

# Observatorio Duoc UC



BOLETÍN N°4,  
Enero 2014

## **BERNARDO DOMÍNGUEZ COVARRUBIAS**

**"El compromiso con la calidad  
es un desafío permanente."**

### **ENTREVISTAS A:**

MATKO KOLJATIC MAROEVIC

JOAQUÍN GAIRÍN SALLÁN

ANDRÉS VILLELA CHACÓN



## Editorial

La ley 20.129 no entregó una definición exacta sobre lo que entendería por calidad. Este hecho sin duda ha obligado a las instituciones acreditadoras a buscar definiciones de uso general y que generaran consenso para todas las partes involucradas: los que evalúan y los evaluados. Sin embargo, en los últimos años la literatura ha avanzado mucho en la precisión del concepto.

Es de uso corriente que en todas las mediciones de calidad se incluyan o se consideren indicadores cuantitativos y cualitativos. Entre los primeros nos encontramos con mediciones de abandono temprano de estudios, titulación, empleabilidad, aspectos financieros, etc. Entre los segundos tenemos opiniones de alumnos, egresados, empleadores, etc.

Sabemos que hoy el aseguramiento de la calidad se centra en los "outcomes", es decir, en los resultados obtenidos por la institución educativa evaluada. Por lo tanto, hoy es usual verificar que las instituciones estén poniendo el acento en indicadores como la retención, empleabilidad, relación entre docentes y número de alumnos, estabilidad financiera, tasa de titulación y logros medibles de eficacia formativa, entre otros.

En la entrevista al Sr. Koljatic, nos anuncia cómo están trabajando para diferenciar la medición y evaluación de calidad de la educación universitaria y de la técnico profesional. El año pasado ya se dictaron pautas específicas para los Centros de Formación Técnica y se espera que el 2014 se dicten para los Institutos Profesionales. Asimismo, el Presidente de la Comisión Nacional de Acreditación – CNA -, nos proporciona luces muy interesantes sobre la evolución futura de su organismo.

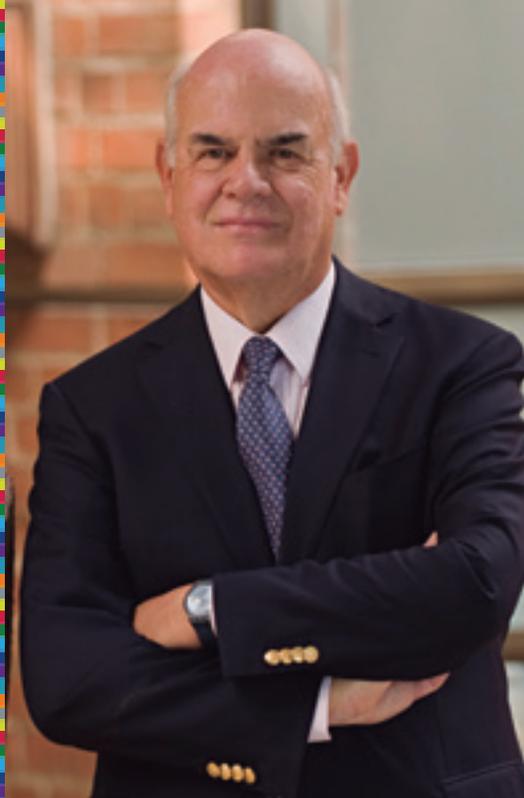
El Rector de Duoc UC nos entrega su visión sobre el concepto de calidad y de lo que espera de la institución en torno al cumplimiento de ciertos estándares. La entiende como un desafío, una convicción y una ética. Presenta preguntas, plantea desafíos e invita a la comunidad Duoc UC a tener un compromiso vital con el horizonte de la calidad.

El Dr. Joaquín Gairín, nos presenta una visión académica e internacional sobre la calidad en la educación superior latinoamericana y europea. Nos plantea las dificultades de un crecimiento explosivo del alumnado y el que no se cuiden ni se establezcan garantías de calidad. Reconoce que en América Latina son más relajados los permisos para autorizar el funcionamiento de instituciones de educación superior.

Para Gairín: "Las buenas instituciones son aquellas que tienen procesos de mejora permanente y superan las exigencias externas establecidas. Por una parte, mantienen mecanismos internos (de autoevaluación participativa o de control de procesos) que permiten analizar los avances, descubrir errores e introducir cambios. Por otra, y para conocer si sus avances son suficientes y si se dan al ritmo preciso, someten sus actuaciones y resultados a procesos de evaluación externa que, mediante instrumentos estandarizados, les permiten conocer su situación respecto a otras instituciones".

Finalmente, el Director de la Escuela de Diseño Andrés Villela de Duoc UC, nos informa sobre como el concepto de calidad es abordado en su Escuela: "En general, la Escuela de Diseño adscribe íntegramente al set de indicadores institucionales que configuran nuestro quehacer, como son la permanencia, la titulación, la progresión curricular de los estudiantes, la empleabilidad y la acreditación, entre muchas otras".

Creemos que el presente Boletín nos invita a una lectura interesante desde cuatro perspectivas sobre el concepto de calidad. Existen coincidencias sustanciales y un lenguaje común. La calidad hoy es un tema de alta preocupación para todas las instituciones educativas chilenas e internacionales.



Matko Koljatic Maroevic, Presidente CNA.

## MATKO KOLJATIC MAROEVIC

**“En educación... la calidad surgirá de la interfaz entre lo que las instituciones ofrecen (...) y lo que los alumnos esperan.”**

**Desde su fundación la CNA ha evaluado procesos y consistencia interna ¿Usted considera que hoy la institución avanza hacia la medición de la eficacia institucional con distintos indicadores objetivos?**

Por cierto que sí. La ley 20.129 indica que en las acreditaciones se deben evaluar las "políticas y mecanismos "de aseguramiento de la calidad pero además, los "resultados", lo que implica que las instituciones de educación superior deben establecer métricas por las cuales evaluarán su desempeño, tanto cuando hacen su auto evaluación como cuando se presentan a la evaluación externa.

