

ANEXO II DE LA RESOLUCIÓN N° 43

POR LA CUAL SE APRUEBA EL  
MECANISMO DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LA  
AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
SUPERIOR (ANEAEES) Y SUS DOCUMENTOS ORIENTADORES.

# MODELO NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

**Mecanismo de Evaluación y Acreditación  
Institucional**

## GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN



Asunción, Paraguay  
2019

**CONSEJO DIRECTIVO 2017 - 2020**

Por el Ministerio de Educación y Ciencias

**Dr. Raúl Aguilera Méndez**

*Miembro Titular*

**Dr. Ricardo Nicolás Zárate Rojas**

*Miembro Suplente*

Por las Instituciones de Educación Superior públicas

**Dra. Dina Ercilia Matiauda Sarubbi**

*Miembro Titular*

**Dra. Ana de las Nieves Pereira de Vallejos**

*Miembro Suplente*

Por las Instituciones de Educación Superior privadas

**Dr. Gerardo Gómez Morales**

*Miembro Titular*

**Dra. Amalia Luisa Monges de Espínola**

*Miembro Suplente*

Por las Federaciones que conforman las asociaciones del sector productivo,  
nominadas por la Federación de la Producción, la Industria y el Comercio -  
**FEPRINCO**

**Arq. Julio Adolfo Mendoza Yampey**

*Miembro Titular*

**Dr. Ricardo Horacio Felippo Solares**

*Miembro Suplente*

Por las Federaciones de Profesionales Universitarios

**Abg. Rubén Antonio Galeano Duarte**

*Miembro Titular*

**Dr. Silvino Benítez**

*Miembro Suplente*



## FICHA TÉCNICA

### Dirección Ejecutiva

- **Dr. Domingo Alcides Pedrozo García**

### Dirección General de Evaluación

- **Mg. Zulma Mariuci de Pineda**

### Dirección de Evaluación de Carreras de Grado y Programas de Posgrado

- **Dra. Mónica Miehe de Echague**

### Dirección de Evaluación Institucional

- **Ing. Oscar Ygnacio Parra Trepowski**

### Departamento de Autoevaluación Institucional

- **Mg. María Bernarda Cuellar Garay**

### Departamento de Evaluación Externa Institucional

- **Dra. María Isabel Patiño de Mariño**

### Equipo técnico para la elaboración de Mecanismo de Evaluación y Acreditación Institucional:

- Coordinación: **Dr. Domingo Pedrozo**
- Elaboración y redacción: **Ing. Oscar Ygnacio Parra Trepowski, Mag. María Bernarda Cuellar Garay y Dra. María Isabel Patiño de Mariño**
- Asesoramiento: **Dr. Gerardo Gómez Morales**

Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES)  
Yegros N° 930 entre Manuel Domínguez y Teniente Fariña  
Asunción, Paraguay  
Telefax: (59521) 494-940  
[www.aneaes.gov.py](http://www.aneaes.gov.py)  
Edición y diagramación: **Adriana Pesoa Nardi**  
Publicación © Marzo, 2019



**TABLA DE CONTENIDO**

<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTADO DE SIGLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2. OBJETIVO DE LA GUÍA .....</b>	<b>7</b>
<b>3. MARCO CONCEPTUAL DE LA AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>8</b>
3.1. Concepto de Autoevaluación .....	8
3.2. Propósitos de la Autoevaluación .....	9
3.3. Beneficios de la autoevaluación .....	9
<b>4. CONDICIONES DE CONTEXTO INTERNO PARA LA AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>5. FASES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>11</b>
5.1. Organización y Planificación del Proceso .....	11
5.1.1. Conformación del Comité de Autoevaluación: .....	12
5.1.1.1. Funciones del Comité de Autoevaluación .....	13
5.1.1.2. Compromisos y normas de conducta de los integrantes del Comité de Autoevaluación .....	14
5.1.1.3. Responsabilidades del Coordinador del Comité de Autoevaluación .....	15
5.1.2. Sensibilización, Capacitación y Socialización del proceso de autoevaluación .....	15
5.1.3. Planificación de la Autoevaluación .....	16
5.2. Desarrollo del Proceso .....	16
5.2.1. Análisis de la Matriz de Calidad .....	17
5.2.2. Los Informantes Clave .....	17
5.2.3. Diseño y elaboración de los instrumentos .....	18
5.2.4. Recolección de Información .....	19
5.2.5. Análisis de los resultados .....	20
5.2.6. Valoración de la Gestión Institucional .....	20
5.2.7. Socialización de resultados y propuestas de mejoramiento .....	23
5.3. Redacción del Informe de Autoevaluación .....	24
5.3.1. Criterios para la redacción del informe .....	24
5.3.2. Estructura del informe .....	25
5.3.3. Aspectos Formales .....	28
5.3.4. Orientaciones para organizar los Anexos .....	28





5.4.	Elaboración del Plan de Mejoras.....	28
5.4.1.	Identificación y análisis de las fortalezas y debilidades.....	29
5.4.2.	Diseño del Plan .....	30
5.4.3.	Seguimiento y evaluación del Plan de Mejoras.....	31
6.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>34</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Flujo de Fases del Proceso de Autoevaluación.....	32
Figura 2: Diagrama de Flujo de Fases del Proceso de Autoevaluación con actividades a cargo del Comité de Autoevaluación y actividades por cada Sede.....	33



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala valorativa de los criterios .....	22
Tabla 2 Análisis de Debilidades .....	30
Tabla 3 Componentes del Plan de Mejoras por cada Dimensión.....	31

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Técnicas e instrumentos por informantes clave y documentos .....	18
Cuadro 2 Escala valorativa de los indicadores .....	21



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

A fin de clarificar los conceptos con miras a la evaluación, se definen aquí términos utilizados en la Matriz de Calidad.

- **Egresado:** estudiante que ha culminado la carrera o programa, pero que aún no se ha titulado.
- **Graduado:** egresado que ya ha titulado.
- **Mecanismos:** refiere a los instrumentos para la implementación de las políticas.
- **Oferta educativa:** comprende las diversas modalidades, carreras y programas ofrecidos por la IES.
- **Políticas:** refiere a los lineamientos generales y a las disposiciones institucionales establecidas para orientar las acciones en todos los ámbitos de la gestión de las IES.
- **Recursos:** se comprende según el caso, a los recursos humanos, de infraestructura, materiales y económicos, para la ejecución del servicio educativo.
- **Servicios educativos:** servicios ofrecidos por la IES en el marco de su gestión educativa.
- **Unidad Académica:** se refiere a las Sedes, Campus o Filiales establecidos en la resolución n° 166/2015 del CONES.

