoya la hipótesis de que esta circunstancia no es propia de la relación entre altos directivos y programas, sino que es un campo de tensión más general, probablemente entre la reflexión académica que debe caracterizar a la universidad y la necesidad gerencial de garantizar resultados.

### ***Responsabilización a programas:***

Los participantes consideran que la institución responsabilizará a los programas por el resultado, y concretamente a los directivos y a las personas que lideraron las tareas, es decir, a los miembros de los CAPs.

En vista de que lo que es obligatorio es un resultado positivo, la responsabilidad es sobre el evento de que el resultado sea negativo, es decir, que no se consiga la acreditación, bien sea porque los pares nombrados por el CNA lo consideren o porque el par colaborativo considere que no es prudente entregar el informe de autoevaluación a este organismo. Visto así, que no se entregue el documento al CNA porque el par colaborativo no lo considere pertinente, no libera a los programas de la responsabilidad, evita, por así decirlo y utilizando las palabras de la consultora externa, el descrédito. Una directiva expresa esta responsabilización de la siguiente manera,

...a los decanos todo el tiempo ha ido con el esquema de si no se consigue la acreditación usted se va por mala evaluación, sino esta el registro calificado a tiempo usted es la cabeza para la sanción... (DIR 1).

El mecanismo para responsabilizar a los programas es probable que sea, y ya se han dado muestra de ello, el de decir que muchas de las calificaciones bajas en las características se deben a que el programa ha dejado de hacer esa función, ha dejado de escribir dicho documento o no lo ha comunicado suficientemente, o no ha sido lo suficientemente cuidadoso en algunos aspectos. Es decir, lo que los participantes creen es que se le va a trasladar la responsabilidad a los programas por todo aquello que, siendo o no de su competencia, falte o no tenga el suficiente desarrollo.

Esta suspicacia que venía siendo mencionada por los miembros de los CAPs se refuerza con este dato observacional ya mencionado. En uno de los talleres, un grupo se calificó con 1 el aspecto ---- de la característica ----. Aceptada dicha calificación se dijo que, entonces, sería labor de los programas escribir un documento que contenga dichas políticas. Según esta declaración, es el programa el que no ha hecho nada a este respecto y en consecuencia quien lo tiene que solucionar para que este no se refleje en el informe de autoevaluación. Uno de los asistentes, un docente no entrevistado en esta investigación decía a otro que la institución nunca se preocupó por una política de selección de estudiantes, por el contrario que la preocupación era por la cantidad de los mismos y que aunque el programa pidiera explícitamente que no se recibieran más era posible que un directivo tomara la determinación de que esos estudiantes eran necesarios para compensar la poca demanda de otro programa.

La deficiencia que fue calificada con 1.0, porque no se cuenta con una política de selección de estudiantes fue trasladada a los programas, es decir, son ellos quienes no la han elaborado y son ellos quienes tienen que elaborarla y hacerla figurar cuando en realidad nunca ha existido. Una política de esta naturaleza, dada la historia y lo que ha significado la vinculación masiva de estudiantes a la institución no puede, ni conviene que la haga un solo programa.

Esta práctica de trasladar la responsabilidad a los programas hace que la siguiente docente se exprese de esta manera,

Nooo, no sea así por qué me pregunta eso...porque tú sabes que en esta institución si nos va mal nosotros somos los culpables, si nos va bien arriba son los que les fue bien... si me explico cuando hay algo malo los que están responsables de eso son los que no cumplieron, pero no se mira por qué es que no se ha podido cumplir... (3 CAP 1).

Los docentes y directivos consideran que la responsabilidad no se puede transferir a los programas de manera directa, no solo porque no todos los asuntos para acreditación son de su competencia, por ejemplo, las políticas de carácter más general; sino porque además no han contado con los medios suficientes para ello. Este tema de falta de los medios suficientes se refiere en general a falta de tiempo, de recursos financieros, de personal y demás, sin ello no es posible hacerse responsable de las deficiencias y pretender arreglarlas todo en menos de un año que es el cronograma con el que se cuenta.

A este respecto, una observación muestra que las Consejeras que visitaron la institución para la verificación de condiciones iniciales notaron, como es lógico, una



necesidad de vincular más docentes de planta. La tradición de la institución muestra que la vinculación de un buen número de docentes de tiempo completo ha sido el resultado de los primeros registros calificados y sus posteriores renovaciones. Además, no es fácil conseguirlos atendiendo a las condiciones laborales que se les ofrecen, como son: salario, horario de trabajo, número de horas de clase semanal y finalmente porque los requisitos son cada vez más exigentes y lo serán mucho más después de la expedición del decreto 1295 del 20 de abril de 2010. Sin embargo, es a los programas a los que ha faltado un plan de vinculación de docentes de planta por lo tanto son ellos quienes deben formularlo y que la justificación sea convincente con el fin de que gradualmente se vaya contando con ellos.

Los programas han realizado antes procesos de autoevaluación con fines de acreditación, sin embargo, el tema no ha sido considerado con la seriedad del caso sino hasta este momento. Aunque los programas continuaron con el interés de acreditarse, el tema de la puesta en condiciones de los mismos no ha sido un elemento clave de discusión. Entonces, aunque las acciones de los programas le apuntaran a la acreditación en el futuro, este no fue el norte institucional durante mucho tiempo, por lo tanto las debilidades que hacen parte de los factores y que no permiten estar en condiciones de alta calidad no pueden ser de la responsabilidad exclusiva de los programas, es compartida con la institución, por eso es que los docentes señalan que no han contado con los elementos necesarios para poner el programa en condiciones de acreditación. Este docente lo ratifica,

...la institución no me ha dado las condiciones para hacerlo entonces a la institución le queda muy fácil responsabilizar a los programas pero no preguntarse si nos dieron todas las condiciones necesarias y suficientes para poder realizar el trabajo...es injusto que se le dé la responsabilidad a alguien si no se le dan las condiciones para hacerlo, o sea si no se le facilitan los instrumentos, las herramientas y el tiempo para realizarlo, entonces en ese caso creo que la responsabilidad es de la manera como planea la institución el asunto... (5 CAP 3).

La responsabilización a los programas y a sus miembros es subsidiaria del costo emocional del proceso de autoevaluación, porque dadas las condiciones, los participantes anticipan que aunque obligatorio, el resultado no va a ser positivo.

### **Resultado esperado**

A los participantes se les preguntaba cuál podría ser el resultado final del proceso de autoevaluación, por lo general, se daba un rodeo previo con el que no se contestaba la pregunta, aunque la información allí proporcionada fue muy importante. En vista de que no

se lograba la respuesta, uno de los investigadores preguntaba nuevamente ¿pasamos o no pasamos?. No todos respondieron a esta réplica de pregunta, algunos volvieron a los rodeos y otros respondieron directamente y justificaron. Aunque en voz baja y sin grabadora, prácticamente todos sintieron la necesidad de decir que era más o menos evidente que al menos este año no era posible conseguir la acreditación, que sería necesario esperar a que estuviera en marcha un plan de mejoramiento y que se realizara una inversión importante en los programas.

Quienes respondieron directamente que si o que no, justificaron sus respuestas. Dos de los participantes en la investigación consideraron que el programa si se acreditaba, no obstante, la explicación ulterior termina siendo un sí, pero logrando mejorar una serie de condiciones, lo que equivale a decir que no en este momento.

...yo tengo muchas esperanzas porque creo que el programa es bueno en sí mismo desde que comenzó se hizo grande ha tenido influjo en la realidad nacional y en la laboral y hemos estado muy posicionados... entonces creo que el programa puede resistir si le ponemos un poquito de cuidado a estos procesos concretos... (5 CAP 2).

Los “procesos concretos” son debilidades de las que todos los participantes han hablado, de manera que el programa puede ser bueno pero no está en condiciones. Caso similar ocurre con la respuesta del segundo directivo que el programa es fuerte por sus especificidades pero señala prácticamente las mismas deficiencias que los demás.

Solo tres participantes responden de manera directa que no será posible alcanzar la acreditación en este momento, producto de todas las debilidades que ya se pusieron de manifiesto, como es lógico creen que el informe final de autoevaluación no será positivo y eso hará desistir a los directivos de presentarlo. Si eso ocurre, otro docente anticipa que es posible que la alta dirección escoja de entre los cinco, los dos o tres programas que tengan mayor probabilidad y focalizará esfuerzos para ponerlos en condiciones.

Los demás participantes consideran que el principal resultado independiente de si los programas alcanzan la acreditación es el mejoramiento de la calidad, que se da como resultado de conocer a fondo las fortalezas y las debilidades. Los planes de mejoramiento que se formulen y su puesta en marcha se espera que impacten muy positivamente la calidad de los programas y de la institución en general.

Por las declaraciones de los participantes se ve que el resultado que se anticipa es negativo, es decir, el informe de autoevaluación mostrará que aún no se cuenta con las

condiciones para acreditar los programas, y en vista de que el resultado obligatoriamente debe ser positivo, se está generando una importante dosis de temor y ansiedad.

***Temor y ansiedad por el resultado:***

En vista de que obtener un resultado positivo se plantea como algo obligatorio y que la responsabilidad por el mismo es del programa y de las personas que han tenido a cargo las funciones de acreditación, no es extraño que se mencione con alguna frecuencia que los docentes y los directivos se encuentran atemorizados.

El temor es la reacción al hecho de que el resultado, que se anticipa como negativo, impactará la evaluación de desempeño. Este directivo lo expresa de la siguiente manera,

...muertos del miedo porque no vamos a querer decirle a la institución que no tenemos nada, siento que si decimos eso van a decir que es el programa es el que tiene la culpa, que no gestionó, que no hizo las cosas a tiempo, que le faltó gestión, que le faltó gerencia, creo que nos van responsabilizar por ello... (DIR 2).

El temor por el resultado y por la continuidad laboral de las personas que en este momento se encargan del proceso de autoevaluación se suma a lo que ya se había mencionado y que se ha denominado el costo emocional del proceso.

La sobrecarga de funciones, el desgaste y estrés del personal, un clima laboral desfavorable, las dificultades interpersonales y el temor por el resultado son el alto costo emocional que tiene el proceso.

## **5. CONCLUSIONES**

La institución creó un Modelo de Autoevaluación que en términos generales fue bien recibido por los docentes y directivos de los programas. Ellos consideran, y en ello tienen razón, que hace las veces de brújula de los procesos de autoevaluación de todos los programas, con ello se concentran esfuerzos, se evitan duplicidades en las labores prácticas, se asignan responsabilidades específicas y se dota al proceso del orden necesario para su realización.

La existencia de un Modelo Institucional de Autoevaluación, con el que no se contó en el pasado, es considerada como una señal de real compromiso para con la búsqueda de la acreditación de los programas. En el pasado se careció de un modelo orientador de las acciones individuales de los programas, en parte por ello los ejercicios de autoevaluación de los programas quedaron inconclusos o sin desarrollo.

La historia, contada por los participantes, muestra que el interés por la búsqueda de la acreditación voluntaria ha estado presente desde el momento mismo en que se obtuvieron los registros calificados. No obstante, el interés no estuvo acompañado de una guía institucional como con la que se cuenta en este momento, más bien el proceso se caracterizó por las acciones aisladas de los programas con un mayor o menor grado de rigor. Es por esto que un modelo institucional unificado se esperaba desde entonces y se recibió con agrado.

Aunque el modelo como tal es lo que los docentes esperaban, su desarrollo en la práctica presenta una serie de dificultades que hace que los participantes reaccionen de la manera, “es bueno, pero...”. Esas características del proceso tienen un efecto sistémico sobre los demás aspectos del trabajo práctico e interactúan muy bien con algo que se denominará el costo emocional del proceso. Tales características, que han sido percibidas como negativas se describirán brevemente a continuación.

Aunque el modelo institucional de autoevaluación es orientador, los participantes consideran que han carecido del suficiente acompañamiento para la elaboración de las tareas. Esto se entiende si se tiene en cuenta que el proceso no ha sido participativo sino

directivo, el esquema de trabajo se centra en que el CTA formula las tareas que deben realizar los docentes y directivos de los programas. Los miembros de los CAPs se limitan a la entrega de tareas de acuerdo con un cronograma que frecuentemente se incumple. Frente a las tareas formuladas, los participantes sienten que han carecido del acompañamiento necesario.

Para los participantes el tema de la acreditación voluntaria no era nuevo, con alguna frecuencia se reactivaba pero no se convertía en un proyecto consistente. En esta ocasión, el modelo institucional los tomó prácticamente por sorpresa porque del mismo no se hizo una sensibilización, ni una socialización adecuadas. Apareció bajo la forma de una cronograma con muchas acciones, pero incluso el mismo modelo como documento y las acciones fueron socializadas cuando ya estaban en marcha.

Las dos características más criticadas son, que se trata de un proceso acelerado, es decir, muy corto en el tiempo, y, que hasta el momento, de lo que se ha ocupado es de asuntos procedimentalistas y formalistas. El cronograma es muy corto, pues se espera que todos los pasos para alcanzar la acreditación se surtan en menos de un año. Tratándose, como ya se dijo, de una labor técnica en ausencia de condiciones reales para obtener un reconocimiento por la alta calidad de los programas, los participantes perciben que se están dedicando a tratar de cumplir indicadores por medio de la adecuación formal de evidencias. Esta búsqueda de los elementos de evidencia en aspectos que los participantes conocen y que juzgan como deficientes es uno de los rasgos que les hace pensar que no se trata de un proceso serio para la construcción de las condiciones que conduzcan a la alta calidad, sino a maniobras con las que se quiere aparentar que la calidad existe.

Las características del modelo en la práctica, todas ellas negativas, conducen a que se produzca la sensación de que se está frente a un proceso improvisado y desorganizado. Esta investigación no pretende ser un diagnóstico, no obstante, puede decirse que si bien el calendario ha sufrido modificaciones, no se ha tratado de algo desorganizado. Lo que ocurre es que las características del proceder, especialmente, la falta de socialización, la celeridad, la falta de acompañamiento y el procedimentalismo refuerzan esta impresión.

El efecto sistémico de las características hace que se perciba que hay un predominio de enfoque administrativo y no académico. El componente administrativo se centra en una necesidad de control sobre los resultados de las tareas que se formulan continuamente a

docentes y directivos. Una de las consecuencias de enfoque administrativo es lo que se podría denominar el costo emocional del proceso.

El costo emocional hace referencia a las emociones que experimentan los docentes y directivos como consecuencia de las características del proceso. El costo emocional tiene como componentes, una sobrecarga de funciones, desgaste y estrés del personal, un temor y una ansiedad por el resultado final de proceso, todo ello termina alterando el clima de los programas.

Son las características negativas del modelo llevado a la práctica las responsables del costo emocional, eso ratifica su efecto sistémico. La celeridad de la autoevaluación conduce a una sobrecarga de funciones de los docentes; la adecuación formal de evidencias y el procedimentalismo se percibe como principal responsable del desgaste y estrés del personal; por su parte, el carácter directivo que anula la participación de los docentes enrarece el clima laboral, y, finalmente la obligatoriedad de que el resultado de la autoevaluación sea positivo y que la acreditación se consiga termina por generar temor y ansiedad en las personas que lo tienen a cargo.

La descripción del costo emocional del proceso es un rasgo importante de la presente investigación, lo que muestra es que la institución no ha tenido en cuenta que un resultado deseable se consigue con la anuencia de las personas que tienen a su cargo alcanzarlo. Las personas en este caso son los docentes y directivos, pero su anulación como interlocutores válidos para la construcción del modelo y su desarrollo, la intimidación por el impacto que el resultado pueda tener en la evaluación de desempeño y tener que realizar una autoevaluación con fines de acreditación cuando no creen que el programa cuente con las condiciones, altera gravemente el clima organizacional al menos el de las áreas académicas.

Docentes y directivos consideran que los programas y la institución han mejorado considerablemente respecto del momento en que se consiguieron los registros calificados, sin embargo ese grado de mejoría no alcanza a ser suficiente para superar las debilidades que aún persisten. Las debilidades se presentan en prácticamente todos los factores, eso hace pensar a los participantes que este no es el momento para realizar un proceso formal de autoevaluación con fines de acreditación.

El balance entre debilidades y mejorías percibidas hace que los participantes configuren un resultado posible que consiste en que, después de varios rodeos, consideren

que los programas no se encuentran en condiciones de acreditación. Sin embargo, lo que encuentran como mensaje, a veces manifiesto, a veces implícito, es que el resultado positivo es obligatorio.

Otro de los efectos sistémicos de las características es que los docentes perciben que existe la obligatoriedad de alcanzar un resultado positivo, es decir, de que el informe de autoevaluación muestre un nivel satisfactorio de cumplimiento y en consecuencia se consiga la acreditación de los programas. Los participantes han descrito que no les cabe duda que serán responsabilizados por el resultado, especialmente si este no es positivo. La obligatoriedad de un resultado positivo, se suma al formalismo y procedimentalismo en la búsqueda de evidencias, por lo que, los participantes logran anticipar que se espera que las altas directivas envíen mensajes de que se maquille el informe de autoevaluación, lo que no necesariamente significa decir mentiras, sino más bien administrar la verdad.

En general las declaraciones de los participantes se encuentran en un campo de tensión entre lo que ellos consideran debe ser la búsqueda la acreditación y lo que la institución considera debe ser el proceso de autoevaluación.

Para docentes y directivos la acreditación es sinónimo de crear las condiciones de calidad para alcanzarla, en tanto que para la institución la tarea principal en este momento es realizar una autoevaluación para elaborar el informe.

En este campo de tensión se mueven todas las características del proceso, verbigracia, el cronograma. El tiempo que parece sumamente corto lo es si se parte del presupuesto académico que es el requerido para crear las condiciones de alta calidad que se reflejarán en el informe final de autoevaluación. Si el tiempo se ve desde el punto del visto del requerido para construir dicho informe podría no ser insuficiente desde que se cuente con el apoyo del personal.

La falta de acompañamiento a los programas se ubica en este campo de tensión, porque lo que los programas consideran correcto es que se brinde asesoría respecto de cómo alcanzar condiciones de alta calidad, en tanto que lo que la institución ofrece es un conjunto de tareas organizadas en un cuadro de mando y unos instrumentos –encuestas y matrices-, insumos con los que se espera que los docentes y directivos construyan un informe técnicamente bien hecho.

Para los docentes y directivos, la autoevaluación es la oportunidad para que se realice una profunda revisión y discusión académica, una puesta en orden de todas las

características que hacen parte de los diferentes factores; mientras que en el modelo propuesto, esa reflexión no existe porque se privilegia el aspecto administrativo. Para los primeros, el proceso es académico de manera que frente a las exigencias administrativas del modelo, sienten que no se le está apuntando a la calidad. Su papel queda reducido a la entrega de tareas y al cumplimiento del cronograma, actividades que consideran vacías de contenido académico.

En vista que la búsqueda de la acreditación es una actividad de contenido académico para crear condiciones de alta calidad, la reflexión y la autocrítica son insumos básicos. La adecuación formal y procedimentalista de evidencias para exhibirlas como muestra de la alta calidad, es a la vista de los docentes y directivos una manipulación, o al menos una forma de administrar la verdad. Por eso la tensión que se pone en juego es entre ser de calidad y parecer de calidad.

Estas tensiones atraviesan todo el contenido de los capítulos y acaban mostrando que las percepciones de los docentes y directivos son reacciones a una manera diferente de concebir la forma como se debe buscar la acreditación.



## **REFERENCIAS**

- Alonso, L. (1998) *La mirada cualitativa en sociología*. España: Omagraf.
- Álvaro, J. (1995) *Psicología Social: perspectivas teóricas y metodológicas*. España: SIGLO XXI.
- Barnett, R., (2001) *Los límites de la competencia*. España: Gedisa.
- Barnett, R. (2002). *Claves para entender la universidad en una era de supercomplejidad*. Tr. José M. Pomares. Barcelona: Pomares Corredor / UNAM, CESU.
- Banco Mundial (2002) *Construir Sociedades de Conocimiento: Nuevos desafíos para la educación terciaria*. Colombia: Quebecor World Bogotá.
- Constitución Política de Colombia (1991). Bogotá: Impreandes. Artículos 67 y 69.
- Chaparro, F (2008) *Evolución de la acreditación de alta calidad en Colombia 1998-2008*. Disponible en: <http://www.cna.gov.co/1741/channel.html>
- Decreto 2904 (1994) *Por el cual se reglamentan los artículos 53 y 54 de la Ley 30 de 1992*.
- Decreto 2566 (2003) *Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior*. República de Colombia.
- Decreto 1295 (2010) *Por el cual se reglamenta el Registro Calificado de que trata la ley 1188 de 2008*. República de Colombia.
- Del Castillo, G (2004) *Dos modelos diferenciados de configuración institucional bajo el impacto de la evaluación externa: La UAM y UIA*. Premio a mejor Tesis de Doctorado. México: ANUIES, Dirección de Servicios Editoriales.
- Del Pulgar (1999) *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. España: Gráficas Dehon.
- Eistenou, J (1998) *Espacios de Comunicación, Número 3*. España: Edición Universidad Iberoamérica.
- Flick, U., (2007) *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.

Hargreaves, A. (2005) Profesorado, cultura y postmodernidad (cambian los tiempos, cambia el profesorado). Quinta Edición, España: Morata.

IESALC - UNESCO (2006) Informe sobre la educación superior en América Latina y El Caribe 2000- 2005. Venezuela. Editorial Metropolis.

Mejía, J. Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de Desarrollo. SF. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/inv\\_sociales/N13\\_2004/a15.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/inv_sociales/N13_2004/a15.pdf)

Ley General de Educación (1994), Ley 115 de 1994. Congreso de la República de Colombia.

Lopera, C. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. En : Revista mexicana de investigación educativa. Julio septiembre, Vol 9. No. 022. México: COMIE.

Messing K., Escalona, E. y Seifert, A. (2003) El minuto de 120 segundos. Canadá. Abril de 2010: Recuperado en: <http://www.intersindical.org/salutlaboral/stepv/El%20minuto%20de%20120%20segundos.pdf>

Modelo Institucional de Autoevaluación, Fundación Universitaria Los Libertadores (2010) Aprobado por el Comité Directivo de Autoevaluación en Noviembre 30 de 2009.

Puchol, L. (2005) Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Revelo, J. (s.f) Sistemas y Organismos de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en Iberoamérica. Disponible en: [www.cna.gov.co/1741/articulos-186502\\_doc\\_academico6.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articulos-186502_doc_academico6.pdf)

Robbins, S. (1999) Comportamiento organizacional. 8ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.

Rosario, V. M; Espinosa, E. (2006) Acreditación y Certificación Superior: Experiencias, realidades y retos para las IES. México: Universidad de Guadalajara. P. 465

Salmi, J. (2009). El desafío de crear universidades de Rango Mundial. Colombia: Banco Mundial Ediciones.

Santos, B (1998) De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la posmodernidad. Bogotá: Uniandes.

Santos, M. A. (2008) *Hacer Visible lo cotidiano: teoría de la práctica cualitativa de los centros escolares*. Madrid, España: Ediciones Akal. (p. 153)

Stake, R.E. (1995) *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata

Strauss, A; Corbin, J (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Imprenta Universidad de Antioquia.

Taylor, S.J; Bogdan, R. (1984) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós

Travers, C; Cooper, C (1996) *El estrés de los profesores. La presión en la actividad docente*. España: PAIDOS.

Valle, M; (2007) *Entrevistas Cualitativas. Colección Cuadernos Metodológicos. Núm 32*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

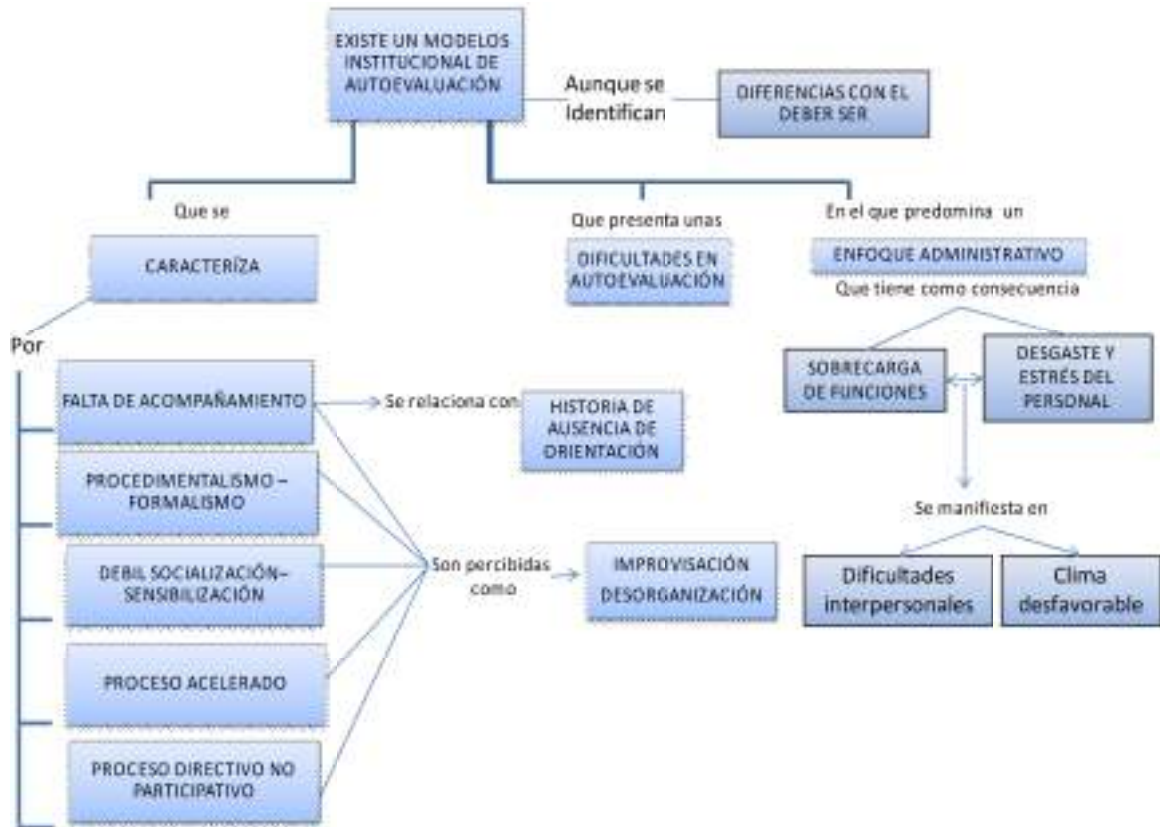
Velaz, J (1996) *Motivos y motivación en la empresa*. España: Díaz de Santos

Werthein, J y Argumedo, M., (1986). *Educación y Participación*, Brasil: IICA. Publicaciones Misceláneas.