Dichas métricas típicamente incluyen indicadores cualitativos y cuantitativos. A modo de ejemplo, se puede construir paneles de control de gestión basados en objetivos de aprendizaje, progresión (abandono temprano, titulación oportuna, etc.), inserción laboral, etc. Los indicadores anteriores se expresan cuantitativamente. En lo cualitativo, es importante considerar las opiniones de alumnos, profesores y egresados sobre los recursos y capacidades de la institución, carrera o programa, por ejemplo, en la docencia o en el desarrollo integral del alumno.

En ello, el aseguramiento de la calidad de la educación superior en Chile es consistente con las tendencias internacionales, que dicho en inglés, se centran igualmente, cada día más, en los "outcomes".

**¿Cuál es la actual definición de calidad con la cual está operando la CNA?**

En la ley 20.129 no hay una definición precisa sobre qué se entiende por calidad en la educación superior. Por lo tanto, sólo cabe recurrir a definiciones generalmente aceptadas de qué significa la "calidad" y aplicarlas en las acreditaciones. En ese sentido, son aplicables las definiciones de académicos como Juran y Deming, que establecieron los fundamentos teóricos sobre el aseguramiento de la calidad.

En breve, la "calidad" es una palabra multifacética ya que tiene un significado interno a las organizaciones y otro externo a ellas. Cuando en una organización se establecen especificaciones mínimas respecto a un producto o servicio, se está tomando una perspectiva interna. Por ejemplo, si un fabricante de automóviles especifica un rendimiento de 5 km. por litro de gasolina para sus vehículos, está estableciendo

un parámetro de rendimiento. Serán de buena calidad sus automóviles si es que efectivamente cumplen con esa especificación. Pero, hay que tener en cuenta también las expectativas de quienes van a usar ese producto o servicio. En el caso de los automóviles, importa y mucho que es lo que requieren los conductores. Probablemente para ellos 5 km. por litro no será suficiente y el fabricante tendrá que mejorar esa especificación.

Llevado lo anterior a la educación, que se entienda por calidad surgirá de la interfaz entre lo que las instituciones ofrecen - en lo que la sociedad tiene en muchos casos el rol de establecer qué es lo que se debe especificar, como sucede por ejemplo con las pruebas Inicia o Eunancom - y lo que los alumnos esperan.

**¿Existen tipos de evaluación distintas para acreditar universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica?**

Diferenciar por tipo de institución es el óptimo, pero el avance ha sido limitado. Hay que recordar que la ley 20.129 sólo tiene algo más de siete años, que no es mucho, y que el sistema



de acreditaciones, reconozcámoslo, ha tenido traspies. Avanzar no ha sido tan expedito como tal vez el legislador pensó. Por ello, la CNA esta al debe en estos temas.

Hasta ahora se utilizaban criterios comunes para todas las instituciones sin diferenciación alguna. En 2013, la CNA estableció pautas de evaluación específicas para los Centros de Formación Técnica. En 2014 está programado avanzar estableciendo pautas de evaluación para los Institutos Profesionales y se revisará las de las universidades. Otra área en que se avanzará, con nuevas pautas de evaluación, es en los programas semi presenciales - también denominados de e-learning - que tendrán criterios ad hoc. Por otra parte, hay que desarrollar criterios especiales para, por ejemplo, las carreras artísticas. Es claro que no se puede evaluar igual a un estudiante de una licenciatura en física que a una licenciatura en teatro.

### **¿Qué importancia tendrán en la actual CNA los fenómenos de la retención y empleabilidad de las instituciones y carreras del país?**

Ambas tienen una importancia crucial. El abandono temprano es una de las debilidades de

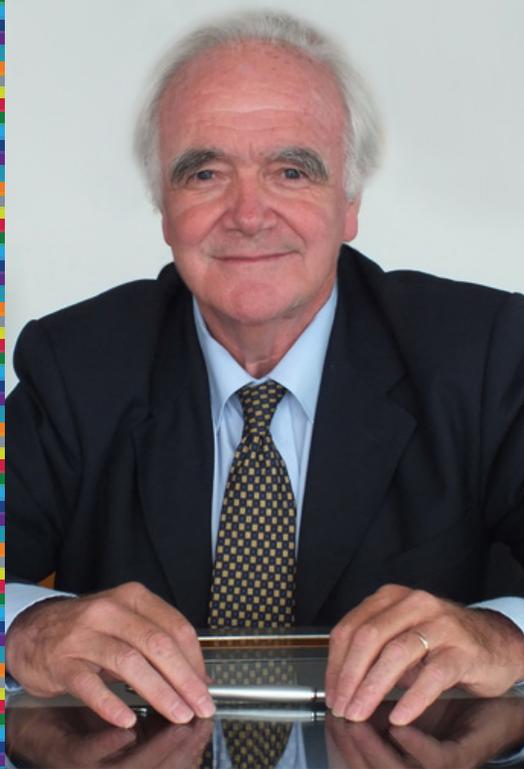
nuestro sistema de educación superior en que se avanzó en la cobertura pero a costa de la retención. El problema del abandono temprano es multifactorial, ya que inciden factores económicos, sociales y psicológicos. Es un gran desafío.

La empleabilidad es otro criterio fundamental. Nadie en el país quiere "cesantes ilustrados". Es obligación de las instituciones hacer que su oferta académica sea pertinente laboralmente.