### Listado de siglas

- **IES:** Institución de Educación Superior. para este documento significa indistintamente universidad o instituto superior, a menos que se establezca lo contrario.
- **PE:** Plan Estratégico Institucional.
- **PEI:** Proyecto Educativo Institucional



## 1. PRESENTACIÓN

El contenido de este documento busca orientar el proceso de autoevaluación institucional, propuesto en el marco del Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. En un primer apartado, presenta el marco conceptual, las condiciones institucionales imprescindibles para iniciar el proceso de autoevaluación en tanto herramientas estratégicas que orientan la gestión de la institución y las condiciones de contexto interno que condicionan el éxito de la autoevaluación institucional.

En el siguiente apartado se describe paso a paso cómo se organiza, planifica y desarrolla las fases del proceso de autoevaluación y se presenta sintéticamente los criterios de elaboración y la estructura del informe de autoevaluación. Finalmente, se orienta brevemente cómo elaborar el plan de mejoras.

La entrega de estas pautas pretende establecer puntos coincidentes, inherentes a todo proceso de autoevaluación del cumplimiento de los criterios de calidad definidos para la evaluación institucional. Las orientaciones que se brindan en esta guía respecto a la organización del Comité de Autoevaluación en particular y a la planificación del proceso de autoevaluación en general, son de carácter genérico. Cada institución de educación superior deberá adaptarlas a su propia realidad, procurando que sea acorde a sus propios rasgos organizacionales.

## 2. OBJETIVO DE LA GUÍA

La Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior elaboró este documento con el objetivo de proporcionar a las instituciones de educación superior una pauta metodológica que les permita llevar adelante su proceso de autoevaluación institucional.



### 3. MARCO CONCEPTUAL DE LA AUTOEVALUACIÓN

#### 3.1. Concepto de Autoevaluación

En el documento (apartado) Marco Conceptual de la Evaluación Institucional del (documento) Mecanismo de Evaluación y Acreditación Institucional se asume que:

La autoevaluación institucional es el proceso mediante el cual cada IES reúne y analiza información pertinente sobre la base de sus propósitos declarados a la luz del conjunto de indicadores previamente establecidos, orientadas especialmente al mejoramiento de la calidad y destinada a fortalecer la capacidad de gestión de las instituciones. La autoevaluación se considera relevante porque favorece la autorregulación a más de constituir la base del proceso de acreditación.

En esta etapa se desarrollan un conjunto de actividades tendientes a orientar el trabajo de evaluación próxima a realizarse. Se insiste en la necesidad de contar con un ambiente institucional favorable y un decidido apoyo de las autoridades institucionales para llevar adelante y con éxito el proceso.

La autoevaluación conlleva necesariamente un compromiso de colaboración, aceptado por todos y cada uno de los miembros de la institución, que asegure el éxito del proceso y la posterior toma de decisiones acertadas para el mejoramiento de la gestión institucional. Por tanto, puede concebirse como un espacio de encuentro, de diálogo constructivo, de reflexión compartida y crítica, de intercambio integrador, buscando alternativas de calidad (Medina Rivelli & Otros, 2003).



### 3.2. Propósitos de la Autoevaluación

La autoevaluación pretende una revisión introspectiva del funcionamiento institucional, basada en el método analítico; orientada al mejoramiento permanente de la gestión, la calidad de los resultados y los servicios que ofrece la institución.

Los propósitos de la autoevaluación son:

1. Diagnosticar las fortalezas y debilidades institucionales, en las diferentes dimensiones de su gestión.
2. Fundamentar el proceso de toma de decisiones con información relevante y oportuna.
3. Desarrollar planes de mejoramiento de la institución a partir de los resultados de la autoevaluación.
4. Promover una cultura de evaluación que propicie el desarrollo continuo de la mejora de la calidad institucional.

### 3.3. Beneficios de la autoevaluación

En general, los procesos de autoevaluación aportan importantes beneficios, tanto a los actores participantes de la evaluación como a los objetos evaluados, considerando que ella se caracteriza por ser científica en sus procesos de revisión y análisis.

Los actores que analizan, reflexionan y comprenden la realidad adquieren mayor objetividad en sus valoraciones; y el objeto evaluado, que al ser mejor conocido en sus bondades, aspectos críticos y potencialidades, es favorecido con las decisiones de mejora que inciden en su desarrollo.



Se puede afirmar entonces que la autoevaluación aporta los siguientes beneficios:

- Propicia la participación de la comunidad académica.
- Fomenta el análisis y la reflexión compartida sobre la realidad institucional.
- Orienta la toma de decisiones oportunas, pertinentes y acertadas sobre la base de informaciones fidedignas.
- Aporta informaciones relevantes para la mejora de la calidad institucional.
- Desarrolla al interior de la institución la cultura de evaluación.

10

#### 4. CONDICIONES DE CONTEXTO INTERNO PARA LA AUTOEVALUACIÓN

Toda autoevaluación implica un esfuerzo importante por parte de las instituciones, que en este proceso realizan un análisis en profundidad de su gestión. El éxito del proceso de autoevaluación dependerá de ciertas condiciones necesarias para garantizar la recolección de información útil para la emisión de juicios valorativos: objetivos, pertinentes y válidos.

La evaluación como proceso técnico riguroso requiere un plan de realización, a más de un equipo que coordine las actividades, capaz de garantizar transparencia, participación y credibilidad del proceso.

El proceso de autoevaluación institucional requiere de un periodo preparatorio que implica la organización de las actividades que serán realizadas en el marco de la autoevaluación, debiendo generar condiciones fundamentales de contexto para la evaluación, en el marco de la cultura de la institución:

- En primer término, es esencial el compromiso y liderazgo efectivo de las autoridades institucionales, a fin de establecer un clima de confianza, priorizar y dar carácter institucional al proceso, garantizando el acceso a la información y disponiendo los recursos para el sostenimiento de la evaluación.
- Asimismo, la institución debe contar con una Instancia Técnica de Evaluación,





debidamente formalizada, de carácter permanente, a cargo del aseguramiento de la calidad institucional, que asesore y apoye al Comité de Autoevaluación Institucional.