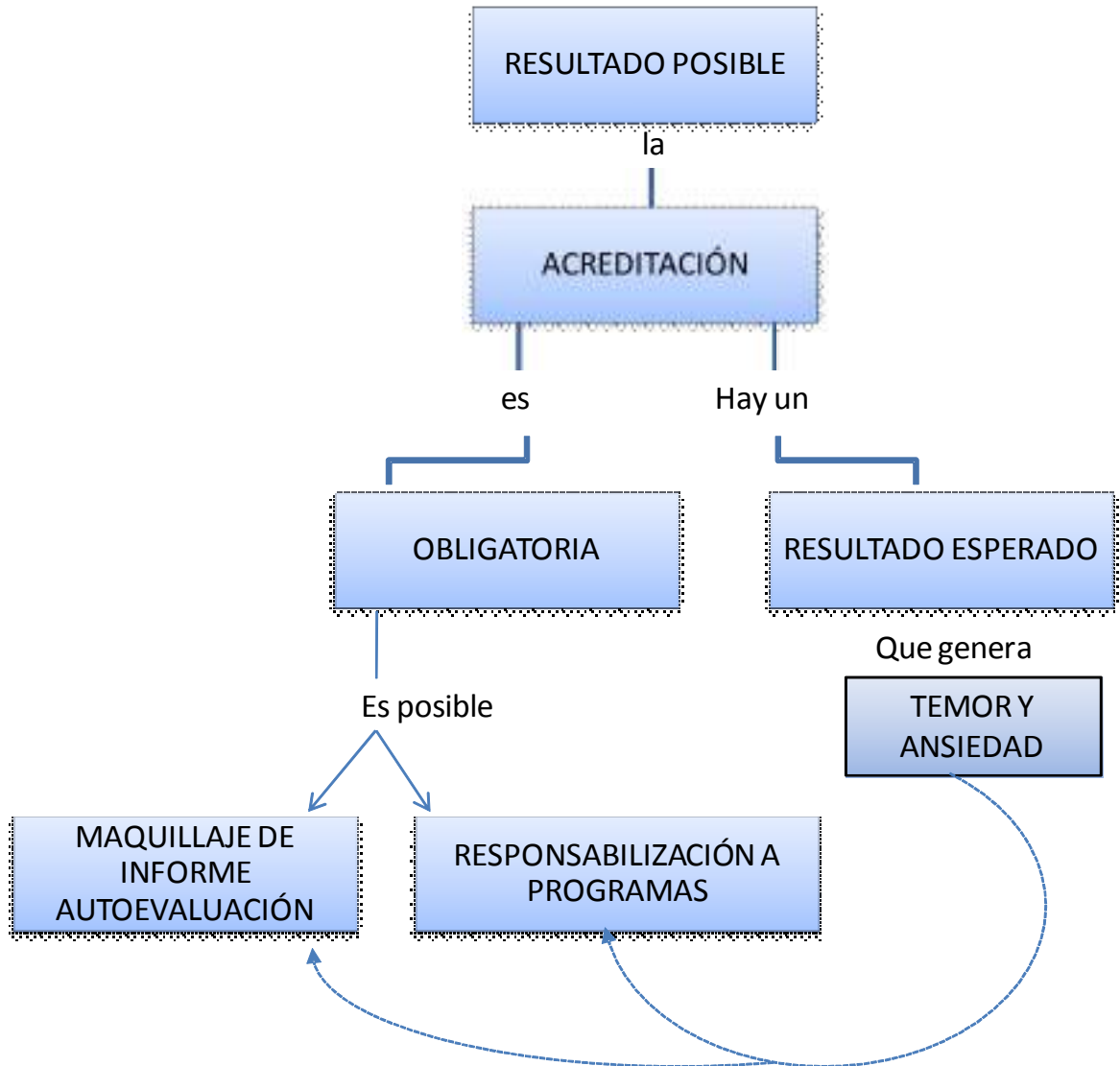
Whetten D, Cameron, K. (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson

## ANEXOS

### ANEXO A REDES DE SENTIDO







## ANEXO B CÓDIGOS ATLAS TI

Code: Clima desfavorable {4-1}

P14: DIR\_1.rtf - 14:38 [entonces el comité ha cogido u..] (16:16) (Super)

Codes: [Clima desfavorable]

entonces el comité ha cogido un esquema que no le es sano, hay dos facultades que no han hecho nada, se de tres que no han empezado, siempre somos los que no hecho, los que no hemos empezado, pero no aprendemos del que va bien

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:6 [A mi modo de ver la estructura..] (6:6) (Super)

Codes: [Clima desfavorable] [Temor resultado: ansiedad]

A mi modo de ver la estructura comunicativa que se está manejando en este proceso entre directivos de nivel central y los programas, ha creado un clima desfavorable en el que no se percibe trabajo colaborativo y el aprendizaje como una meta, sino como una tarea que pase lo que pase debe cumplirse so pena de afectar la evaluación de los administradores de los programas, en este caso los Decanos y Directores de carrera

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:31 [Particularmente he tenido una ..] (33:33) (Super)

Codes: [Clima desfavorable]

Particularmente he tenido una preocupación que por momentos se traduce a un malestar con la institución y tiene que ver con el lenguaje empleado para dirigirse a los programas que trasmite una carga altamente punitiva que no favorece en nada la construcción de equipos colaborativos de trabajo, ese lenguaje a la larga va a generar malestares que puede ser más críticos en los momentos en que se espere la entrega de los documentos, es decir cuando las fechas planteadas no se puedan cumplir.

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:7 [pero además creo que termina i..] (9:9) (Super)

Codes: [Clima desfavorable] [Desgaste y estrés del personal]

pero además creo que termina influyendo en el ambiente de trabajo porque genera un estrés innecesario en sus colaboradores académicos, en los administrativos y en todo mundo



Code: Deber ser procedimiento acreditación {7-1}

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:5 [las instituciones que han reco..] (9:9) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación]

las instituciones que han recorrido este camino nos han mostrado digamos dos alternativas, una, ellos cogen el instrumento del CNA y se preparan empiezan ellos a hacer su evaluación y se preparan, pero sin la condición que van a venir a visitarlos, sin la condición formal de solicitar la acreditación, lo vuelven su plan de mejoramiento, lo vuelven una estrategia de comunicación, de planeación estratégica y duran tres o 4 años desarrollando y cuando ya se sienten que están listos que no tienen que hacer ningún esfuerzo adicional, sin poner a correr a la gente, llaman, va y solicitan las condiciones iniciales y cuando van a visitarlos es el quinto año y generalmente les va muy bien

P10: DIR 2.rtf - 10:20 [En mis manos yo soy partícipe ..] (26:26) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación]

En mis manos yo soy partícipe de crear un plan de acreditación bueno con miras a renovar el registro calificado, que es en dos años, de manera que vamos seguros a garantizar la subsistencia del programa por 7 años más, si el proceso se hace bien como es nos garantiza el registro calificado y nos abre la puerta de la acreditación

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:8 [en cambio el otro es tranquilo..] (9:9) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación]

en cambio el otro es tranquilo, es exigente pero va tranquilo, va unido al desarrollo de un plan de cinco años y además va sobre seguro porque se van haciendo las cosas, se ve a

mostrar un logro institucional no lo que resulta de una presión por cumplir con una norma...

P11: DIR 3.rtf - 11:26 [nosotros no empezamos el proce..] (29:29) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación]

nosotros no empezamos el proceso así tanto como de que llenen matrices y esas vainas nosotros empezamos esto fue con un proceso de sensibilización, con los estudiantes, con los profesores entre nosotros mismos una de las primeras cosas que hicimos fue conseguimos la cartilla de alineamientos, la reproducimos la pasamos a los profesores, al comité de programa les dábamos algunos puntos de acreditación, montamos el comité de acreditación nosotros siempre hemos tenido comité de acreditación y entonces eso generaba debates bien interesantes y sobre todo porque por ejemplo la mayor parte de las características están anunciadas en el currículo o sea que ahí hay una intersección entre las competencias del comité de acreditación y las del comité del programa y es interesante ver como a la luz de lo que se está exigiendo y uno se pone a pensar si el programa si está dando la talla en eso o no

P10: DIR 2.rtf - 10:7 [pensaría que un modelo más via..] (16:16) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación]

pensaría que un modelo más viable que por el que optamos es reconocer que la alta calidad tiene una definición operacional como le llamarían los metodólogos de la investigación y que de esa forma está consignada en la guía del CNA, de manera que si uno quiere tener la alta calidad la guía le dice qué es lo que hay que hacer, de esa forma la guía es aleccionadora de qué es lo que se debe tener para ser de calidad, de manera que si me quiero acreditar debo tomar los indicadores y decir bueno tangamos todo esto, hagamos todo esto en un determinado tiempo y una determinada manera y me pongo en condición en un tiempo, claro con el acompañamiento de la institución, con una persona que dirija el proceso o un gerente si se le quiere decir, esa es la forma que yo creo es de lógica

P10: DIR 2.rtf - 10:8 [Se trataría de un plan o proye..] (16:16) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación] [Desgaste y estrés del personal] [Proceso acelerado]

Se trataría de un plan o proyecto de acreditación con base en lo que sabemos que nos falta y no como se planteó en este momento, un proceso formal de autoevaluación costoso, demandante y flash que, sé que soy pesimista pero que nos va a decir lo que ya sabemos, que nos falta que no es el momento, que es mejor esperar, que si mejoramos ciertas cosas que ya sabemos podemos aspirar en el futuro...entonces yo lo que veo es que es un proceso raudo y veloz, desgastante, agobiante para las facultades que nos lleva al camino que ya sabemos, la verdad no me explico cómo los directivos se quieren arriesgar a tener que echar para atrás o a tener que recibir un veredicto de los pares de que no estamos en condiciones...

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:21 [la acreditación se da por si s..] (27:27) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación] [Obligatoriedad de la acreditación] [Razones para la acreditación]

la acreditación se da por si sola, no hay que presionar la acreditación es mi punto de vista...no como una cosa que toca si o si, no nosotros nos autoevaluamos, como el estudiante bueno que saca buenas notas producto de su estudio...nosotros seguimos los lineamientos del CNA para autoevaluarnos sin presionar el resultado y el programa se acredita por si solo porque llega a su calidad y cuando usted se da cuenta tiene una alta calidad y se acredita, o sea los programas se acreditan solos...

Code: Debilidades {31-4}

P11: DIR 3.rtf - 11:15 [Bueno yo pienso que si hay una..] (17:17) (Super)

Codes: [Debilidades]

Bueno yo pienso que si hay unas mejoras sustantivas lo que me preocupa de verdad es que no se puede evidenciar impactos de las políticas cuando muchas de ellas son realmente recientes, el programa perfecto no existe esto es un ir y venir de todos los días pero hay que hacer un balance entre como entre las debilidades y las fortalezas para saber si es el momento, yo tengo mucho temor más que por el programa por lo institucional me parece que hasta ahora la universidad está abordando hasta los últimos meses está abordando el tema con seriedad antes esto era un tema marginal que parecía, que parecía que solo era problema del programa de administración turística siempre que hablábamos de acreditación era como ah el problema es de ustedes pero no veían que eso era una cuestión institucional

P10: DIR 2.rtf - 10:12 [no necesito eso para saber que..] (20:20) (Super)

Codes: [Debilidades]

no necesito eso para saber que en la mayoría de los factores tenemos dificultades importantes y que en algunos estamos en cero, de estos le puedo decir, con seriedad que en materia de internacionalización, movilidad, intercambio de docentes y estudiantes, interdisciplinariedad, egresados estamos en cero, no tengo la más mínima necesidad de encuestas ni de cuadros...

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:23 [Institucionalmente existen alg..] (24:24) (Super)

Codes: [Debilidades]

Institucionalmente existen algunas políticas creadas de manera reciente que no tiene aun impactos significativos, no tienen una trayectoria, lo preocupante en este sentido es que frente a la visita de un par sea colaborativo o del CNA, es mostrar que tenemos documentos que no son conocidos solo están en papel, sin ser parte de la vida cotidiana de la institución, esto para la imagen institucional no es positivo.

P14: DIR\_1.rtf - 14:7 [no acreditarse es desacreditar..] (12:12) (Super)

Codes: [Debilidades]

no acreditarse es desacreditarse, o sea que si en septiembre no están dadas las condiciones, por ejemplo si nos damos cuenta que en investigaciones un solo grupo de investigación clasificado en categoría D no es suficiente para acreditar el programa tendríamos que tomar la decisión sensata de no acreditarnos seguimos en autoevaluación pero no mandamos el informe.

P13: DIR 5.rtf - 13:9 [Digamos que nosotros nos sumam..] (22:23) (Super)

Codes: [Debilidades]

Digamos que nosotros nos sumamos a las debilidades institucionales de falta de docentes, esa debilidad la empezamos a mirar, nosotros miramos que esa falta de profesores nos ha generado digamos que no hemos tenido tiempo o hemos revisado nuestros planes pero no los hemos revisado en profundidad

P11: DIR 3.rtf - 11:34 [Dentro de las debilidades que ..] (43:43) (Super)

Codes: [Debilidades]

Dentro de las debilidades que yo veo y las he manifestado varias veces es evidenciar el impacto de políticas que mucho de ellas son recientes

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:10 [a nivel de la facultad por eje..] (7:7) (Super)

Codes: [Debilidades]

a nivel de la facultad por ejemplo con excepción de electrónica no hay producción de nuestros docentes a nivel internacional, a nivel de electrónica hay una docente usted sabe que tiene contactos con Bulgaria y ha sacado un artículo en una revista de allá indexada, y eso aprovechando que es de allá y que estudió en una universidad de ese país, entonces ella logró traerse un docente de allá para acá, tenemos convenios con México, Argentina pero eso no ha dado resultados para mostrar a la comunidad académica en general ...los estudiantes no tienen intercambios posibilidad de irse para otra universidad, porque por ejemplo los estudiantes de los andes culminan su carrera de ingeniería mecánica en los estados unidos, los últimos semestres se van para los estados unidos, eso nosotros no lo tenemos, definitivamente la acreditación es de resultados hay que mostrar resultados, obviamente de valor

P14: DIR\_1.rtf - 14:24 [Tenemos que mejorar también la..] (23:23) (Super)

Codes: [Debilidades]

Tenemos que mejorar también la producción investigativa, es discreta, es incipiente es un esfuerzo enorme que hace el número de docentes, pero tenemos que aumentar el número de productos, ya no podemos hablar del esfuerzo enorme que hacemos sino que tenemos que mostrar las publicaciones en revistas indexadas, ya no podemos decir estoy en eso, pasar el esfuerzo de investigación a productos y en eso estamos lejos, de otros programas que ya se han presentado a alta calidad, porque allá el problema no es solamente yo como estoy sino como están los otros. Con respecto a los otros tengo que plantear un referente de los avances que tengo que hacer para posicionarme de alta calidad.

P14: DIR\_1.rtf - 14:26 [Y en publicaciones pues si ten..] (25:25) (Super)

Codes: [Debilidades]

Y en publicaciones pues si tenemos que hacer un esfuerzo enorme, publicar en el mundo académico es una actividad intelectual que tiene unas reglas específicas y que uno aquí en la dinámica académica y administrativa parece que no le quedará tiempo, espacios y condiciones para escribir; la escritura todavía está muy centrada en formatos, informes, reportes, osea hay una hiperactividad en reportar datos a un sistema de control pero tú no vez gente escribiendo dentro de su disciplina, que tu pases por un espacio y digas allá está el profesor x que es una eminencia le leí el libro, y el está allá en su seminario y este es el modulo que está escrito, y está dedicado a producir ay a investigar, eso todavía tenemos que conquistarlo y nos faltan muchas evidencias para eso.

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:16 [Con respecto a un eje central ..] (16:16) (Super)

Codes: [Debilidades]

Con respecto a un eje central de la educación hay aspectos relacionados con la formación en competencias y créditos académicos que están descritos de manera superficial pero que siendo un elemento clave para introducir de manera seria conceptos de movilidad y flexibilidad no están definidos de manera institucional, si esto no se da nos convertimos en una institución que no posibilita elementos como la internacionalización.

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:18 [aquí las debilidades que tenem..] (36:36) (Super)

Codes: [Debilidades] [Desgaste y estrés del personal]

aquí las debilidades que tenemos es pocas personas apoyando el ejercicio porque de verdad hay muchas funciones por ejemplo el equipo de apoyo son los docentes de planta, los docentes de planta están con docencia e investigación y ya con eso están full lo que hacen adicional lo hacen casi que por fuera del tiempo, entonces superando todos los obstáculos que tienen, vaya a los salones y evalué, elabore tal documento, consiga las evidencias eso implica también un ejercicio donde cada uno debe disponer de tiempo para hacerlos,

entonces una debilidad grande es no disponer del recurso humano con tiempo disponible para hacerlo.

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:13 [Institucionalmente, es una ins..] (33:33) (Super)

Codes: [Debilidades]

Institucionalmente, es una institución que para garantizar procesos, todo lo regula por actos administrativos dice u orienta como se deben hacer las cosas, aunque casi que responde a situaciones coyunturales, entonces nos dimos cuenta que no había un modelo curricular, entonces se hace un modelo y cúmplalo.

P14: DIR\_1.rtf - 14:23 [También hay que hacer ajuste a..] (22:22) (Super)

Codes: [Debilidades]

También hay que hacer ajuste a pertinencia a contenidos, ósea todavía estamos a contenidos que le apunten a perfiles y a perfiles que no le apuntan a que yo quede con formación suficiente en un área, por ejemplo caso Aprendizaje y Desarrollo, tenemos que afinar mucho más proceso de aprendizaje y desarrollo, y dentro de aprendizaje, sus procesos sus funciones y sus disfunciones, para que nosotros podamos decir efectivamente una educadora sabe de aprendizaje.

P14: DIR\_1.rtf - 14:25 [Otra área que tenemos que mejo..] (24:24) (Super)

Codes: [Debilidades]

Otra área que tenemos que mejorar nosotros, los programas tenemos que muchísimo es proyección social o las acciones con las que estamos afectando los entornos, Libertadores todavía está muy encerrada en el programa mismo, muy encerrada en la docencia, esa parte es frágil en Libertadores y tenemos que tomar decisiones de resolver problemas del entorno, de trabajar con aliados estratégicos, de tener visibilidad como institución, como áreas profesionales, y que uno pueda identificar que la Facultad de Psicología de los Libertadores trabaja en problemas de infancia, en problemas de la infancia, en población



infantil vulnerable por ejemplo y decir que trabaja en convenio con esta institución y trabajan en unos temas específicos. Esa decisión de ser responsables socialmente y visible, de afectar los entornos, creo que nos falta comparados con los otros que van a para acreditación.

P11: DIR\_3.rtf - 11:33 [Yo pienso que la institución t..] (40:40) (Super)

Codes: [Debilidades]

Yo pienso que la institución todavía nos falta mejorar más, incluso he encontrado que hay serias deficiencias sobre el manejo de la información de la universidad: resoluciones, la historia, la memoria, en la universidad, hay duplicidad de información, por ejemplo hace unos días estaba diciendo que si van al sistema al mirar el número de matriculados, ese número no es exacto es aproximado, aún estudiantes cuyo pago no ha subido al sistema y ahora que estamos en calificaciones es cuando nos damos cuenta.

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:15 [hay temas como investigación, ..] (15:15) (Super)

Codes: [Debilidades]

hay temas como investigación, impacto de egresados, infraestructura y planta física, por mencionar algunos que aun están muy débiles; cabe resaltar que al analizar los programas que han sido acreditados en nuestra profesión encuentran estos aspectos como las fortalezas más valoradas por los pares evaluadores

P14: DIR\_1.rtf - 14:22 [Bueno, tenemos identificadas y..] (20:20) (Super)

Codes: [Debilidades]

Bueno, tenemos identificadas y además convertidas en metas de mejoras el perfil del docente, al menos en nuestra facultad hay que seguir ajustando el perfil del docente a la asignatura, espacio académico o proyecto en Libertadores se daba que había personas con carga académica asignada, pero eso no quería decir que cada uno enseñara lo que sabe o que cada uno estaba en el área en la que tiene formación.

P13: DIR 5.rtf - 13:10 [una digamos para manejar lo qu..] (23:23) (Super)

Codes: [Debilidades]

una digamos para manejar lo que es la dinámica diaria y otra para empezar a mejorar aspectos como metodología, aspectos como implementación de créditos, aspectos como las mismas metodologías que utilizan los profesores, todos esos aspectos hay que empezar a mirarlos pero teniendo a los docentes...ah no me faltó esa la más importante las competencias, no hemos desarrollado nosotros nuestros planes de estudios por competencias, no hay una taxonomía institucional entonces todo el mundo habla distinto de las competencias, el hecho no más de esa parte neurálgica de extensión, proyección social, y usted sabe que a eso hay que ponerle cuidado...ah bueno por ejemplo de lo internacionalización nos hace falta, si a nosotros nos van a calificar el factor de profesores externos que están acá profesores visitantes definitivamente es pasar a la otra hoja, entonces hay que pasar a la otra hoja y eso no lo llenamos y ya cuando uno empieza a ver que hay factores que no los llena uno se pregunta estaré preparado para acreditación de alta calidad...

P11: DIR 3.rtf - 11:35 [dos que si bien es cierto la u..] (43:43) (Super)

Codes: [Debilidades]

dos que si bien es cierto la universidad pasó por el proceso de registro calificado yo pienso que si hacemos un balance general y si el resultado es que hubiéramos tenido las resoluciones entonces seríamos buenos, pero la mayor parte de los programas hay que reconocer que hubo autos muy serios con eso lo que quiero decir es que para condiciones mínimas de calidad que son los registros calificados tuvimos dificultades el proceso de acreditación es mucho más exigente ya no son condiciones mínimas de calidad son condiciones de alta calidad, tenemos todavía la mentalidad de los registros calificados, cuando estamos pidiendo informes a las demás dependencias se está pensando en informes para registros calificados.

P11: DIR 3.rtf - 11:11 [fíjese que por ejemplo hasta a..] (13:13) (Super)

Codes: [Debilidades]

fíjese que por ejemplo hasta ahora el estatuto docente empieza a funcionar el consejo nacional siempre sigue evidencia que esas políticas, esos procedimientos se evidencien por lo menos en un periodo de 5 años y parte digamos con el estatuto docente no duramos un año entonces es muy prematuro por ejemplo decir cuál es el impacto del estatuto docente en términos de calidad

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:18 [nosotros no podemos pensar que..] (13:13) (Super)

Codes: [Debilidades]

nosotros no podemos pensar que en menos de 6 meses de aquí a julio cuando se espera presentar documentos nosotros tengamos resultados de las magnitudes de otras universidades que así no tengan investigación de frontera nos llevan mucho tiempo delante de investigación de formación de docentes, en intercambio de estudiantes, en contactos de nivel internacional, eso pienso que toma tiempo y no sé yo tengo mis dudas que nosotros con mecánica en cuatro meses estemos en esas condiciones de acreditación, ojalá se den...

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:9 [cuando tú hablas de internacio..] (22:22) (Super)

Codes: [Debilidades]

cuando tú hablas de internacionalización, de movilidad, de transversalidad, de movilidad, e investigación entonces y cuando nuestra competencia tienes unas fortalezas increíbles es cuando uno siente que no, como veo la institución, me parece que lo tomaron en un tiempo demasiado corto para habernos ido a acreditación, no sé cuál es el afán para acreditarnos tomaron un tiempo demasiado corto

P12: DIR 4.rtf - 12:3 [porque yo lo primero que le ha..] (2:2) (Super)

Codes: [Debilidades]

porque yo lo primero que le hablé fue lo de investigación le dije que en eso estamos quedados que tenemos un pequeño camino recorrido, pero no podemos decir que somos los putas boys en eso porque no es cierto, me dijo no lo mismo nosotros y la universidad nacional que gasta mil millones de pesos diarios no tiene investigación de frontera, tiene grupos inscritos en Colciencias, ha arreglado problemas de la industria, ha solucionado pero no tiene investigación de frontera no puede decir eso porque eso no es cierto, entonces con respecto a eso me decía se hace camino al andar

P11: DIR 3.rtf - 11:36 [si hacemos un balance general ..] (43:43) (Super)

Codes: [Debilidades]

si hacemos un balance general y si el resultado es que hubiéramos tenido las resoluciones entonces seríamos buenos, pero la mayor parte de los programas hay que reconocer que hubo autos muy serios con eso lo que quiero decir es que para condiciones mínimas de calidad que son los registros calificados tuvimos dificultades el proceso de acreditación es mucho más exigente ya no son condiciones mínimas de calidad son condiciones de alta calidad, tenemos todavía la mentalidad de los registros calificados, cuando estamos pidiendo informes a las demás dependencias se está pensando en informes para registros calificados

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:24 [Muchos de los procesos, direct..] (25:26) (Super)

Codes: [Debilidades]

Muchos de los procesos, directrices y políticas requieren aun un etapas de maduración que posibiliten demostrarse a través de evidencias, que permitan vislumbrar una trayectoria, el asunto no es mostrar que hay políticas y documentos generados con motivo de la acreditación sino que los mismos han sido construidos con la comunidad académica, son compartidos conocidos, así como ajustados de dentro de un marco de pertinencia.