### **¿A su juicio, qué instituciones mundiales o "buenas prácticas" de países están mirando para mejorar el actual trabajo de la CNA?**

Más que instituciones hay temas emergentes que se podrían englobar bajo el concepto de responsabilidad social. Consideremos, por ejemplo, el tema del cambio global - que entre otros aspectos incluye el cambio climático, pero que también incluye las migraciones, el avance de la ciencia, los cambios en la cultura, etc. - es necesariamente un tema que habrá que incorporar de forma más precisa en nuestras evaluaciones. En otra dimensión, está el tema de la igualdad de oportunidades - en que nuestro país tiene un gran déficit- que también obliga al sistema a repensar los sistemas de admisión

y apoyo a los estudiantes y por ende, las acreditaciones tendrán que reflejar mejor lo que la sociedad espera en este tema. Finalmente, está el tema de la globalización, que en sus múltiples aspectos impacta a nuestras instituciones de educación superior. Por nombrar un aspecto, es evidente que nuestros egresados tienen que ser bilingües. Esto hoy en día no es un criterio. En mi opinión, si queremos seguir insertándonos en este mundo global, un segundo idioma será un requisito de graduación más temprano que tarde y tendría que ser un criterio de acreditación a futuro.



Bernardo Domínguez Covarrubias,  
Rector Duoc UC.

## BERNARDO DOMÍNGUEZ COVARRUBIAS

**“Nosotros estamos de acuerdo con que se aumente la medición y evaluación de la eficacia formativa y de la medición objetiva de transferencia de competencias que proporcionamos a nuestros alumnos y alumnas.”**

**En variadas encuestas, tanto de empleadores como de graduados estiman que las competencias más relevantes para el ejercicio de cualquier profesión son el compromiso con la calidad, la capacidad de aprender, de mostrarse motivado por actualizarse y el compromiso ético. Para usted ¿Cómo se logra y cómo se expresa el compromiso con la calidad?**

El compromiso con la calidad es un desafío permanente y debe surgir de una convicción y de una ética fundada en valores compartidos a la que debe adherir toda la comunidad de la institución educativa. En el caso de Duoc UC, primero es un desafío porque nos obliga a exigirnos al máximo para cumplir con lo que promete nuestra misión como institución. En segundo lugar, es una convicción por cuanto nuestro trabajo debe estar siempre dirigido al horizonte de calidad, es decir, es una creencia que está y debe estar en nuestro ADN institucional. Y por último, es una ética en cuanto a que como institución de iglesia siempre fomentamos y enseñamos el comportamiento correcto y eficaz a nuestros estudiantes. ¿Qué mejor coherencia práctica que siempre nuestro trabajo educativo tenga un horizonte de calidad exigente?

Todo los miembros de Duoc UC: ejecutivos,

colaboradores, docentes y por supuesto nuestro alumnado, deben trabajar diariamente para lograr que en el ámbito de su actuar vital y existencial, predominen las acciones correctas y el deseo de aportar con sus talentos personales para lograr una mejor familia y un mejor país. El trabajo bien hecho, la justicia, la verdad, la belleza nos hace partícipes importantes de la obra que Dios desea de todos sus hijos.

**¿Qué indicadores de calidad para usted son esenciales para medir la eficacia formativa institucional respecto de los alumnos y alumnas de Duoc UC?**

Los mecanismos de aseguramiento de la calidad como sabemos son externos e internos. Entre los primeros son establecidos por la sociedad (empresas, familias y jóvenes) o por el Estado que diseña, reglamenta y le da forma a instituciones que se harán cargo de velar por la calidad de las instituciones educativas. En el caso de Chile, tenemos a diversos organismos que supervisan el cumplimiento de la ley. Entre ellos, uno de los que más directa relación posee con el tema aludido es la Comisión Nacional de Acreditación – CNA -

La CNA por lo que observamos ya no sólo está constatando si las instituciones de educación

superior poseen los procesos, medios y políticas adecuadas para cumplir con sus propios propósitos institucionales. Ahora está verificando si estamos o no cumpliendo con eficacia el logro de buenos índices de retención, empleabilidad, titulación; si contamos con los recursos financieros para cumplir nuestros propósitos; si nos definimos como institución docente, que poseamos un número adecuado de profesores con jornada completa, entre otros indicadores de calidad formativa.

Nosotros estamos de acuerdo con que se aumente la medición y evaluación de la eficacia formativa y de la medición objetiva de transferencia de competencias que proporcionamos a nuestros alumnos y alumnas. Por esta razón, nosotros durante el pasado año 2013 hemos insistido en promover e incentivar los estudios y diseño de políticas adecuadas, eficientes y eficaces en lograr una disminución de la deserción (nosotros tenemos una permanencia cercana al 80 % pero deseamos que exista una mayor permanencia de nuestros estudiantes); potenciar la empleabilidad de nuestro alumnado y para ello se está permanentemente reflexionando y aplicando medidas para lograr que nuestros titulados consigan un trabajo, se mantengan en ellos y si lo pierden, puedan recuperarlo rápido o reorientarse en sus escogidas ocupaciones

laborales. También nos interesa y mucho aumentar el número de estudiantes que logren obtener sus títulos en los tiempos estipulados para ello. Para que esto último se cumpla, necesitamos que nosotros hagamos bien nuestro trabajo, como también que nuestros estudiantes realicen su propio esfuerzo responsable para estudiar y aprender.

Cumplir con los indicadores de calidad no significa otra cosa que ser eficaces con nuestra misión como institución. Los indicadores son objetivos y garantizan plena transparencia y que al ser examinados, nos indican si estamos haciendo las cosas bien o si necesitamos corregirnos y aumentar nuestros esfuerzos para mejorar.