- Para acceder al proceso es necesario una estructura funcional ad hoc que lleve adelante el desarrollo efectivo de la autoevaluación, para lo cual se conforma el Comité de Autoevaluación Institucional, como instancia responsable. En caso que la institución cuente con sedes, campus o filiales, deberá constituir subcomités de autoevaluación por sedes, campus y/o filiales. Además, la institución podrá conformar equipos de trabajo específicos, de acuerdo a las necesidades de la autoevaluación.

11

Adicionalmente, y durante todo el proceso, se deberá contar con un plan de comunicación interna, fluida y continua, que permita la sensibilización de la comunidad educativa con la evaluación, la socialización de la información, la participación de toda la comunidad en el proceso y la validación de los resultados. La institución deberá disponer de información sistematizada y actualizada.

El Comité de Autoevaluación Institucional es la instancia responsable de la elaboración de los instrumentos de recolección y sistematización de la información institucional y de la opinión de los miembros de la comunidad educativa.

## 5. FASES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

### 5.1. Organización y Planificación del Proceso



### 5.1.1. Conformación del Comité de Autoevaluación:

Una vez que la institución haya decidido someterse al proceso de evaluación institucional, con fines de acreditación, deberá conformar el Comité de Autoevaluación, hecho que se formalizará a través de una Resolución de la instancia correspondiente. Para ello, se recomienda que las instituciones que se sometan al proceso:

- Cuenten con un subcomité de autoevaluación por sede, campus y/o filial, de manera a apoyar la gestión del Comité de Autoevaluación Institucional.
- Prevean que el número de integrantes del Comité se adecue a las características y organización de la institución.
- Garanticen que los integrantes de dicho comité reúnan un perfil acorde a la naturaleza de la tarea que realizarán.

Es recomendable que los integrantes del Comité de Autoevaluación sean profesionales:

- Respetados y reconocidos, con amplia experiencia en el campo de la docencia y/o gestión institucional;
- Con experiencia en procesos de evaluación en educación superior;
- Con habilidades comunicativas asertivas;
- Que se caractericen por su objetividad en el análisis y la emisión de juicios valorativos.

Es importante que se garantice la dedicación y disponibilidad de tiempo de los miembros del Comité, considerando que las tareas típicas de la autoevaluación (reuniones técnicas, talleres de capacitación, socialización, elaboración de instrumento, procesamiento de la información, elaboración de informes, etc.) constituyen trabajos técnicos rigurosos y absorbentes; de ahí la necesidad de contar una instancia preferentemente estable y permanente.



Cabe señalar, que la participación de los directivos en este proceso debe darse por medio del acompañamiento, apoyo, y respaldo político y logístico a las actividades planificadas para la autoevaluación.

#### 5.1.1.1. Funciones del Comité de Autoevaluación

Son funciones del Comité de Autoevaluación Institucional:

- Planificar, coordinar y dirigir el proceso de autoevaluación.
- Orientar la conformación de los sub comités de las sedes, campus o filiales, si las tuviere, y de los equipos de trabajo que requiriera.
- Capacitar a los integrantes de los sub comités en el proceso de autoevaluación institucional.
- Acompañar y apoyar el trabajo de los sub comités que se organicen en las diferentes sedes, campus o filiales.
- Socializar los propósitos, objetivos, procedimientos y resultados del proceso de autoevaluación con toda la comunidad educativa y en particular con las instancias de decisión.
- Elaborar los instrumentos para la recolección de la información pertinente, con fines de evaluación.
- Promover la participación de los diferentes estamentos durante el proceso de la autoevaluación.
- Orientar y supervisar los informes periódicos de los sub comités.
- Sugerir estrategias de mejora sobre la base de la autoevaluación, para la elaboración del plan de mejoras.
- Redactar el informe final, en sus aspectos de forma y fondo.



### 5.1.1.2. Compromisos y normas de conducta de los integrantes del Comité de Autoevaluación

Los miembros del Comité de Autoevaluación se comprometen a:

- Participar activamente en las reuniones de trabajo y colaborar eficientemente en todas las actividades inherentes a sus funciones.
- Garantizar claridad y transparencia en la planificación, desarrollo y evaluación del proceso, generando un clima de confianza y seguridad
- Participar activamente en las instancias de entrenamiento o capacitación requeridas.
- Mantener la confidencialidad de toda la información que reciba en relación con la evaluación.
- Colaborar con la ANEAES en la organización y realización del proceso de evaluación externa.
- Disponer toda la información y documentación requerida durante el proceso de evaluación externa.

La actitud de los miembros del comité de autoevaluación es de suma importancia para el logro de los propósitos y objetivos de la evaluación institucional. En ese sentido, se espera:

- **Respeto:** los miembros del Comité de Autoevaluación deben manifestar actitud de respeto a la institución y a todos sus miembros, a fin de garantizar el desarrollo del proceso en un clima adecuado, sin crear tensiones innecesarias.
- **Comprensión:** los miembros del Comité de Autoevaluación deben esforzarse en comprender bien la situación de la institución, identificando objetivamente sus fortalezas y debilidades, a fin de plantear estrategias de solución pertinentes.
- **Organización:** los miembros del Comité de Autoevaluación deben planificar su accionar teniendo como referencia los criterios propuestos en el mecanismo, que constituyen el conjunto de características deseables de la gestión institucional.

- **Discreción:** es imprescindible la actitud discreta de los integrantes del Comité de Autoevaluación en el manejo de la información a fin de establecer una comunicación franca y abierta entre los miembros de la institución.
- **Objetividad:** el Comité de Autoevaluación debe respaldar con evidencias concretas los juicios de valor.

### 5.1.1.3. Responsabilidades del Coordinador del Comité de Autoevaluación

El Coordinador del Comité de Autoevaluación tiene responsabilidades particulares en el desarrollo de la evaluación:

- Coordina el proceso de autoevaluación, en todo su desarrollo.
- Dirige las deliberaciones del Comité de Autoevaluación.
- Actúa como portavoz del Comité de Autoevaluación y dirige los encuentros con representantes de la institución y de la Agencia.
- Asigna tareas específicas a sus pares dentro del Comité de Autoevaluación y convoca a otras instancias de trabajo en caso de necesidad.
- Garantiza que la evaluación se haga con rigor, siguiendo los criterios de la ANEAES.
- Coordina la elaboración del informe de autoevaluación así como la redacción final del mismo.

### 5.1.2. Sensibilización, Capacitación y Socialización del proceso de autoevaluación

Una vez que la ANEAES haya admitido a la institución al proceso de evaluación institucional, esta iniciará la sensibilización, capacitación y socialización del proceso de autoevaluación con todos los miembros de la comunidad educativa, con la finalidad de lograr comprensión, empoderamiento, adhesión y apoyo consciente y responsable al mismo.



