

---

## AUTOEVALUACIÓN, EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA

Romero Cruz Susy<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Docente: Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho"

---

Correo electrónico:

---

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un documento de consulta acerca del proceso de autoevaluación, evaluación y acreditación de la calidad universitaria. Se analiza su concepto y finalidad. Se mencionan los modelos de autoevaluación, se consideran los enfoques sobre la calidad de la educación y su determinación. Se valora la evaluación institucional o autoevaluación como instrumento para detectar puntos fuertes o débiles y áreas a mejorar, se exponen sus objetivos, aportes y condiciones mínimas así como sus obstáculos principales. Se presenta el procedimiento operacional de la acreditación institucional, su estructura por etapas y metodología a seguir.

### PALABRAS CLAVE

Autoevaluación, Evaluación, Acreditación, Acreditación Universitaria.

### ABSTRACT

The present research work is a consultation document about the process of self-evaluation, evaluation and accreditation of university quality. It analyzes its concept and purpose. Self-assessment models are mentioned, approaches on the quality of education and their determination are considered. Institutional evaluation or self-assessment is valued as an instrument to detect strengths or weaknesses and areas to be improved, their objectives, contributions and minimum conditions as well as their main

obstacles are presented. It presents the operational procedure of institutional accreditation, its structure in stages and methodology to follow.

### INTRODUCCIÓN

La evaluación de la Educación Superior (ES) se constituye en una práctica constante y obligatoria en nuestra Universidad, aunque se realiza desde hace décadas en algunos países de Europa y Estados Unidos. La necesidad de comenzar con esta práctica es la consecuencia, entre otros factores, la expansión de la matrícula que no va en armonía con la asignación presupuestaria del estado, la multiplicación y diversificación de conocimientos; y en otro orden, los acelerados cambios sociales y económicos que exigen nuevas respuestas por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES) que deben protagonizar dichas transformaciones.

También está presente en este escenario la proliferación de una diversidad de universidades privadas con programas y disciplinas diversas que buscan afanosamente consolidarse en el concierto de las universidades de hoy, logrando el reconocimiento pleno de Estado. Aunque todavía no es nuestro caso, en algunos países la asignación presupuestaria por parte del Estado está condicionada a la evaluación y acreditación de la ES.

Las universidades del Sistema de la Universidad Boliviana y sus carreras tienen una amplia experiencia en prácticas de evaluación de una naturaleza distinta a la de la evaluación institucional. Entre ellas la

evaluación de los docentes, la evaluación del aprendizaje de los alumnos, la evaluación de los programas y proyectos de investigación, son sólo algunos ejemplos que dan cuenta de dicha experiencia.

La evaluación de la ES ha sido introducida en la agenda de la UAJMS recién en el año 1999, es cuando por primera vez se realiza un proceso de auto evaluación por carreras como así también una evaluación externa institucional con pares de la UNESCO.

La autoevaluación es un proceso que nos permite determinar el estado en que se encuentra el (PEA) Procesos de Enseñanza Aprendizaje, cuyo reporte o informe de autoevaluación se ha constituido como la base para realizar una evaluación externa institucional con pares de la UNESCO, a través de la confrontación de valores dentro de un contexto específico.

## **MODELO DE AUTOEVALUACIÓN PARA ADHESIÓN AL PROCESO DE ACREDITACIÓN**

Existen dos modelos de autoevaluación que son:

### **1. Según convocatoria referencial emitida por el Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias del MERCOSUR (ARCU SUR)**

Para desarrollar el proceso de autoevaluación, cada carrera deberá ajustarse a la Guía de Autoevaluación de la respectiva Carrera de Grado y a las disposiciones sobre su implementación establecidas por la respectiva Agencia Nacional de Acreditación.

- a) Preparación de la etapa de autoevaluación
- b) Organización de los datos para la evaluación
- c) Análisis y juicio evaluativo

La estructura de este modelo de autoevaluación del Sistema ARCU SUR se compone de cuatro dimensiones, de las dimensiones se desprenden compo-

nentes y de los componentes los criterios e indicadores.

## **DIMENSIONES**

- I. Contexto Institucional
  - II. Proyecto Académico
  - III. Recursos Humanos
  - IV. Infraestructura
- 2. El segundo modelo es el proceso de Evaluación y Acreditación en el Sistema de la Universidad Boliviana, con el modelo de calidad del CEUB, en este caso a través de diez áreas que son las siguientes:**

Los procesos de Evaluación y Acreditación en el Sistema de la Universidad Boliviana tienen como propósitos:

- Promover el mejoramiento de la calidad y pertinencia educativa en los procesos de Enseñanza – Aprendizaje, Investigación e Interacción Social – Extensión Universitaria.
- Proteger y/o mantener la confianza y la credibilidad de la sociedad en las universidades que cuentan con estas carreras o programas.
- Asegurar que los graduados universitarios, estén preparados para la práctica de su profesión en el país y en el ámbito geográfico de los convenios regionales que incluyan intercambio de servicios profesionales.
- Proyectar internacionalmente a las carreras y programas evaluados, en el marco de acción de las instituciones afines.
- Coadyuvar para que los procesos académicos, económico-financieros y administrativos en las Universidades del Sistema de la