En cuanto a las políticas específicas respecto a temas tan relevantes como créditos académicos, competencias, movilidad, flexibilidad, incluso dentro de la misma institución,

aun requieren tener un horizonte más claro; esto se ve reflejado directamente en los programas, que aun no tienen avances relevantes que demostrar

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:18 [pero por ejemplo hay un lunar ..] (32:32) (Super)

Codes: [Debilidades]

pero por ejemplo hay un lunar muy fuerte los egresados y qué ha hecho la universidad con los egresados?, nada más por el carné que tienen los egresados...con un evento al año, convocarlos no es fácil todas las U tienen sus problemas, pero veo que el informe que presentaron de egresados que no conozco, pero supe que ese informe tienen muchos problemas, dicen que eso no...poco relevante, muestra pequeña...

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:2 [en estos momentos me da como l..] (8:8) (Super)

Codes: [Debilidades] [Es el momento?]

en estos momentos me da como la sensación que son otros que quieren que esto se acredite pero nos faltan muchos elementos que no tenemos en cuenta, que no hemos reformado que no hemos cambiado para acreditarnos, nosotros por ejemplo los profesores yo diría que hace 15 años aquí y cada año esperando un contrato que me lo den porque la institución todavía no mira el factor humano determinante ni significativo en un proceso de estos...

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:25 [Respecto a egresados e impacto..] (27:27) (Super)

Codes: [Debilidades]

Respecto a egresados e impacto sobre el medio, hay un vacío enorme a nivel institucional, al menos esa es mi percepción, en la que se encuentra que el tema mínimo de seguimiento a egresados no se realiza, el egresado de la Universidad lleva un título otorgado por la institución y no tenemos conocimiento de si la formación que el programa ofrece es un plus en el mercado laboral, no hemos ratificado nuestro sello distintivo más allá de lo que podemos identificar con nuestros practicantes o de nuestra intención

formativa, cuya percepción más que en estudios formales se basa en información no sistematizada

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:26 [Al mirar comparativamente nues..] (28:28) (Super)

Codes: [Debilidades]

Al mirar comparativamente nuestro programa, con otros programas que han sido acreditados se encuentran aspectos que son ampliamente valorados como la suficiencia y calidad de la planta docentes, si bien es cierto yo personalmente pienso que la facultad cuenta con docente bien cualificados, si es claro que es insuficiente en número y eso acaba haciéndose más evidente cuando los docentes debemos involucrarnos en la realización de labores administrativas, adicionales a lo que tiene que ver con docencia e investigación

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:8 [por ejemplo análisis de cantidad..] (15:15) (Super)

Codes: [Debilidades]

por ejemplo análisis de cantidad de profesores versus número de estudiantes, remuneración adecuada y suficiente de los docentes, capacitación, no basta con decir aquí profesores que tengan maestría sino si la institución realmente se ha preocupado en capacitar a los profesores tanto internamente como externamente porque simplemente se han hecho unos procesitos sencillos de los cuales yo he sido beneficiado porque me dieron un porcentaje pequeñito para que yo pudiera terminar mi maestría, no es adecuado...

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:9 [si nos van a evaluar desde el ..] (15:15) (Super)

Codes: [Debilidades]

si nos van a evaluar desde el punto de vista de los estudiantes hay algunas falencias importantes como son: sistemas de selección, seguimiento a la deserción para ver que estadísticamente que tantos se retiraron, egresados está muy mal, no tenemos nada... también una revisión curricular no basta decir en teoría que cumplimos con las funciones de la docencia, investigación y proyección social..aún nos falta revisar sistema de créditos que

no está funcionando como tal, flexibilidad que prácticamente no hay, lo de competencias que muchos incluido yo no sabemos nada, y proyección social como lo que es, no simplemente tener unas prácticas sino algo como un maridaje interesante entre el medio, el entorno, el programa y la universidad y no simplemente que porque construimos unos edificios en el sector se ha purificado un poquito, pero eso no es la proyección social, esa no es la transformación del entorno, es una interacción una compenetración con la comunidad mucho mayor, no tenemos un periódico, un programa de radio o un canal de televisión, se han hecho cositas pues si

Code: Desgaste y estrés del personal {10-1}

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:32 [Una preocupación que le he man..] (34:34) (Super)

Codes: [Desgaste y estrés del personal]

Una preocupación que le he manifestado al decano es que en términos humanos el costo es muy alto, acá el asunto no es solamente que no se alcance la meta propuesta sino que la institución pierda personas valiosas por un ejercicio que debe tener por objetivo fortalecer la institución

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:7 [pero además creo que termina i..] (9:9) (Super)

Codes: [Clima desfavorable] [Desgaste y estrés del personal]

pero además creo que termina influyendo en el ambiente de trabajo porque genera un estrés innecesario en sus colaboradores académicos, en los administrativos y en todo mundo

P10: DIR 2.rtf - 10:14 [pero muertos del miedo porque ..] (20:20) (Super)

Codes: [Desgaste y estrés del personal]

pero muertos del miedo porque no vamos a querer decirle a la institución que no tenemos nada, siento que si decimos eso van a decir que es el programa el que tiene la culpa, que no gestionó, que no hizo las cosas a tiempo, que le faltó gestión, que le faltó gerencia, creo que nos van responsabilizar por ello, no creo que la institución vaya a decir que hubo falta de políticas, actividades e inversiones por ejemplo sobre selección de estudiantes, egresados, movilidad, intercambio de profesores y estudiantes, incluso sobre flexibilidad curricular y otras cosas, anticipo que con miedo los programas y eso lo he estado haciendo yo mismo, busco todo lo que se pueda poner en los cuadros y adornando las cosas para que lo que creo es verdad no suene tan feo y no me vayan a decir, si no hay es por su culpa...



P10: DIR 2.rtf - 10:16 [Su pregunta me evoca en la mem..] (24:24) (Super)

Codes: [Desgaste y estrés del personal] [Procedimentalismo-formalismo]

Su pregunta me evoca en la memoria una vez que un Rector el dr. Facundo decidió que era posible acreditar todos los programas en un año por allá como en el 2006, todos pensábamos que era una locura, pues si considero que no estamos en condiciones ahora, menos lo estábamos en esa época, pero si uno le decía que no era posible se molestaba y hasta amenazaba, si uno decía que faltaban políticas institucionales o actividades o inversiones se molestaba y defendía a capa y espada que si habían tales cosas y aunque las hubieran no eran adecuadas o suficientes, en este momento y guardando las proporciones me temo que podría ocurrir lo mismo

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:18 [aquí las debilidades que tenem..] (36:36) (Super)

Codes: [Debilidades] [Desgaste y estrés del personal]

aquí las debilidades que tenemos es pocas personas apoyando el ejercicio porque de verdad hay muchas funciones por ejemplo el equipo de apoyo son los docentes de plata, los docentes de planta están con docencia e investigación y ya con eso están full lo que hacen adicional lo hacen casi que por fuera del tiempo, entonces superando todos los obstáculos que tienen, vaya a los salones y evalué, elabore tal documento, consiga las evidencias eso implica también un ejercicio donde cada uno debe disponer de tiempo para hacerlos, entonces una debilidad grande es no disponer del recurso humano con tiempo disponible para hacerlo.

P14: DIR\_1.rtf - 14:9 [La angustia que exprese ayer y..] (13:13) (Super)

Codes: [Desgaste y estrés del personal]

La angustia que exprese ayer y sirvió un poco para hacer un poco de catarsis, hablando en términos psicológicos, cuando me pregunte porque la ansiedad que me genera esta sesión, exprese que es un modelo que tiene muchos elementos muy complejos y variables

que se y tienen que entender y aunque no los he comprendido en su totalidad y uno lo tiene que operar, y se tiene que operar algo que no está muy claro y no sabe en qué momento está y hacia dónde va, eso genera ansiedad, es decir sé que tengo que dirigir aquello de lo que no he entendido la totalidad del modelo pero no sé si tengo que emitir juicios o tengo que ponderar, no tengo las encuestas de donde saco la información pero puedo ponderar sin tener encuestas, eso es un juicio que emite el programa con un equipo técnico pero no apoyado en información, entonces esa complejidad del modelo que no se acompaña con estos son los instrumentos, estas son las fases, este es el momento en que usted va y díganos cuáles son las dificultades que tiene para poder apoyarlo.

P14: DIR\_1.rtf - 14:33 [Ese desgaste generó conflicto ..] (39:39) (Super)

Codes: [Desgaste y estrés del personal] [Dificultades personales]

Ese desgaste generó conflicto de enfoques, conflictos entre personas, llantos, un costo emocional dramático, porque la estructura no estaba clara, entonces la gente aprendió de quien tengo que hacerme amigo para que me dé un concepto favorable, de quien me tengo que hacer amigo para que facilite el proceso, y esto no es un problema de buscarme un aliados, este que todo el equipo de manera solidaria es institucional le apunte al proceso, entonces no es que la persona X que no se entiende con la persona Y que es la que escribe el texto, espere que me llegue el texto diga me llegó la hora ¡y pa, la acabe!, y ese a su vez le acuse al jefe para que vea que el otro hizo, en eso nos desgastamos muchos meses y aprendimos

P14: DIR\_1.rtf - 14:34 [Ósea la estructura todavía no ..] (37:37) (Super)

Codes: [Desgaste y estrés del personal]

Ósea la estructura todavía no es eficiente, todavía no es amable, todavía no es orientada a resultados, es un desgaste impresionante, nosotros por ejemplo para registro calificado tuvimos como 17 versiones si te soy discreta porque son más, 17 veces entregar el informe para que lo revisarán los internos y cada uno lo quería volver a rehacer, cada uno lo quería

volver a pensar, hasta que uno llega un momento en el que dice no me dejo leer más, ya esto se va así.

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:7 [La institución está interesada..] (20:20) (Super)

Codes: [Desgaste y estrés del personal] [Modelo institucional  
acreditación]

La institución está interesada yo no puedo decirle que no, todos los que hacen gestión están acosando a la gente de que eso hay que hacerlo, pero me da la sensación de que ni ellos mismos tienen claridad

P10: DIR 2.rtf - 10:8 [Se trataría de un plan o proye..] (16:16) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación] [Desgaste y estrés del  
personal] [Proceso acelerado]

Se trataría de un plan o proyecto de acreditación con base en lo que sabemos que nos falta y no como se planteó en este momento, un proceso formal de autoevaluación costoso, demandante y flash que, sé que soy pesimista pero que nos va a decir lo que ya sabemos, que nos falta que no es el momento, que es mejor esperar, que si mejoramos ciertas cosas que ya sabemos podemos aspirar en el futuro...entonces yo lo que veo es que es un proceso raudo y veloz, desgastante, agobiante para las facultades que nos lleva al camino que ya sabemos, la verdad no me explico cómo los directivos se quieren arriesgar a tener que echar para atrás o a tener que recibir un veredicto de los pares de que no estamos en condiciones...

Code: Débil socialización-sensibilización {8-2}

P11: DIR 3.rtf - 11:28 [Yo podría decir que en la acre..] (37:37) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización]

Yo podría decir que en la acreditación hasta ahora se está empezando a hacer el proceso y lamentablemente faltó un poco más de sensibilización en el tema, en este momento creo que los que están directamente involucrados son los académicos pero la universidad es algo más que el personal académico, los mismos estudiantes por ejemplo son participantes activos de estos procesos

P11: DIR 3.rtf - 11:19 [Lo que pasa es que la universi..] (21:21) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización]

Lo que pasa es que la universidad nombra a un equipo para que trabaje en ese tema pero el equipo poco o nada socializa en dar el resultado final, que fue lo que vimos hace poco cuando mandaron la cartilla nosotros por ejemplo este año le mandamos una carta al vicerrector en su momento diciéndole que por favor nos enviara el cronograma de acreditación porque, nos mandan una vaina diciendo que por favor llene este formato que es el de condiciones iniciales para tal fecha después que para tal fecha no se qué cosas

P11: DIR 3.rtf - 11:39 [me parece que la experiencia d..] (43:43) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización] [Mejoría condiciones]

me parece que la experiencia de este programa es una experiencia importante porque si bien fuimos autodidactas en el tema ya habíamos revisado unas cosas que incluso... si la universidad no nos convoca y nos dice ustedes ya pasaron por eso venga y compartamos, me parece que esa experiencia la está desperdiciando la universidad.

P14: DIR\_1.rtf - 14:17 [Yo le comentaba a la Doctora G..] (16:16) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización]

Yo le comentaba a la Doctora Graciela que eso genera ansiedad en los equipo y a eso se suma la poca comunicación entre el CAP y el CTA no es solo que yo tenga una relación en la que yo tengo que entregar estos productos sino que el CTA con el CAP hace un acompañamiento asesoría sabe en qué proceso va

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:13 [no ha capacitado a los CAPS, p..] (22:22) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización]

no ha capacitado a los CAPS, parten de que los CAPS saben de acreditación y con ese concepto empiezan a trabajar, las capacitaciones que se han hecho de acreditación quienes han asistido de los que están trabajando ahorita en acreditación?...además no discutimos los instrumentos, no sabemos ni quién o quienes los hicieron, es más el documento de validación de los instrumentos ni siquiera es un archivo sino una imagen...

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:1 [Yo creo que el modelo es bueno..] (4:4) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización] [Proceso acelerado]

Yo creo que el modelo es bueno puede ser mejor, a mí lo que se me hace es que es muy acelerada, son muchas cosas para resolver en muy poco tiempo, son inquietudes de unos pocos y de pronto no todos estamos informados o compaginados con lo que se quiere, el afán es cumplir a unas reglamentaciones no sé si serán internacionales o nacionales sobre la acreditación, pero qué es acreditar?, en todo lo que usted mira de acreditación no estamos acreditando el humanismo ni mirando a ver unas categorías superiores, sino el conocimiento, el funcionamiento y de pronto las instalaciones -se refiere a la forma como se ha realizado y presentado el modelo en la institución-...

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:6 [y ahorita nos dijeron esto es ..] (18:18) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización] [Proceso directivo no participativo]

y ahorita nos dijeron esto es lo que hay que hacer, no ha sido compartido, es un modelo de 5 personas y no han tenido en cuenta las características de cada programa, no sé como, por qué así y otra cosa es que no dicen estos son los criterios a tener en cuenta, como transparencia, coherencia, hace falta una explicación de la manera como se va a trabajar, aunque de todos modos el modelo iba a ser impuesto había podido ser un trabajo más concertado con los programas...

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:2 [NO, yo pienso que ha faltado c..] (10:10) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización]

NO, yo pienso que ha faltado como mayor trabajo de taller de capacitación de orientación en ese sentido, cuando nos llegaron los cuadros de condiciones iniciales, dijimos listo peguemos los sillabus llenemos los cuadros y nohubo orientación en ese sentido, tenemos experiencia pero nos entregan un modelo de autoevaluación nos dicen básense en esto y comiencen a trabajar, si nosotros que hemos tenido experiencia y tenemos dificultades cómo será los programas que no lo han hecho antes

Code: Dificultades Autoevaluación {13-1}

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:3 [no era la metodología, no era ..] (10:10) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]

no era la metodología, no era la forma...entonces viendo esta metodología no estoy de acuerdo y no hablar de los instrumentos de autoevaluación, pienso que si comparamos unos instrumentos que nosotros hicimos en esa época con los que nos están entregando están mejor los primeros así nos hayan salido 90 instrumentos, pero podíamos medir cada cosa que decía la guía...

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:11 [Dentro del término planteado s..] (11:11) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]

Dentro del término planteado se presentaron unos instrumentos para atender la autoevaluación desde encuestas, pero al ser revisados de manera técnica se encuentra que son instrumentos insuficientes para recopilar la información pertinente y el procesamiento mismo de la información obtenida es cuestionable, pues algunos de los enunciados no aportan en absoluto desde el nivel evaluativo que se esperaba, en ese caso cabe preguntarse si cumplir en tiempo es más importante que la calidad de lo que se realiza, pues la aplicación de instrumentos que no aporten se convierten en una inversión de recursos económicos y humanos infructuosa

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:17 [Es claro que aun es incipiente..] (19:19) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]

Es claro que aun es incipiente una cultura de autoevaluación para la calidad vista en rigor en la institución, lo que a la larga afecta la segunda postura que establecería que en una institución habiendo desarrollado sus planes de mejoramiento y contando con esta

política institucional tenga suficiente confianza para lanzar muchos programas simultáneamente para acreditarse

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:6 [además el tipo de pregunta yo ..] (11:11) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]

además el tipo de pregunta yo no sé de tipos de preguntas de abiertas, cerradas con un distractor con dos distractores, no sé nada de eso entonces como me ponen a mí a evaluar un cuestionario para armar un instrumento me parece...y hay otros aspectos del mismo proceso en los cuales sucede lo mismo, yo soy un docente de apoyo como muchos de mis colegas a la formación académica de los estudiantes no tengo nada de administrativo, no lo se pasaron los años y los años y nunca me metí en la problemática administrativa que implica un programa o algo similar cierto, entonces creo que ahí está la cojera, ahí está la falla del modelo, el modelo comienza a cojear cuando al realizar concretamente sus procesos y presenta este tipo de anomalías de que hay personas que no están capacitadas para validar, debe haber una persona o un grupito que se especializara en estadística, expertos en eso y es muy fácil un grupos de expertos de la universidad, gente de aquí sabe de eso, ustedes los psicólogos, los sociólogos que han trabajado tanto con esos instrumentos porque son la esencia de su profesión por qué no nos ayudaron en eso?...

P14: DIR\_1.rtf - 14:29 [eso es como cuando uno hace ex..] (29:29) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]

eso es como cuando uno hace exámenes oficiales, primero respondo todos los que se y luego respondo todos los que no se, esos miro como los respondo si es por azar o por inferencia, entonces pienso que libertadores, ya tiene claro de una serie de factores y características que está en niveles muy discretos.

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:6 [Nosotros no sabemos autoevalua..] (16:16) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]



Nosotros no sabemos autoevaluarnos, generalmente siempre sacamos la falla y cuando tratamos de dejarla ya estructurada, aparece gente que nos dice que empecemos a modificar eso, que lo pongamos más suave, como si no estuviéramos dispuestos realmente a hacernos ese análisis frío

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:5 [es importantísimo como usted b..] (11:11) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]

es importantísimo como usted bien lo dice armar y construir instrumentos -refiriéndose a las encuestas- pero no es solamente algo mecánico porque cada instrumento implica un fundamento teórico, de valores, de objetivos institucionales, eso no puede ser a la loca y no pueden ser elaborados ni validados por personas que no sabemos nada, que no sabemos porque la mayoría no sabemos de cómo armar un instrumento estadístico para medir así sea en ciertos aspectos cualitativos

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:8 [en este momento tengo que anal..] (19:19) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación] [Proceso acelerado] [Sobrecarga de funciones]

en este momento tengo que analizar todas las preguntas las cuales son relevantes realmente para el proceso de autoevaluación entonces tengo realmente el factor tiempo y tengo el factor de desconocimiento de cierta manera porque a trancas y a mochas tiene uno que aprender quiera o no quiera...me toca hacerlo quiera o no quiera, no quiere decir que no me interese si me llama la atención pero del afán no queda sino el cansancio, hacer las cosas con esa rapidez no me parece lo más adecuado, además que no solo es eso -lo de acreditación- sino que disparan de todo lado -se refiere a otras actividades-, está bien que nos hagan llenar toda esta información eso está muy bien pero así como ahoritica nos envían esto -cuadros y encuestas- mañana hay otra directriz , pasado mañana hay otra, en fin como te digo es más fruto de la experimentación...

P11: DIR 3.rtf - 11:22 [y nosotros ya estamos convenci..] (21:21) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]

y nosotros ya estamos convencidos de que íbamos a aplicar nuestros instrumentos hasta que aparece este proceso y nos dice no, la universidad va a hacer el diseño de unos instrumentos que son comunes a todos los programas entonces dejamos en stand by entonces pues va a ser importante porque va a ser una experiencia que se puede compartir con todos los programas , para nosotros va en la gran dificultad de que vamos a perder el marco de referencia comparativo

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:8 [nuestro diseño de plan de estu..] (22:22) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]

nuestro diseño de plan de estudios que fue que tuvo un cambio en el 2007 cuando se habló por fin de créditos académicos sin ninguna orientación real, eso fue háganlo o haganlo, tienen que hacerlo, entonces hasta ahora vamos en el 6 semestre de ese plan nuevo pero como vamos a medir a esos tecnólogos...ese cambio fue completamente obligado y los lineamientos salieron, salieron unos lineamientos curriculares a la par que íbamos haciendo la renovación curricular, ni siquiera tuvimos tiempo de mirar los lineamientos sino que ahí están a la par con el nuevo plan de estudios, entonces me preocupa que aunque estamos bien no estamos al 100% para acreditación

P 2: 2 CAP 2.rtf - 2:1 [la primera que se está haciend..] (5:5) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]

la primera que se está haciendo un inicio de proceso de evaluación con instrumentos que están haciendo en construcción, qué diría yo, no sé de dónde salieron los instrumentos, no sé con qué estructura con qué orientación pero veo que se están como organizando los instrumentos para medir, yo podría pensar que eso debería estar como hecho como establecido, por decirte hay como una comisión de acreditación que diseña y valida los instrumentos de medida y ya es eso lo que empiezan a trabajar los diferentes programas que

se van a acreditar para hacer su autoevaluación pero yo veo que inclusive los parámetros para validar esos instrumentos no están claros, es lo que yo siento

P10: DIR 2.rtf - 10:11 [por lo demás siendo coherente ..] (20:20) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación] [Procedimentalismo-formalismo]

por lo demás siendo coherente con lo anterior o mejor con lo que pienso, creo que el proceso de autoevaluación es formalista o más bien procedimentalista y nos va a conducir a tener mucho dato o mucha información más o menos de lo que ya sabíamos con un alto costo financiero y en estrés de las personas que lo tienen a cargo...mire el tiempo es corto, muy corto, los instrumentos diseñados para tal fin son malos, fueron sometidos a revisión por parte de las facultades y tienen muchos problemas lo que los ubica ni siquiera en borrador sino más bien como boceto, pero mucho temo que quienes los hicieron o los adaptaron ya creen que están en condiciones de ser utilizados y para completar no tenemos las condiciones entonces vamos hacia lo que nuestro nobel dijo crónica de una muerte anunciada...llego yo a cuestionarme si ya sabemos cómo estamos para qué hacer esto?, a cuento de qué?, para qué hago un informe si se más o menos con antelación que los juicios no van a ser buenos, pues si bien se podría decir que nos enseña que nos prepara para más adelante, pero si es un ejercicio para qué tanta formalidad?

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:14 [segundo con respecto a los ins..] (13:13) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación]

segundo con respecto a los instrumentos me parecieron tendenciosos en la medida que las preguntas como se proponen tienden es a ocultar varios vacíos, usted como psicólogo sabe que dependiendo de cómo se formule la pregunta y las opciones que se den para eso, podemos encauzar, enfocar influir sobre la respuesta del que está ahí, me parece que en términos generales son unos cuestionarios que son tendenciosos en la medida que quieren contribuir a ocultar unas deficiencias, alguna preguntas no son muy explícitas, las preguntas donde tenemos fortalezas se sienten más, en donde tenemos debilidades como que se hacen

tímidamente de una manera muy no sé, me parece que los instrumentos que revisé el cuestionario dirigido a docentes y el dirigido a estudiantes me dieron esa sensación...

-----

Code: Dificultades personales {3-1}

P14: DIR\_1.rtf - 14:37 [esto no es un problema de que ..] (39:39) (Super)

Codes: [Dificultades personales]

esto no es un problema de que yo diga, no es que esto no es psicología, esto es educación, no es que si yo no me sumo al colega perdemos todos, esto es Mokcusiano,, es todos ponen, todos ganan, donde yo dejo que a un colega lo saquen o que a un colega lo invaliden, o que a una facultad la debiliten, nos vamos todos por ahí, pero eso no lo ve uno sino hasta el final, cuando ve, es que ser solidario suma más que ser individualista, eso no es de ser individualista ¡mire yo ya tengo todo hecho, yo ya lo entregué! , pues digo ¡oiga, pues compártnos, si ya lo hizo enseñeme! Y no se vaya a allá de adelantado a decir, estamos ahora como un poco en la ley de los sapos, sube el que ya lo tiene listo y lo entrega, y entonces dicen ve, si ya hay uno quiere decir que él es eficiente y el otro no, nadie pregunta que si ese ya lo tenía hecho, que si ese estaba adelantado, nadie pregunta si se tienen tres procesos simultáneos y lo que eso significa, sin tener gente, yo dejaría como conclusión, este es un reto a la solidaridad, es un reto al colegaje, es un reto a intercambiar, saberes, buenas prácticas, instrumentos y si no esto como individualismo es depredador, porque si no sale la lista de cumplidos, e incumplido, inteligentes, brutos, con medalla, sancionados, que eso genera en las organización clima fatal.