En esta etapa es muy importante la presencia efectiva de la alta dirección, en apoyo a la evaluación y un liderazgo claro al frente de todo el proceso.

### 5.1.3. Planificación de la Autoevaluación

16

Conformado el Comité de Autoevaluación, los sub comités y demás equipos de trabajo, sus integrantes tendrán como primera actividad la planificación del proceso de autoevaluación. Dicha planificación deberá contemplar todas las actividades que se realizarán, los tiempos de ejecución de cada una de ellas de acuerdo a su complejidad, la distribución de las responsabilidades según las funciones a asumir, la metodología a utilizar y las estrategias de recolección, análisis y sistematización de la información a ser recabada.

La planificación del trabajo deberá prever los talentos humanos, así como los recursos económicos, materiales y técnicos para desarrollar el proceso de autoevaluación.

## 5.2. Desarrollo del Proceso

En esta fase se ejecutan las actividades planificadas y programadas en el plan de autoevaluación. Supone cumplir con las metas trazadas en el cronograma de actividades y a la vez dar cabida a aspectos emergentes que no se consideraron inicialmente.

Es importante tener en cuenta que el desarrollo del proceso exige rigurosidad metodológica en la recolección, procesamiento y análisis de la información a través del diseño y aplicación de instrumentos validados y confiables; esto permitirá la identificación de las fortalezas y debilidades de la institución en los diversos ámbitos de la gestión y otorgará validez y pertinencia a las conclusiones del proceso.



Los resultados obtenidos deberán socializarse con todos los miembros de la comunidad educativa para culminar con una propuesta de mejoramiento de aquellas áreas o dimensiones que lo requieran.

### 5.2.1. Análisis de la Matriz de Calidad

El Comité de Autoevaluación deberá:

- Identificar las fuentes de información (dependencias, órganos, personas, documentos, etc.) por cada uno de los indicadores a ser valorados, para solicitarla.
- Identificar los informantes clave.
- Determinar por cada indicador establecido en la Matriz de Calidad, las técnicas e instrumentos que reflejen mejor el estado de dicho indicador.

### 5.2.2. Los Informantes Clave

Los Informantes Clave son las personas o grupos representativos de la comunidad educativa que brindarán información pertinente y objetiva sobre las diferentes dimensiones a ser evaluadas. Cumplen un papel sumamente relevante para el conocimiento en profundidad de las particularidades de los procesos de gestión, sus debilidades y fortalezas en la implementación, los vacíos estructurales y de funcionamiento de la institución.

Las informaciones suministradas por los informantes clave, que generalmente no son posibles observarlas en las documentaciones de la organización, permiten percibir los matices de la gestión, los valores implícitos en las formas de implementación de los procesos de gestión; en fin, iluminan la comprensión y explican las debilidades de la gestión institucional. Por ello, es fundamental que en la autoevaluación se desarrollen procesos de consulta y relevamiento de información de las instancias correspondientes, de acuerdo a cada dimensión evaluada.



Ejemplo:

**Cuadro 1** Técnicas e instrumentos por informantes clave y documentos

Informantes Claves	Técnicas	Instrumentos
Rectores, Decanos, Coordinadores de carrera, Académicos, Directores Administrativos.	Entrevistas	Guía de entrevistas
Docentes, Estudiantes, Personal Administrativo y Técnico.	Encuestas	Cuestionario
Estudiantes, Docentes, Empleadores, Graduados.	Grupos focales	Guía de entrevistas
Documentos	Técnicas	Instrumentos
Plan Estratégico/Plan de Desarrollo, reglamentaciones, normas, datos estadísticos, Proyectos y programas, planes financieros, etc.	Análisis Documental Entrevistas	Guía de análisis documental. Lista de Cotejo. Guía de entrevistas

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3. Diseño y elaboración de los instrumentos

El proceso de autoevaluación implica una investigación exhaustiva de la realidad institucional. Por tanto, la selección de los instrumentos de recolección de datos, atendiendo la naturaleza de lo que se está analizando, es clave para obtener una información confiable.

En este sentido, existen distintos instrumentos útiles para recoger la información que se requiere; el tipo de instrumento a ser aplicado dependerá del tipo de información a ser recogida. Cada instrumento tiene un ámbito específico de aplicación; por ejemplo, cuando se trata de grupos numerosos, el cuestionario resultará adecuado; si se tratara de grupos pequeños o individuos sería más pertinente utilizar entrevistas, sean estas estructuradas o semi estructuradas, individuales o grupales; en caso de recurrir al análisis documental se podrá utilizar como instrumento la lista de cotejo o una matriz de análisis; si fuera a valerse de la observación, podría utilizarse una Guía de Observación.



Para la elaboración de los instrumentos, se sugiere tener en cuenta lo siguiente:

- Redactar los ítems de forma clara; valorar un sólo aspecto por ítem, evitando evaluar varios aspectos en un mismo ítem.
- Definir las muestras representativas de la población a quienes se aplicará el instrumento.
- Establecer los periodos de aplicación, entrega y procesamiento de información.

19

Una vez diseñados y elaborados los instrumentos, estos deberán ser sometidos a procesos de validación, por medio de juicio de expertos o a través de una prueba piloto, a fin de garantizar la validez y confiabilidad de los mismos.

#### 5.2.4. Recolección de Información

La recolección de la información requiere de un proceso sistemático en el cual el Comité de Autoevaluación, sub comités y los demás equipos de trabajo, deberán definir los criterios y procedimientos, de manera precisa y rigurosa.

La información que se obtenga en el proceso de autoevaluación institucional se sustentará en la opinión de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, así como en los documentos que contienen la normativa, el quehacer y los logros de la institución.

Para la organización de esta tarea, el grupo designado deberá tener en cuenta:

- El tipo de información que se recopilará
- La fuente de información
- El/los responsable/s de recogerlas
- El cronograma de entrega de los resultados
- El/los responsable/s de recibirla y procesarla.

Es importante que los instrumentos sean aplicados simultáneamente en todas las sedes, campus o filiales sometidas a evaluación, a fin de evitar cualquier tipo de sesgo.



Una vez reunida y procesada la información de acuerdo a los objetivos del estudio, la institución estará en condiciones de conocer las fortalezas y debilidades de cada una de las dimensiones de gestión evaluadas, emitir juicios sobre la calidad de las mismas y establecer prioridades de mejoramiento.