| AREAS  | VARIABLES  | INDICADORES   |
|--|--|---|
| <b>1. NORMAS JURIDICAS E INSTITUCIONALES</b> | 1.1 Estatuto Orgánico de la Universidad                                | Un indicador de calidad - 1.1.1   |
|  | 1.2 Resoluciones que Autorizan el Funcionamiento de la Carrera         | Un indicador de calidad - 1.2.1   |
|  | 1.3 Plan de Desarrollo Institucional                                   | Tres indicadores de calidad - 1.3.1 - 1.3.2 - 1.3.3   |
|  | 1.4 Reglamentos Generales y Específicos                                | Un indicador de calidad - 1.4.1   |
|  | 1.5 Manuales de Organización y Funciones                               | Un indicador de calidad - 1.5.1   |
| <b>2. MISIÓN Y OBJETIVOS</b>                 | 2.1 Misión de la Universidad   | Un indicador de calidad - 2.1.1   |
|  | 2.2 Misión de la Carrera   | Un indicador de calidad - 2.2.1   |
|  | 2.3 Objetivos de la Carrera  | Tres indicadores de calidad - 2.3.1 - 2.3.2 - 2.3.3   |
| <b>3. CURRÍCULO</b>                          | 3.1 Bases y Fundamentos  | Tres indicadores de calidad - 3.1.1 - 3.1.2 - 3.1.3   |
|  | 3.2 Perfil Profesional   | Dos indicadores de calidad - 3.2.1 - 3.2.2  |
|  | 3.3 Objetivos del Plan de Estudios                                     | Dos indicadores de calidad - 3.3.1 - 3.3.2  |
|  | 3.4 Organización de las Asignaturas y Distribución de Horas Académicas | Dos indicadores de calidad - 3.4.1 - 3.4.2  |
|  | 3.5 Cumplimiento de los Planes de Estudios                             | Dos indicadores de calidad - 3.5.1 - 3.5.2  |
|  | 3.6 Métodos de Enseñanza - Aprendizaje                                 | Un indicador de calidad - 3.6.1   |
|  | 3.7 Modalidades de Graduación  | Tres indicadores de calidad - 3.7.1 - 3.7.2 - 3.7.3   |
| <b>4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ACADEMICA</b> | 4.1 Administración Académica   | Cuatro indicadores de calidad - 4.1.1 - 4.1.2 - 4.1.3 - 4.1.4                               |
|  | 4.2 Organos y Niveles de Decisión                                      | Dos indicadores de calidad - 4.2.1 - 4.2.2  |
|  | 4.3 Programas Docentes por Asignatura                                  | Ocho indicadores de calidad - 4.3.1 - 4.3.2 - 4.3.3 - 4.3.4 - 4.3.5 - 4.3.6 - 4.3.7 - 4.3.8 |
|  | 4.4 Relación Docente Estudiantil por Asignatura y Carrera              | Dos indicadores de calidad - 4.4.1 - 4.4.2  |
|  | 4.5 Apoyo Administrativo   | Un indicador de calidad - 4.5.1   |
| <b>5. DOCENTES</b>                           | 4.6 Resultados e Impacto   | Tres indicadores de calidad - 4.6.1 - 4.6.2 - 4.6.3   |
|  | 5.1 Grado Académico de los Docentes                                    | Tres indicadores de calidad - 5.1.1 - 5.1.2 - 5.1.3   |
|  | 5.2 Docentes Según Tiempo de Dedicación y Asignatura                   | Tres indicadores de calidad - 5.2.1 - 5.2.2 - 5.2.3   |
|  | 5.3 Experiencia Académica y Profesional de los Docentes                | Dos indicadores de calidad - 5.3.1 - 5.3.2  |
|  | 5.4 Admisión y Permanencia Docente                                     | Dos indicadores de calidad - 5.4.1 - 5.4.2  |
|  | 5.5 Desempeño Docente  | Cuatro indicadores de calidad - 5.5.1 - 5.5.2 - 5.5.3 - 5.5.4                               |
| <b>6. ESTUDIANTES</b>                        | 6.1 Admisión   | Cuatro indicadores de calidad - 6.1.1 - 6.1.2 - 6.1.3 - 6.1.4                               |
|  | 6.2 Características de la Población Estudiantil                        | Un indicador de calidad - 6.2.1   |
|  | 6.3 Evaluación de Aprendizajes   | Dos indicadores de calidad - 6.3.1 - 6.3.2  |
|  | 6.4 Permanencia  | Dos indicadores de calidad - 6.4.1 - 6.4.2  |
|  | 6.5 Políticas de Graduación  | Un indicador de calidad - 6.5.1   |
|  | 6.6 Servicios de Bienestar Estudiantil                                 | Dos indicadores de calidad - 6.6.1 - 6.6.2  |
|  | 6.7 Reconocimientos y Becas  | Dos indicadores de calidad - 6.7.1 - 6.7.2  |
| <b>7. INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL</b> | 7.1 Políticas de Investigación y Desarrollo Tecnológico                | Un indicador de calidad - 7.1.1   |
|  | 7.2 Participación de Docentes y Estudiantes                            | Un indicador de calidad - 7.2.1   |
|  | 7.3 Trabajos de Investigación  | Un indicador de calidad - 7.3.1   |
|  | 7.4 Políticas de Interacción Social                                    | Dos indicadores de calidad - 7.4.1 - 7.4.2  |
|  | 7.5 Proyectos de Investigación   | Dos indicadores de calidad - 7.5.1 - 7.5.2  |
|  | 7.6 Publicación de Investigaciones                                     | Un indicador de calidad - 7.6.1   |
| <b>8. RECURSOS EDUCATIVOS</b>                | 8.1 Bibliografía   | Un indicador de calidad - 8.1.1   |
|  | 8.2 Equipos en Laboratorios y Gabinetes                                | Un indicador de calidad - 8.2.1   |
|  | 8.3 Equipamiento de Talleres   | Un indicador de calidad - 8.3.1   |
|  | 8.4 Equipos Didácticos   | Un indicador de calidad - 8.4.1   |
|  | 8.5 Equipos de Computación   | Un indicador de calidad - 8.5.1   |
| <b>9. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>          | 9.1 Ejecución Presupuestaria   | Un Indicador de calidad - 9.1.1   |
|  | 9.2 Políticas de Asignación de Recursos                                | Tres Indicadores de calidad - 9.2.1 - 9.2.2 - 9.2.3   |
|  | 9.3 Costos   | Un Indicador de calidad 9.3.1   |
| <b>10. INFRAESTRUCTURA</b>                   | 10.1 Aulas   | Tres Indicadores de calidad - 10.1.1 - 10.1.2 - 10.1.3                                      |
|  | 10.2 Biblioteca  | Un Indicador de calidad - 10.2.1  |
|  | 10.3 Salas de Formación Académica                                      | Un Indicador de calidad - 10.3.1  |
|  | 10.4 Talleres  | Un Indicador de calidad - 10.4.1  |
|  | 10.5 Oficinas de Áreas de Servicio                                     | Un Indicador de calidad - 10.5.1  |
|  | 10.6 Ambientes y Equipos para Docentes                                 | Dos Indicadores de calidad - 10.6.1 - 10.6.2  |

Universidad Boliviana, se desarrollen con altos grados de eficiencia y eficacia.

- Mejorar la calidad, como imperativo de justicia social, en el uso eficiente de los recursos financieros, asignados por el Estado y la sociedad Boliviana a la Educación Universitaria Autónoma.

La autoevaluación es un proceso de estudio analítico y reflexivo, llevado a cabo por los propios acto-

res, que posibilita: conocer, comprender y mejorar la realidad de las instituciones educativas; su correcta aplicación podrá determinar la validez de lo que está haciendo, promoverá los correctivos necesarios impulsará los logros alcanzados, con un objetivo general que debe ser común a todos.