### **Hoy Duoc UC posee más de 80.000 alumnos y alumnas ¿Qué desafíos puede tener este fenómeno cuantitativo para el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad de la institución?**

Es verdad que hoy Duoc UC posee un desafío numérico mayúsculo. Todos los que trabajamos en el mundo de la formación de personas, sabemos que educar poblaciones muy numerosas implica esfuerzos muy notables para que adquieran las competencias establecidas en los distintos perfiles de egreso. ¿Cómo podemos educar de manera homogénea, logrando el mismo perfil de egreso para todos los inscritos en una misma carrera? ¿Cómo diseñamos mecanismos de control para verificar internamente nuestra eficacia formativa y los resultados académicos? ¿Cómo mejoramos nuestro modelo educativo y nuestra institucionalidad para que en todas nuestras sedes no existan ni puedan existir diferencias formativas? ¿Cómo aumentamos y solidificamos nuestra institucionalidad para que la transversalidad, la unidad de gestión institucional, de fines, de valores compartidos y la necesaria libertad de gestión interna de las sedes puedan hacer más grande a Duoc UC? ¿Cómo logramos diseñar carreras que se hagan cargo de la realidad de muchos alumnos que hoy, simultáneamente, estudian y trabajan?.

Y estimo que podríamos agregar otro desafío y creo que es muy importante: ¿Cómo lograr que un alumno o alumna de Duoc UC se sienta tratado integralmente? Muchos de nuestros estudiantes carecen de capital cultural previo, por lo tanto como institución tenemos la responsabilidad ética de ayudarlos con mucho ánimo y fuerza. Los alumnos tienen el derecho de recibir calidad

formativa, pero también tienen el derecho y la obligación de participar y de ser responsables en sus estudios.

### **En un ambiente político institucional de mayores regulaciones y demandas crecientes de distintos sectores sociales, ¿cuáles son las propuestas o reflexiones que Duoc UC debe plantearse frente a este entorno?**

Tenemos la obligación como parte de nuestra identidad, de estar siempre revisando nuestros procedimientos internos y las políticas vigentes. Debemos tener una relación muy estrecha con la sociedad y sus necesidades siempre crecientes y novedosas. No debemos olvidar que nuestro saber es práctico y formamos por competencias y que estas provienen de los requerimientos de las empresas.

Es verdad que no enseñamos saber especulativo, pero eso no significa que no lo valoremos o no lo fomentemos en su justa medida. Es muy importante saber por qué hacemos lo que hacemos y que podamos defender nuestra tarea educativa y nuestro modelo de enseñanza en el ámbito de los especialistas. Nosotros no debemos renunciar a nuestra capacidad de pensar y de escribir nuestras particulares experiencias pedagógicas. Aquí tenemos una propuesta y un desafío: explicar a la sociedad que nosotros formamos de determinada manera porque creemos que esta es la mejor para formar a las personas que el país está requiriendo.

También debemos prepararnos para las mayores regulaciones que la sociedad está exigiendo y que ciertos organismos estatales están implementando. Esto significa aumentar la sensibilidad de nuestros oídos para saber escuchar y no quedarnos desactualizados. Debemos perfeccionarnos y mejorar nuestros saberes con respecto al modelo de formación por competencias.

Hoy tenemos un importante reconocimiento social. Nuestros estudiantes creen en nosotros, confían en que los ayudaremos a cumplir sus sueños y que los acompañaremos en sus respectivas vocaciones y potenciaremos su movilidad social ¿Cómo podríamos fallarles a nuestros estudiantes? Estimo que tenemos con ellos un deber profundamente ético.

### **¿De qué manera, a su juicio, la Pontificia Universidad Católica de Chile puede apoyar a Duoc UC para que esta institución aumente su compromiso con la calidad?**

Es nuestra institución madre. La universidad en sus 125 años ha dado muchísimas muestras de calidad y de compromiso fiel con el país. Posee una memoria y una experiencia educativa que ha sido, es y será de mucha utilidad para Duoc UC. Ella a través del Consejo de la Fundación participa activamente de las orientaciones y del gobierno de Duoc UC.

La Pontificia Universidad Católica y Duoc UC proporcionan formación, grados y títulos técnicos o profesionales en todo el ámbito de la educación superior, sea esta universitaria o técnica profesional. Tanto la universidad como Duoc UC, cada una en su ámbito de acción, intentamos formar a los profesionales y técnicos que el país nos está demandando. La universidad puede apoyar a nuestra institución con capacitaciones, asesorías específicas, reconocimiento de nuestra eficacia formativa y de nuestros títulos, abriendo posibilidades de perfeccionamiento a nuestros técnicos y profesionales.

Nuestra institución es profundamente inclusiva y tenemos experiencia con estudiantes que no sólo se dedican a estudiar sino que también trabajan. La universidad a través nuestro penetra en la más amplia diversidad socioeconómica del país. En tal sentido, ambas instituciones pueden aportarse mucho en experiencias de permanencia, empleabilidad, de calidad y de crecimiento con sentido.



Dr. Joaquín Gairín Sallán,  
Universidad Autónoma de Barcelona.

## DR. JOAQUÍN GAIRÍN SALLÁN

**“Las buenas instituciones son aquellas que tienen procesos de mejora permanente y superan las exigencias externas establecidas.”**

### **Desde la experiencia acumulada, ¿qué análisis comparado podría realizarse de los sistemas de evaluación, acreditación y garantía de la calidad en Iberoamérica?**

La educación en Iberoamérica ha mejorado significativamente, aunque no de manera similar en todos los países, en relación a la cobertura de la enseñanza básica y también con respecto a la enseñanza media y universitaria, que aún sigue siendo muy elitista. El reto es mantener y mejorar el acceso y la permanencia, pero también el de garantizar la calidad del servicio público que se presta.