### 5.2.5. Análisis de los resultados

El Comité de Autoevaluación, conforme a la complejidad de la institución, deberá analizar los resultados y traducirlos en información para la toma de decisiones.

En esta fase del proceso, se requiere un análisis exhaustivo de los hallazgos. La triangulación de la información de las diferentes fuentes e instrumentos aplicados será de vital importancia, a fin de establecer la pauta valorativa que traduzca la realidad institucional a partir del análisis de cada uno de los indicadores de evaluación. Este análisis dará paso a la evaluación del logro de los criterios evaluados, integrando la información recabada de distintas fuentes.

Los resultados deberán analizarse en términos de fortalezas y debilidades para cada uno de los criterios asignados a los componentes dentro de las dimensiones evaluadas, según lo establece el Mecanismo.

### 5.2.6. Valoración de la Gestión Institucional

El Mecanismo de Evaluación y Acreditación Institucional propone un patrón de comparación, entendido como el estado deseable que debe presentar la gestión institucional, de manera a garantizar las condiciones mínimas de calidad del servicio que ofrece. Para ello, se contemplan criterios de calidad, consensuados y validados previamente con representantes de la comunidad académica nacional.



El juicio sobre la calidad de gestión institucional es el resultado de la síntesis valorativa del nivel de logro de los criterios. Dicha valoración resulta de un proceso de análisis que parte del elemento más simple (indicador) en un proceso de integración de juicios valorativos (criterios) hasta llegar al elemento más complejo de la estructura de análisis, que es la gestión institucional.

El proceso de valoración inicia con el análisis del grado de cumplimiento de cada indicador. Para ello se utilizará la escala definida en la siguiente escala.

**Cuadro 2** Escala valorativa de los indicadores

ESCALA VALORATIVA	DESCRIPCIÓN
Cumple totalmente	<i>Cuando el/los aspectos evaluados en el indicador se cumplen.</i>
Cumple parcialmente	<i>Cuando algún aspecto evaluado en el indicador no se cumple.</i>
No cumple	<i>Cuando ninguno de los aspectos evaluados en el indicador se cumple</i>

Fuente: ANEAES, 2018.

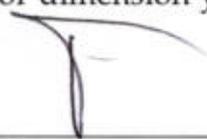
La evaluación del criterio es el siguiente paso y se realiza una vez determinado el nivel de logro de cada uno de los indicadores asociados al mismo, con una escala cualitativa, al que se asociará una valoración numérica, según sea el resultado obtenido, conforme a la escala a continuación.



**Tabla 1** Escala valorativa de los criterios

ESCALA CUALITATIVA	DESCRIPCIÓN	ESCALA CUANTITATIVA
Pleno	Cuando se <i>cumple totalmente</i> con todos los indicadores.	5
Satisfactorio	Si la cantidad de indicadores es par, el criterio alcanza el nivel de satisfactorio cuando: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cumple totalmente</i> con la mitad de los indicadores como mínimo y el resto <i>cumple parcialmente</i>.</li> </ul> Si la cantidad de indicadores es impar, el criterio alcanza el nivel de satisfactorio cuando: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cumple totalmente</i> con la mayoría de los indicadores como mínimo y el resto <i>cumple parcialmente</i>.</li> </ul>	4
Suficiente	Si la cantidad de indicadores es par, el criterio alcanza el nivel de suficiente cuando: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cumple totalmente</i> con la mitad de los indicadores como mínimo y en el resto de los indicadores hay al menos uno que <i>no cumple</i>.</li> </ul> Si la cantidad de indicadores es impar, el criterio alcanza el nivel de suficiente cuando: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cumple totalmente</i> con la mayoría de los indicadores como mínimo y en el resto de los indicadores hay al menos uno que <i>no cumple</i>.</li> </ul>	3
Escaso	Si la cantidad de indicadores es par, el criterio alcanza el nivel de escaso cuando: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cumple totalmente</i> con menos de la mitad de los indicadores.</li> </ul> Si la cantidad de indicadores es impar, el criterio alcanza el nivel de escaso cuando: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cumple totalmente</i> con menos de la mayoría de los indicadores.</li> </ul>	2
No se cumple	Cuando <i>no se cumple</i> con ninguno de los indicadores.	1

Sobre la base de la valoración del nivel de logro de cada uno de los criterios, se identificarán las fortalezas y debilidades por dimensión y, se propondrán las mejoras a implementar.




Una vez valorado los criterios, se obtendrá un promedio por dimensión de la valoración cuantitativa asociada a los mismos, de manera a contar con la valoración cualitativa final de la calidad de la gestión institucional, que será descriptiva.

En síntesis, para evaluar la gestión institucional se plantea:

- Analizar y valorar el grado de cumplimiento de los indicadores, argumentando cada uno de ellos.
- Determinar el nivel de logro de cada criterio según la escala valorativa cualitativa establecida para el efecto y asociar a la misma la valoración cuantitativa según corresponda
- Elaborar un juicio valorativo del nivel de logro del criterio, atendiendo el resultado del punto anterior
- Identificar las fortalezas y debilidades de la Dimensión evaluada a la luz de los criterios de calidad definidos.
- Promediar los valores cuantitativos asociados a cada criterio, por dimensión.
- Finalmente, elaborar una conclusión reflexiva y crítica del estado de calidad de la gestión institucional .

### 5.2.7. Socialización de resultados y propuestas de mejoramiento

Una vez obtenida y sistematizada la información, el Comité de Autoevaluación junto con los sub comités y equipos de trabajo, pondrán a conocimiento de todos los miembros de la comunidad educativa los resultados obtenidos, a fin de fomentar el compromiso y participación de todos en la elaboración de las estrategias de mejora de la gestión institucional.

Este proceso tiene particular importancia porque mediante él se tomará conciencia de las fortalezas y debilidades de la institución y, conjunta y responsablemente, se elaborarán las propuestas de mejora más pertinentes.



Dentro de ese marco será necesario:

- Someter a discusión los resultados obtenidos con todos los miembros de la comunidad educativa; mediante talleres, audiencias abiertas o mecanismos similares de participación.
- Recoger las observaciones, sugerencias y aportes resultantes de esos encuentros.
- Incorporar estos aportes, toda vez que los mismos sean pertinentes y muestren aspectos reales de la institución que no han sido tenidos en cuenta.
- Someter a juicio de la máxima instancia institucional las propuestas de mejoras planteadas a fin de incorporarlas en el informe final. La legitimación institucional de los resultados avala el informe de autoevaluación.
- Lograr un compromiso institucional que haga viable la ejecución de las acciones de mejora propuestas.