Los tres pilares fundamentales de la formación universitaria, son: la docencia, investigación y extensión deben necesariamente entrelazarse de tal forma que los resultados de investigación se pue-

dan convertir en un producto de interacción entre docente y estudiantes de los cuales se espera que se pueda realizar una transferencia tecnológica de estos conocimientos a la sociedad de forma que se pueda ver beneficiada con esto, con la extensión puesto que es la única manera de poder interrelacionar a la Universidad con la sociedad y que esta pueda conocer de forma directa los problemas por las cuales tropieza la sociedad.

En este sentido, la formación de los recursos humanos es una tarea extremadamente sensible y compleja debido a que en esta labor intervienen un conjunto de variables con características particulares que hacen complicada su interrelación

### **Beneficios de la acreditación:**

- Los beneficios que obtienen las carreras con la acreditación trasciende al resto de la universidad pues se generan transformaciones institucionales abocadas al mejoramiento continuo, lo que a la vez fortalece a toda la Educación Superior
- Por la función social que cumplen las universidades, para el país es fundamental que estas instituciones de educación superior se comprometan con la calidad, con el mejoramiento continuo y la superación permanente.
- La acreditación promueve la búsqueda de la excelencia académica.
- La revisión interna que realizan las carreras que aspiran a obtener la acreditación les permite crecer y desarrollarse acorde con sus características.

### **Propósito, características y dimensiones de la autoevaluación y acreditación universitaria**

Los procesos de Evaluación, se desarrollarán de

acuerdo a los sujetos que evalúan y a la finalidad de la evaluación:

- a) Autoevaluación o Evaluación Interna
- b) Evaluación Externa, por pares académicos.
- c) Evaluación Síntesis

La autoevaluación aplica procedimientos técnicos cualitativos y cuantitativos para la valoración de la calidad educativa de la carrera y/o programa, es realizado por sus integrantes y deberá reportar necesaria y obligatoriamente un informe de autoevaluación el mismo es esencial para el proceso de evaluación externa.

Cada carrera y/o programa conformara el equipo de autoevaluación, con la participación de Docentes, Estudiantes y apoyo administrativo, de acuerdo a normativa interna de cada Universidad.

El proceso de autoevaluación es obligatorio, continuo y participativo para todas las carreras y/o programas del Sistema de la Universidad Boliviana, debiendo presentarse informes cada 4 años.

La Evaluación Externa, por pares académicos es el proceso en el que se aplican procedimientos técnicos cualitativos y cuantitativos, con el propósito de verificar la validez y fiabilidad del informe de autoevaluación, determinar las condiciones de funcionamiento, establecer recomendaciones para mejorar la calidad de la carrera y/o programa y proponer su Acreditación o la postergación de la misma.

El Comité de Acreditación, realizará la Evaluación Síntesis para la presentación ante la Conferencia o Congreso Nacional de Universidades, para su consideración.

La acreditación no es permanente, los pares académicos después de contrastar los informes de Autoevaluación y de la Evaluación Externa, recomendarán al comité de Acreditación:

- a) Acreditar a la carrera por seis (6) años sin observaciones, si la Carrera y/o Programa está funcionando en condiciones buenas o superiores y cumple con todos los requisitos mínimos de acreditación, contabilizada a partir de la fecha del informe de los Pares Académicos.
- b) Acreditar a la Carrera o Programa con recomendaciones, si la Carrera y/o programa está funcionando en condiciones buenas o superiores y no cumple algunos requisitos mínimos de acreditación, los que deben ser cumplidos en el plazo establecido por los Pares Académicos, no mayor a dos años
- c) No acreditar a la Carrera y/o Programa.
- f. Personal académico calificado: docentes con estudios de postgrado en niveles de Diploma, Especialización, Maestría y Doctorado.
- g. Bibliotecas suficientes y sistemas de información actualizadas.
- h. Ambientes académicos adecuados y suficientes.
- i. Planes de estudio científicamente elaborados y actualizados.
- j. Relación racional y proporcional entre ingreso, egreso y titulación.
- k. Tres gestiones de titulados como mínimo

**Las carreras que busquen la acreditación deberán cumplir con los siguientes requisitos generales:**

- a. Vigencia y cumplimiento del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana y de cada una de ellas, especialmente en lo relativo a la Autonomía y el Co-Gobierno, en el caso de las Universidades Públicas.
- b. Vigencia de Reglamentos académico-administrativos actualizados en cada Universidad Pública.
- c. Plan Nacional de Desarrollo Universitario aprobado y en ejecución por instancias pertinentes de cada Universidad.
- d. Elaboración y vigencia de planes operativos y presupuestos, enmarcados en el Plan de Desarrollo Institucional y Planes Operativos anuales.
- e. Cumplimiento estricto de la normatividad de la Ley SAFCO y de las disposiciones de carácter interno en los planos técnico, académico y financiero.
- l. Regularidad académica y vigencia de calendarios académicos, concordantes con el año calendario.
- m. Vigencia de instancias técnicas responsables de procesos de evaluación.

La evaluación institucional es, primordialmente, la valoración del nivel de calidad o excelencia de un centro educativo; pero a la vez, la calidad es además de objeto de la evaluación, meta, fin y hasta criterio de la propia evaluación; es decir, la calidad es el modelo organizado de la propia evaluación.

**Se consideran 2 dimensiones o enfoques de la calidad de la educación:**

- Satisfacción del educando o la familia como usuario o consumidor externo y satisfacción del trabajador (profesor, ejecutivo, administrador) como consumidor interno.
- Características del producto y su ajuste a determinados estándares predeterminados. Naturaleza de la educación, integridad de todos los factores del desarrollo humano, orden y coherencia en la relación lógica entre los factores

que la componen y la eficacia del cumplimiento de sus funciones en cada uno de los procesos universitarios.

Ambas dimensiones son necesarias y complementarias; la primera insiste en el para quién (a quien satisface), y la segunda en el qué y cómo (qué es la buena educación). La calidad en la educación es el efecto resultante de una relación peculiar entre los componentes básicos, internos y externos del sistema o del centro educativo. Al respecto se consideran los estándares de calidad siguientes:

- De tipo científico: validez, confiabilidad, generalizabilidad y objetividad.
- De tipo práctico-social: pertinencia, importancia, suficiencia, credibilidad, oportunidad, amplitud de difusión.

Es importante la evaluación tanto de los resultados como de los procesos en sí mismos.