El desarrollo socioeconómico de algunos países ha impulsado también y significativamente el crecimiento de la oferta educativa media y superior, que se ha acompañado del aumento espectacular de instituciones de formación que no siempre cuentan con las debidas garantías de calidad. Respecto a lo que sucede en Europa y otros países, las exigencias para autorizar el funcionamiento de una institución de educación superior en Iberoamérica son laxas, lo que ha

favorecido su nacimiento y orientación hacia el lucro. Como bien señala el Informe 2011 sobre la Educación Superior en Iberoamérica editado por Joaquín Bruner y Rocío Ferrada y en referencia a Chile:

*“Una industria poco regulada, como es el caso de la educación superior en Chile, requiere de la existencia de una institucionalidad apropiada y de una Superintendencia que contribuya a aportar mayor transparencia e información. Particularmente sensibles son los temas de matrícula (vacantes, puntajes de corte, condiciones de acceso), propiedad y lucro (propietarios, sociedades relacionadas, proveedores, empresas relacionadas), condiciones laborales (tipos de contrato, derechos de los académicos y trabajadores), entre otros.” (pág. 86)*

No es de extrañar que, en estas circunstancias históricas de bajos niveles de exigencia para crear instituciones y programas, surja la necesidad de ordenar ‘a posteriori’ el sistema formativo y, para ello, se promuevan propuestas relacionadas con

la evaluación y la acreditación. De todas formas, su desarrollo, vinculado no tanto a la creación de buenas propuestas como a la de evitar las malas, conlleva algunos problemas que afectan al propio sentido y utilidad de los sistemas de calidad al que quieren servir esas propuestas.

Por una parte, la evaluación que se desarrolla es normalmente externa, obedece a patrones y estándares generales y se liga a la permanencia de la institución o de sus programas, tratando así de regularizar el sistema y de garantizar un mínimo de calidad. Sin embargo su concreción operativa, influenciada por la cantidad de instituciones y programas a revisar, se concreta en formularios administrativos y estándares estadísticos que olvidan la importancia clave que los procesos tienen para el logro de resultados de calidad.

Por otra parte, la preponderancia de las evaluaciones externas y los procesos de acreditación a los que sirven, obvia la necesidad y conveniencia de procesos complementarios de evaluación interna que tengan en cuenta el proyecto institucional, los procesos de desarrollo interno y las características propias de cada contexto y de



los usuarios. Es verdad que promover y desarrollar procesos de autoevaluación institucional es competencia de las propias instituciones, pero también lo es que el sistema puede impulsarlos.

**Harvey y Green (1993) y Harvey (1997) plantearon cinco dimensiones de calidad que pueden ser aplicadas a la educación superior: calidad como fenómeno excepcional, como perfección o cero error, como ajuste de propósitos, como relación valor - costo y como transformación. Todas son importantes pero a su juicio, ¿En cuál o cuáles de ellas debería poner hoy el acento la educación superior?.**

Muchas de las acepciones que se señalan tienen que ver más con procesos productivos e industriales que con procesos sociales y culturales. Desde el punto de vista de la formación, y las instituciones de educación superior lo son en esencia, la calidad está muy relacionada con responder tanto a las necesidades sociales (demandas existentes, sea a nivel socio-económico y socio-cultural) como a las personales. Diremos que una educación es de calidad cuando proporciona los profesionales que necesita la sociedad y el mercado laboral y, al mismo tiempo, garantiza el máximo desarrollo personal/profesional desde una perspectiva crítica y comprometida; esto es, cuando logra la máxima conexión entre el desarrollo personal/profesional y el desarrollo institucional/social.

Es indudable que una respuesta más específica tiene mucho que ver con las concepciones que se tengan y apliquen. Si pensamos en profesionales como especialistas que dominan una determinada actividad, la calidad tendrá que ver con la resolución efectiva y sin errores de las actividades laborales que se le presenten. Si pensamos que, además, el profesional debe conocer y aplicar referentes que justifiquen las opciones que adopta, la calidad se vincula también con la capacidad para analizar realidades laborales y buscar alternativas a las soluciones tradicionales e insatisfactorias. Por último, si consideramos al profesional como una persona que, además de dominar unas determinadas técnicas y conocer los fundamentos de la intervención, es un profesional con capacidad para incidir y transformar la realidad social insatisfactoria, destacaremos de él su compromiso con la profesión, su preocupación por buscar respuestas a los debates sociales que se vinculen con la misma y su sensibilidad para participar e intervenir en los aspectos relacionados con las condiciones sociales y profesionales de su actividad.

La posibilidad de formar a profesionales bien preparados técnicamente, que tienen fundamentos para analizar y cambiar las respuestas técnicas, que aprecian su profesión y que participan de los debates sociales sobre los contenidos de la misma, no es fácil. Hacerlo, requiere de tiempo, buenos formadores y un contexto laboral y formativo que lo facilite. Si no se dan

esas condiciones, lo fundamental para mí sería la capacidad institucional para promover ciudadanos y profesionales reflexivos (quizá calidad como ajuste a propósitos o como transformación, en las denominaciones dadas) por entender que, habiendo una actitud de cambio adecuada, los procedimientos técnicos siempre se pueden buscar y aprender.

**¿Con su experiencia qué nos puede decir sobre el cuidado de la calidad en instituciones educación superior estatales versus las privadas en España y América Latina?**

El debate sobre la influencia de la titularidad en los resultados formativos es, desde mi punto de vista, vano y superficial, por las generalizaciones que, a menudo, conlleva. Profesionalmente, he conocido instituciones públicas y privadas que funcionan bien y otras que funcionan mal. Como ciudadano, lo que se espera es que las instituciones, como estructuras sociales necesarias e importantes, funcionen bien y, de hecho, muchas familias apuestan no tanto por la titularidad pública o privada como por la calidad de los servicios que se ofrecen.