P14: DIR\_1.rtf - 14:36 [y concretamente ya que estamos..] (39:39) (Super)

Codes: [Dificultades personales]

y concretamente ya que estamos dos áreas colegas yo tuve que asistir a una escena pues como psicología no entregó y como el decano A, B o C ha sido rebelde, o demorado, o es difícil, entonces listo, decisión no va para acreditación, pero no a los programas o a las

Facultades ni se les puede sancionar porque tengamos un problema con una persona o con un directivo, porque me cae mal X yo no le paso la cuenta de cobro al programa; es más a ese si me hallé, dije no, psicología va! dije no psicología va

P14: DIR\_1.rtf - 14:33 [Ese desgaste generó conflicto ..] (39:39) (Super)

Codes: [Desgaste y estrés del personal] [Dificultades personales]

Ese desgaste generó conflicto de enfoques, conflictos entre personas, llantos, un costo emocional dramático, porque la estructura no estaba claro, entonces la gente aprendió de quien tengo que hacerme amigo para que me dé un concepto favorable, de quien me tengo que hacer amigo para que facilite el proceso, y esto no es un problema de buscarme un aliados, este que todo el equipo de manera solidaria es institucional le apunte al proceso, entonces no es que la persona X que no se entiende con la persona Y que es la que escribe el texto, espere que me llegue el texto diga me llegó la hora ¡y pa, la acabe!, y ese a su vez le acuse al jefe para que vea que el otro hizo, en eso nos desgastamos muchos meses y aprendimos

-----

Code: Enfoque administrativo {7-1}

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:10 [a mi me parece que el modelo e..] (23:23) (Super)

Codes: [Enfoque administrativo]

a mí me parece que el modelo es un corte muy conductista, o sea es muy matemático, es de pasos y procesos, pues aunque estoy muy de acuerdo con el modelo no corresponde tanto a educación porque es más administrativo, más de gestión, pero me gusta porque de alguna manera se pueden medir los resultados, porque algunos modelos pueden ser tan laxos que no tienen resultados

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:11 [Con respecto a los plazos me p..] (25:25) (Super)

Codes: [Enfoque administrativo]

Con respecto a los plazos me parece que cada fecha tiene que cumplirse, en últimas también nos ocurrió también acá en el proceso de renovación de registro, sabíamos que el registro iba a llegar, le trabajamos dos años, es un trabajo lento, con mucha neurona, realmente este trabajo empieza el año pasado en octubre, duramos cerca de dos años discutiendo si se iba a renovar preescolar o pedagogía infantil, yo si pienso que tiene que existir una fecha y esa fecha puesta en unas etapas y esas etapas con unos resultados que conduzcan a finalizar un proceso.

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:18 [yo no sé si uno no siente una ..] (21:21) (Super)

Codes: [Enfoque administrativo]

yo no sé si uno no siente una convicción contundente hacia ofrecer este derecho de la educación a estos estudiantes con calidad ni con mística, no siente que predomina el criterio empresarial entonces en este sentido yo realmente siento una ambigüedad muy fuerte que si fuera una institución que la formación de seres humanos fuera su mística entonces uno sentiría esa convicción de sus directivos hacia allá, pero lo que uno percibe en todas las esferas administrativas de mandos medios hacia abajo es que lo que predomina es un criterio tecnócrata de eficientismo, de relación de costo beneficio, de ahorro, es decir, predomina más la noción de negocio que la función social de educar

P14: DIR\_1.rtf - 14:20 [¿y profe que le paso?... eso e..] (17:17) (Super)

Codes: [Enfoque administrativo] [Falta de acompañamiento] [Temor  
resultado: ansiedad]

¿y profe que le paso?... eso empieza, no cumplió, no cumplió, no cumplió, no cumplió... esa angustia no la teníamos cuando empezamos, hicimos un cronograma que parecía flexible, parecía de acompañamiento, ahora no, ahora es un cuadro de entrega de productos, entonces las Facultados pasamos a ser actividades y productos, dentro del enfoque de proyectos una facultad es actividades y productos, entonces pasamos a perseguir al equipo, a perseguirnos a nosotros mismos, para el día y hora entregar lo que

llaman las tres C, calidad, Cantidad y Cronograma, cantidad si eran tres cuadros, debo entregar los tres, calidad que la información de ahí este validada y cronograma que hayas entregado el día y la hora que es porque además el sistema cierra a una hora y si entregaste 5 minutos tarde, no entregaste.

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:5 [Otro aspecto que preocupa es e..] (5:5) (Super)

Codes: [Enfoque administrativo]

Otro aspecto que preocupa es el rol controlador que ha asumido el nivel directivo, en el que se espera medir por los resultados que, insisto no son planteados de manera realista, me explico: cuando yo como institución tengo que empezar a correr plazos y cuando los equipos no pueden responder en el tiempo señalado, no se puede valorar un trabajo como mal hecho, habría que preguntarse si se fue realista en el tiempo para alcanzar lo propuesto y si las condiciones realmente están dadas para alcanzar la meta, un proyecto mal planteado es altamente perjudicial en todo sentido para una institución

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:21 [Por otra parte a veces el cont..] (23:23) (Super)

Codes: [Enfoque administrativo]

Por otra parte a veces el control y la gestión por procesos, acaba absorbiendo la atención de la Universidad y se deja en segundo lugar las funciones sustantivas de la Universidad en su esencia para enfocarse mucho el cumplimiento de parámetros que solo se quedan en los aspectos técnicos

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:14 [estamos dependiendo mucho de l..] (23:23) (Super)

Codes: [Enfoque administrativo]

estamos dependiendo mucho de lo administrativo como siempre, en este tipo de instituciones prima lo administrativo sobre lo académico, no digo ni quiero subrayar que la prepotencia de lo administrativo sobre lo académico y que antes en unos años, éramos

profesores hasta maestros, docentes y ahora somos funcionarios y nos toca dedicarnos a hacer muchos papeles

-----

Code: Es el momento? {18-2}

P 2: 2 CAP 2.rtf - 2:5 [y por lo menos empiezo a jugar..] (13:13) (Super)

Codes: [Es el momento?]

y por lo menos empiezo a jugar a ver si de pronto gano, en un nivel amateur diciendo de pronto suerte de principiante, de pronto nos toca un par que sea conocido o de pronto alguien buena gente o somos tan de buenas que como tenemos el CUNAPSI -consultorios psicológicos- y tenemos los laboratorios bueno eso pesa, pero para mí es como ponerse a jugar la lotería con algo delicado con un programa que lleva un crecimiento progresivo pero presentar documentos me parece que tiene un riesgo altísimo para que vengan los pares a evaluarnos sin tener ese aprendizaje y una preparación adecuada en documentos que es lo que miran y en realidades que van a confrontar, entonces yo en un acto responsable si yo fuera quien determinara eso yo esperarí a que estén listas

P13: DIR 5.rtf - 13:8 [Nosotros deberíamos hacer la a..] (19:19) (Super)

Codes: [Es el momento?]

Nosotros deberíamos hacer la autoevaluación, de acuerdo a esa autoevaluación sabemos nosotros que tenemos que empezar a mejorar en algunos aspectos, dar un compás de espera para mejorar en esos aspectos y ahí si solicitar lo de la acreditación porque es, la palabra misma lo dice, de alta calidad. Tenemos que aprovechar la autoevaluación para conocernos bien y cuando tengamos si el plan de mejoramiento que tiene que derivarse de esa autoevaluación si decimos que nuestro plan de mejoramiento avanzó en esto y en esto, está avanzado en un 60% o en un 70% ya podemos...

P14: DIR\_1.rtf - 14:5 [El momento estratégicamente si..] (11:11) (Super)



Codes: [Es el momento?]

El momento estratégicamente si es, y operativamente o en evidencias todavía no, pero había que asumir el reto de hacer la autoevaluación con fines de acreditación, en algunos casos, yo concretamente planteo si era posible hacer la autoevaluación como proceso pero sin la obligación de acreditarse, me dijeron no, tiene que hacerla con fines de acreditación, es decir yo no puedo decirle acepto el modelo autoevaluarlo pero no hacer el informe de acreditación todavía; aunque el modelo es claro y si como se dice en septiembre ante la visita de pares amigos o colaborativos, nos dijera el par que el programa no está listo no va a acreditación, como también si en la visita de condiciones iniciales no nos aceptarían haríamos la autoevaluación pero no nos presentaríamos a acreditación a este año.

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:1 [Soy de las que pienso que de t..] (7:7) (Super)

Codes: [Es el momento?]

Soy de las que pienso que de todos modos si uno no hace el ejercicio, el momento exacto perfecto no existe, para eso van todas las instituciones de ES, que estemos listos o que no estemos listos pienso que ya estamos en el ejercicio, pero yo digamos si la decisión fuera listo lancémoslo de una estemos como estemos que igual nos sirve para autoevaluarnos y lo que haga falta pues tocará mejorarlo, de todos modos si hacen falta muchas cosas pero en cero pues tampoco pienso que si que tocaba iniciar...

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:4 [yo creo que en esto no hay ang..] (12:12) (Super)

Codes: [Es el momento?]

yo creo que en esto no hay angustia, la institución está bien, la institución tiene cantidades de alumnos, hay muchos que solicitaron ingreso, o sea que la institución no está mal, no está cayendo tiene su imagen y debe estar en el proceso de acreditarse, ser cada día mejor en todos los aspectos pero no hay necesidad de suicidarse de esa manera...

P 2: 2 CAP 2.rtf - 2:2 [Preguntada, estamos en condici..] (9:9) (Super)

Codes: [Es el momento?]

Preguntada, estamos en condiciones de lanzarnos a la acreditación?, responde, “para nada”

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:2 [en estos momentos me da como l..] (8:8) (Super)

Codes: [Debilidades] [Es el momento?]

en estos momentos me da como la sensación que son otros que quieren que esto se acredite pero nos faltan muchos elementos que no tenemos en cuenta, que no hemos reformado que no hemos cambiado para acreditarnos, nosotros por ejemplo los profesores yo diría que hace 15 años aquí y cada año esperando un contrato que me lo den porque la institución todavía no mira el factor humano determinante ni significativo en un proceso de estos...

P11: DIR 3.rtf - 11:30 [el programa pienso que ha mejo..] (37:37) (Super)

Codes: [Es el momento?]

el programa pienso que ha mejorado mucho, el programa pienso ha mejorado mucho yo pensaría que este programa no está todavía para acreditación como unos concejeros lo manifiestan que es la acreditación, pero es un programa bien posicionado

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:13 [yo tengo mis reservas igual co..] (7:7) (Super)

Codes: [Es el momento?]

yo tengo mis reservas igual con el director del programa hemos estado conversando mucho este tema como le digo y él es consciente de que si nosotros de aquí a junio o julio que pretendemos mandar documentación a CNA para que nos visiten los pares porque ya mandamos condiciones iniciales, entonces pues somos conscientes de que tenemos que producir y producir, pues no sé si de aquí a julio tengamos esa producción, es muy difícil yo tengo mis dudas y mis reservas al respecto pero bueno el proceso continua y nosotros de

aquí a julio podemos decir, llegar a la misma conclusión mecánica mejoró drásticamente pero todavía no están las condiciones para la acreditación o podemos decir si no, personalmente yo tengo mis reservas, no se otros entes aquí, la misma decanatura, puede tener otro concepto

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:13 [El asunto mismo no es saber si..] (14:14) (Super)

Codes: [Es el momento?]

El asunto mismo no es saber si es el momento para el programa, a mi modo de ver el punto de partida mismo desde el que se está viendo el asunto de la calidad educativa es muy reducido. La mirada a un programa académico no puede hacerse ajena a la institución a la que pertenece, no solo frente a la perspectiva de unos criterios definidos por el CNA sino por el deber ser de la educación y al impacto de la misma en una sociedad.

P 2: 2 CAP 2.rtf - 2:3 [el proceso de autoevaluación o..] (9:9) (Super)

Codes: [Es el momento?]

el proceso de autoevaluación obviamente es un proceso que podríamos decir que en cualquier momento se podría hacer, uno se podría autoevaluar en cualquier momento pero cuando hay un proceso tan serio y que implica un reto que es ser más competitivo respecto de otros programas, o ponerse a la altura, entrar en ese mismo nivel de competencia con otros programas en mi caso de nuestro programas de psicología debe haber un nivel muy alto para poderse presentar que te digo yo, si yo soy un deportista que me voy a presentar a los olímpicos debo ser un deportista de alto desempeño y tengo que entrenar y prepararme y cuando ya esté lista como deportista de alto desempeño si me presento a una competencia a una gesta de alto desempeño como es una acreditación, si entonces nosotros hasta ahora estamos en una etapa muy rudimentaria como para presentar ya unos papeles formales, unos documentos formales que vaya a avalar después de la universidad el ministerio y después de eso venga un par para algo que nosotros todavía no hemos estructurado en cuanto a documentos, en cuento al respaldo real que tiene todos esos estándares que

nosotros debemos presentar o sea que es como uno cuando se presenta a una competencia de alto desempeño siendo un amateur todavía, eso, así veo yo la situación, así lo siento...

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:8 [la acreditación mira resultado..] (7:7) (Super)

Codes: [Es el momento?]

la acreditación mira resultados no tanto ni dotación qué tanto tengo yo para el proceso de enseñanza aprendizaje, pues porque tengo buenos docentes, bueno equipos buenos laboratorios y toda esa cosa pero la pregunta de la acreditación es qué he hecho con eso, cuáles son los resultados que yo he obtenido con maestros con doctores, con los equipos que tengo de laboratorio y con mis estudiantes, esos tres factores qué han hecho, cuáles investigaciones han hecho con esos laboratorios por ejemplo, qué experimentos los estudiantes han hecho para resolver un problema de una empresa o de la comunidad en general, nuestros maestros y doctores cuántos artículos han escrito en revistas indexadas, con cuántos medios educativos tienen contacto a nivel internacional, en cuántos foros han participado como expositores, resultados, nuestros egresados dónde están ubicados en empresas pues de prestigio y en esas empresas de prestigio qué han hecho qué han aportado al desarrollo tecnológico o a generar conocimiento, entonces esa es la interrogante que yo he planteado aquí en acreditación, nosotros no tenemos productos, no quiere decir que no podamos obtener lo que pasa es que para usted obtener un investigador con resultados, con proyectos reconocidos por Colciencias y reconocidos en la comunidad internacional o siquiera en la comunidad nacional requiere tiempo, usted no puede traer ahí así sea al doctor más grande de Latinoamérica y decirle produzca no él se va a tomar su tiempo

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:16 [es como una invitación al mund..] (17:17) (Super)

Codes: [Es el momento?]

es como una invitación al mundial pero yo siento que nosotros somos Honduras, es decir si vamos a ir al mundial pero cuando lleguemos al mundial nos van a recordar que somos Honduras, que no somos Brasil que no somos España que no somos Argentina, que

no somos cualquiera de esas otras selecciones que si van a ir a pelear por lo menos estar en octavos de final que eso es alta calidad, eso sería alta calidad...

P12: DIR 4.rtf - 12:7 [mire en septiembre hacemos un ..] (4:4) (Super)

Codes: [Es el momento?]

mire en septiembre hacemos un análisis si vemos que no tenemos un tope mínimo pues simplemente seguimos trabajando y no nos le medimos a eso

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:6 [y si creo que es el momento po..] (14:14) (Super)

Codes: [Es el momento?] [Razones para la acreditación]

y si creo que es el momento porque en términos de pedagogía infantil acá en Bogotá la competencia está muy grande y ya hay cinco instituciones homologas de aproximadamente 17 que ya tienen acreditación de alta calidad.

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:17 [nosotros no podemos pensar que..] (13:13) (Super)

Codes: [Es el momento?]

nosotros no podemos pensar que en menos de 6 meses de aquí a julio cuando se espera presentar documentos nosotros tengamos resultados de las magnitudes de otras universidades que así no tengan investigación de frontera nos llevan mucho tiempo delante de investigación de formación de docentes, en intercambio de estudiantes, en contactos de nivel internacional, eso pienso que toma tiempo y no sé yo tengo mis dudas que nosotros con mecánica en cuatro meses estemos en esas condiciones de acreditación, ojalá se den...

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:1 [Viendo el compromiso instituci..] (6:6) (Super)

Codes: [Es el momento?]

Viendo el compromiso institucional sí, ya somos 5 programas y parece que están soltando recursos, porque acreditación sin recursos no funciona como nos tocó a nosotros,

entonces pienso que hemos ido avanzando en el proceso que no estamos bien pero si ha habido un avance, por lo más a nivel del programa

P10: DIR 2.rtf - 10:4 [Entre el 2007 y 2008 que se re..] (8:8) (Super)

Codes: [Es el momento?]

Entre el 2007 y 2008 que se reactivó el tema sabíamos que no estábamos en condiciones para acreditarlos, ahora tengo la plena convicción que tampoco, a pesar de que las cosas han mejorado mucho, no estamos en condiciones, no es definitivamente el momento...varias de las dificultades de la época persisten y aquellas que están mejor no han alcanzado óptimos...

Code: Falta de acompañamiento {7-1}

P14: DIR\_1.rtf - 14:13 [por ejemplo a los decanos todo..] (15:15) (Super)

Codes: [Falta de acompañamiento]

por ejemplo a los decanos todo el tiempo ha ido con el esquema de si no se consigue el la acreditación usted se va por mala evaluación, sino esta el registro calificado a tiempo usted es la cabeza para la sanción, pero no somos la cabeza para que nos orienten y nos formen para hacer bien el proceso.

P14: DIR\_1.rtf - 14:20 [¿y profe que le paso?... eso e..] (17:17) (Super)

Codes: [Enfoque administrativo] [Falta de acompañamiento] [Temor  
resultado: ansiedad]

¿y profe que le paso?... eso empieza, no cumplió, no cumplió, no cumplió, no cumplió... esa angustia no la teníamos cuando empezamos, hicimos un cronograma que parecía flexible, parecía de acompañamiento, ahora no, ahora es un cuadro de entrega de productos, entonces las Facultados pasamos a ser actividades y productos, dentro del enfoque de proyectos una facultad es actividades y productos, entonces pasamos a perseguir al equipo, a perseguirnos a nosotros mismos, para el día y hora entregar lo que llaman las tres C, calidad, Cantidad y Cronograma, cantidad si eran tres cuadros, debo entregar los tres, calidad que la información de ahí este validada y cronograma que hayas entregado el día y la hora que es porque además el sistema cierra a una hora y si entregaste 5 minutos tarde, no entregaste.

P14: DIR\_1.rtf - 14:11 [Le decía yo al equipo asesor n..] (15:15) (Super)

Codes: [Falta de acompañamiento]

Le decía yo al equipo asesor no es solamente decirme cual es el momento y esto es lo que tengo que entregar, sino oiga asesórenos pregúnteme que dificultades tengo hoy y acompañeme para que pueda solucionar problemas sin cometer errores

P14: DIR\_1.rtf - 14:12 [entonces esa complejidad del m..] (13:13) (Super)

Codes: [Falta de acompañamiento]

entonces esa complejidad del modelo que no se acompaña con estos son los instrumentos, estas son las fases, este es el momento en que usted va y díganos cuales son las dificultades que tiene para poder apoyarlo.

P14: DIR\_1.rtf - 14:18 [eso genera ansiedad en los equ..] (16:16) (Super)

Codes: [Falta de acompañamiento]

eso genera ansiedad en los equipo y a eso se suma la poca comunicación entre el CAP y el CTA no es solo que yo tenga una relación en la que yo tengo que entregar estos productos sino que el CTA con el CAP hace un acompañamiento asesoría sabe en qué proceso va, levanta unas actas en la que dice mire administración está en este estado, este programa ya tenía estos documentos, este programa ya tuvo un documento de condiciones iniciales, para que en el momento de tener los productos uno ya sabe es que administración ya pondero y tiene juicios tienes todo es porque ellos ya tuvieron visita de pares, entonces el comité ha cogido un esquema que no le es sano

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:7 [El programa ha avanzado, hay u..] (22:22) (Super)

Codes: [Falta de acompañamiento] [Mejoría condiciones]

El programa ha avanzado, hay un comentario adicional que hacer, nuestro programa está diseñado por ciclos propedéuticos y se pidió al ministerio que nos separaran el registro calificado de los dos programas, pero habíamos pensado en un programa con los ciclos, ahora hay que hacerlo por separado y dónde está la asesoría acerca de cómo hacerlo, de



cómo es el paso del tecnológico al profesional de qué requisitos debemos tener, entonces con esa mirada tenemos una gran preocupación a nivel de acreditación...

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:9 [que el proceso necesita madura..] (20:20) (Super)

Codes: [Falta de acompañamiento]

que el proceso necesita maduración, necesita mucha estructuración y necesita gente clara sabiendo para dónde va qué está haciendo, que sean capaces de producir documentos porque de que la gente sea capaz porque pone el otro a hacer -se refiere a los instrumentos de autoevaluación y su revisión, así como a los documentos de condiciones iniciales- no lo entiendo ni siquiera tienen la claridad de saber explicar cómo es que se hace y por qué se hace así, sino que el problema es ponerle el trabajo al otro, para que el otro vea también cuántos golpes en la cabeza se da desarrollando ese trabajo...

Code: Historia-ausencia de orientación {5-2}

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:2 [está haciendo una instrucción ..] (11:11) (Super)

Codes: [Historia-ausencia de orientación]

está haciendo una instrucción muy individual muy particularizada a cada programa eso hace cinco años han venido en este proceso pero muy individual muy como una isla y solamente hasta como hasta a finales del año pasado es que institucionalmente esto pues realmente se quiere incorporar los otros programas, turismo ya hace parte ya está acordado dentro de las políticas institucionales...eso quiere decir que antes estábamos solitos a la deriva en la barca y como quien le daba a uno unos lineamientos y unas instrucciones no se sabe si estábamos haciendo bien o haciendo mal hasta ahora nos están incorporando al proceso

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:5 [Te cuento que observando el mo..] (18:18) (Super)

Codes: [Historia-ausencia de orientación]

Te cuento que observando el modelo que nos entregaron y el que nosotros hicimos, perdimos más de un año haciendo ese proceso y ese modelo solos, y ahorita nos dijeron esto es lo que hay que hacer

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:1 [nosotros habíamos hecho un equ..] (3:3) (Super)

Codes: [Historia-ausencia de orientación]

nosotros habíamos hecho un equipo en el cual el decano me nombró, me hizo el honor de nombrarme como gerente del proceso de registro calificado pero había un problemita nunca en mi vida había escuchado qué era eso, no sabía qué era eso, bastaba simplemente en conocer la historia del programa cómo nació, qué proceso siguió durante algunos años, muy bonito y todo pero otra cosa es conocer los procesos para acreditación, por supuesto si dimos muchos palos de ciego...

P11: DIR 3.rtf - 11:6 [no recibíamos orientaciones va..] (9:9) (Super)

Codes: [Historia-ausencia de orientación]

no recibíamos orientaciones validas sobre ese tema entonces siempre fuimos como auto didactas

P11: DIR 3.rtf - 11:13 [nosotros muchas veces por ejem..] (13:13) (Super)

Codes: [Historia-ausencia de orientación]

nosotros muchas veces por ejemplo nos reunimos con los departamentos de apoyo para que tengan información y lo que nos entregaban eran documentos del día a día algunos de ellos pensados para registros calificados pero no para acreditación. Los rectores, el doctor Facundo después el doctor Álvaro Martínez los citaban pero pues la gente nunca nos respondió con documentos válidos...

Code: Historia-Autoevaluación {15-1}

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:3 [hicimos unos instrumentos que ..] (5:5) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

hicimos unos instrumentos que aportó Juan Carlos Ibarra, se hizo la aplicación en algunos cursos, se hizo la realización de las gráficas alcanzamos a sugerir un análisis pero nunca logramos socializar eso, se entregó al rector de la época y al vicerrector académico de la época pero nunca nos llamaron a que retroalimentáramos pero como ese era el soporte de la realización, entonces de alguna manera sentimos que el trabajo había sido perdido porque no lo socializamos a los estudiantes y a los profesores y al fin y al cabo esa información se perdió porque cuando empezamos este nuevo proceso de registro calificado solicitamos el informe se dieron cuenta en la vicerrectoria académica que no, no encontraron lo que habían entregado, se perdió hasta el físico, eso pues habla bien de la calidad de la información y de archivo...

P13: DIR 5.rtf - 13:2 [ya se venía con la idea de que..] (3:3) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

ya se venía con la idea de que teníamos que empezar el proceso de una acreditación de alta calidad, primero pues el mercado digamos lo exige y segundo después de tener un registro calificado valía la pena continuar con la acreditación...se adelantó el proceso rutinario de autoevaluación, el proceso que nos sirvió para el proceso de registro calificado y ya se había empezado en ese proceso, pero no con la formalidad que exige la acreditación...

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:1 [el primer intento fue hace com..] (5:5) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

el primer intento fue hace como cinco años y tuve yo la oportunidad de coordinador el comité que tenía que decidir si habían las condiciones mínimas para participar en el proceso de acreditación de alta calidad, después de haber trabajado nueve meses en compañía de Juan Carlos Ibarra, llegamos a la conclusión de que no existían condiciones mínimas

P11: DIR 3.rtf - 11:2 [en el 2005 empezamos a desarro..] (5:5) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

en el 2005 empezamos a desarrollar el tema de la autoevaluación empezamos a entregar al CNA algo como un documento o sea nosotros creamos un informe final de auto evaluación con fines de acreditación, esto lo hicimos en diciembre de 2005 entregamos este informe o sea nosotros ya habíamos aplicado instrumentos ya teníamos el plan de mejoramiento. Inicialmente cuando empezamos esto como en el 2004 fue porque la universidad consideró que para este programa de empezáramos el tema de acreditación simultánea con el registro tanto el programa de comunicación social y periodismo como administración turística,

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:2 [Respondió básicamente a una po..] (6:6) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

Respondió básicamente a una política institucional, entonces iniciamos todo el ejercicio con educación especial, entonces la universidad propuso la creación de unos comités y esos comités iniciaron un proceso de autoevaluación, el ejercicio que hoy en día tenemos está reflejado en unos documentos, nosotros hicimos varias cosas de autoevaluación, por ejemplo identificamos si los estudiantes conocen o no conocen la misión, la visión como el programa se integra con los programas institucionales, hicimos una revisión para saber que documentos existían, lo que te estoy hablando corresponde al año 2005. Específicamente nosotros tenemos un documento de autoevaluación y entonces miramos la pertinencia, la relación de PEI con lo institucional, la pertinencia social del programa, todo el ejercicio de autoevaluación con una directriz institucional y si cumplíamos o no cumplíamos y en qué porcentaje cumplíamos, pero eso nunca se entregó al CNA.