**TABLA I:** Fuente de necesidades de la evaluación institucional (Tomado de Cañete Escalona F)

| No. | Fuente  | Situación   |
|-----|---|---|
| 1   | Apreciación empírica de la rutina                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En dirección de Programas de Trabajo.</li> <li>• En el desarrollo del Currículo.</li> <li>• En el desempeño del personal docente.</li> </ul>   |
| 2   | Indicación científica que exigen toma de decisiones para un cambio. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de desarrollo de la calidad institucional.</li> <li>• Calidad rendimiento de los educandos.</li> <li>• Producción intelectual y científica del personal docente.</li> <li>• Intervención Universidad/Sociedad/Organización Salud.</li> </ul> |
| 3   | Apreciación científica derivada de investigaciones previas.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la tecnología utilizada.</li> <li>• En la gestión institucional.</li> <li>• En la utilización de los recursos disponibles.</li> <li>• En la interacción escuela-comunidad.</li> </ul>   |

La Universidad ha sido creada para la excelencia en razón de su quehacer relacionado con:

- El conocimiento, la ciencia, la cultura, la investigación.
- El capital humano, profesionales y especialistas de las distintas ramas del saber que prepara.
- Los valores que reproduce y construye.
- El impacto en el tipo de desarrollo económico y social con el que está comprometida e impulsa.

- La independencia y responsabilidad de poder pronunciarse sobre los problemas éticos y sociales (que la sociedad necesita para reflexionar).
- La comprensión y actuación en el valor agregado de sus egresados y profesores.

El término excelencia tiene 2 grandes acepciones:

- Sinónimo de calidad. Es el mejoramiento y renovación sistemático y constante. Destacarse pero, a partir de una base de comparación relativa.
- Procesos diferentes. Es la más válida; se considera la calidad como el requisito mínimo, pues no se puede aceptar que una IES funcione sin el mínimo de calidad y alcanzado ese mínimo (dentro de una sana práctica de competitividad) tiene la posibilidad de superarse en relación con sí misma y las otras. Esa superación en ambas direcciones después de haber conquistado un nivel mínimo de calidad, es lo que se conceptualiza como excelencia.

La excelencia es lo que excede la calidad.

Para determinar la calidad de una institución o programa se tendrá en cuenta:

- Las características universales expresadas en sus notas constitutivas. Estas características sirven como fundamento de la tipología de las instituciones y constituyen los denominadores comunes de cada tipo.
- Los referentes históricos; es decir, lo que la institución ha pretendido ser, lo que históricamente han sido las instituciones de su tipo y lo que en el momento histórico presente y en la sociedad concreta se reconoce como el tipo al que esta institución pertenece (las normas existentes, las orientaciones básicas que movilizan el sector educativo).

- Lo que la institución singularmente considera define como su especificidad o su vocación primera (la misión institucional y sus propósitos).

**La calidad de una institución se reconoce, en principio, mediante los elementos clave siguientes:**

- Las características del capital humano de su comunidad académica en relación con el campo de acción en que opera (tipo de conocimiento que cultiva y niveles de desarrollo alcanzado y prospectivo) así como su producción científica e intelectual.
- Las disciplinas, profesiones, ocupaciones u oficios para los cuales forma.
- La calidad y variedad de las actividades de posgrado que ofrece, tanto académicas como de superación profesional.
- Los proyectos de investigación en que participa.
- Los convenios e intercambios nacionales e internacionales suscritos.
- La relación que guarda y el compromiso que asume con la sociedad a la que pertenece.

La autoevaluación institucional, la evaluación externa y la evaluación integradora final o síntesis son componentes o etapas del proceso de acreditación; expresan, para ese propósito, un modo de conferirse la distinción antes establecida y el énfasis dado en cada uno de sus elementos.

La autoevaluación consiste en el autoestudio llevado a cabo por las mismas instituciones o programas, sobre la base de los criterios, características, variables e indicadores definidos; la institución asume el liderazgo de este proceso y propicia la participación amplia de la comunidad académica en él.

La evaluación externa o por pares, que utiliza como punto de partida la autoevaluación, identifica las condiciones internas de operación, verifica los resultados de la autoevaluación y concluye en un juicio sobre la calidad del programa.

Se consideran evaluadores externos:

- Profesores y profesionales experimentados y reconocidos en el correspondiente campo disciplinario o como directivos de los diferentes tipos de instituciones de educación superior existentes en el país o en el exterior.
- Personas que se destacan por poseer los requisitos esenciales que caracterizan “el deber ser” de los miembros de una comunidad educativa y, que por su formación, reúnen las condiciones para evaluar el proyecto académico y el modo como se concreta en la institución, así como establecer las conexiones existentes entre lo universal, lo regional y lo local.

**TABLA 2:** Tipos de evaluadores (Tomado de Cañete Escalona F.)

| Tipos                       | Ventajas  | Desventajas  |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Evaluadores internos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocen mejor la organización en la cual accionan.</li> <li>• Poseen mayor experiencia directa en el funcionamiento de la institución para poder percibir qué anda bien y qué anda mal.</li> <li>• Disposición de tiempo más flexible para evaluar.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible que determinadas falencias no las adviertan y si lo hacen, no les den importancia.</li> <li>• Tendencia a presentar el lado más positivo posible.</li> <li>• Pueden presentarse situaciones de evaluaciones arbitrarias.</li> </ul>                      |
| <b>Evaluadores externos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El juicio puede estar menos comprometido con ciertos intereses, difíciles de no tomar en cuenta si pertenecen a la institución.</li> <li>• El aspecto formal puede dar mayor seriedad al proceso.</li> <li>• La apreciación puede estar mejor relacionada con situaciones globales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiende a ver más deficiencias que aciertos.</li> <li>• Los miembros de las unidades ejecutoras ocultan o disminuyen deficiencias reales por temor al uso que la superioridad pueda darles.</li> <li>• Están limitados en el tiempo y en la normatividad.</li> </ul> |

La evaluación integradora final o síntesis, es la realizada por una comisión o consejo nacional designado al efecto por la institución rectora estatal o asociación nacional o ambas, sobre la base de los resultados de la autoevaluación y de la evaluación externa. A su término se configura el reconocimiento de la calidad que servirá como base al ministro o secretario de Educación o Educación Superior del país, para expedir el documento oficial de acreditación u optar por hacer recomendaciones para el mejoramiento de la institución o del programa y su

futura reevaluación.

Cada uno de los procesos o etapas poseen un valor propio, pero se complementan y refuerzan mutuamente; los 3 son importantes y aunados, le otorgan al proceso en su conjunto, el carácter de integralidad.