24

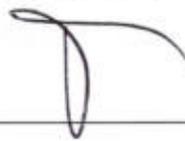
### 5.3. Redacción del Informe de Autoevaluación

El Informe de Autoevaluación refleja el resultado final de la actividad de evaluación de la gestión de la institución; incluye el análisis y síntesis del diagnóstico institucional, así como las conclusiones y recomendaciones que permiten adoptar medidas para el mejoramiento continuo.

#### 5.3.1. Criterios para la redacción del informe

El Modelo de Evaluación está basado en la convicción de que la autoevaluación debe ser una práctica permanente en las instituciones de educación superior y que la cultura de la evaluación es un presupuesto básico para la mejora de la calidad.

Para definir si la institución cumple con los criterios de calidad establecidos en el Mecanismo, los responsables de la autoevaluación deben cautelar que el proceso y los informes resultantes, sean de carácter:



- a. **Técnico:** fundamentado en recursos metodológicos válidos y en información confiable.
- b. **Objetivo:** refleja la imagen real de la situación de la institución basado en evidencias.
- c. **Representativo:** recoge la perspectiva de todos los actores que participaron del proceso.
- d. **Analítico:** describe en profundidad y con detalle las situaciones observadas, detectando sus causas y efectos.

### 5.3.2. Estructura del informe

Para elaborar el Informe de Autoevaluación el Comité se orientará por lo establecido en el documento del Mecanismo de Evaluación Institucional y la correspondiente Matriz de Calidad, así como lo dispuesto en este documento.

La estructura del Informe de Autoevaluación comprende los siguientes apartados:

**Portada:** la portada constituye la primera hoja del Informe de Autoevaluación, incluye los siguientes elementos: nombre de la institución, título del informe, ciudad y año de elaboración; no lleva encabezado ni pie de página y no se le asigna número de página.

**Índice:** deberá especificar la ubicación de los capítulos y secciones que contiene el Informe (contenidos, tablas, gráficos, cuadros, etc.).

**Presentación:** introduce al contenido, los objetivos por los cuáles se realiza y los antecedentes del proceso.

Debe incluir la presentación de la institución, sus datos básicos de constitución, antigüedad, cobertura y datos de población docente y estudiantil básicos, de manera a darle contexto al desarrollo del Informe.

**Descripción del proceso de autoevaluación:** en este apartado del Informe se expondrá de manera sucinta las actividades principales realizadas en el marco del proceso de autoevaluación; se sugiere considerar cómo se conformó el Comité de Autoevaluación, los sub comités y los equipos de trabajo (si los hubiera), las dificultades y aciertos experimentados durante el proceso hasta la redacción final del Informe de Autoevaluación.

Asimismo, se deberá explicitar la metodología utilizada en el proceso de recolección de la información, el grado de participación de los miembros de la comunidad educativa, las fuentes de información y otros elementos considerados importantes por la institución, concentrándose en aquellos aspectos señalados en este documento.

**Síntesis Evaluativa:** es el juzgamiento de la gestión institucional en función de los criterios de calidad establecidos. La síntesis evaluativa reúne las valoraciones de los diferentes elementos analizados en la Matriz de Calidad. Se presenta en el formato (archivo digital) de la Planilla Automatizada para la Síntesis Evaluativa.

Las instituciones que tuvieran más de una sede, campus y/o filial deberán realizar la autoevaluación simultáneamente en todas sus sedes, campus y/o filiales. El informe de la sede, campus y/o filial se ajustará al formato (archivo digital) de la Planilla Automatizada para la Síntesis Evaluativa con sus respectivos anexos.

El Comité de Autoevaluación Institucional recibirá los informes de cada sede, campus y/o filial, elaborados por cada subcomité de autoevaluación. Los resultados de los informes de las sedes, campus y/o filiales serán fundamentales para la elaboración del Informe de Autoevaluación Institucional por el Comité de Autoevaluación.

El Informe de Autoevaluación Institucional, se redactará de acuerdo a la estructura descrita en esta sección, utilizando los informes de las sedes, campus y/o filiales.



Los juicios valorativos integrados del Informe de Autoevaluación Institucional se realizarán a partir de los informes de cada sede, campus y/o filial. Este proceso contempla los siguientes pasos:

1. Analizar el nivel de cumplimiento de cada indicador en cada una de las sedes, campus y/o filiales.
  - En caso que el indicador *cumple totalmente* en cada una de las sedes, campus y/o filiales, la institución llevará dicha valoración en ese indicador.
  - En caso de que el indicador *no se cumple* en todas las sedes, campus y/o filiales, la institución llevará dicha valoración en ese indicador.
  - En todos los otros casos, la valoración institucional en el indicador será de *cumplimiento parcial*.
2. Presentar las fortalezas y debilidades institucionales por dimensión, considerando las detectadas de cada una de sedes, campus y/o filiales. En casos de repeticiones indicar una sola vez.
3. Proponer las mejoras a implementar considerando cada una de las debilidades detectadas.
4. Sintetizar dicho análisis asentando las valoraciones de carácter cuantitativo asociados a cada criterio y promediar la sumatoria de sus valores.
5. Finalmente, elaborar una conclusión reflexiva y crítica del estado de calidad de la Institución.

**Comentarios finales:** este apartado refleja las conclusiones generales y específicas de la institución en relación con el proceso de autoevaluación y las lecciones aprendidas.

**Anexos:** los anexos tienen el propósito de asegurar que el informe contenga la documentación de respaldo, relevante y necesaria para sostener las observaciones, apreciaciones y juicios del Informe.



### 5.3.3. Aspectos Formales

- Tamaño de papel: A4
- Márgenes: 3 cm. de margen izquierdo y 2 cm. de margen derecho; 2 cm. de margen superior e inferior.
- Tipo y Tamaño de letra y espacio: letra tipo Arial, tamaño 14 de letra para el título principal y tamaño 12 para los subtítulos y texto, con espacio 1,5 entre líneas, sangría en primera línea de 0,25 cm. espaciado posterior de 3 puntos al final de párrafo.
- Cada página debe estar enumerada desde el apartado "Descripción del proceso de autoevaluación".
- La información complementaria debe ir en anexos.
- Número de copias a ser entregadas a la Agencia: impresas 2 (dos) y 1 (una) copia digital en versión pdf, incluyendo los anexos.
- Encuadernación en anillado.