P10: DIR 2.rtf - 10:2 [por esa misma fecha la decanat..] (4:4) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

por esa misma fecha la decanatura creó un equipo de profesores con miras a la acreditación y nos propusimos, creo que con mucho acierto, hacer un proceso de autoevaluación pequeño, es decir, sabíamos que no era necesario hacer un gran proceso de aplicación de instrumentos cuando bastaba con que leyéramos con detenimiento la guía del CNA indicador por indicador e ir respondiendo, si lo cumplíamos o no

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:4 [pero el argumento fundamental ..] (5:5) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

pero el argumento fundamental fue que ni siquiera teníamos el registro calificado entonces por esa razón no...habían razones institucionales fundamentales y digamos de peso que impedían que eso fuera, eso fue como el primer argumento

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:1 [Dentro del proceso que iniciam..] (3:3) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

Dentro del proceso que iniciamos hace tres años nosotros comenzamos hace tres años hicimos autoevaluación a todos los programas de ingeniería con el fin de determinar cuál programa presentaba las mejores condiciones para acreditarlo, entonces nosotros en esa época con Juan Carlos Ibarra, con él iniciamos ese proceso, entonces nosotros hicimos todas las etapas del proceso hasta la parte de autoevaluación, nosotros no hicimos la última fase que es elaborar un plan de mejoramiento, llegamos a un proceso de autoevaluación donde el informe nos arrojaba que estábamos en un porcentaje tan bajo tan bajo que no era factible lanzarnos a una acreditación con éxito entonces dijimos no paramos

P11: DIR 3.rtf - 11:21 [el tema de los instrumentos po..] (21:21) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

el tema de los instrumentos por ejemplo nosotros hicimos es que habíamos hecho varias cosas Alejandro nosotros hicimos el diseño de los instrumentos, los aplicamos, los tabulamos en esa época, yo hice un software para esa tabulación para tener esas medidas de interpretación bien interesantes después cuando dijimos si hay que volvernos a presentar pues hay que reconocer que ese informe de esa época ya no es vigente y lo que tendríamos que mirar es cuál es la situación actual frente a esa época y deberíamos haber mejorado

P10: DIR 2.rtf - 10:3 [esa pequeña autoevaluación e i..] (4:4) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

esa pequeña autoevaluación e informal además nos confirmaba que no estábamos en condiciones para pensar en ese que sabíamos y lo que en este momento todavía se y es que no están las condiciones...después como en el 2008 podría ser la universidad volvió a interesarse por la acreditación y la dr. Rosa Elvia nos propuso que iniciáramos un proceso de autoevaluación con un mayor nivel de formalidad, recuerdo que pensamos que no tenía sentido tanto trabajo para corroborar lo que ya sabíamos, no se la razón pero las cosas quedaron así y no volvimos a trabajar en procesos de acreditación hasta finales del semestre

pasado cuando el tema se reactivó de manera seria con plazos perentorios y cronograma de actividades...

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:2 [eso fue un informe que se hizo..] (3:3) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

eso fue un informe que se hizo como año y medio y se hizo el informe y se analizaron los ocho factores con todas las características de todos los cinco programas y llegamos a la conclusión que definitivamente que no nos podíamos acreditar, sin embargo uno notaba que mecánica era el que en mejores condiciones estaba, en medio de condiciones desfavorables mecánica era el que en mejores condiciones estaba y ese proceso prácticamente se paró porque se vino ya el tiempo de registro calificado entonces nosotros le dijimos a rectoría bueno o seguimos con ese proceso de acreditación o nos dedicamos a registro calificado

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:11 [nosotros dijimos no estamos pa..] (7:7) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

nosotros dijimos no estamos para acreditación y retomamos el proceso ahora a finales del año pasado con la contratación de la dra. Graciela que está impulsando el proceso, a ella se le manifestó los resultados que habíamos obtenido y la cosa y que por ahora íbamos a hacer el registro calificado

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:1 [Se planteo en el plan de desar..] (3:4) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

Se planteo en el plan de desarrollo en el año 2004 - 2005 una política la institución quería mostrarle al mundo social que lo estaba haciendo bien. La Facultad en particular decidió- porque era en respuesta a un plan de desarrollo de la rectoría-

La Facultad decidió acreditar únicamente educación especial , educación especial, porque educación preescolar tenía varias situaciones y unas relacionadas específicamente

con aspectos de orden legal, particularmente la llegada de muchos de los estudiantes de Inpahu a continuar su educación acá en los Libertadores

P11: DIR 3.rtf - 11:9 [No, la universidad decidió ret..] (13:13) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

No, la universidad decidió retener el proceso aquí tuvimos la visita de varias personas y se les hizo la consulta y lo que nosotros veíamos es que el programa no estaba listo y más que el programa, la universidad mejor, dicho mientras no haya una cultura en la auto evaluación y en la calidad de la universidad en términos académicos pues queda el programa como si fuera aislado

P12: DIR 4.rtf - 12:6 [hace dos años no sentamos esta..] (4:4) (Super)

Codes: [Historia-Autoevaluación]

hace dos años no sentamos estaba toda la cúpula y les mostramos dijimos estamos por ahí en un 30% o en un 35% ó 40 ahora no me acuerdo bien, de manera que en este momento lo que hay que hacer es apuntarle a registro calificado y de ahí nació todo este apoyo eso sirvió para eso, entonces nos miramos hacia adentro y nos dimos cuenta que para acreditación estábamos muy distantes



Code: Historia-debilidades {4-2}

P10: DIR 2.rtf - 10:1 [Después de la consecución del ..] (4:4) (Super)

Codes: [Historia-debilidades]

Después de la consecución del registro calificado la facultad en cabeza de su decano empezó a pensar en la acreditación del programa. Para entonces bueno no recuerdo si en el 2006 ó 2007 se formuló un plan trienal de acreditación y se buscó el apoyo y compromiso institucional, si mal no recuerdo, en el 2007 fuimos a una reunión en la presidencia del claustro en la que el decano presentaba el proyecto de acreditación de la facultad y los recursos que él consideraba se requerían...los recursos estaban concentrados en docentes, es decir una ampliación de la planta de personal, dotación y ampliación de los laboratorios y no recuerdo qué otras cosas pero en todo caso se detallaba con precisión lo que podría costar el proceso de acreditación de la facultad

P11: DIR 3.rtf - 11:3 [Hay hubo dos cosas una que en ..] (9:9) (Super)

Codes: [Historia-debilidades]

Hay hubo dos cosas una que en un informe que nosotros hicimos inicialmente nos mostraba puntos muy deficientes particularmente en el tema de política institucionales y documentos institucionales póngamele un ejemplo en esa época ya se veía la necesidad de tener un estatuto docente acorde con las nuevas realidades de la educación en el país eso lo solicite varias veces incluso hasta con el doctor que dio una vez una charla que decía que le mostráramos el estatuto de esa época que se oponía al tema de calidad bueno el echo es que los puntajes no eran los mejores uno aspiraría que en los factores pues tener por lo menos 80 sobre 100 que es con lo que normalmente acreditamos programas pero nosotros teníamos algunos regulares y otro casi que rajados

P11: DIR 3.rtf - 11:5 [el proceso de acreditación es ..] (9:9) (Super)

Codes: [Historia-debilidades]

el proceso de acreditación es un proceso del programa inicialmente pero también de la universidad era parte de los indicadores de la institución sobre organización procedimientos políticas estatutos entonces desde esa época ya estamos patinando y yo pienso que en todos los escenarios que teníamos oportunidad de manifestar lo hacíamos no recibíamos orientaciones validas sobre ese tema entonces siempre fuimos como auto didactas

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:2 [si usted recuerda hace 4 años ..] (5:5) (Super)

Codes: [Historia-debilidades]

Si usted recuerda hace 4 años no teníamos un estatuto de profesores, ni políticas de investigación, teníamos un PEI digamos poco socializado, no había plan de trabajos, no había nada, entonces después de hacer el análisis sugerí junto con Juan Carlos y el que era el director del programa de esa época que era Mario Morales no ingresar en el proceso

Code: Improvisación-desorganización {8-4}

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:5 [todo se va sobre una improvisa..] (11:11) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización]

todo se va sobre una improvisación, o sea que hay que hacer las cosas urgente que si salió este formato entonces ahora hay que cambiarlo por el otro, tal cual como estamos haciendo esto -revisando instrumentos de autoevaluación-, esto llegó ayer por la tarde y es para hoy en la noche, o sea que me toca a las malas ver si lo hago porque es para hoy o para hoy...pero el asunto es que es con la idea de la improvisación parece que no está como bien articulado, o sea como los niveles de información, no se articulan no hay como una cabeza que diga venga miremos como se hace esto, si se han hecho cronogramas pero como que hasta ahora, entonces hay como muchas cositas muy diversas yo lo vería más es como de la

desorganización fruto del afán para correr con la acreditación...si hay demasiada carrera con esto

P11: DIR 3.rtf - 11:20 [y entonces empieza la presión ..] (21:21) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización]

y entonces empieza la presión y que incumplimiento y situaciones de esa naturaleza entonces dijimos bueno es que aquí no sabemos para donde va esto entonces pedimos el cronograma para ver quiénes son los responsables de nosotros pero nunca nos contestaron pero afortunadamente en la última reunión de acreditación pues se socializa un cronograma y ya una metodología y eso ya da por lo menos da tranquilidad pero antes de esa reunión estábamos ciegos eso es como si alguien le estuviera articulando cosas y las está pidiendo pero no sabe uno para que

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:33 [Otro aspecto que preocupa es e..] (5:5) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización] [Proceso directivo no participativo]

Otro aspecto que preocupa es el rol controlador que ha asumido el nivel directivo, en el que se espera medir por los resultados que, insisto no son planteados de manera realista, me explico: cuando yo como institución tengo que empezar a correr plazos y cuando los equipos no pueden responder en el tiempo señalado, no se puede valorar un trabajo como mal hecho, habría que preguntarse si se fue realista en el tiempo para alcanzar lo propuesto y si las condiciones realmente están dadas para alcanzar la meta, un proyecto mal planteado es altamente perjudicial en todo sentido para una institución.

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:11 [Y realmente yo no veo que esté..] (9:9) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización] [Proceso acelerado]

Y realmente yo no veo que esté planeado, integrado que esté liderado desde un modelo de planeación, ni por proyectos ni planeación estratégica, ni por escenarios nada, aquí

vamos es a...lo que hay es una cantidad de acciones pero uno no ve un plan no ve el macroplan no ve uno el desarrollo de ese macroplan entonces creo que en ese caso la responsabilidad no es del equipo de trabajo, la responsabilidad es de la manera como la institución montó la estructura para realizar el proceso...que administrativamente se sabe que se necesita de la planeación, de la ejecución del seguimiento, de la gestión y para eso se requiere tiempo...

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:8 [pero me da la sensación de que..] (20:20) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización]

pero me da la sensación de que ni ellos mismos tienen claridad, últimamente han contratado a alguien que dice que sabe y que es la experta que ella lo va a hacer bien pero yo me temo las cosas comparando esto con el ser humano y me doy cuenta que ninguna institución es igual a otra ni necesita lo mismo, ni puede ser el proceso de la mismo forma de manera que eso sería como una contradicción de las altas esferas

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:9 [Pienso que como todo es planea..] (23:23) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización]

Pienso que como todo es planeación, o sea si la institución sabía que se iba a meter en este cuento de la acreditación y que es tan complejo, porque esto es muy complejo y segundo que la parte principal es el recurso humano llámese profesores o todo el personal de apoyo pues inicialmente debió haber habido primero la planeación y segundo la información debida y la concientización de lo que vamos a hacer de en qué nos estamos metiendo, pero yo diría que es planeación básicamente y todo este despelote es fruto de la no planeación, lo que no planea entonces va saliendo a lo que salga y más como ha habido rotación de directivos cada uno llega con una concepción y un planteamiento diferente, pero yo pensaría que falta planeación...

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:2 [sin embargo las evidencias mue..] (3:3) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización]

sin embargo las evidencias muestran que el proyecto se formuló sin metas realistas, desde dos aspectos fundamentales, el reconocimiento de las condiciones actuales de la universidad en aspectos muy sensibles para la acreditación y el tiempo mismo en el que se espera desarrollar el proceso.

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:10 [Es una percepción que yo tengo..] (31:31) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización] [Proceso acelerado]

Es una percepción que yo tengo porque pueda que desde arriba sea otra cosa no, pero la percepción que yo tengo así como gente del común es que hasta ahora se están dando las líneas institucionales para que todos vamos para el mismo lado, pero que lamentablemente todo se está haciendo a contra reloj y de eso nunca salen cosas buenas cosas positivas, entonces sigo con la idea de la improvisación.

Code: Ineficiencia administrativa {1-0}

P14: DIR\_1.rtf - 14:35 [conflicto de poder que tiene q..] (36:39) (Super)

Codes: [Ineficiencia administrativa]

conflicto de poder que tiene que ver con la estructura organizacional de Los Libertadores, la estructura académico administrativa, como queramos terminar llamando ha hecho crisis, por funciones por quien es el responsable de que, quien es el que subordina a quien, quien es el maneja la información, quien es el que toma la decisión, eso no es muy claro y entonces estos procesos de acreditación, estallan la estructura; entonces le dicen a uno ¿usted para que tiene tantos jefes y nadie que opere las cosas?, ¿pero porque a este que tiene la responsabilidad le quita la información?,

Ósea la estructura todavía no es eficiente, todavía no es amable, todavía no es orientada a resultados, es un desgaste impresionante, nosotros por ejemplo para registro calificado tuvimos como 17 versiones si te soy discreta porque son más, 17 veces entregar el informe

para que lo revisarán los internos y cada uno lo quería volver a rehacer, cada uno lo quería volver a pensar, hasta que uno llega un momento en el que dice no me dejo leer más, ya esto se va así.

Ese desgaste generó conflicto de enfoques, conflictos entre personas, llantos, un costo emocional dramático, porque la estructura no estaba claro, entonces la gente aprendió de quien tengo que hacerme amigo para que me dé un concepto favorable, de quien me tengo que hacer amigo para que facilite el proceso, y esto no es un problema de buscarme un aliados, este que todo el equipo de manera solidaria es institucional le apunte al proceso, entonces no es que la persona X que no se entiende con la persona Y que es la que escribe el texto, espere que me llegue el texto diga me llegó la hora ¡y pa, la acabe!, y ese a su vez le acuse al jefe para que vea que el otro hizo, en eso nos desgastamos muchos meses y aprendimos

Code: Maquillaje informe autoevaluación {5-1}

P10: DIR 2.rtf - 10:18 [este tipo de cosas podrían hac..] (24:24) (Super)

Codes: [Maquillaje informe autoevaluación]

[Procedimentalismo-formalismo]

este tipo de cosas podrían hacer parte del juicio pero en el fondo creo que no se podrán decir y estaremos en una tensión entre querer plasmar la realidad tal y como es la del programa y tener que expresarla de manera formal diciendo que hay documentos y políticas así no sean adecuadas...termino pensando que nuestros juicios van a estar en esa tensión entre lo que quieren escuchar los directivos y la realidad que quiere mostrar el programa para finalmente llegar a la conclusión de que aún no están las condiciones y a la espera de que la fórmula del par colaborativo sirva para no llevarnos a la crónica de una muerte anunciada, es decir que se detenga a tiempo el proceso y con honestidad no se envíen los documentos al CNA

P11: DIR 3.rtf - 11:4 [Y él dijo que mucho de lo que ..] (9:9) (Super)

Codes: [Maquillaje informe autoevaluación]

Y él dijo que mucho de lo que estábamos colocando de la universidad como debilidad no se podía hacer porque si existía, miró nuevamente sus documentos y sobre todo la política, entonces él decía que no estaba de una manera explícita pero que si existía entonces nos tocó coger el informe arreglarlo de esa manera y se pasó al consejo nacional de acreditación y a mi manera de ver pues no reflejaba la realidad

P10: DIR 2.rtf - 10:19 [porque con esto de la autoeval..] (24:24) (Super)

Codes: [Maquillaje informe autoevaluación]

[Procedimentalismo-formalismo]

porque con esto de la autoevaluación para conocernos por dentro nos hemos distraído del hecho que las facultades nos conocemos bastante bien por dentro y así como nos piden que seamos más conscientes de cómo estamos por medio de un proceso sistemático, bueno con esos instrumentos lo dudo, espero que hagamos juicios honestos no formalistas sino de fondo y que nos respeten los veredictos y no que al final empiecen a decir que por qué nos damos tan duro que finalmente es una cuestión de percepción.

P14: DIR\_1.rtf - 14:28 [Eso tendrá que ser una decisió..] (27:27) (Super)

Codes: [Maquillaje informe autoevaluación]

Eso tendrá que ser una decisión estratégica institucional, se os ha dado una instrucción y es que no vamos a decir mentiras, pero es que hay verdades que ha que saber administrar

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:5 [Nosotros no sabemos autoevalua..] (16:16) (Super)

Codes: [Maquillaje informe autoevaluación]

Nosotros no sabemos autoevaluarnos, generalmente siempre sacamos la falla y cuando tratamos de dejarla ya estructurada, aparece gente que nos dice que empecemos a modificar eso, que lo pongamos más suave, como si no estuviéramos dispuestos realmente a hacernos ese análisis frío, frío de qué tenemos que nos falta y de cómo debiéramos ser para que esto funcione, eso nos falta yo que estamos muy lejos de eso, eso es como cuando uno dice mire la señora no trabaja no hace, si pero ella no trabaja pero ella no roba pero es que por eso la tengo, entonces estamos confundiendo las cosas de cómo, para qué debemos hacer lo que nos hemos comprometido, no nos estamos evaluando como debemos tanto será que hoy escucho que dicen olvídense del adanismo, es como queriéndonos decir que nosotros ya tenemos muchísimo y que tenemos que agarrarnos de ahí para empezar a hacer unas carretas que realmente no van a tener fundamento...



Code: Mejoría condiciones {23-3}

P11: DIR 3.rtf - 11:39 [me parece que la experiencia d..] (43:43) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización] [Mejoría condiciones]

me parece que la experiencia de este programa es una experiencia importante porque si bien fuimos autodidactas en el tema ya habíamos revisado unas cosas que incluso... si la universidad no nos convoca y nos dice ustedes ya pasaron por eso venga y compartamos, me parece que esa experiencia la está desperdiciando la universidad.

P11: DIR 3.rtf - 11:40 [Yo pienso que es importante pa..] (43:43) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

Yo pienso que es importante para el programa obtener la acreditación porque hemos trabajado muy fuerte para eso, pero independiente que la obtengamos o no ese proceso si nos ha permitido crecer y tener una oferta educativa de mejor calidad, pienso que hay un compromiso de este programas con los estudiantes con los padres de familia en promover cada vez un programa de mejor calidad hemos tenido dificultades en algunas cosas, el programa perfecto no existe.

P11: DIR 3.rtf - 11:32 [nos hemos dado a conocer este ..] (37:37) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

nos hemos dado a conocer este programa estaba muy aislado pienso que todo el mundo por lo menos en el sector del turismo reconoce el programa de admon turística y hotelera de libertadores así como el del externado, la gente ya empieza a reconocer nuestro programa, el currículo de nosotros parece que es una propuesta muy actual que obedece a las necesidades del sector y que hemos venido mejorando mucho comparado con lo que estábamos haciendo del 2004.

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:7 [El programa ha avanzado, hay u..] (22:22) (Super)

Codes: [Falta de acompañamiento] [Mejoría condiciones]

El programa ha avanzado, hay un comentario adicional que hacer, nuestro programa está diseñado por ciclos propedéuticos y se pidió al ministerio que nos separaran el registro calificado de los dos programas, pero habíamos pensado en un programa con los ciclos, ahora hay que hacerlo por separado y dónde está la asesoría acerca de cómo hacerlo, de cómo es el paso del tecnológico al profesional de qué requisitos debemos tener, entonces con esa mirada tenemos una gran preocupación a nivel de acreditación...

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:6 [entonces nos propusimos, con c..] (3:3) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

entonces nos propusimos, con cada cambio de rector hacíamos un informe de cuáles son los compromisos con el ministerio de educación frente a registro calificado porque nosotros hicimos una carta que en este tiempo la firmó Guillermo Hoyos una carta diciendo al ministerio que nosotros presentábamos el siguiente plan de trabajo para mejorar esas dos condiciones con tantos docentes de tiempo completo que debían ingresar cada año a la planta y tantos equipos que se iban a adquirir con el transcurso del tiempo, finalmente se adquirieron, finalmente se mejoró, aunque todavía no es el nivel óptimo usted sabe que tenemos un promedio de entre 80 y 100 estudiantes por docente de tiempo completo y nosotros estamos trabajando para llegar a 40...

P11: DIR 3.rtf - 11:14 [Bueno yo pienso que si hay una..] (17:17) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

Bueno yo pienso que si hay unas mejoras sustantivas

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:5 [y de medios educativos usted s..] (3:3) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

y de medios educativos usted sabe que la facultad invirtió como 5 mil millones de pesos, fundamentalmente en 4 programas...

P11: DIR 3.rtf - 11:24 [Bueno para nosotros no fue un ..] (29:29) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

Bueno para nosotros no fue un baldado de agua fría porque ese modelo parece muy similar al que nosotros habíamos hecho en el 2004 , ya nosotros sabíamos que teníamos que aplicar instrumentos sabíamos que teníamos que buscar unos documentos, sabíamos que teníamos que llenar unas matrices por ejemplo este tema de la matriz de ponderación nosotros ya lo habíamos hecho lo curioso es que en esa época al programa le permitió hacer una cosa interesante y es que de ese proceso de auto aprendizaje aprendimos mucho porque se arma una discusión académica bien interesante , nosotros por ejemplo cuando avalamos la matriz de ponderación de esa época porque además nos toco hacer la institucional, si se acuerda el problema de que solo un programa se mande a la acreditación nosotros pudimos hacer la matriz de ponderación institucional y cuando consultamos a ustedes, no pero eso es institucional están de acuerdo iba y volvía era un desgaste para nosotros hicimos la ponderación en características la que ya le corresponde al programa, habíamos hecho el informe que es tal vez una cuestión bastante desgastadora donde hay que tener mucha interpretación entonces para nosotros la metodología no sorprendió y ya estábamos en eso y estábamos volviendo a repetir, pero yo si reconozco que por ejemplo si esto le llega de sopetón a un programa que no tiene experiencia lo más probable es que esto genere dificultades

P11: DIR 3.rtf - 11:8 [la idea de este programa hoy e..] (9:9) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

la idea de este programa hoy es muy diferente a la del 2005 hemos mejorado y hemos consolidado muchos procesos en el 2005 por ejemplo el tema de investigación era lamentable en general hoy en día pues contamos por lo menos ya con algunos pinitos en

investigación formativa e iniciación formal ya contamos con semilleros el tema de proyección social hemos tenido algunos productos de impacto como el que termino el año pasado con el tema del convenio de la alcaldía local de chapinero

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:10 [Hay que tener en cuenta que un..] (19:19) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

Hay que tener en cuenta que una de las cosas que salva el programa y a muchos programas de la institución es la calidad de sus maestros, la buena calidad de los maestros no solamente por la...sino por su desempeño reconocido, reconocido en otras instituciones, no solamente por los que trabajamos acá, aquí hay muchos y en todos los programas, maestros que son reconocidos, profesores que producen que escriben que investigan...a pesar de que sea más que todo su iniciativa y no se hayan canalizado...

P11: DIR 3.rtf - 11:7 [hemos aprendido mucho y me par..] (9:9) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

hemos aprendido mucho y me parece que el haber empezado como empezar a analizar el programa a la luz de estos temas nos ha permitido mejorar el programa es decir la idea de este programa hoy es muy diferente a la del 2005 hemos mejorado y hemos consolidado muchos procesos en el 2005

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:19 [Dentro de las fortalezas insti..] (21:21) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

Dentro de las fortalezas institucionales se encuentra que hay proyectos ambiciosos, hay un interés de hacer inversiones, y hay un equipo directivo con una alta motivación para fortalecer la institución y hacerla más competitiva; de igual forma existe una búsqueda permanente por la cualificación docente, y la intención clara de generar políticas que favorezcan el fortalecimiento de la producción investigativa. El interés por cualificar los procesos administrativos, llevó a la institución a comprometerse con procesos de calidad

frente a las normas técnicas ISO, esto es una fortaleza pues se espera que estas acciones de gestión de recursos y servicios, sean un soporte para las funciones fundamentales de la academia.

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:7 [Es muy amplio el espectro de l..] (15:15) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

Es muy amplio el espectro de la respuesta porque si comenzamos analizando factor por factor tenemos que hay una misión hay una visión, unas políticas administrativas académicas regidas por las políticas educativas del país eso es válido podríamos salir avantes en eso podríamos salir avantes en lo material en la orquestación

P14: DIR\_1.rtf - 14:31 [El segundo aprendizaje que nos..] (34:35) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

El segundo aprendizaje que nos quedo es que implica para los equipos técnicos de las facultades aprender a hacer estos procesos y apropiarnos, ósea hoy las Facultades sabemos hacer esto procesos, no tenemos que traer un experto externo a que nos lo haga, no tenemos que decir aquí no hay gente, porque ya lo sabemos hacer y lo podemos hacer.

Tenemos además la evidencias, hemos ido preparándonos cada vez más para que la documentación vaya a carpetas, sean evidencias, ósea cada vez tenemos más claro lo que es hacerle gestión a un programa.