### **Evaluación institucional o autoevaluación**

La evaluación institucional o autoevaluación constituye un instrumento de gran capacidad para mejorar la calidad de una IES. Permite detectar los puntos fuertes y débiles o áreas a mejorar. Es un proceso de aprendizaje continuado y una mejora constante de la universidad. Permite valorar:

- La forma en que la institución se aproxima a las metas preestablecidas y cómo procede para el completo desarrollo de la producción y distribución del conocimiento.
- La docencia, la investigación y los servicios.
- El desarrollo en comparación con sí misma.

La evaluación universitaria, evaluación institucional o autoevaluación, corresponde a un conjunto de prácticas, métodos, conocimientos bien diversificados y progresivamente desarrollados en el transcurso de los años, con el objeto de dar respuesta a una necesidad específica: la de una mejor gestión de la universidad.

Evaluar una universidad quiere decir, emitir un juicio de valor a propósito de la pertinencia y la razón de ser de sus objetivos, su grado de cumplimiento y la forma en que han sido alcanzados.

La evaluación institucional es una actividad de investigación y análisis, realizada por los propios agentes universitarios, destinada a verificar el nivel de logros que está alcanzando la institución, sus

unidades o programas, de acuerdo con su razón de ser, y determinar además los elementos que están actuando en la indicación de menor o mayor capacidad de estos logros. Esta investigación conlleva un informe autoevaluativo que es prerrequisito y documento base para la realización de la evaluación externa.

Para los dirigentes universitarios, la evaluación institucional constituye una herramienta esencial con el fin de garantizar patrones de calidad académico-científica, indispensables para la planificación y definición de políticas estratégicas y la gestión. También permite rendir cuentas a la sociedad sobre el desempeño de la universidad en la utilización del financiamiento gubernamental y el cumplimiento de su misión pública.

La autoevaluación es un proceso interno de planificación, identificación, análisis crítico y prospectivo sobre la evolución y desarrollo académico alcanzado por la institución en una profesión. Se busca por lo tanto interpretar y valorar, mediante un proceso participativo, reflexivo y crítico, el estado de avance de una carrera universitaria en los diversos aspectos que en conjunto definan el funcionamiento y su estructura, en la consolidación, validación y comunicación del conocimiento que le es propio. Tal sistema conlleva un proceso de carácter cíclico que verifica la pertinencia de metas, estrategias, asignación de recursos y compromisos de gestión efectiva. Es organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de las circunstancias de la institución: objetivos, alcances, metas y medios.

Como primer paso para la acreditación universitaria, la autoevaluación es un modo de concebir la acción educativa en el que la comunidad académica de la carrera revisa su misión, reorganiza sus recursos, evalúa sus resultados y se autorregula. Asimismo se provee de información confiable que da testimonio del grado de cumplimiento de los objetivos.



Contribuye además, a desarrollar una comunidad académica más sólida que comparte compromisos institucionales y forma profesionales altamente competitivos para un mercado de trabajo que demanda una serie de atributos tales como una excelente preparación en ciencias básicas y tecnologías básicas lo que debe traducirse, en la habilidad para desarrollar la capacidad técnica, creatividad, facilidad para interactuar interdisciplinariamente, capacidad de síntesis, alto grado de responsabilidad y conducta ética, así como también la habilidad para el manejo de los aspectos económicos de la profesión, la conciencia y compromiso social.

Por otro lado, son elementos de la calidad de una carrera, sus insumos, el proceso, los resultados, que permiten valorar el impacto que tiene en la sociedad. La calidad de una carrera se fundamenta principalmente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, es decir, considerando a éste como el núcleo o corazón de un programa bajo el supuesto de que sus resultados determinan la calidad del graduado, sus valores y los ideales del deber ser y de su desempeño profesional.

Un requisito esencial para el éxito de la autoevaluación es que los actores involucrados directamente en las actividades específicas que se valoran, sean quienes lleven a cabo este proceso de análisis y reflexión.

El proceso de autoevaluación es fundamental e imprescindible para que cualquier carrera pueda acceder al proceso de acreditación, ya que aporta información, juicios, criterios y procedimientos de cumplimiento de las normas, base necesaria para satisfacer los estándares de calidad y lograr el reconocimiento público. El incremento de la calidad de las carreras es una aspiración de desarrollo tanto individual como colectivo, y es vista como un desafío, una necesidad y un compromiso con el que se responsabilizan los estudiantes, el personal docente,

la carrera y la institución.

Los objetivos de la autoevaluación son:

- Determinar la medida del cumplimiento de los objetivos propios de la institución.
- Conocer el estado de funcionamiento de los factores de factibilidad que inciden en el logro de los objetivos.
- Indagar con más o menos precisión sobre la capacidad real y potencial de logros de la institución.
- Disponer de información confiable para regular a tiempo las estrategias de desarrollo institucional.
- Informarse del estado del desarrollo y calidad de los diferentes procesos institucionales: educacionales, investigativos y de extensión.
- Informarse del estado y funcionamiento de las instalaciones y servicios que brinda la institución.
- Informarse del estado de los recursos humanos, materiales y financieros y su uso.
- Relacionarse con el mundo exterior local, nacional e internacional.
- Identificar fortalezas y debilidades y determinar oportunidades y amenazas.
- Proveer a las autoridades superiores en relación con la situación global de la institución, la información que se estime necesario deba conocer.
- Comparar el mejoramiento institucional logrado en cuanto a capacidad de consecución de las metas, por periodos de tiempo, sobre la base de los recursos humanos y financieros razonablemente asignados a la institución.

- Plantear soluciones alternativas en la búsqueda de la eficiencia interna y la eficacia institucional.