### 5.3.4. Orientaciones para organizar los Anexos

Las evidencias que sustentan las diferentes valoraciones deberán estar ordenadas por dimensiones. En caso que un documento respalde más de una de las apreciaciones o juicios evaluativos, se deberá referenciar como se asentó dicho anexo por primera vez y no repetir la copia del referido documento.

### 5.4. Elaboración del Plan de Mejoras

El Plan de Mejoras, es el instrumento que recoge y articula todas las acciones priorizadas que la institución deberá emprender para mejorar la calidad de su gestión. Resulta del análisis de los resultados obtenidos en la autoevaluación y podrá contemplar acciones a corto, mediano y largo plazo con la finalidad de superar las debilidades detectadas, las



condiciones que las propician y potenciar aquellos aspectos que se están trabajando adecuadamente, explicitándose los compromisos de ejecución y cumplimiento que permitan un mejoramiento continuo de la calidad de la gestión institucional.

El Plan de Mejoras debe ser adecuado, pertinente y coherente con el Informe de Autoevaluación a fin de orientar procesos conducentes a superar las debilidades y sus causas. Asimismo, debe ser realizable en el tiempo previsto y prever los recursos necesarios para su ejecución.

La implementación de las mejoras cabe a las autoridades institucionales, las que tienen el poder de decisión para llevar adelante el Plan de Mejoras, para lo cual deben designar a los responsables directos de su elaboración e implementación.

#### **5.4.1. Identificación y análisis de las fortalezas y debilidades**

Los responsables de elaborar el Plan de Mejoras deberán considerar y describir claramente las causas de las debilidades y plantear las acciones que van a permitir superarlas. En ese sentido, cabe que las instituciones se respondan la siguiente pregunta ¿de qué dependen los aspectos que requieren mejoras? Esta respuesta permitirá delinear estrategias pertinentes para la mejora.

Sobre este análisis la institución deberá:

- Listar las posibles acciones que permitirán corregir o eliminar la debilidad detectada.
- Analizar la viabilidad de cada acción en términos de tiempo, costo, apoyo académico, técnico y financiero.
- Seleccionar las acciones factibles de llevar adelante y señalar el plazo requerido para concretarlas.



La siguiente tabla podría ayudar a realizar este análisis:

**Tabla 2** Análisis de Debilidades

Componentes					
Debilidades	Causas probables	Posibles soluciones	Valoración de viabilidad	Selección de acciones factibles de lograr	Plazos

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.2. Diseño del Plan

Realizada la identificación de las debilidades, sus causas y posibles soluciones, se iniciará el diseño y elaboración del Plan de Mejoras, priorizando aquellas áreas más débiles y que generen mayor impacto en la gestión institucional. No obstante, se espera que la institución defina los mecanismos que propicien el sostenimiento de las fortalezas diagnosticadas en las diferentes dimensiones de la gestión institucional.

Una vez seleccionadas las acciones de mejora, el equipo elaborador del Plan, sobre la base del análisis realizado, formulará los objetivos específicos, definirá las actividades a realizar, determinará los responsables, establecerá los medios de verificación y elaborará el presupuesto y el cronograma correspondiente. El plazo para el cumplimiento de las acciones del Plan de Mejoras deberá ser suficiente para incorporar las acciones necesarias, de modo que su impacto sea permanente; sin embargo, es variable en función de las características de las áreas a mejorar.



**Tabla 3** Componentes del Plan de Mejoras por cada Dimensión

Dimensión 3. Personas														
Objetivos (Recomendaciones)	Actividades	Responsables	Medios de Verificación	Recursos financieros		Cronograma								
						Año 1		Año 2		Año 3				
				Fuente	Monto	S 1	S 2	S 1	S 2	S 1	S 2			

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4.3. Seguimiento y evaluación del Plan de Mejoras

Aprobado el Plan de Mejoras, corresponde al equipo asignado para el efecto realizar el seguimiento del mismo. Para ello se establecerá un mecanismo de seguimiento por medio de reuniones, informes u otros medios que la institución considere pertinente.

Los elementos a ser tenidos en cuenta para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Mejoras son los objetivos y sus medios de verificación.

Deberá preverse acciones en caso de no cumplimiento de lo planificado, a fin de considerar las posibles contingencias en su implementación.