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:7 [Hemos mejorado digamos en los ..] (7:7) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

Hemos mejorado digamos en los aspectos de medios tanto humanos como físicos en eso se ha mejorado muchísimo realmente,

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:16 [Tiene razón en cuanto que este..] (13:13) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

Tiene razón en cuanto que este tipo de procesos autoevaluativos ayudan a impulsar y a lograr un mejoramiento continuo, eso es bien claro, nosotros comparándonos con los registros calificados de hace siete años hemos mejorado muchísimo y así lo apreciaron los pares

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:9 [en ese proceso estamos, nostr..] (7:7) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

en ese proceso estamos, nuestro departamento de investigaciones se ha fortalecido, tenemos semilleros, o sea, estamos en ese proceso de que a la vuelta de dos años ya nosotros tengamos productos

P11: DIR 3.rtf - 11:27 [hace dos o tres años nosotros ..] (29:29) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

hace dos o tres años nosotros tuvimos aquí una capacitación con Graciela Amaya y otra señora y en esa época se daban temas como el de movilidad, transversalidad, flexibilidad , elemento que nosotros ya habíamos tenido que discutir y definir por nuestra propia cuenta para entregar un proceso porque si por ejemplo usted hace una encuesta y habla de flexibilidad, pues primero tenemos que saber que es flexibilidad, hicimos hasta un glosario y en el momento en el que aplicamos instrumentos colocamos el glosario no sé si todo mundo sepa en la universidad, un estudiante que es flexibilidad y desde donde la estamos viendo , entonces fíjese que hasta esos términos nos toco empezar a definirlos y a tener por lo menos un acercamiento

P11: DIR 3.rtf - 11:29 [el programa pienso que ha mejo..] (37:37) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

el programa pienso que ha mejorado mucho, el programa pienso ha mejorado mucho y pensaría que este programa no está todavía para acreditación como unos concejeros lo manifiestan que es la acreditación, pero es un programa bien posicionado,

P11: DIR 3.rtf - 11:31 [pienso que este programa tiene..] (37:37) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

pienso que este programa tiene los meritos para ser reconocido porque tiene unas especificidades del sector, esta carrera de administración turística hotelera obedece unos paradigmas diferentes a programas tradicionales como economía ingenierías , en donde uno puede encontrar incluso profesores con doctorados y demás , esta profesión es mas interdisciplinaria aquí aportan mucho arquitectos ingenieros , entonces me parece que en esas especificidades y lo que este programa ha hecho y el impacto que ha tenido para el sector del turismo me parece que nos podemos lanzar, tenemos un reconocimiento del sector, de los gremios, del vice ministerio de turismo, nuestros estudiantes egresados son reconocidos. Es un programa que tiene su nombre y una trayectoria de 27 años y aún cuando el programa que nosotros estaos ofertando apareció en 1995 con esa denominación años atrás venia un programa de admon hotelera del cual recogimos parte de la experiencia

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:4 [dijimos mínimo nuestros docent..] (3:3) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

dijimos mínimo nuestros docentes de cátedra tiene que ser especialistas y de tiempo completo tienen que tener maestría y es así como nosotros en la facultad solamente tenemos tres pregrados de 30 y pico de docentes solamente hay tres pregrados, el resto es maestrías y especialistas entonces eso lo logramos

P14: DIR\_1.rtf - 14:30 [uno la institución cada vez pr..] (33:33) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

uno la institución cada vez presenta de manera más clara y coherente que es y que hace, es decir la institución en todo esto se ha fortalecido y el área académica cada vez está más clara, era un área a veces poco definida frente al modelo empresarial y administrativo que ese funciona muy claro, ósea el negocio va muy bien y la empresa muy bien, por eso todos estos procesos han fortalecido el área académica.

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:14 [La Facultad en este momento cu..] (15:15) (Super)

Codes: [Mejoría condiciones]

La Facultad en este momento cuenta con unas condiciones interesantes que permiten ver una proyección futura valiosa, se están adelantando procesos que son de largo aliento, los resultados de los mismos no son inmediatos, ni van a visibilizarse a corto plazo



Code: Modelo institucional acreditación {25-0}

P14: DIR\_1.rtf - 14:10 [expresé que es un modelo que t..] (13:13) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

expresé que es un modelo que tiene muchos elementos muy complejos y variables que se y tienen que entender y aunque no los he comprendido en su totalidad y uno lo tiene que operar, y se tiene que operar algo que no está muy claro y no sabe en qué momento está y hacia dónde va, eso genera ansiedad, es decir sé que tengo que dirigir aquello de lo que no he entendido la totalidad del modelo pero no sé si tengo que emitir juicios o tengo que ponderar, no tengo las encuestas de donde saco la información pero puedo ponderar sin tener encuestas, eso es un juicio que emite el programa con un equipo técnico pero no apoyado en información, entonces esa complejidad del modelo que no se acompaña con estos son los instrumentos, estas son las fases, este es el momento en que usted va y díganos cuáles son las dificultades que tiene para poder apoyarlo.

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:12 [Hemos sido presa de políticas ..] (22:22) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Hemos sido presa de políticas cambiantes, en la época de Facundo, dijo que todos los programas nos íbamos a acreditar en 1 año, eso era una locura, nos hizo doler la cabeza y el estómago, más cuando casi todos los programas estábamos apenas saliendo de registro calificado y la mayoría con autos...y trabajen en la acreditación pero solos, no había una orientación institucional como tal

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:13 [que por favor seamos realistas..] (13:13) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

que por favor seamos realistas y pequeños al aspirar entonces cumplimos con lo mínimo y realmente lo que uno observa es que quieren eso, el modelo que nos han propuesto es cumplamos con lo mínimo que se pide dentro del modelo, eso me parece pero están haciendo según el acuerdo, en el país se dijo que ese era el modelo pero la universidad no ha pensado en grande está pensando es en pequeño

P11: DIR 3.rtf - 11:18 [Lo que pasa es que la universi..] (21:21) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Lo que pasa es que la universidad nombra a un equipo para que trabaje en ese tema pero el equipo poco o nada socializa en dar el resultado final

P11: DIR 3.rtf - 11:38 [pienso que la U ha iniciado un..] (43:43) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

pienso que la U ha iniciado un proceso serio, ya hay una coordinación y una persona que sabe que es..., puede orientar el proceso

P10: DIR 2.rtf - 10:9 [Encuentro positivo que haya un..] (20:20) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Encuentro positivo que haya una oficina central encargada de liderar o gerenciar el proceso de la universidad y que no sean los programas solos los que tengan que definir cosas que rebasan sus posibilidades, en eso estamos bien y mejorando, máxime si se tiene en cuenta que producto de ello se han realizado cosas importantes como publicar una cartilla que se ha denominado modelo pero que no alcanza a ser más que las instrucciones para la autoevaluación con fines de acreditación pero que en todo caso es un gran logro...

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:5 [Lo que primero se habló tambié..] (10:10) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Lo que primero se habló también existía como una diferencia en que tu pudieras mirar pues según tu criterio y tu autonomía los aspectos del programa, pero ahora eso está tan definido que ya no tienes tantas posibilidades sino sencillamente tu das respuesta en término de lo definido.

P11: DIR 3.rtf - 11:17 [hasta ahora la universidad est..] (17:17) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

hasta ahora la universidad está abordando hasta los últimos meses está abordando el tema con seriedad antes esto era un tema marginal que parecía, que parecía que solo era problema del programa de administración turística siempre que hablábamos de acreditación era como ah el problema es de ustedes pero no veían que eso era una cuestión institucional

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:9 [Técnicamente a mi me parece qu..] (23:23) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Técnicamente a mi me parece que la uniformidad del modelo en términos de coherencia da ciertas garantías por lo menos institucionales

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:7 [El modelo es interesante porqu..] (9:9) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

El modelo es interesante porque ha definido claramente algunos criterios fundamentales para poder desarrollar la autoevaluación en coherencia con los requerimientos y lineamientos del CNA sin embargo ha desconocido un principio fundamental en las tendencias actuales de planeación de proyectos y es la necesidad de involucrar a diferentes actores de la comunidad educativa en su construcción

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:3 [es bueno porque ya se están ha..] (11:11) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

es bueno porque ya se están haciendo las líneas institucionales

P11: DIR 3.rtf - 11:12 [pienso que la universidad pues..] (13:13) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Pienso que la universidad pues por lo menos tiene una orientación mas institucional es más consciente

P13: DIR 5.rtf - 13:3 [El modelo y el cronograma como..] (7:7) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

El modelo y el cronograma como tal a mi me parecen bien, porque hay una organización, hay digamos lo comparo con el de registro calificado...a mi me parece que los talleres de sensibilización, la información que se ha mandado, es digamos pertinente, ha sido más cuidadosa, ha tenido unas etapas como muy definidas diferente a un proceso de registro en el que era envíeme tal documento y hágalo y hágalo pero era...en este momento los talleres han sido muy buenos, yo lo que veo realmente es que el tiempo

P14: DIR\_1.rtf - 14:2 [Ese modelo tiene plena coheren..] (8:8) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Ese modelo tiene plena coherencia con la política nacional de aseguramiento de la calidad, además está frente a ese proceso una par del CNA, la Doctora Graciela Amaya, entonces tiene toda la experticia de un par que nos va convirtiendo en instrumentos y en procesos cada momento que vamos a vivir y tiene un equipo operativo en cada Facultad que como responsables de la administración de los programas pues tenemos que dar cuenta y traducir en productos y en evidencias lo que inicialmente fue apenas una decisión estratégica, yo pienso que estamos con un buen modelo coherente, absolutamente articulado con lo nacional, un poco rápido para mi percepción ya de operador que están en la base acelerando productos, si a mí me dieran que cuanto sería mejor hacer eso, yo diría que menos de un año es un proceso muy acelerado, pero bueno lo asumimos en menos de

un año y vamos dando cuenta de lo que implica esa velocidad, yo pienso que como modelo estamos bien conducidos y como objetivo estratégico de la institución está frente a un modelo de alta calidad y la renovación de registros calificados como estrategias de competitividad, la institución tiene muy claro que acreditar un programa es darle un valor agregado en el mercado y diferenciarlo, y le interesa en sus programas que pasan a ser productos en el mercado con aseguramiento de su calidad.

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:6 [La otra manera es como la elig..] (9:9) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

La otra manera es como la eligió esta universidad y es utilizar la norma como presión para obligar el mejoramiento, eso habla digamos un poco mal de la capacidad y desarrollo de la institución, es decir, desconfía de que por sí sola sea capaz de desarrollar y necesita montar un policía o saber que viene un policía a mirar para que la gente corra a hacer, creo que la universidad, esta universidad escogió el segundo camino y eso termina afectando el proceso

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:12 [El modelo me parece que honra ..] (13:13) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

El modelo me parece que honra el acuerdo que el CNA ha propuesto, es decir, se rige estrictamente digamos a lo que solicita el modelo en eso la institución no está dando un plus

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:17 [pero también un modelo como mu..] (34:34) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Pero también un modelo como muy rígido, es decir a pesar que esta tan normatizado exagera tanto que se puede convertir en debilidad por qué tanta norma es muy taxativa y cúmplase y a veces en tiempos muy cortos

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:2 [Primero que todo me parece muy..] (7:7) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Primero que todo me parece muy valioso el que se haya pensado en hacer en crear un modelo, el juicio estará en si es bueno, si es malo, o si es regular ese modelo, pero en principio es importante un modelo a la luz de los principios institucionales de la característica y la naturaleza de los Libertadores un modelo que parece que puede concordar, no estamos dando ya palos de ciego sino que ya se ha formalizado una serie de procesos

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:16 [Una de las fortalezas es que l..] (34:34) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Una de las fortalezas es que la institución ha tratado de dar la norma y de alguna manera socializarla o hacerla saber hacia los otros niveles, que finalmente son los que ejecutan, entonces por lo menos ha existido una intención fuerte de la institución de hacer un proceso de normalizarlo y socializar esa norma para que la gente en ultimas cumpla

P14: DIR\_1.rtf - 14:1 [Ya seleccionadas las Facultade..] (7:7) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

Ya seleccionadas las Facultades, libertadores dice usted ya me dijo que tiene las condiciones mínimas entonces vamos a crear un modelo institucional que nos permita adelantar el proceso. Nos dice cómo vamos a hacer la definición de características, como vamos a hacer las ponderaciones los juicios, como vamos a el tratamiento de la información para verterla en cuadros y en herramientas y para eso creo un equipo técnico que nos acompaña, un equipo que diseña instrumentos para que tengamos coherencia con lo que vamos a hacer y un cronograma que es la variable final que le meten a uno, para que el tiempo vaya acelerando y definiendo la producción.

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:1 [La institución, buscó acudir a..] (3:3) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

La institución, buscó acudir a la asesoría de la Doctora Graciela Amaya, quien tiene amplia trayectoria en el medio académico y administrativo, y se ha tomado con mucha seriedad este proyecto

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:7 [La institución está interesada..] (20:20) (Super)

Codes: [Desgaste y estrés del personal] [Modelo institucional acreditación]

La institución está interesada yo no puedo decirle que no, todos los que hacen gestión están acosando a la gente de que eso hay que hacerlo, pero me da la sensación de que ni ellos mismos tienen claridad

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:15 [El proceso se ha adelantado co..] (11:11) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

El proceso se ha adelantado con seriedad, al punto que nosotros dijimos pare ahí adelantemos los registros primero y no tomemos riesgo de que vamos a poder continuar con los programas y ya con los registros calificados renovados pues tenemos un lapso de tiempo para retomar el proceso y repensarlo y hacerlo con toda la seriedad del caso como se ha venido haciendo...

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:3 [En este nuevo ejercicio que re..] (8:8) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

En este nuevo ejercicio que realmente inicial el año pasado, que inicia con unos cronogramas muy estrictos; pero por ejemplo a mí personalmente me gusta que exista claridad en cuanto al proceso, lo que no estoy tan de acuerdo es que existan tantos formatos porque en volumen yo los vi, en número no en detalle pero son muchísimos para atender diferentes capítulos y básicamente también se han hecho como dos grande ejercicios, el

primer ejercicio estuvo orientado a entregar el documento de condiciones iniciales con unos pasos metodológicos muy puntuales, bueno, entonces acá están los cuadros iniciales, todo esto ocurre en Noviembre, existen unos cronogramas, existen unas directrices, existen unas capacitaciones y ya este año vienen como más afinados en definir el cronograma, los instrumentos, que nos falta a nivel institucional y que tienen que atender de manera puntual las Facultades y los programas, a mi ese esquema me gusta mucho porque me parece que en términos de economía y tiempo y de procesos, no se desgasta uno tanto y ya lo que dice la institución pues uno lo adopta más fácilmente.

P14: DIR\_1.rtf - 14:6 [yo concretamente planteo si er..] (11:11) (Super)

Codes: [Modelo institucional acreditación]

yo concretamente planteo si era posible hacer la autoevaluación como proceso pero sin la obligación de acreditarse, me dijeron no, tiene que hacerla con fines de acreditación, es decir yo no puedo decirle acepto el modelo autoevaluarme pero no hacer el informe de acreditación todavía; aunque el modelo es claro y si como se dice en septiembre ante la visita de pares amigos o colaborativos, nos dijera el par que el programa no está listo no va a acreditación, como también si en la visita de condiciones iniciales no nos aceptarían haríamos la autoevaluación pero no nos presentaríamos a acreditación a este año.

Code: Obligatoriedad de la acreditación {4-1}

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:21 [la acreditación se da por si s..] (27:27) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación] [Obligatoriedad de la acreditación] [Razones para la acreditación]

la acreditación se da por sí sola, no hay que presionar la acreditación es mi punto de vista...no como una cosa que toca si o si, no nosotros nos autoevaluamos, como el estudiante bueno que saca buenas notas producto de su estudio...nosotros seguimos los



lineamientos del CNA para autoevaluarnos sin presionar el resultado y el programa se acredita por si solo porque llega a su calidad y cuando usted se da cuenta tiene una alta calidad y se acredita, o sea los programas se acreditan solos...

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:19 [A mí me parece que como se dan..] (38:38) (Super)

Codes: [Obligatoriedad de la acreditación]

A mí me parece que como se dan las cosas tenemos que acreditarlos, tenemos que cumplirlo, yo se que supera a veces lo humano, pero si desde la disposición de tiempo hay una metas institucionales y unas metas de la Facultad y nosotros nos la hemos jugado pro demostrar que si vamos a lograr la acreditación de alta calidad. Tenemos que buscar todos los recursos humanos, físicos, financieros, no sé si nos los darán para que ese objetivo se cumplan, ósea pero todos tenemos que cumplir ese objetivo porque también en el plan de acción aunque no está denominado así porque en las metas de la Facultad esta para este año hacer el proceso bien y lograrlo en los términos que lo ha definido la institución, ósea como sea tenemos que lograrlo.

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:12 [lamentablemente estamos forzan..] (35:35) (Super)

Codes: [Obligatoriedad de la acreditación]

lamentablemente estamos forzando las cosas y que al forzar las cosas el resultado no sea tan positivo como queremos todos, eso es como uno cuando quiere algo y lo quiere a las malas alguna cosa que uno quiere forzar...en este caso yo creo que tenemos todo pero lamentablemente a las carreras no creo que tengamos buenos resultados, necesitaríamos otro tiempito de maduración, pero tampoco tanto no se otro año, porque si no ahí se queda uno y tampoco, pero con estas carreras más pensaría que si seguimos en el proceso más serían las carreras, pero que si nos dicen que no que no, que no estamos listo todavía -en tono d voz casi inaudible-, pero no por el programa sino es más por acá -señalando hacia arriba- por como están las cosas institucionalmente, el programa creo que tiene todas las condiciones...

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:17 [como están las cosas no import..] (30:31) (Super)

Codes: [Obligatoriedad de la acreditación]

como están las cosas no importa cuánto trabajemos no importa el tiempo que le dediquemos, pero nos tiene que ir bien, esa es mi mirada -bien es un deber, no la consecuencia de las condiciones de calidad con las que se cuenta, es decir, se refiere a que no es viable retirarse del proceso aunque se sepa que no es factible-. Cómo nos irá a ir?, pues nos tiene que ir bien,

yo no conozco las condiciones iniciales de los demás, no conozco como están, si me preguntas por el programa puede que nos vaya bien nos la pueden dar condicionado, pienso yo depende del plan de mejoramiento, nosotros hemos trabajado mucho en eso, pero pienso que nos puede ir bien, o sea yo pienso que no nos van a negar la acreditación al programa...

Code: Procedimentalismo-formalismo { 14-2}

P10: DIR 2.rtf - 10:11 [por lo demás siendo coherente ..] (20:20) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación] [Procedimentalismo-formalismo]

por lo demás siendo coherente con lo anterior o mejor con lo que pienso, creo que el proceso de autoevaluación es formalista o más bien procedimentalista y nos va a conducir a tener mucho dato o mucha información más o menos de lo que ya sabíamos con un alto costo financiero y en estrés de las personas que lo tienen a cargo...mire el tiempo es corto, muy corto, los instrumentos diseñados para tal fin son malos, fueron sometidos a revisión por parte de las facultades y tienen muchos problemas lo que los ubica ni siquiera en borrador sino más bien como boceto, pero mucho temo que quienes los hicieron o los adaptaron ya creen que están en condiciones de ser utilizados y para completar no tenemos las condiciones entonces vamos hacia lo que nuestro noble dijo crónica de una muerte anunciada...llego yo a cuestionarme si ya sabemos cómo estamos para qué hacer esto?, a cuento de qué?, para qué hago un informe si se más o menos con antelación que los juicios no van a ser buenos, pues si bien se podría decir que nos enseña que nos prepara para más adelante, pero si es un ejercicio para qué tanta formalidad?

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:7 [Hasta ahora nos han lanzado to..] (19:19) (Super)

Codes: [Procedimentalismo-formalismo]

Hasta ahora nos han lanzado todas las cosas, que la cartilla que los formatos que los cuadros que el factor tiene conexión y todo eso, la idea es que a medida que va saliendo la información así mismo nos la van lanzando y los resultados tienen que ser a los dos días no ha habido como de pronto un proceso de qué será?

P10: DIR 2.rtf - 10:13 [en una reunión en la que estuv..] (20:20) (Super)

Codes: [Procedimentalismo-formalismo]

en una reunión en la que estuvimos al comienzo de condiciones iniciales, ante la angustia de los participantes nos tuvieron que dar una clase de cuáles cosas podrían ir en los cuadros yo la escuché y sin embargo tuve que volver a donde la Dra. Graciela en compañía de la docente encargada de acreditación en el programa porque ya no encontraba que poner...lo que nos dijeron era que pusiéramos lo que más se pudiera pero cuando no hay nada qué poner, quedamos como los recién egresados

P10: DIR 2.rtf - 10:19 [porque con esto de la autoeval..] (24:24) (Super)

Codes: [Maquillaje informe autoevaluación]

[Procedimentalismo-formalismo]

porque con esto de la autoevaluación para conocernos por dentro nos hemos distraído del hecho que las facultades nos conocemos bastante bien por dentro y así como nos piden que seamos más conscientes de cómo estamos por medio de un proceso sistemático, bueno con esos instrumentos lo dudo, espero que hagamos juicios honestos no formalistas sino de fondo y que nos respeten los veredictos y no que al final empiecen a decir que por qué nos damos tan duro que finalmente es una cuestión de percepción.

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:22 [Conjugar las metas administrat..] (23:23) (Super)

Codes: [Procedimentalismo-formalismo]

Conjugar las metas administrativas con la vida misma de la academia y de la educación es un reto que debe implicar el establecimiento claro de puentes de comunicación y la priorización de lo que realmente son las metas estratégicas, versus acciones formales de cumplimiento para el uso de herramientas que en ningún momento deben convertirse en un fin, pues solo son un medio, este es un asunto que percibo como un riesgo pues en muchas de las decisiones institucionales se ve sobrevalorada la herramienta y la necesidad de control.

P10: DIR 2.rtf - 10:16 [Su pregunta me evoca en la mem..] (24:24) (Super)

Codes: [Desgaste y estrés del personal] [Procedimentalismo-formalismo]

Su pregunta me evoca en la memoria una vez que un Rector el dr. Facundo decidió que era posible acreditar todos los programas en un año por allá como en el 2006, todos pensábamos que era una locura, pues si considero que no estamos en condiciones ahora, menos lo estábamos en esa época, pero si uno le decía que no era posible se molestaba y hasta amenazaba, si uno decía que faltaban políticas institucionales o actividades o inversiones se molestaba y defendía a capa y espada que si habían tales cosas y aunque las hubieran no eran adecuadas o suficientes, en este momento y guardando las proporciones me temo que podría ocurrir lo mismo

P14: DIR\_1.rtf - 14:15 [si cometo un error los errores..] (15:15) (Super)

Codes: [Procedimentalismo-formalismo]

si cometo un error los errores están magnificados, es decir no puede emitir un juicio mal, no puedo ponderar mal, no puede sacar una formula mal, no puede ni siquiera marcar la caratula al informe mal, entonces cuando uno ve esa cantidad de formatos y formatos y no puede llenar el formato mal, el responsable es tal y casi todo en los cuadros y el paquete de información va con un responsable pero desde nuestra experiencia gerencial que nos ha tocado vivir, el responsable casi que está aprendiendo con los otros

P11: DIR 3.rtf - 11:25 [nosotros no empezamos el proce..] (29:29) (Super)

Codes: [Procedimentalismo-formalismo]

nosotros no empezamos el proceso así tanto como de que llenen matrices y esas vainas nosotros empezamos esto fue con un proceso de sensibilización, con los estudiantes, con los profesores entre nosotros mismos

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:4 [lo que no estoy tan de acuerdo..] (8:8) (Super)

Codes: [Procedimentalismo-formalismo]

lo que no estoy tan de acuerdo es que existan tantos formatos porque en volumen yo los vi, en número no en detalle pero son muchísimos para atender diferentes capítulos y básicamente también se han hecho como dos grande ejercicios, el primer ejercicio estuvo orientado a entregar el documento de condiciones iniciales con unos pasos metodológicos muy puntuales, bueno, entonces acá están los cuadros iniciales, todo esto ocurre en Noviembre

P14: DIR\_1.rtf - 14:27 [la escritura todavía está muy ..] (25:25) (Super)

Codes: [Procedimentalismo-formalismo]

la escritura todavía está muy centrada en formatos, informes, reportes, osea hay una hiperactividad en reportar datos a un sistema de control pero tú no vez gente escribiendo dentro de su disciplina, que tu pases por un espacio y digas allá está el profesor x que es una eminencia le leí el libro, y el está allá en su seminario y este es el modulo que está escrito, y está dedicado a producir ay a investigar, eso todavía tenemos que conquistarlo y nos faltan muchas evidencias para eso.