Establecido el planteamiento general y descendiendo a la práctica de los distintos países, lo que se constata es que los estudios universitarios, sobre todo las carreras técnicas y especialidades de la salud, precisan de importantes inversiones en tecnología y de acceso al campo para com-

pletar la formación práctica de los futuros profesionales. Muchas instituciones privadas, o incluso públicas sin grandes ayudas, acusan la falta de inversión, que redundaría en peores recursos para el aprendizaje o en la búsqueda de los mismos reduciendo las condiciones laborales deseables para un profesor de educación superior.

Desde una perspectiva social, el acceso y permanencia en la educación superior no debería de estar condicionada por condiciones sociales y culturales (pertenencia a grupos étnicos, condición femenina, familias con pocos recursos, ruralidad, ...). De todas formas, las posibilidades de actuar sobre situaciones injustas es mayor en las instituciones públicas que en las privadas, al tener acceso las primeras a fuentes de financiación del sistema educativo y social.

Dicho lo anterior, las preocupaciones por la calidad en las instituciones públicas quedan más ligadas a su rol social de promover el desarrollo económico y social y al planteamiento de garantizar el difícil equilibrio de excelencia y equidad, mientras que las instituciones privadas, asumiendo los anteriores planteamientos, se vinculan más a sus fines fundacionales (a veces, ideológicos y de influencia social; a veces, económicos). No encuentro diferencias, al respecto, entre la realidad europea y latinoamericana, si bien en esta última hay mayor preocupación por el cumplimiento de los procesos de verificación externa (seguramente, porque les va con ello la pervivencia como institución) y una casi exclusiva focalización (en algunos casos) en las demandas de la acreditación.

La calidad de algunas universidades españolas es una construcción histórica que tiene que ver más con su trayectoria que con los actuales 'rankings' (muy variables, según sean los indicadores considerados). Más allá de los mismos, la historia del sistema universitario ha ido destacando universidades públicas y privadas de prestigio y lo son y siguen siendo por la calidad de su profesorado, por lo avanzado de sus propuestas y por su compromiso con la cultura y el desarrollo socio-comunitario.

El sistema universitario de América Latina es más reciente y, después de una época de crecimiento, debe de buscar progresivamente sus propios signos de identidad, más allá de superar algunos referentes claros de la calidad como puedan ser la preparación del profesorado, su

dedicación exclusiva, la vinculación de la docencia con la investigación y la calidad de las infraestructuras y logística.

### **¿Cuáles son los conflictos habituales que pueden existir entre la búsqueda de la consistencia interna y externa en pro de la calidad integral en las instituciones de educación superior?**

Las buenas instituciones son aquellas que tienen procesos de mejora permanente y superan las exigencias externas establecidas. Por una parte, mantienen mecanismos internos (de autoevaluación participativa o de control de procesos) que permiten analizar los avances, descubrir errores e introducir cambios. Por otra, y para conocer si sus avances son suficientes y se dan al ritmo preciso, someten sus actuaciones y resultados a procesos de evaluación externa que, mediante instrumentos estandarizados, les permiten conocer su situación respecto a otras instituciones.

Más que optar por evaluaciones internas o externas precisamos, por tanto, tener información de ambas. El planteamiento está claro, si bien su materialización no siempre es la deseable. Algunas disfunciones que se pueden producir son:

- Aplicar exclusivamente procesos de evaluación externa que, además de no proporcionar información sobre procesos internos, pueden hacer derivar la institución hacia modelos y planteamientos contrarios o diferentes a sus fines institucionales.
- Realizar evaluaciones internas con estrategias e instrumentos de evaluación externa. A menudo, y ante la falta de tradición de autoevaluación institucional, se aplican instrumentos estandarizados externos que no recogen aspectos del proyecto educativo institucional o especificidades del contexto o de la propia institución. Es importante, al respecto, recordar la potencia que pueden tener para recoger información los grupos de discusión, entrevistas en profundidad, la recogida de anécdotas y conflictos, el análisis de producciones o el estudio de casos, entre otros.
- Utilizar la evaluación sólo y exclusivamente como instrumento de control, obviando sus potencialidades como instrumento de

diagnóstico, de valoración de procesos y de verificación de cambios; también, su valor formativo e informativo.

- Realizar pseudoevaluaciones, como se dan cuando no se toman en cuenta diferentes puntos de vista, se utilizan variados instrumentos y se toman datos en diferentes momentos.
- Promover procesos exclusivamente técnicos y sin intervención de los usuarios de la evaluación. No podemos olvidar que para que una evaluación sea técnicamente defendible, debe de obedecer a un plan sistemático y conocido de recogida de información y utilizar criterios contrastados que hacen imprescindible el pensar en modalidades democráticas de evaluación.
- Obviar la dimensión ética de la evaluación, que exige utilizar la información sólo y exclusivamente para lo que se pidió y considerar los efectos que pueden tener la presentación pública de algunos resultados.