**TABLA 3:** Cambios y problemas en la educación superior (Tomado de Kent R.)

| Aspecto              | Cambios   | Problemas  |
|----------------------|---|--|
| <b>Instituciones</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación y creación de nuevos tipos de instituciones.</li> <li>• Competencia entre sectores.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento desregulado.</li> <li>• Falta de claridad sobre el desempeño institucional</li> </ul>   |
| <b>Estudiantes</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de nuevos estratos sociales e incremento participación femenina.</li> <li>• Diversificación tipos de estudiantes (tiempo parcial, estudios combinados con trabajo, etc.).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de deserción.</li> <li>• Baja eficacia terminal.</li> <li>• Reducción de barreras para el ingreso seguido por selección.</li> <li>• Falta de adecuación curricular a las nuevas demandas.</li> </ul>                         |
| <b>Académicos</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de gran número de profesores.</li> <li>• Creación de nuevas funciones (tiempo completo, investigador, etc.).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de preparación por contratación apresurada.</li> <li>• Caída salarios reales en el 40 a 50%.</li> <li>• Bajos niveles de producción científica.</li> </ul>   |
| <b>Gestión</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento administración universitaria como función específica y compleja.</li> <li>• Diversificación interna de las instituciones.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caducaron las formas tradicionales: administración de aficionados, órganos colegiados.</li> <li>• Lento desarrollo de nuevas formas de gestión.</li> <li>• Burocratización anárquica.</li> <li>• Baja eficiencia financiera.</li> </ul> |

Por tanto, la autoevaluación de una carrera es un proceso que conlleva cambios a corto, mediano y largo plazo y contribuye a que la institución reflexione y evalúe el grado de cumplimiento de su misión, visión, las metas y objetivos derivados de ésta, a conocer el éxito honesta y realmente, a explorar modos y medios para mejorar la eficiencia y efectividad tanto educativa como operativa, y a prepararse mejor para responder a las cambiantes y crecientes demandas de la sociedad a la que sirve.

**El proceso de evaluación institucional debe estar orientado hacia un triple objetivo:**

- Mejorar la calidad de la educación superior que desarrolla.
- Mejorar la gestión universitaria.
- Rendir cuentas a la sociedad.

**Aportes de la autoevaluación**

Los aportes y beneficios de la autoevaluación son los siguientes:

- Se logra optimizar el proceso de organización y planificación de la carrera.

- Se incrementa el conocimiento de lo que la unidad académica y la carrera poseen.
- Se favorece la objetividad en la revisión de los objetivos y metas de las actividades que se realizan.
- Se logra una sólida base de datos mejor organizados que facilita la toma de decisiones en la gestión institucional.
- Se identifican y dimensionan las fortalezas, las debilidades y las áreas problemáticas.
- Se aumenta la comunicación en la unidad académica.
- Se facilita la asignación interna de recursos.
- Se propicia el autoanálisis reflexivo que provoca un mayor grado de identidad y de compromiso de los actores con la misión institucional.
- Se verifica la coherencia de la carrera con el perfil del ingreso, de egreso profesional, el currículo y el entorno laboral.
- Se constata si lo que se hace, se hace correctamente.
- Se programan acciones específicas derivadas de sus resultados.
- Se mejora la gestión y con esto la posibilidad de que aumente el flujo de recursos para la carrera.

Como condiciones mínimas para obtener los beneficios anteriores, deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Motivación interna por una cultura de evaluación con incentivos propios.
- Liderazgo, planeamiento y control no fiscalizador, sino de progreso, desarrollo.

- Compromiso institucional y apertura al cambio.
  - Acciones concretas sobre los resultados de la autoevaluación.
  - Participación y apropiación del proceso y resultados.
  - Respeto por la adecuada reserva de la información.
  - Localización por áreas de los problemas importantes detectados.
  - Empleo y manejo de información relevante.
  - Establecimiento de ciclos periódicos de autoevaluación para la carrera.
  - Provisión de una mínima capacitación interna.
  - Garantía de un clima de confianza.
- “espacio reconocido” en el tiempo de trabajo académico para encarar esta actividad.
  - Inexistencia del financiamiento necesario para generar un proceso de evaluación y asegurar su permanencia en el tiempo de modo ininterrumpido.
  - Inexistencia de un reconocimiento y estimulación acordes con las exigencias que se derivan de una opción de dedicación exclusiva y un compromiso ligado a lo institucional.
  - Desconocimiento de la comunidad universitaria respecto a los modelos y metodologías propuestas desde los niveles de dirección para los procesos de evaluación universitaria.

### **Obstáculos principales de la evaluación institucional**

La resistencia al cambio: un sector mayoritario rechaza la evaluación universitaria en defensa de sus actuales niveles de ineficiencia y baja calidad y esgrime para ello, la “autonomía universitaria”, lo que se debe fundamentalmente a los siguientes elementos:

- No existe o no está arraigada una cultura evaluativa.
  - Existe clima de desconfianza frente a un modelo de evaluación ligado al presupuesto o a la sanción disciplinaria.
  - Inexistencia de un sistema de información, que incluya base de datos esenciales que posibilite realizar procesos de evaluación.
  - No se ha generado en el nivel institucional un
- Primera aproximación al proyecto o programa objeto de evaluación.(Estudio documental).
  - Constitución y capacitación del equipo central coordinador de todo el proceso.
  - Constitución y capacitación del equipo técnico que participará en cada uno de los diferentes procesos y áreas evaluativos.
  - Construcción de los instrumentos para la recolección de datos de cada proceso evaluativo por áreas.
  - Validación de los instrumentos con responsables del proyecto o programa.
  - Aplicación de los instrumentos a todos los actores involucrados y previstos.
  - Análisis e interpretación de los resultados por

### **Procedimiento operacional de la acreditación institucional**

Los principales momentos que conlleva la realización del proceso de acreditación institucional:

los responsables.

- Metaevaluación: evaluación de la autoevaluación. (Conclusiones).
- Confección o evaluación del proyecto de desarrollo institucional. .
- Designación o contratación de evaluadores externos.
- Realización de la evaluación externa nacional o internacional.
- Confrontación de los resultados de la evaluación externa con los de la autoevaluación para

hacer las conclusiones.

- Realizar la certificación académica o no.