P14: DIR\_1.rtf - 14:16 [exprese que es un modelo que t..] (13:13) (Super)

Codes: [Procedimentalismo-formalismo]

exprese que es un modelo que tiene muchos elementos muy complejos y variables que se y tienen que entender y aunque no los he comprendido en su totalidad y uno lo tiene que operar, y se tiene que operar algo que no está muy claro y no sabe en qué momento esta y hacia dónde va, eso genera ansiedad, es decir sé que tengo que dirigir aquello de lo que no he entendido la totalidad del modelo pero no sé si tengo que emitir juicios o tengo que ponderar, no tengo las encuestas de donde saco la información pero puedo ponderar sin tener encuestas, eso es un juicio que emite el programa con un equipo técnico pero no apoyado en información, entonces esa complejidad del modelo que no se acompaña con estos son los instrumentos, estas son las fases

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:12 [me he acercado al proceso prác..] (28:28) (Super)

Codes: [Procedimentalismo-formalismo]

me he acercado al proceso prácticamente a través de los cuadros a entender como tanto cuadro responde a unos estándares y a unas figuras que ya existen donde nos dicen que si usted no entiende el proceso los cuadros se pegan, si usted cree que cumple entonces responda en lo correspondiente a esos indicadores, eso en los cuadros

P10: DIR 2.rtf - 10:18 [este tipo de cosas podrían hac..] (24:24) (Super)

Codes: [Maquillaje informe autoevaluación]

[Procedimentalismo-formalismo]

este tipo de cosas podrían hacer parte del juicio pero en el fondo creo que no se podrán decir y estaremos en una tensión entre querer plasmar la realidad tal y como es la del programa y tener que expresarla de manera formal diciendo que hay documentos y políticas así no sean adecuadas...termino pensando que nuestros juicios van a estar en esa tensión entre lo que quieren escuchar los directivos y la realidad que quiere mostrar el programa para finalmente llegar a la conclusión de que aún no están las condiciones y a la espera de que la fórmula del par colaborativo sirva para no llevarnos a la crónica de una muerte anunciada, es decir que se detenga a tiempo el proceso y con honestidad no se envíen los documentos al CNA

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:19 [en ese sentido uno puede pensa..] (21:21) (Super)

Codes: [Procedimentalismo-formalismo]

en ese sentido uno puede pensar que esto se convierte en una obra de teatro, es decir la institución puede tomar la decisión de ser o de parecer, de ser de calidad o aparentar que tiene la calidad y creo que le apuestan por ahora más al parecer que al ser, sinceramente creo que es una institución que le apuesta más a parezcamos de calidad para obtener unos títulos que nos permitan cobrar más

Code: Proceso acelerado {17-2}

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:4 [lo malo es que pienso que todo..] (11:11) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

Lo malo es que pienso que todo se va sobre una improvisación, o sea que hay que hacer las cosas urgente que si salió este formato entonces ahora hay que cambiarlo por el otro, tal cual como estamos haciendo esto -revisando instrumentos de autoevaluación-, esto llegó ayer por la tarde y es para hoy en la noche, o sea que me toca a las malas ver si lo hago porque es para hoy o para hoy...pero el asunto es que es con la idea de la improvisación parece que no está como bien articulado, o sea como los niveles de información, no se articulan no hay como una cabeza que diga venga miramos como se hace esto, si se han hecho cronogramas pero como que hasta ahora, entonces hay como muchas cositas muy diversas yo lo vería más es como de la desorganización fruto del afán para correr con la acreditación...si hay demasiada carrera con esto, ah pues yo sé que hay muchas cosas que hacer pero justamente los cinco años que el programa ha venido hablando del asunto entonces ahora si corran con eso hagan tal cosa, ya no es tengan en cuenta tal cosa sino de hoy para mañana borren todo lo que tenían y hagan tal cosa -borrar las actividades particulares de cada docente de acuerdo con su plan de trabajo y dedíquese a resolver la urgencia del momento que proviene de acreditación-, chévere estar en esto pero pienso que de esto se va a ver el fruto, o sea el proceso de esto lo van a ver realmente los próximos programas que se van a acreditar porque nosotros hemos sido los conejillos de indias...es como la fase experimental y se cometen muchos errores en el proceso...

P10: DIR 2.rtf - 10:8 [Se trataría de un plan o proye..] (16:16) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación] [Desgaste y estrés del personal] [Proceso acelerado]

Se trataría de un plan o proyecto de acreditación con base en lo que sabemos que nos falta y no como se planteó en este momento, un proceso formal de autoevaluación costoso,



demandante y flash que, sé que soy pesimista pero que nos va a decir lo que ya sabemos, que nos falta que no es el momento, que es mejor esperar, que si mejoramos ciertas cosas que ya sabemos podemos aspirar en el futuro...entonces yo lo que veo es que es un proceso raudo y veloz, desgastante, agobiante para las facultades que nos lleva al camino que ya sabemos, la verdad no me explico cómo los directivos se quieren arriesgar a tener que echar para atrás o a tener que recibir un veredicto de los pares de que no estamos en condiciones...

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:20 [Estas fortalezas a la larga se..] (22:22) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

Estas fortalezas a la larga se convierten en debilidades cuando la alta motivación de logro acaba haciendo actuar de manera apresurada y a mi modo de ver poco realista frente a lo que se constituye en la calidad misma, creo que el tener buenas intenciones no implica necesariamente alcanzar las cosas de manera forzada sin tener en cuenta la maduración misma de los procesos.

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:11 [pienso que no entiendo el afán..] (22:22) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

pienso que no entiendo el afán de la institución que podemos irnos si, además que estábamos demorados en ese proceso, pero no así atropelladamente, a nosotros nos presionaron durante 4 años que qué era lo que nos pasaba por no acreditarnos, por no ir a acreditación pero es que no podíamos irnos a acreditación porque no teníamos qué mostrar...

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:3 [se notan algunas debilidades, ..] (7:7) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

se notan algunas debilidades, incoherencias en el trabajo práctico...dadas las circunstancias del proceso me parece que es un poco apremiante ese calendario porque no

estamos suficientemente preparados para realizar a la vez tantas cosas en lo administrativo y en lo académico debimos haber tenido un poquito más de paciencia porque lo importante no es acreditarse por acreditarse sin haber hecho una reflexión de los procesos académico administrativos y correr el riesgo de darnos la pela si estamos aptos o si no estamos aptos para eso...yo creo que ha sido muy acosante...

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:12 [en ese caso cabe preguntarse s..] (11:11) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

En ese caso cabe preguntarse si cumplir en tiempo es más importante que la calidad de lo que se realiza, pues la aplicación de instrumentos que no aporten se convierte en una inversión de recursos económicos y humanos infructuosa

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:8 [en este momento tengo que anal..] (19:19) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación] [Proceso acelerado] [Sobrecarga de funciones]

en este momento tengo que analizar todas las preguntas las cuales son relevantes realmente para el proceso de autoevaluación entonces tengo realmente el factor tiempo y tengo el factor de desconocimiento de cierta manera porque a trancas y a mochas tiene uno que aprender quiera o no quiera...me toca hacerlo quiera o no quiera, no quiere decir que no me interese si me llama la atención pero del afán no queda sino el cansancio, hacer las cosas con esa rapidez no me parece lo más adecuado, además que no solo es eso -lo de acreditación- sino que disparan de todo lado -se refiere a otras actividades-, está bien que nos hagan llenar toda esta información eso está muy bien pero así como ahoritica nos envían esto -cuadros y encuestas- mañana hay otra directriz , pasado mañana hay otra, en fin como te digo es más fruto de la experimentación...

P14: DIR\_1.rtf - 14:3 [un poco rápido para mi percepc..] (8:8) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

Un poco rápido para mí percepción ya de operador que están en la base acelerando productos, si a mí me dieran que cuanto sería mejor hacer eso, yo diría que menos de un año es un proceso muy acelerado, pero bueno lo asumimos en menos de un año y vamos dando cuenta de lo que implica esa velocidad

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:1 [Yo creo que el modelo es bueno..] (4:4) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización] [Proceso acelerado]

Yo creo que el modelo es bueno puede ser mejor, a mí lo que se me hace es que es muy acelerada, son muchas cosas para resolver en muy poco tiempo, son inquietudes de unos pocos y de pronto no todos estamos informados o compaginados con lo que se quiere, el afán es cumplir a unas reglamentaciones no sé si serán internacionales o nacionales sobre la acreditación, pero qué es acreditar?, en todo lo que usted mira de acreditación no estamos acreditando el humanismo ni mirando a ver unas categorías superiores, sino el conocimiento, el funcionamiento y de pronto las instalaciones -se refiere a la forma como se ha realizado y presentado el modelo en la institución-...

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:14 [igual con el director del prog..] (7:7) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

igual con el director del programa hemos estado conversando mucho este tema como le digo y él es consciente de que si nosotros de aquí a junio o julio que pretendemos mandar documentación a CNA para que nos visiten los pares porque ya mandamos condiciones iniciales, entonces pues somos conscientes de que tenemos que producir y producir, pues no sé si de aquí a julio tengamos esa producción, es muy difícil yo tengo mis dudas y mis reservas al respecto

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:3 [El tema de tiempo e insuficien..] (4:4) (Super)

Codes: [Proceso acelerado] [Sobrecarga de funciones]

El tema de tiempo e insuficiencia de los equipos humanos para responder dentro del mismo cronograma son el principal talón de Aquiles de lo que se está proponiendo

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:10 [me parece que lo tomaron en un..] (22:22) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

me parece que lo tomaron en un tiempo demasiado corto para habernos ido a acreditación, no sé cuál es el afán para acreditarnos tomaron un tiempo demasiado corto, pero pienso que habíamos podido tener un tiempo mucho más largo como más espacioso

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:10 [Es una percepción que yo tengo..] (31:31) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización] [Proceso acelerado]

Es una percepción que yo tengo porque pueda que desde arriba sea otra cosa no, pero la percepción que yo tengo así como gente del común es que hasta ahora se están dando las líneas institucionales para que todos vamos para el mismo lado, pero que lamentablemente todo se está haciendo a contra reloj y de eso nunca salen cosas buenas cosas positivas, entonces sigo con la idea de la improvisación.

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:11 [Y realmente yo no veo que esté..] (9:9) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización] [Proceso acelerado]

Y realmente yo no veo que esté planeado, integrado que esté liderado desde un modelo de planeación, ni por proyectos ni planeación estratégica, ni por escenarios nada, aquí vamos es a...lo que hay es una cantidad de acciones pero uno no ve un plan no ve el macroplan no ve uno el desarrollo de ese macroplan entonces creo que en ese caso la responsabilidad no es del equipo de trabajo, la responsabilidad es de la manera como la institución montó la estructura para realizar el proceso...que administrativamente se sabe que se necesita de la planeación, de la ejecución del seguimiento, de la gestión y para eso se requiere tiempo...

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:14 [En este momento los cronograma..] (26:26) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

En este momento los cronogramas y los informes y las matrices son de obligatorio cumplimiento, pero además de eso hay una gran cantidad de cosas...y el cronograma se corre un poquito y las otras fechas no se corren, ellos -los directivos- si pueden correr las fechas pero nosotros no y si tú miras hay fechas que están demasiado pegadas, nosotros para armar el informe de autoevaluación necesitamos la tabulación de los instrumentos y analizar esos instrumentos ese resultado no es tan fácil y sobre eso armamos el informe y a los pares colaborativos también los ponen a correr, es todo tan apresurado...

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:14 [también los tiempos que se pon..] (34:34) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

también los tiempos que se ponen para hacer esa tarea son muy reducidos, para hacer el ejercicio en términos generales

P13: DIR 5.rtf - 13:4 [el cronograma es muy apretado,..] (7:7) (Super)

Codes: [Proceso acelerado]

el cronograma es muy apretado, pero yo si le veo que tiene un, si digamos hay un proceso de sensibilización, pero debían de esas etapas ser más largas...

Code: Proceso directivo no participativo {5-2}

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:4 [se encuentra muy importante qu..] (4:4) (Super)

Codes: [Proceso directivo no participativo]

se encuentra muy importante que la institución en su nivel directivo escuche lo que se manifiesta al interior en los programa, pues hay un reconocimiento de lo que se tiene y lo que no; el atender las diferentes percepciones habría posibilitado tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la Institución.

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:8 [Es un modelo que en términos d..] (9:9) (Super)

Codes: [Proceso directivo no participativo]

Es un modelo que en términos de tiempo es más eficaz, pues no requirió el tiempo previo de discusiones sin embargo eso no lo hace más eficiente porque es visto como algo impuesto, lo que implica que se convierte en un modelo de implementación meramente técnico, para el cumplimiento de tareas.

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:6 [y ahorita nos dijeron esto es ..] (18:18) (Super)

Codes: [Débil socialización-sensibilización] [Proceso directivo no participativo]

y ahorita nos dijeron esto es lo que hay que hacer, no ha sido compartido, es un modelo de 5 personas y no han tenido en cuenta las características de cada programa, no sé como, por qué así y otra cosa es que no dicen estos son los criterios a tener en cuenta, como transparencia, coherencia, hace falta una explicación de la manera como se va a trabajar, aunque de todos modos el modelo iba a ser impuesto había podido ser un trabajo más concertado con los programas...

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:9 [Esto no desconoce el valor del..] (10:10) (Super)

Codes: [Proceso directivo no participativo]

Esto no desconoce el valor del modelo ni del esfuerzo que su realización implica pero si permite evidenciar algo que de fondo se alcanza a leer y es el alto nivel de control que se quiere ejercer, con una búsqueda de limitar la participación de los programas al cumplimiento de lo que decide el comité técnico; lo anterior ha venido acompañado de esquemas de comunicación unidireccional en el cual los directivos definen el que hacer y las facultades son ejecutores, en las reuniones de socialización se invalidan las reflexiones que han hecho los equipos y se justifica toda decisión de una manera intimidatoria sin atender mínimamente las inquietudes planteadas por los miembros de los CAPs.

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:33 [Otro aspecto que preocupa es e..] (5:5) (Super)

Codes: [Improvisación-desorganización] [Proceso directivo no participativo]

Otro aspecto que preocupa es el rol controlador que ha asumido el nivel directivo, en el que se espera medir por los resultados que, insisto no son planteados de manera realista, me explico: cuando yo como institución tengo que empezar a correr plazos y cuando los equipos no pueden responder en el tiempo señalado, no se puede valorar un trabajo como mal hecho, habría que preguntarse si se fue realista en el tiempo para alcanzar lo propuesto y si las condiciones realmente están dadas para alcanzar la meta, un proyecto mal planteado es altamente perjudicial en todo sentido para una institución.

Code: Razones para la acreditación {11-1}

P12: DIR 4.rtf - 12:2 [luego meterse en el proceso de..] (2:2) (Super)

Codes: [Razones para la acreditación]

Luego, meterse en el proceso de acreditación es hacer una buena escuela que le permite a la universidad mirarse hacia adentro, mejorar muchos procesos y desarrollarlos, comenzando por la autoevaluación

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:20 [para obtener unos títulos que ..] (21:21) (Super)

Codes: [Razones para la acreditación]

para obtener unos títulos que nos permitan cobrar más, ahora hay una implicación impresionante nosotros tenemos un target definido que es el que le ha permitido crecer a la universidad que es el estrato dos y tres que son poblaciones que pueden pagar esos dos millones quinientos, dos millones ochocientos y un programa académico acreditado puede subir sus costos entonces qué va a pasar, se vuelve una ventaja competitiva que además le permite incrementar sus costos, entonces qué va a pasar con la función social de la fundación, se nos va a llenar de estudiantes de estrato 4,5 y 6 o los estudiantes de esos estratos seguirían yendo al externado o a la Jorge Tadeo y entonces lo que tenían la posibilidad de entrar a estudiar aquí ya no van a tener 3 millones quinientos para poder pagar el programa de alta calidad acreditado, entonces creo que ese análisis del target y del efecto de la acreditación falta, porque entonces usted va a obtener la alta calidad en tres programas y no le va a subir a la matrícula no creo y si le sube a la matrícula entonces será que tocará desarrollar una estrategia de mercadeo para empezar a pelear con el nicho que tiene muy cimentado el externado o la Tadeo, entonces creo que aquí no se ha hecho una consideración de la consecuencia de la alta calidad para digamos ese principio de la fundación se ha planteado, qué va a pasar con los estudiantes 3 y 2 en esos programas, les



tocaría irse para el INPAHU, se irán para Unitec, perderemos el número de inscripciones semestrales de estudiantes...

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:6 [Es la más la competitividad de..] (15:15) (Super)

Codes: [Razones para la acreditación]

Es la más la competitividad del mercado, es más por lo que o sea, en este momento la gente que se va matricular no lo tiene muy en cuenta pero hablemos dentro de dos o tres años cuando ya la publicidad de las instituciones diga este u otro programa ya está acreditado, por esa lado que más que sea por el lado de la calidad que porque que chévere que los estudiantes estén en una institución de calidad yo lo vería más por las necesidades de mercado...

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:6 [y si creo que es el momento po..] (14:14) (Super)

Codes: [Es el momento?] [Razones para la acreditación]

y si creo que es el momento porque en términos de pedagogía infantil acá en Bogotá la competencia está muy grande y ya hay cinco instituciones homologas de aproximadamente 17 que ya tienen acreditación de alta calidad.

P11: DIR 3.rtf - 11:37 [El ministerio de educación tie..] (43:43) (Super)

Codes: [Razones para la acreditación]

El ministerio de educación tiene ahora una responsabilidad en temas de acreditación, me parece entonces que esto de voluntaria va a ser casi que obligatoria por las misma demanda, los padres de familia muchas veces llaman y preguntan que si este programa ya tiene acreditación y me imagino que los demás programas igual, porque es una condición necesaria para saber en qué establecimiento está su hijo, me parece que falta madurar más en la institución el tema de la acreditación.

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:21 [la acreditación se da por si s..] (27:27) (Super)

Codes: [Deber ser procedimiento acreditación] [Obligatoriedad de la acreditación] [Razones para la acreditación]

la acreditación se da por sí sola, no hay que presionar la acreditación es mi punto de vista...no como una cosa que toca si o si, no nosotros nos autoevaluamos, como el estudiante bueno que saca buenas notas producto de su estudio...nosotros seguimos los lineamientos del CNA para autoevaluarnos sin presionar el resultado y el programa se acredita por si solo porque llega a su calidad y cuando usted se da cuenta tiene una alta calidad y se acredita, o sea los programas se acreditan solos...

P12: DIR 4.rtf - 12:4 [y eso te va a servir para que ..] (2:2) (Super)

Codes: [Razones para la acreditación]

y eso te va a servir para que vayas fortaleciendo muchas cosas y sobre todo para que a la cúpula de arriba se le pueda demostrar que hay cosas que necesitan apoyar, me dijo párele muchas bolas a los profesores de tiempo completo eso si procura tener un buen stock de profesores muy bien preparados y muy bien formados

P12: DIR 4.rtf - 12:1 [mire la acreditación es un cam..] (2:2) (Super)

Codes: [Razones para la acreditación]

mire la acreditación es un camino al mejoramiento continuo y si usted lo demuestra seguro que le van a dar eso

P 2: 2 CAP 2.rtf - 2:4 [la acreditación es un proceso ..] (13:13) (Super)

Codes: [Razones para la acreditación]

la acreditación es un proceso que yo tengo en mente como algo demasiado serio muy exigente que sabemos que pocos programas en el país la tienen, entonces sinceramente no sé si es por el ánimo de entrar a competir con una visión de mercadeo

P13: DIR 5.rtf - 13:1 [Antes del cronograma instituci..] (3:3) (Super)

Codes: [Razones para la acreditación]

Antes del cronograma institucional ya se venía con la idea de que teníamos que empezar el proceso de una acreditación de alta calidad, primero pues el mercado digamos lo exige y segundo después de tener un registro calificado valía la pena continuar con la acreditación...se adelantó el proceso rutinario de autoevaluación, el proceso que nos sirvió para el proceso de registro calificado y ya se había empezado en ese proceso, pero no con la formalidad que exige la acreditación...

P14: DIR\_1.rtf - 14:4 [yo pienso que como modelo esta..] (8:8) (Super)

Codes: [Razones para la acreditación]

yo pienso que como modelo estamos bien conducidos y como objetivo estratégico de la institución está frente a un modelo de alta calidad y la renovación de registros calificados como estrategias de competitividad, la institución tiene muy claro que acreditar un programa es darle un valor agregado en el mercado y diferenciarlo, y le interesa en sus programas que pasan a ser productos en el mercado con aseguramiento de su calidad.

Code: Renovación de registro calificado {2-0}

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:3 [en la visita de renovación del..] (3:3) (Super)

Codes: [Renovación de registro calificado]

en la visita de renovación del registro calificado nos fue bien, los pares tuvieron una información muy completa y segundo ellos las preguntas que hicieron las resolvimos muy bien, además porque realmente nosotros veníamos preparando para registro calificado de tiempo atrás, es decir, nosotros desde que obtuvimos el registro calificado realmente nosotros hicimos un plan de mejoramiento con base en las observaciones que hicieron los pares hace seis años o siete años, nosotros hicimos las correcciones o el mejoramiento de dos condiciones de calidad o dos estándares como se decía en la época que eran el mejoramiento de medios educativos y el mejoramiento de docentes porque esas fueron las dos grandes debilidades que se plantearon los pares hace seis años y nos dedicamos a mejorar eso

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:12 [a ella se le manifestó los res..] (7:7) (Super)

Codes: [Renovación de registro calificado]

a ella se le manifestó los resultados que habíamos obtenido y la cosa y que por ahora íbamos a hacer el registro calificado, que era lo obligatorio que hacer y que necesitábamos seguir funcionando

Code: Responsabilización de programas-resultado {7-2}

P14: DIR\_1.rtf - 14:39 [a los decanos todo el tiempo h..] (15:15) (Super)

Codes: [Responsabilización de programas-resultado]

a los decanos todo el tiempo ha ido con el esquema de si no se consigue el la acreditación usted se va por mala evaluación, sino esta el registro calificado a tiempo usted es la cabeza para la sanción

P10: DIR 2.rtf - 10:17 [nuestro programa está mal en m..] (24:24) (Super)

Codes: [Responsabilización de programas-resultado]

nuestro programa está mal en materia de flexibilidad así que si uno dice en la autoevaluación que la cosa es así, sobrevendrán dos problemas, uno que es culpa del programa porque no la tiene en el plan de estudios, lo cual es cierto en parte, y dirán que por otra parte existe una política curricular en la que se dice cómo es o debe ser la flexibilidad, en consecuencia el juicio no sería acertado, visto así no lo sería pero viéndolo en la realidad si lo es, puesto que la política curricular institucional habla de la flexibilidad pero no crea las condiciones para ella ni académicas, ni administrativas ni financieras y además el reglamento estudiantil favorece la inflexibilidad

P10: DIR 2.rtf - 10:15 [porque no vamos a querer decir..] (20:20) (Super)

Codes: [Responsabilización de programas-resultado]

porque no vamos a querer decirle a la institución que no tenemos nada, siento que si decimos eso van a decir que es el programa el que tiene la culpa, que no gestionó, que no hizo las cosas a tiempo, que le faltó gestión, que le faltó gerencia, creo que nos van responsabilizar por ello, no creo que la institución vaya a decir que hubo falta de políticas,

actividades e inversiones por ejemplo sobre selección de estudiantes, egresados, movilidad, intercambio de profesores y estudiantes, incluso sobre flexibilidad curricular y otras cosas, anticipo que con miedo los programas y eso lo he estado haciendo yo mismo, busco todo lo que se pueda poner en los cuadros y adornando las cosas para que lo que creo es verdad no suene tan feo y no me vayan a decir, si no hay es por su culpa...

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:30 [sin embargo hay costos porque ..] (32:32) (Super)

Codes: [Responsabilización de programas-resultado]

sin embargo hay costos porque van a esperar asuman los responsables de los programas y de los procesos, es decir tal como se ha venido desarrollando las cosas van a tener que aparecer responsables, que serán los directivos de los programas y en últimas quienes estemos involucrados

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:9 [creo que la institución descon..] (9:9) (Super)

Codes: [Responsabilización de programas-resultado]

creo que la institución desconoce el cuarto elemento de la competencia que no es solo saber hacer, sino saber, hacer, querer y poder y ese factor de poder implica que usted tenga las condiciones necesarias y las condiciones institucionales para realizar su trabajo me explico si yo soy un docente de, que enseñe producción de televisión usando cámaras, yo puedo ser un excelente productor, puedo ser un excelente profesor para desarrollar guiones pero si al momento de solicitar los equipos que me ofrece la universidad veo que son pobres están dañados son pocos quiere decir que yo he cumplido con el saber, he cumplido con el hacer, he cumplido con el querer porque quiero hacerlo pero no puedo hacerlo porque no se me han dado las condiciones, la institución no me ha dado las condiciones para hacerlo entonces a la institución le queda muy fácil responsabilizar a los programas pero no preguntarse si nos dieron todas las condiciones necesarias y suficientes para poder realizar el trabajo

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:16 [Nooo, no sea así por qué me pr..] (30:30) (Super)

Codes: [Responsabilización de programas-resultado]

Nooo, no sea así por qué me pregunta eso...porque tú sabes que en esta institución si nos va mal nosotros somos los culpables, si nos va bien arriba son los que les fue bien... si me explico cuando hay algo malo los que están responsables de eso son los que no cumplieron, pero no se mira por qué es que no se ha podido cumplir, como están las cosas yo no creo -respecto de un resultado neutro-

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:10 [cuando se habla del concepto d..] (9:9) (Super)

Codes: [Responsabilización de programas-resultado]

cuando se habla del concepto de competencia, competente o desempeño las instituciones olvidan con muchísima facilidad y sabemos que lo hacen porque entre otras cosas porque en el fondo conocen sus deficiencias entonces saben que eso no lo tienen que evidenciar, entonces me parece que es injusto que se le dé la responsabilidad a alguien si no se le dan las condiciones para hacerlo, o sea si no se le facilitan los instrumentos, las herramientas y el tiempo para realizarlo, entonces en ese caso creo que la responsabilidad es de la manera como planea la institución el asunto, yo le decía al decano cuando el año pasado estábamos discutiendo este tema: cuál es el cómo o cuál es la estrategia que vamos a usar para que podamos desarrollar un plan de trabajo relacionado con alta calidad?, cuál es el cómo del desarrollo de este proceso?