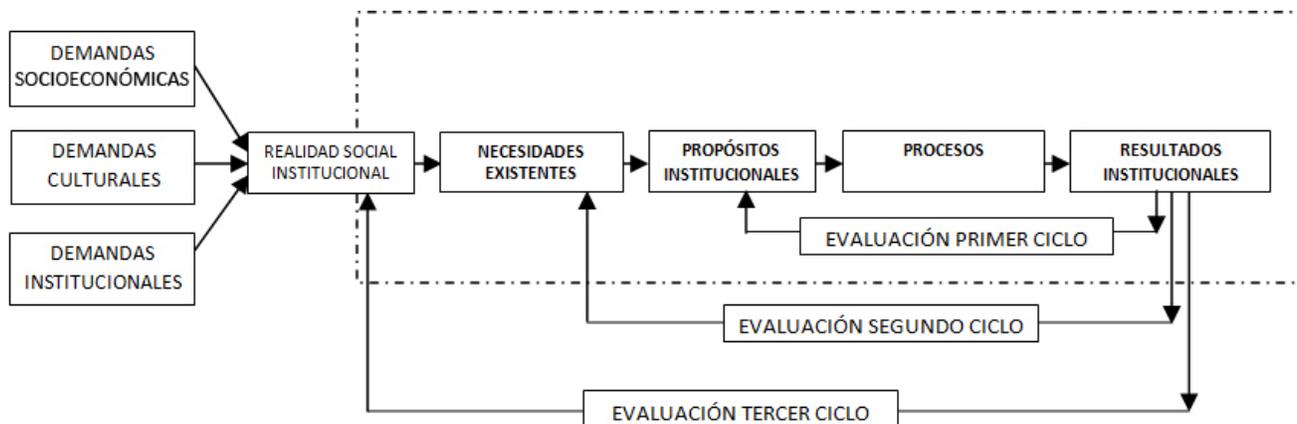
Más allá de las disfunciones señaladas, es importante considerar que los procesos evaluativos, como hechos humanos, están sometidos a posibles errores y, por tanto, cabe reforzar los sistemas de autorregulación. La paraevaluación, aplicación paralela de procesos evaluativos, y la metaevaluación, someter a evaluación la propia evaluación, son, al respecto, importantes.

### **En la década del 2000, los países sudamericanos establecieron procesos de acreditación y de aseguramiento de la calidad en la educación superior. Usted cree que sólo la medición y consistencia entre los propósitos institucionales y lo que se hace, se camina a medir la eficacia real de logro de aprendizajes de las instituciones?**

La acreditación sirve para verificar si las instituciones cumplen determinados requisitos. Es evidente que el identificar algunos requerimientos asociados a la calidad (sean o no válidos, discutibles o no) ya es un logro en sí mismo, pues permite dar orientaciones sobre el modelo de institución que se considera deseable y la manera de acercarse a ese modelo.

Mejoramos la perspectiva si, además, tratamos

## Evaluación de los propósitos institucionales.



Fuente: Sobre la base de Gairín, 2010.

de verificar si los logros se adecúan a los propósitos institucionales. De todas formas, este planteamiento es limitado y endogámico al analizar tan sólo lo que nos proponemos (evaluación de primer ciclo) y no siempre vincular los resultados a las necesidades que deberían de haberse considerado como referentes para los propósitos institucionales (evaluación de segundo ciclo) e, incluso, verificar si a través de la acción formativa institucional se modifica la realidad en la que se interviene (evaluación de tercer ciclo).

La gráfica adjunta (imagen superior) nos aproxima a lo que queremos expresar y con ella resaltamos la importancia de realizar evaluaciones sobre los efectos e impacto de la actividad institucional. Así, podemos cumplir perfectamente los propósitos institucionales, incluso en relación a los resultados aprendizajes de los estudiantes, pero tan importante como ello es verificar si esos aprendizajes se aplican en la vida profesional y en la realidad social.

La evaluación de la transferencia de los aprendizajes, de su impacto e incluso de su rentabilidad, nos parece siempre importante, aunque sea poco practicada, por ser la base que argumenta auténticos procesos de transformación profesional y social. No basta con mirar resultados sino que es necesario contrastarlos con la realidad social, sobre todo si consideramos que las instituciones son construcciones sociales en y para la sociedad.

### ¿De qué formas las organizaciones en camino de aprendizaje favorecen procesos de calidad?

Las organizaciones que analizan lo que hacen, identifican disfunciones y trabajan para la mejora permanente se sitúan en el marco de organizaciones que aprenden. No todo es previsible y planificable en la vida organizacional. Hay situaciones rutinarias y relativamente fáciles de solucionar pero también las hay complejas cuya solución requiere la puesta en funcionamiento de nuevas habilidades. Se plantea así un desafío a la organización que tan solo puede ser superado a partir del aprendizaje permanente.

No se trata sólo de evaluar nuestros procesos y resultados sino de generar un sistema que aplique de manera sistemática esa evaluación y tenga mecanismos para revertir los aprendizajes en la mejora de la organización. Como hemos escrito en alguna ocasión:

*“Más que decidir lo que vamos a hacer en el futuro, parece necesario tomar ahora las medidas que nos pongan en condiciones de poder decidir adecuadamente cuando sea necesario en el futuro. Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen sino por su*

*capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario”.*

Una organización que aprende es capaz de identificar los cambios necesarios y de fortalecer las prácticas institucionales más adecuadas. La institucionalización que le acompaña ayuda a sedimentar los cambios, favorece sinergias y hace patente las mejoras. Poco a poco, la institución introduce nuevas maneras efectivas de trabajo (en la medida en que hablamos de mejora y, por tanto, de cambios verificados y contrastados) y ayuda a la instalación de nuevas prácticas. Así, podemos decir que la calidad mejora, en la medida en que nos aproximamos más al ideal establecido y/o deseado.

No sólo aumenta la calidad sino, y lo que es más importante, que se promueve e instala una cultura de revisión permanente cuyo objetivo es la mejora continua. Detrás de ella se trata de cumplir con las necesidades de las personas, de la institución y de la sociedad, haciendo útiles a las instituciones y cumpliendo sus compromisos.