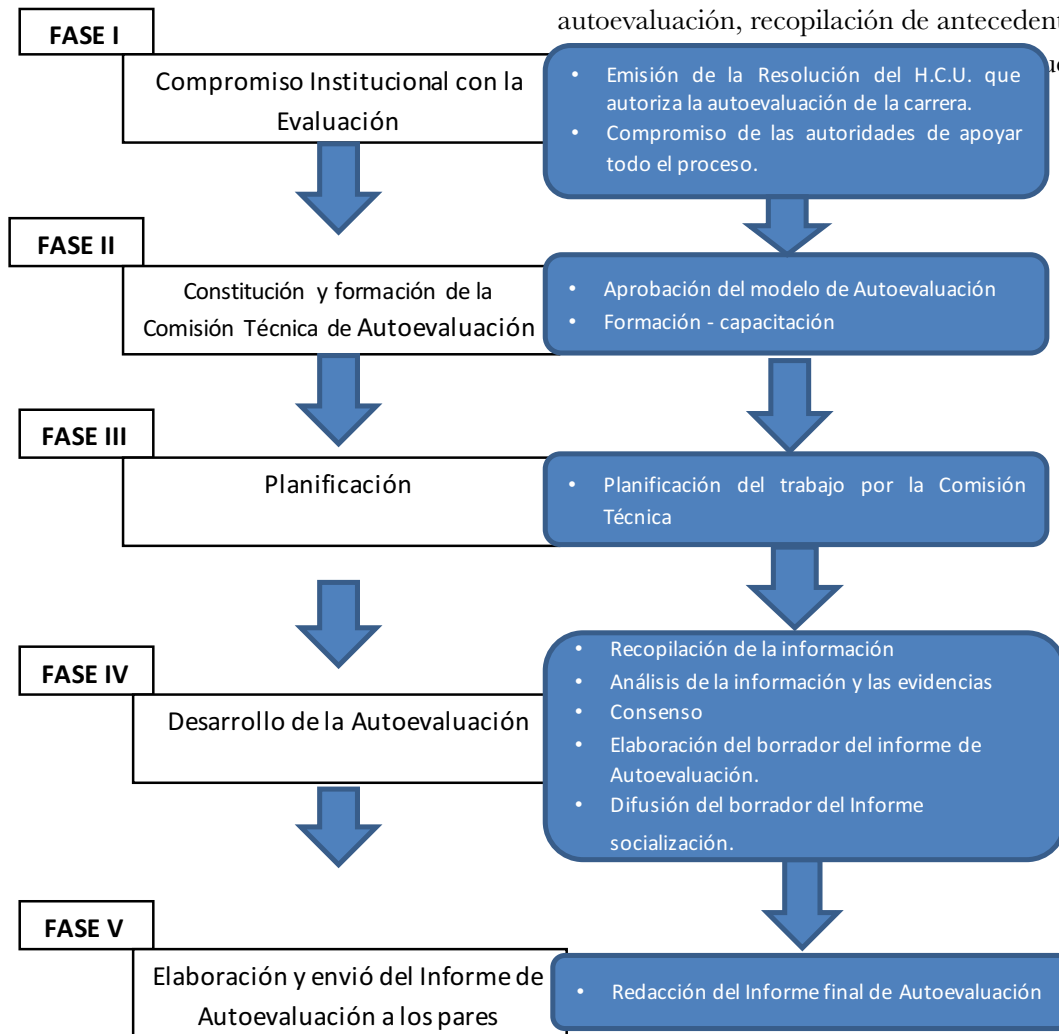
### FASES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

El proceso de autoevaluación de programas o carreras académicas en la UAJMS seguirá las siguientes fases:

### ETAPAS DE DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN

#### 1º Etapa: Propósitos y Capacitación

Consiste en establecer claramente el propósito de la autoevaluación, recopilación de antecedentes teóricos que se utili-



zará en seminarios y de preferencia hacer participar en cursos o talleres de formación y capacitación a los evaluadores que formarán parte de la comisión de evaluación (grupo coordinador y grupos ejecutores o evaluadores).

Es importante la difusión del proceso, así como despertar el interés y la motivación de toda la comunidad que participará en el proceso.

## 2º Etapa: Programa de actividades

Elaborar un programa de actividades detallado, con la finalidad de preparar y diseñar todo el proceso de recolección y análisis de la información, lo que debe ir acompañado de una agenda de trabajo que considere los recursos humanos, materiales y económicos necesarios.

Es importante considerar:

- La conformación de los grupos de trabajo.
- El apoyo administrativo necesario.
- La ubicación de los locales de trabajo.
- La definición de tiempos y periodos.
- La recopilación de información, tanto de hechos como de opiniones de los distintos factores e instancias internas y externas del sistema en estudio.

Ejemplo de hechos:

- Datos del personal docente (perfiles académicos, funciones, responsabilidades, producción y otros) y estudiantes (caracterización socioeconómica, académica y de origen, índices académicos de regularidad y otros).
- Plan de estudios (mapa curricular, distribución de cursos, actividades extracurriculares, proceso de enseñanza y aprendizaje y otros).

- Recursos (fuentes de financiamiento, infraestructura, equipos, bibliografía y otros).

Como fuentes de opinión se utilizan:

- Personal docente.
- Estudiantes.
- Graduados.
- Ejecutivos.
- Servicio de apoyo
- Agencias externas
- Instituciones Similares
- Pares académicos

Se contempla la aplicación y procesamiento de encuestas, realización de entrevistas, la revisión de datos y verificación de hechos y cifras, construcción de índices y juicios de opinión, elaboración de informes técnicos de distintas funciones, realización de reuniones de la comisión, discusiones y conclusiones.

La etapa tiene como propósito detectar, caracterizar y proponer soluciones sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los distintos elementos internos y externos del quehacer académico, los cuales se identifican con las categorías y estándares de la acreditación.

El informe de autoevaluación responde a un diagnóstico de la realidad de la carrera y deberá exponer un plan de trabajo, cuyas condiciones deben ser validadas por los evaluadores externos.

## 3º Etapa: Plan de mejoras

Una vez emitido el informe de los evaluadores, se consolida en el informe una propuesta de mejoramiento y desarrollo que debe ser negociada y acordada como plan de mejoras implementado y derivado de la autoevaluación y sus consecuencias.

Lo anterior debe derivar un plan de mejoras común con la administración central de la institución (plan de desarrollo institucional) en el que se comprometan recursos, personal, infraestructura, equipos y capacidades a favor de resultados de

superación en las áreas con problemas.

#### **4º Etapa: Seguimiento de la implementación del plan de mejoras**

Es necesario establecer una fase de monitoreo y seguimiento de la implementación del plan de mejoras. Esta etapa es dinámica en tanto permite introducir las rectificaciones que necesite el propio plan. Los resultados de las mediciones deben cotejarse con los valores designados en los estándares, ya sean propios de la carrera o externos.

### **METODOLOGÍA**

Se empleará una metodología con un enfoque cuantitativo, descriptivo. El método será asistido por la técnica de un cuestionario y la herramienta será la guía de entrevista, la revisión documental, que permitirán el recojo de información de una muestra de la población elegida en la investigación, para responder a la pregunta de investigación y orientar el logro de los objetivos de la investigación.

El diseño de la misma, es decir de la investigación, es no experimental desde el recojo, hasta la interpretación y el análisis de la información.

El cuestionario se aplicara a una muestra de estudiantes, docentes, directores, decano y vicedecano de la carrera donde se ha podido obtener amplia información acerca del fenómeno en estudio, a partir de respuestas del sujeto a preguntas formuladas

Por su estructura de la entrevista directa es aplicada a docentes y directores la misma es individual por considerar necesario una interacción investigador investigado con el objetivo de profundizar en el tema abordado.