Code: Resultado esperado {10-1}

P11: DIR 3.rtf - 11:41 [Pienso que podemos pasar pero ..] (46:46) (Super)

Codes: [Resultado esperado]

Pienso que podemos pasar pero raspando, porque repito algunos consejeros del CNA manifiestan que un programa cuando se pasa a acreditación es una cosa única con unos elementos bien diferenciados que lo proponen como modelo de educación, pero a su vez este programa con las particularidades que le digo no puede presentarse en las mismas condiciones que un programa de economía o admon en donde por las mismas condiciones la formación docente con títulos de doctorado incluso aumenta en Colombia hasta ahora se están abriendo maestrías en turismo, el hecho que este programa tenga ciclos propedéuticos ya le da también le da una particularidad, nosotros hemos visto que el programas tecnológico es muy fuerte, muy ventajoso incluso con escuelas que son netamente tecnológicas en turismo,

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:17 [Creo de los cinco van a quedar..] (21:21) (Super)

Codes: [Resultado esperado]

Creo de los cinco van a quedar finalmente dos o tres me parece que es razonable y que a cada uno le inviertan, es que mira para ser honestos yo no sé si la administración de la universidad está convencida de la responsabilidad social que tiene ofrecer un servicio público que la ha sido delegado por el Ministerio de Educación Nacional en representación de la República de Colombia

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:20 [Independientemente de lo que e..] (22:22) (Super)

Codes: [Resultado esperado]



Independientemente de lo que el Ingeniero acaba de decir, independiente del resultado final del proceso el mejoramiento de la calidad va a ser de un mejor nivel, eso es cierto vamos a tener un mejor nivel de calidad indiscutiblemente porque nos vamos a conocer a fondo cuáles son las necesidades y vamos a tener, que obligatoriamente hacer un plan de trabajo para superar esas dificultades, entonces independientemente de que al final del proceso tengamos o no el reconocimiento del CNA hemos mejorado hemos impactado la calidad...

P12: DIR 4.rtf - 12:5 [si pasamos, porque en todo lo ..] (4:4) (Super)

Codes: [Resultado esperado]

si pasamos, porque en todo lo que uno oye y ve...ayer decían en la reunión...ella -consultora de acreditación- dijo una cosa cuando ya fuimos a rematar, mire en septiembre hacemos un análisis si vemos que no tenemos un tope mínimo pues simplemente seguimos trabajando y no nos le medimos a eso...hace dos años no sentamos estaba toda la cúpula y les mostramos dijimos estamos por ahí en un 30% o en un 35% ó 40 ahora no me acuerdo bien, de manera que en este momento lo que hay que hacer es apuntarle a registro calificado y de ahí nació todo este apoyo eso sirvió para eso, entonces nos miramos hacia adentro y nos dimos cuenta que para acreditación estábamos muy distantes, hoy estamos más cerca, ya tenemos mucho más apoyo...

P 2: 2 CAP 2.rtf - 2:6 [yo creo que es que nos falta m..] (13:13) (Super)

Codes: [Resultado esperado]

yo creo que es que nos falta muchísimo, muchísimo para podernos presentar digamos con unas moderadas condiciones para tener un desempeño digamos digno si pero a mí me parece que así como estamos en este momento que nos faltan elementos reales que no podemos ocultar con una mano, si pienso que las posibilidades de éxito son tenaces

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:29 [Si las cosas ocurren tal como ..] (32:32) (Super)

Codes: [Resultado esperado]

Si las cosas ocurren tal como nos las han dicho, la institución se hará consciente de que no es pertinente presentar el programa a la Acreditación sin embargo hay costos porque van a esperar asuman los responsables de los programas y de los procesos, es decir tal como se ha venido desarrollando las cosas van a tener que aparecer responsables, que serán los directivos de los programas y en últimas quienes estemos involucrados.

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:11 [yo tengo muchas esperanzas por..] (23:23) (Super)

Codes: [Resultado esperado]

yo tengo muchas esperanzas porque creo que el programa es bueno en sí mismo desde que comenzó se hizo grande ha tenido influjo en la realidad nacional y en la laboral y hemos estado muy posicionados, tenemos una característica fundamental que es el periodismo y los medios, no somos especuladores ni filósofos de la comunicación, eso se lo dejamos a la sabana a la javeriana, nosotros somos fundamentalmente, el título es lo de menos, somos periodistas, esas personas que hacen cosas concretas sin desconocer la formación intelectual y económica, entonces creo que el programa puede resistir si le ponemos un poquito de cuidado a estos procesos concretos

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:11 [Ay Dios mío pues bueno que pen..] (35:35) (Super)

Codes: [Resultado esperado]

Ay Dios mío pues bueno que pensaría yo, que tenemos la buena intención, la voluntad, la gente capacitada, tenemos que mostrar, pero que lamentablemente estamos forzando las cosas y que al forzar las cosas el resultado no sea tan positivo como queremos todos, eso es como uno cuando quiere algo y lo quiere a las malas alguna cosa que uno quiere forzar...en este caso yo creo que tenemos todo pero lamentablemente a las carreras no creo que tengamos buenos resultados, necesitaríamos otro tiempito de maduración, pero tampoco tanto no se otro año, porque si no ahí se queda uno y tampoco, pero con estas carreras más pensaría que si seguimos en el proceso más serían las carreras, pero que si nos dicen que no que no, que no estamos listo todavía -en tono d voz casi inaudible-, pero no por el programa

sino es más por acá -señalando hacia arriba- por como están las cosas institucionalmente, el programa creo que tiene todas las condiciones...

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:28 [Yo creo que va a ser un proces..] (31:31) (Super)

Codes: [Resultado esperado]

Yo creo que va a ser un procesos de muchos aprendizajes y de revisiones profundas que van a hacer que acabemos poniendo en evidencia todas las debilidades y fortalezas de lo que ha venido haciendo la Universidad y lo que han acabado haciendo las facultades, realmente es poniendo para la institución una revisión de lo que ya sabemos, creo que encontraremos algunas cosas nuevas por supuesto, pero creo que los programas saben lo que tienen esto va a generar planes de mejoramiento muy positivos para el desarrollo de la Universidad

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:27 [sin embargo creo que con las c..] (31:31) (Super)

Codes: [Resultado esperado]

sin embargo creo que con las condiciones actuales no será posible acreditar el programa

Code: Sentido acreditación cinco programas {11-1}

P 9: 5 CAP 3.rtf - 9:15 [Yo no se esta institución pien..] (17:17) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

Yo no sé esta institución piensa que la acreditación de alta calidad no requiere de altos presupuestos, o sea escuché que un programa que se acreditó en la universidad javeriana creo que uno de medicina o algo así uno de esos habían gastado como 20 mil millones de pesos en el proyecto de acreditación, entonces yo digo cuál es el presupuesto con el que cuenta la universidad es decir cuándo ha cuantificado, cuánto vale cada programa cuánto vale la acreditación de alta calidad de un programa como comunicación social y periodismo, valdrá 3 mil millones, valdrá 4 mil millones, 5 mil millones

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:4 [Yo no conozco la situación de ..] (14:14) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

Yo no conozco la situación de los otros programas no sé cómo están lo que se es mejor es ir varios programas que uno solo porque hay más apoyo, no sé porqué el afán que vayan cinco, pero si lo veo en el sentido de antes cuando nos tocó a nosotros solos si es mejor que seamos varios, pero hay que ver cómo están los otros programas porque siempre se ha dicho que es más crítico cuando le va mal a uno en acreditación que cuando uno dice no voy...

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:8 [parece que son mucho pero tamp..] (18:18) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

parece que son mucho pero tampoco tengo muchos argumentos para decir porque son muchos sencillamente responde a una directriz institucional, me parece que hay programas que tienen mucha antigüedad por ejemplo nuestro programa nace cuando nace la Universidad, es un programa de mucha tradición y es un programa que ha tenido en toda su

historia aproximadamente seis cambios curriculares, los cambios curriculares no se producen realmente porque la Facultad se haya dado cuenta de que debía hacer cambios, es un programa muy estable, los cambios curriculares que se producen se producen más por la normativa, no porque realmente nosotros digamos hay que hacer un cambio sin la norma nos orienta, a norma nos dice hay que cambiarlo, hay que cualificarlos

P11: DIR 3.rtf - 11:23 [una de las recomendaciones que..] (25:25) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

una de las recomendaciones que siempre dieron los señores del consejo nacional de acreditación, invitados amigos de nosotros también y pues uno consulta, la sugerencia es que y esto también frena un poco nuestra participación o la solicitud de pares es que no es conveniente que un programa se presente solo porque se va a ver como que es el único que le apuesta al tema y la universidad qué?. Y hace un momento yo decía el tema de la acreditación una parte es institucional y la otra parte es del programa entonces es como decir el programa está listo pero la institución que y los otros programas, entonces no sería coherente mostrar que solo una partecita de la universidad está comprometida con la calidad y el resto no , no tiene sentido , la recomendación es presénteme 4, 5 programas yo pienso que tal vez siguiendo esa recomendación la universidad se laza a ir segundo además porque me parece que al hacerlo de esa manera si se optimizan recursos y pienso que la universidad al mandarse con 5 programas de una u otra manera se ve forzada a generar la metodología que pueda ser compartida en que los esfuerzos no sean redundantes me parece que eso le apuesta y dos porque finalmente la universidad tiene que aportarle a la acreditación institucional y para eso se requiere que haya más de un programa acreditado

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:7 [Hay si me parece que empezó co..] (18:18) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

Hay si me parece que empezó con muchos

P13: DIR 5.rtf - 13:5 [A mi me parece que un proceso ..] (11:11) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

A mí me parece que un proceso de estos a nivel administrativo se aúnan esfuerzos, por ejemplo lo que decimos ahora de los instrumentos, revisar instrumentos para cinco programas, digamos a mí me parece que se economizan esfuerzos haciéndolo para varios programas al tiempo...

P 6: 4 CAP 1.rtf - 6:19 [Eso es positivo para la instit..] (17:17) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

Eso es positivo para la institución, y no podría decir realmente de los otros programas cuáles son sus probabilidades de alcanzar acreditación, no tengo un conocimiento preciso pero no creo que sea problema desde que tengan un buen nivel y desde que la institución esté en condiciones de alcanzar económicamente eso, entonces la verdad no podría dar un opinión de eso con precisión porque el hecho que sean cinco pues ni le quita ni le pone porque realmente es saber en qué condiciones están los programas y si la universidad está en capacidad de soportar esa carga

P10: DIR 2.rtf - 10:6 [lo que pienso de fondo es que ..] (12:12) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

lo que pienso de fondo es que es osado lanzar cinco programas con deficiencias al proceso de acreditación o mejor sin las condiciones óptimas, en general no sé nada de los otros programas pero aún sin saberlo me atrevo a decir que es osado...además que estimo que los niveles de inversión que requieren los programas para acreditarse es alto y no sé si es posible que se logren hace al tiempo, de verdad desconozco cuál es la estrategia, si es que las autoevaluaciones servirán para saber cuáles son los programas que tienen mayor probabilidad o si al final esperan que sigan siendo los cinco al tiempo y en simultánea...

P10: DIR 2.rtf - 10:5 [Circula casi que como leyenda ..] (12:12) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

Circula casi que como leyenda urbana en libertadores la idea que es mejor que sean varios programas al tiempo porque con ello se logra que los recursos que se invierten se utilicen para todos los programas, los recursos que se pueden compartir y los que se podrían denominar como los costos indirectos del proceso, es decir, los costos de los instrumentos de autoevaluación, del coordinador del proceso y en fin de lo que la institución pueda invertir, con eso estoy de acuerdo supongo que son así las cosas

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:18 [En este sentido se entendería ..] (19:19) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

En este sentido se entendería que si la institución tiene suficientes fortalezas puede hacer un proceso simultaneo que implica un esfuerzo grupal que generaría lecciones muy interesantes a todos los participantes, de hecho se convertiría en un espacio privilegiado para fomentar la interacción entre facultades reconociendo las experiencias propias de cada una; quiero insistir que sería lo más apropiado por el componente de aprendizaje que implicaría, en un contexto de condiciones que a nivel general lo favorezca; sin embargo en el caso particular de nuestra institución no existe la primera condición por lo que seguramente sería más prudente y estratégico poner a prueba el modelo mismo de autoevaluación sin generar tantas expectativas, ojala con uno o dos programas

P 7: 5 CAP 1.rtf - 7:3 [Querer acreditar cinco program..] (12:12) (Super)

Codes: [Sentido acreditación cinco programas]

Querer acreditar cinco programas a la vez es como lanzarse a una carrera al vacío porque yo creo que debieran hacer todo el ensayo y ponerle toda la energía a un programa con la firme resolución que van a transformar que van a cambiar a dotar de todos los elementos que necesite ese programa para desarrollarse y después ya viendo y habiendo aprendido pueden ir acreditando lentamente

Code: Sesgo atribucional {3-1}

P11: DIR 3.rtf - 11:10 [No, la universidad decidió ret..] (13:13) (Super)

Codes: [Sesgo atribucional]

No, la universidad decidió retener el proceso aquí tuvimos la visita de varias personas y se les hizo la consulta y lo que nosotros veíamos es que el programa no estaba listo y más que el programa, la universidad mejor, dicho mientras no haya una cultura en la auto evaluación y en la calidad de la universidad en términos académicos pues queda el programa como si fuera aislado entonces

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:12 [el programa es bueno en sí mis..] (23:23) (Super)

Codes: [Sesgo atribucional]

el programa es bueno en sí mismo desde que comenzó se hizo grande ha tenido influjo en la realidad nacional y en la laboral y hemos estado muy posicionados, tenemos una característica fundamental que es el periodismo y los medios, no somos especuladores ni filósofos de la comunicación, eso se lo dejamos a la sabana a la javeriana, nosotros somos fundamentalmente, el título es lo de menos, somos periodistas, esas personas que hacen cosas concretas sin desconocer la formación intelectual y económica, entonces creo que el programa puede resistir si le ponemos un poquito de cuidado a estos procesos concretos, puede resistir una acreditación, tenemos todos los elementos a veces dispersos, el problema sería que, el programa en sí mismo es bueno, pero por ejemplo el seguimiento a nuestro egresados no es bueno, el programa es bueno, pero la cantidad de maestros que nos, en ese sentido a lo mejor si tendríamos problemas, pero la calidad en sí misma del programas resiste, estamos dependiendo mucho de lo administrativo como siempre, en este tipo de instituciones prima lo administrativo sobre lo académico

P11: DIR 3.rtf - 11:16 [lo que me preocupa de verdad e..] (17:17) (Super)



Codes: [Sesgo atribucional]

lo que me preocupa de verdad es que no se puede evidenciar impactos de las políticas cuando muchas de ellas son realmente recientes, el programa perfecto no existe esto es un ir y venir de todos los días pero hay que hacer un balance entre como entre las debilidades y las fortalezas para saber si es el momento, yo tengo mucho temor más que por el programa por lo institucional me parece que hasta ahora la universidad está abordando hasta los últimos meses está abordando el tema con seriedad

Code: Sobrecarga de funciones {8-1}

P13: DIR 5.rtf - 13:7 [íbamos a empezar a manejar lo..] (15:15) (Super)

Codes: [Sobrecarga de funciones]

íbamos a empezar a manejar los marcos que nos hacen falta para fundamentar todo el proceso porque pues ya mandamos un primero documento -condiciones iniciales- y con ese primer documento uno ya tiene una mirada de ciertas cosas que tiene que empezar a profundizar y a mirar, nosotros empezamos a mirar que teníamos que revisar el marco epistémico, los marcos teóricos, todos estos marcos -se refiere a la orientación del currículo y a su coherencia y concordancia-, habíamos hecho una distribución de trabajo pero todos los miembros del equipo que estamos en este proceso, eso se tuvo que parar porque tuvimos que atender otras necesidades como hacer el cuadro general para atender el nuevo presupuesto, el cuadro de mejoramiento a nivel administrativo de acuerdo a esos 5 ejes transversales, entonces imagínese...

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:13 [no digo ni quiero subrayar que..] (23:23) (Super)

Codes: [Sobrecarga de funciones]

no digo ni quiero subrayar que la prepotencia de lo administrativo sobre lo académico y que antes en unos años, éramos profesores hasta maestros, docentes y ahora somos funcionarios y nos toca dedicarnos a hacer muchos papeles, escindirnos y no es porque no

queramos hacerlos, pero la naturaleza de nuestra función es ser docentes, hasta dónde va ese maridaje repito la palabra entre docente de tiempo completo que tiene que responder a cosas administrativas también, no hay manual de funciones adecuado que nos defina qué es un docente de tiempo completo, hasta cuándo las clases y hasta cuando funcionario, qué debemos hacerle a los directivos, al director del programa, al decano...

P13: DIR 5.rtf - 13:6 [lo que pasa es que aquí unas c..] (15:15) (Super)

Codes: [Sobrecarga de funciones]

lo que pasa es que aquí unas circunstancias que se han reunido y que de pronto pueden afectar el proceso, cuáles son?, las circunstancias surgidas de haber cambiado un modelo de presupuesto, las exigencias administrativas diferentes a la acreditación nos tienen a nosotros en una cantidad de esfuerzos, en una cantidad de actividades que por un lado un lado un plan de mejoramiento a 2015 que por otro pensando un nuevo proceso de presupuesto y por otro lado acreditación son tres actividades que a la final se están uniendo, lógicamente que tienen una interrelación pero se están uniendo y nos están quitando esfuerzos para la acreditación

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:3 [El tema de tiempo e insuficien..] (4:4) (Super)

Codes: [Proceso acelerado] [Sobrecarga de funciones]

El tema de tiempo e insuficiencia de los equipos humanos para responder dentro del mismo cronograma son el principal talón de Aquiles de lo que se está proponiendo

P 4: 3 CAP 1.rtf - 4:15 [En este momento los cronograma..] (26:26) (Super)

Codes: [Sobrecarga de funciones]

En este momento los cronogramas y los informes y las matrices son de obligatorio cumplimiento, pero además de eso hay una gran cantidad de cosas

P 5: 3 CAP 2.rtf - 5:8 [en este momento tengo que anal..] (19:19) (Super)

Codes: [Dificultades Autoevaluación] [Proceso acelerado] [Sobrecarga de funciones]

en este momento tengo que analizar todas las preguntas las cuales son relevantes realmente para el proceso de autoevaluación entonces tengo realmente el factor tiempo y tengo el factor de desconocimiento de cierta manera porque a trancas y a mochas tiene uno que aprender quiera o no quiera...me toca hacerlo quiera o no quiera, no quiere decir que no me interese si me llama la atención pero del afán no queda sino el cansancio, hacer las cosas con esa rapidez no me parece lo más adecuado, además que no solo es eso -lo de acreditación- sino que disparan de todo lado -se refiere a otras actividades-, está bien que nos hagan llenar toda esta información eso está muy bien pero así como ahoritica nos envían esto -cuadros y encuestas- mañana hay otra directriz , pasado mañana hay otra, en fin como te digo es más fruto de la experimentación...

P 1: 1\_CAP\_1.rtf - 1:15 [En la Facultad, pues básicamente..] (36:36) (Super)

Codes: [Sobrecarga de funciones]

En la Facultad, pues básicamente, es un discurso muy trillado ya, que las personas que hacemos parte del ejecución tenemos múltiples funciones, nosotros mismos desde la parte administrativa tenemos funciones de orden operativo que tienen que ver con procesos de planeación evaluación y ejecución de funciones en términos operativos pero también funciones de planeación ejecución y evaluación de procesos académicos que implican procesos de pensamiento, es decir una cosas es hacer la tarea y se hizo y otra cosa es meter el cerebro y hacer que la tarea se haga bien hecha

P 8: 5 CAP 2.rtf - 8:4 [dadas las circunstancias del p..] (7:7) (Super)

Codes: [Sobrecarga de funciones]

dadas las circunstancias del proceso me parece que es un poco apremiante ese calendario porque no estamos suficientemente preparados para realizar a la vez tantas cosas en lo administrativo y en lo académico

Code: Temor resultado: ansiedad {9-1}

P14: DIR\_1.rtf - 14:14 [si cometo un error los errores..] (15:15) (Super)

Codes: [Temor resultado: ansiedad]

si cometo un error los errores están magnificados, es decir no puede emitir un juicio mal, no puedo ponderar mal, no puede sacar una formula mal, no puede ni siquiera marcar la caratula al informe mal, entonces cuando uno ve esa cantidad de formatos y formatos y no puede llenar el formato mal, el responsable es tal y casi todo en los cuadros y el paquete de información va con un responsable pero desde nuestra experiencia gerencial que nos ha tocado vivir, el responsable casi que está aprendiendo con los otros, pero si usted comete un error entonces se va el , por ejemplo a los decanos todo el tiempo ha ido con el esquema de si no se consigue el la acreditación usted se va por mala evaluación, sino esta el registro calificado a tiempo usted es la cabeza para la sanción, pero no somos la cabeza para que nos orienten y nos formen para hacer bien el proceso.

P14: DIR\_1.rtf - 14:20 [¿y profe que le paso?... eso e..] (17:17) (Super)

Codes: [Enfoque administrativo] [Falta de acompañamiento] [Temor resultado: ansiedad]

¿y profe que le paso?... eso empieza, no cumplió, no cumplió, no cumplió, no cumplió... esa angustia no la teníamos cuando empezamos, hicimos un cronograma que parecía flexible, parecía de acompañamiento, ahora no, ahora es un cuadro de entrega de productos, entonces las Facultados pasamos a ser actividades y productos, dentro del enfoque de proyectos una facultad es actividades y productos, entonces pasamos a perseguir al equipo, a perseguirnos a nosotros mismos, para el día y hora entregar lo que llaman las tres C, calidad, Cantidad y Cronograma, cantidad si eran tres cuadros, debo entregar los tres, calidad que la información de ahí este validada y cronograma que hayas entregado el día y la hora que es porque además el sistema cierra a una hora y si entregaste 5 minutos tarde, no entregaste.

P14: DIR\_1.rtf - 14:32 [Pero también hemos vivido un p..] (36:37) (Super)

Codes: [Temor resultado: ansiedad]

Pero también hemos vivido un proceso de un costo emocional y de un conflicto de poder que tiene que ver con la estructura organizacional de Los Libertadores, la estructura académico administrativa, como queramos terminar llamando ha hecho crisis, por funciones por quien es el responsable de que, quien es el que subordina a quien, quien es el maneja la información, quien es el que toma la decisión, eso no es muy claro y entonces estos procesos de acreditación, estallan la estructura; entonces le dicen a uno ¿usted para que tiene tantos jefes y nadie que opere las cosas?, ¿pero porque a este que tiene la responsabilidad le quita la información?,

Ósea la estructura todavía no es eficiente, todavía no es amable, todavía no es orientada a resultados, es un desgaste impresionante, nosotros por ejemplo para registro calificado tuvimos como 17 versiones si te soy discreta porque son más, 17 veces entregar el informe para que lo revisarán los internos y cada uno lo quería volver a rehacer, cada uno lo quería volver a pensar, hasta que uno llega un momento en el que dice no me dejo leer más, ya esto se va así.

P14: DIR\_1.rtf - 14:19 [entonces el comité ha cogido u..] (16:16) (Super)

Codes: [Temor resultado: ansiedad]

entonces el comité ha cogido un esquema que no le es sano, hay dos facultades que no han hecho nada, se de tres que no han empezado, siempre somos los que no hecho, los que no hemos empezado, pero no aprendemos del que va bien y del que podemos aprender, del que podía hacer un intercambio de experiencias muy interesante, entonces pienso que de ahí viene la ansiedad, de la complejidad del modelo, de lo que implica operarlo de la responsabilidad de su operación sobre todo de los errores y de el mayor provecho que le podía sacar ,a aprendamos de las experiencias de los otros que va bien, no solo sacara la lista allá de quien no entregó, quien entregó tarde , que psicología se demoró, que entonces no va para acreditación porque entregó a las once de la mañana, no, ósea no, pienso que

ese no es sistema de motivación decirle a uno se queda, no va, no pudo, pues en el modelo psicológico si la ansiedad genera creatividad, pero el exceso de ansiedad paraliza, esto tiene un costo emocional muy alto.

P14: DIR\_1.rtf - 14:21 [Entonces esa vigilancia y ese ..] (18:18) (Super)

Codes: [Temor resultado: ansiedad]

Entonces esa vigilancia y ese seguimiento excesivo, yo no lo había vivido en libertadores, asumo que vamos a ganar mucho en orientación a resultados pero el costo emocional de los que nos estamos llamando gerentes de producto que somos los directores y los decanos es enorme, porque puso cabezas no a pensar, sino a arriesgar su evaluación de desempeño

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:6 [A mi modo de ver la estructura..] (6:6) (Super)

Codes: [Clima desfavorable] [Temor resultado: ansiedad]

A mi modo de ver la estructura comunicativa que se está manejando en este proceso entre directivos de nivel central y los programas, ha creado un clima desfavorable en el que no se percibe trabajo colaborativo y el aprendizaje como una meta, sino como una tarea que pase lo que pase debe cumplirse so pena de afectar la evaluación de los administradores de los programas, en este caso los Decanos y Directores de carrera

P 3: 2\_CAP\_1.rtf - 3:10 [lo anterior ha venido acompaña..] (10:10) (Super)

Codes: [Temor resultado: ansiedad]

lo anterior ha venido acompañado de esquemas de comunicación unidireccional en el cual los directivos definen el que hacer y las facultades son ejecutores, en las reuniones de socialización se invalidan las reflexiones que han hecho los equipos y se justifica toda decisión de una manera intimidatoria sin atender mínimamente las inquietudes planteadas por los miembros de los CAPs.

P10: DIR 2.rtf - 10:21 [pero también sé que nos va a d..] (20:20) (Super)

Codes: [Temor resultado: ansiedad]

pero también sé que nos va a dar miedo a los programas de poner cero en esos aspectos y vamos a estar como los recién egresados haciendo la hoja de vida colocando cosas insignificantes con el fin de que le salga más de una hoja, cuando uno tiene experiencia ya no pone dónde hizo las prácticas, ni dónde estudió el bachillerato, ni las hojitas de conferencias gratuitas a las que uno asistió por el certificado de asistencia, eso ya para qué, hay más cosas importantes que mostrar, en cambio cuando está el recién egresado como nosotros en acreditación tiene que poner lo que más pueda para ver si trama a los pares...

P10: DIR 2.rtf - 10:22 [pero muertos del miedo porque ..] (20:20) (Super)

Codes: [Temor resultado: ansiedad]

pero muertos del miedo porque no vamos a querer decirle a la institución que no tenemos nada, siento que si decimos eso van a decir que es el programa el que tiene la culpa, que no gestionó, que no hizo las cosas a tiempo, que le faltó gestión, que le faltó gerencia, creo que nos van responsabilizar por ello.