Andrés Villela Chacón,  
Director Escuela de Diseño

## ANDRÉS VILLELA CHACÓN

**“La revisión continua en relación con los resultados y el propio proceso formativo, nos ayuda a actualizar nuestros estándares de calidad...”**

**Conceptualmente la calidad en instituciones educativa ha caminado a medir dos aspectos: cuántos estudiantes terminan sus programas de estudios y segundo, la capacidad que posee para una mejora continua de su labor formativa. Asimismo, se está examinando el cómo se planifica y el cómo se operativizan las estrategias. ¿Cuál es su mirada en estos temas desde la Escuela de Diseño?**

Efectivamente es posible reconocer las aproximaciones sobre resultados cuantitativos y sobre mejora continua de procesos. Para una unidad académica como la Escuela de Diseño, ambas dimensiones del aseguramiento de calidad son fundamentales e irrenunciables. Igualmente es indispensable asimilar que ambas dimensiones son absolutamente interdependientes: un buen trabajo en los procesos formativos, conducidos por una lógica de mejora continua, debiesen garantizar el foco y cuidado en resultados tan críticos como la progresión eficiente y efectiva de sus estudiantes. Del mismo modo, un proceso formativo bien intencionado, si no es capaz de expresarse en el éxito del proceso para quienes participan de éste es completamente insuficiente en la lógica de la calidad.

Una estrategia para gestionar el aseguramiento de calidad al interior de una unidad académica implica precisamente un balance y equilibrio entre la gestión del propio proceso formativo -desde el diseño de planes y programas de estudio, los estándares de infraestructura y equipamiento, la dinámica de implementación, la selección y formación de los equipos docentes, hasta los mecanismos de evaluación formativa y de titulación-, y del seguimiento permanente de los indicadores que evidencian los resultados del mismo proceso, especialmente los concernientes al éxito en la progresión de los estudiantes.

**¿Cómo mide la Escuela la calidad de las competencias específicas y genéricas que ha prometido transferir a sus alumnos y alumnas?**

El proceso de formación en base a competencias implica, por una parte la distribución del set de competencias comprometidas en el perfil de egreso, en todas las asignaturas del plan de estudio. Dentro de cada asignatura, las competencias se desarrollan en base a una estrategia instruccional regulada en base a una serie de instrumentos formativos adscritos a la “maleta didáctica”, donde destaca particularmente el Examen Transversal, el cual es el instrumento

mediante el cual es posible evaluar el 100% de los componentes de cada competencia. Ello implica que institucionalmente tenemos un registro a través de los resultados de los exámenes transversales (que hoy son mayoritariamente levantados y procesados digitalmente de manera automática) de todas las competencias del perfil de egreso. En la asignatura de Portafolio de Título es posible hacer una evaluación integrada de las competencias que cada carrera determina como “claves”, siendo una consolidación del logro de las competencias definidas en el perfil de egreso.

**¿Cuáles son los atributos de calidad que la Escuela posee como condiciones sine qua non para la selección de sus docentes?**

La definición de un perfil docente Duoc UC es una aspiración transversal para la cual todas las unidades intentamos contribuir. Es el propio Centro de Formación Docente CFD quien ha establecido un perfil general Duoc UC, para lo cual dispone de mecanismos de selección y reclutamiento, además de varios cursos, desde los básicos de inducción, hasta otros que habilitan a los profesores para participar en procesos estratégicos como el desarrollo curricular e instruccional.



Sumado al trabajo central del CFD, las escuelas somos responsables de definir los perfiles docentes para cada línea académica que articula grupos de asignaturas con definiciones equivalentes. A través de estos perfiles, vinculados a las asignaturas de los planes de estudio, es posible conducir los procesos de selección y reclutamiento de futuros profesores, haciendo énfasis en las condiciones disciplinarias, experiencia previa, certificaciones u otros atributos requeridos para desempeñarse con éxito en cada grupo de asignaturas.

Ambas visiones, igualmente deben converger en una serie de condiciones fundamentales para cualquier profesor de la institución, que se articulan en la definición de una impronta docente institucional, basada en nuestros valores, y que se proyectan a los objetivos de nuestra visión y misión.

### **¿Cuáles son los indicadores de calidad básicos exigidos a cada una de las carreras de la Escuela de Diseño?**

En general, la Escuela de Diseño adscribe íntegramente al set de indicadores institucionales que configuran nuestro quehacer, como son la permanencia, la titulación, la progresión curri-

cular de los estudiantes, la empleabilidad, la acreditación, entre muchas otras. Para la escuela en particular, son claves los indicadores académicos que se reflejan en los desempeños de los planes de estudio, como es el índice de aprobación de asignatura, el rendimiento de los exámenes transversales, la valoración de asignaturas y profesores, la duración de los estudios, los proyectos de vinculación con el medio, las prácticas laborales, etc. Otra dimensión clave de la calidad, tiene que ver con el cumplimiento de los estándares académicos definidos para cada programa, medidos en la implementación en cada sede, con el objetivo de garantizar una alta calidad a nivel transversal, orientada a satisfacer las necesidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La revisión continua en la relación de los resultados y el propio proceso formativo, nos ayuda a actualizar nuestros estándares de calidad y los procedimientos que empleamos para garantizar su implementación y seguimiento.

### **¿Hoy los organismos académicos internacionales concuerdan en sugerir que es esencial involucrar a los alumnos y alumnas en una cultura pro calidad ¿Existen iniciativas en su Escuela que apunten en esta dirección?**

La calidad en la educación coincide precisamente con generar mejores procesos de enseñanza-aprendizaje. Para diseñar mejores estrategias, soluciones e instrumentos siempre es clave la participación de todos los "usuarios" del sistema.

El Diseño en su conjunto hoy se define en el ámbito de la co-creación, definida como estrategia clave para el éxito. Por otro lado, efectivamente las tendencias internacionales nos proyectan a la construcción de comunidades de aprendizaje donde la estructura jerárquica tradicional da paso a "redes de pares".

Como escuela estamos 100% comprometidos con la colaboración como principal estrategia de construcción de valor. Creemos que la comunidad académica es un concepto fundamental para llegar a mejores resultados en la formación de capacidades, ya no solo pensando en la transferencia unidireccional profesor -alumno, sino que asumimos que las capacidades pueden venir de distintas fuentes, en múltiples direcciones y sin una jerarquía preestablecida.