El análisis de documentos es empleado para revisar el Registro Académico de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

Finalmente se recomienda como metodología de utilidad para el proceso de autoevaluación, la siguiente:

- Definición del objeto de estudio.
- Definición de los sujetos que participarán en el diagnóstico (promotores, equipo técnico y población consultada).
- Definición de estrategias, selección del conjunto de acciones que aseguran la detección de problemas y la participación de los sujetos (curso, taller, aplicación de instrumentos, recuperación de la información, seguimiento de graduados).
- Establecimiento de criterios, principios que servirán de referencia para la emisión de juicios de valor para definir las conclusiones de cada problema detectado y proponer alternativas de solución a mediano y largo plazo.
- Análisis preliminar del objeto. A la luz de los criterios para detectar discrepancias.
- Establecimiento de hipótesis de trabajo. Ordenar las actividades de diagnósticos basadas en su importancia o urgencia..
- Selección de la información más relevante sobre el objeto de estudio, los criterios e hipótesis de registros administrativos, fuentes personales, fuentes de grupo y otras.
- Organización de actividades de participación. Analizar, seleccionar y estructurar los mecanismos y acciones que deberán realizarse sistemática y ordenadamente para que los miembros de la comunidad tengan la posibilidad de intervenir activamente en la detección y análisis de los problemas.
- Recolección de la información en todas las actividades para sistematizarla.
- Integración del diagnóstico, consistente en sistematizar y analizar la información obtenida a la luz de los criterios, así como la proposición

de alternativas de solución especificadas en objetivos, acciones concretas y señalamiento de plazos de cumplimiento, así como el próximo plazo de reevaluación.

- Sometimiento del documento o informe final a la consideración de toda la comunidad de la institución, así como el plan de desarrollo institucional resultante.
- Establecimiento de los procedimientos y plazos para el monitoreo y control del plan de mejoras

## RESULTADOS

Al efectuar el proceso de autoevaluación, evaluación externa y la posible acreditación, se pretende contribuir a mejorar la calidad de la carrera universitaria en función a los siguientes aspectos:

- Replantear la relación Universidad-Estado-Sociedad.
- Promover mayor articulación con sectores productivos.
- Fomentar el desarrollo de la institución basado en planes y programas estratégicos.
- Generar estructuras académicas y organizativas que sean innovadoras y flexibles.
- Implementar nuevas modalidades de conducción y a toma de decisiones.
- Transitar hacia una cultura de la gestión responsable.
- Concebir la evaluación como un proceso permanente y continuo.
- Consolidar los procesos de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad.
- Reconocimiento de la institución como una organización pionera y de vanguardia a nivel nacional e internacional.
- Mejoramiento del nivel de desempeño y satisfacción de los integrantes de la institución.

- Mejoramiento del nivel académico, reconocido a nivel nacional e internacional.
- Incremento de los niveles de eficiencia, eficacia y productividad institucional.
- Garantía de una formación profesional integral de excelencia.
- Preferencia de los sectores productivos por contratar servicios profesionales de los egresados de la institución.
- Posibilidad de acceder a fondos adicionales del Estado u otras fuentes de financiamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), Documentos del XII Congreso Nacional de Universidades, La Paz – Bolivia, 2014.
- 2) Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Estatuto Organico, Tarija –Bolivia,2004.
- 3) Dromi Roberto, Código del Mercosur Tomo 8, Buenos Aires – Argentina, 1997.
- 4) Rodríguez A. Calidad de la Educación Superior. El sistema de evaluación y acreditación en la Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba, Bolivia. En: Conferencia Regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. La Habana: CRESALC/MES; 1996.
- 5) Asociación Dominicana para el Autoestudio y la Acreditación. Guía de criterios e indicadores para la evaluación de instituciones de Educación Superior en la República Dominicana. Santo Domingo:ADAAC; 2001.
- 6) Cañete Escalona F. La evaluación institucional: ¿Qué tiene la Escuela? ¿Qué entrega

- la Escuela? Rev Enfoques Educ 1998 ; 1 (1).  
<http://rehue,csociales.uchile.cl/publicaciones/enfoques/01/>. Diciembre 2002
- 7) Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, Secretaria Nacional de Planificación Académica, Plan Nacional de Desarrollo, Bolivia, 1998.
  - 8) Ministerio de Educación, La Educación en Bolivia, Estadísticas Municipales, Bolivia, 2004.
  - 9) Centro Interuniversitario de Desarrollo Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, La Informática, las Comunicaciones y la Calidad de la Educación Universitaria, Programa de Intercambio Universitario entre la Unión Europea y América Latina – Alfa, América Latina, Enero 2005.
  - 10) Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Dirección de Extensión Universitaria, Memoria 2014, Tarija – Bolivia, 2014.
  - 11) Yarzábal Luis, Consenso para el Cambio en la Educación Superior, IESALC/ UNESCO – Caracas, 1999.
  - 12) Prefectura del Departamento de Tarija, Ojetivos de Desarrollo del Milenio, Siacion Actual, Evaluación y Perspectivas, La Paz – Bolivia, 2007.
  - 13) Mercosur, Sinopsis Estadística Volumen 3 y 4, Uruguay, 1999
  - 14) [Htp://www.monografias.com/usuario/perfiles/lith-nancy-ramos-rios](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/lith-nancy-ramos-rios)
  - 15) Calderón D.J. Estudio Sobre la Repitencia y Deserción en la Educación Superior de Guatemala, Guatemala de la Asunción, septiembre 2005.
  - 16) Centro de Microdatos, Departamento de Economía Universidad de Chile, agosto 2008
  - 17) Colectivo de Autores, CEPES, La Educación de Valores en el Contexto Universitario. Editorial Felix Varela. MES 2001.
  - 18) García M.A. Metodología de la investigación Científica CEPES de la Universidad de la Habana, 2006
  - 19) Revista Electrónica, Actualidades Investigativas en Educación, volumen 5, Número Especial, año 2005, ISSN 1409-4703.
  - 20) Universidad Autónoma Juan Misael Saracho , Dirección de Planificación Académica, Estadísticas Universitarias 2005-2009, Tarija, 2010.
  - 21) [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro5/2/](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro5/2/)
  - 22) [www.fmmeduacion.com.ar/sisteduc/banco/finansuperior.htm](http://www.fmmeduacion.com.ar/sisteduc/banco/finansuperior.htm).