Figura 1: Diagrama de Flujo de Fases del Proceso de Autoevaluación

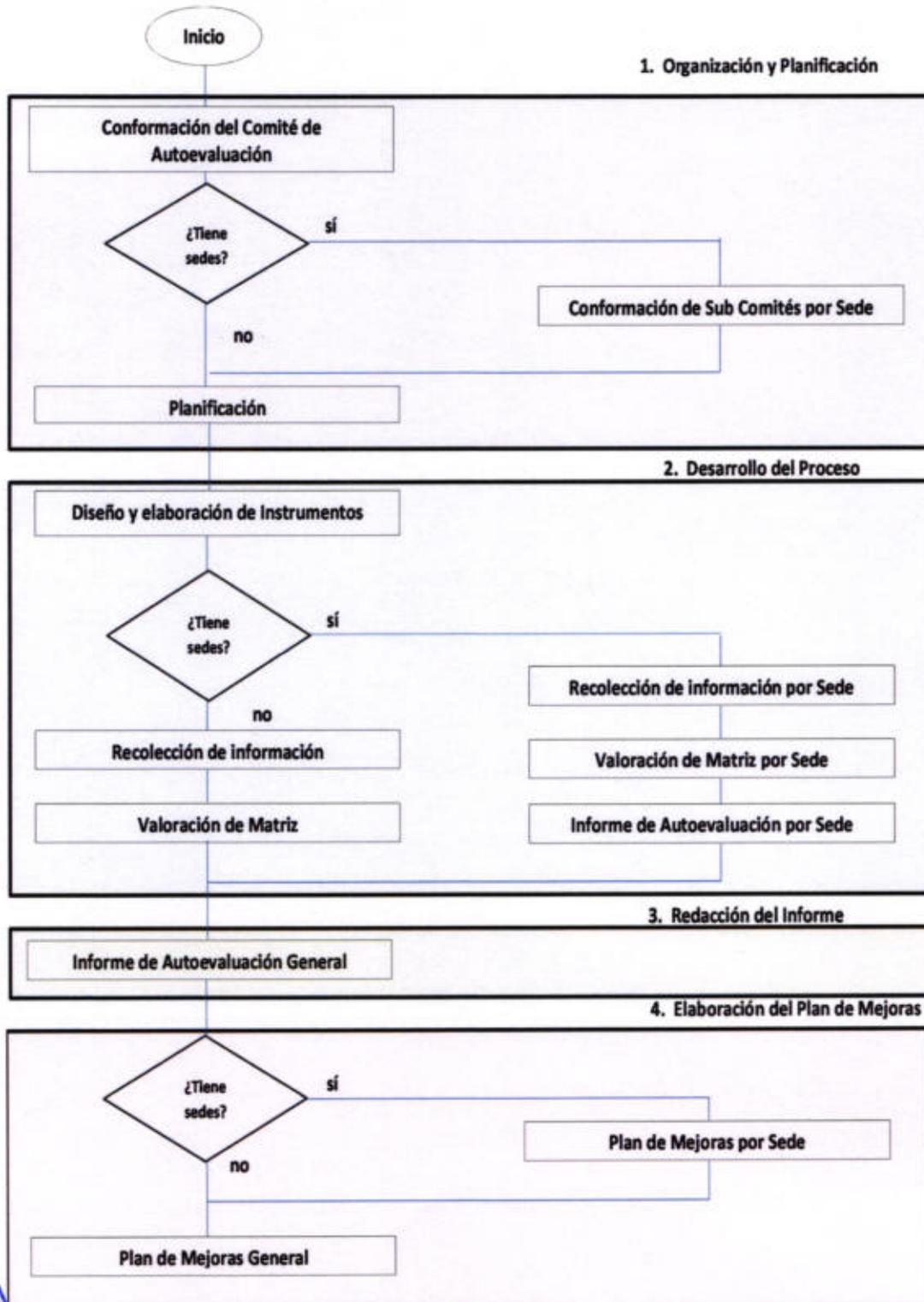
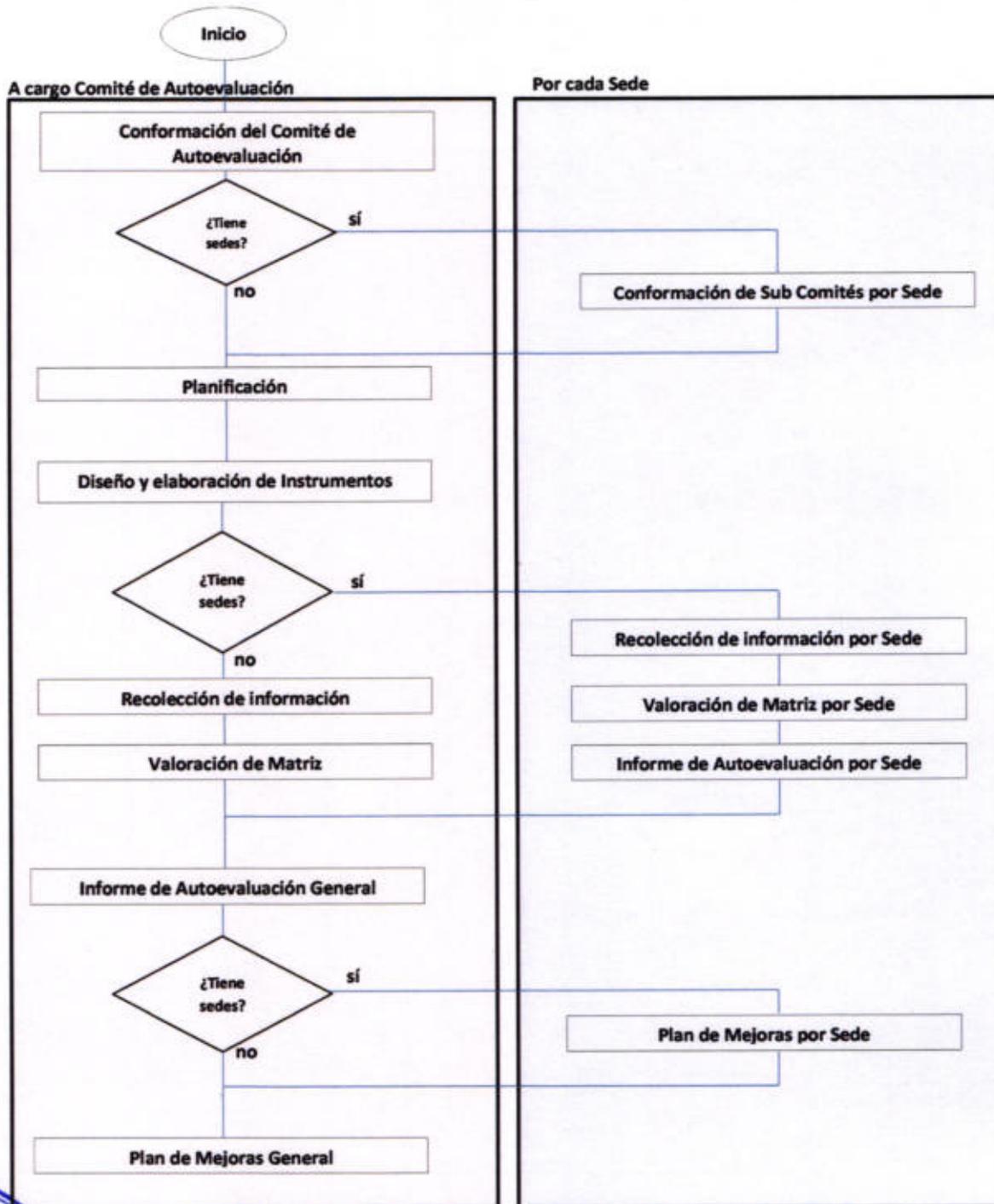


Figura 2: Diagrama de Flujo de Fases del Proceso de Autoevaluación con actividades a cargo del Comité de Autoevaluación y actividades por cada Sede



## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANEAES. (2014). *Mecanismo de Evaluación y Acreditación Institucional*. Asunción: ANEAES.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (1997). *Evaluación-Una herramienta para mejorar el desempeño de Proyectos*. Oficina de Evaluación.
- Espinoza, O. (1994). *Manual Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior*. Chile: CINDA.
- Gonzalez, L. (1994). *El impacto del Proceso de Evaluación y Acreditación en las Universidades de América Latina*. CINDA.
- Medina Rivelli, A., & Otros. (2003). *Modelos de Evaluación de la Calidad en Instituciones Universitarias*. Madrid: Universitas.
- Ruiz, J. (1996). *Cómo hacer una Evaluación de Centros Educativos*. Madrid: Madrid.

