

3

VALORACIÓN E INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ACADEMICA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO

AUTOR: MSc. Lic. Anibal Jorge Cayo Zenteno

Docente: Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho"

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O TEMA OBJETO DE ESTUDIO

El Proceso Administrativo, es una actividad universal y diaria, tan simple como compleja, de acuerdo al nivel de la estructura organizativa; donde las personas se encuentren trabajando y ejerciendo sus tareas o funciones. En el caso de las Instituciones Públicas de Educación Superior, como las Universidades; la PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN (CONTROL), son las funciones que parecen exigir resultados en cada gestión académica, que se traducen en la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades desarrolladas. Mismas que por su organización, son complejas y difíciles de demostrar (ambiente político partidario de cambios acelerados, de alta competitividad, de tecnologías modernas, etc.).

Por otro lado la función de CONTROL, concebida actualmente como EVALUACIÓN; es una **ACTIVIDAD, DONDE SE EMITE, JUICIOS DE VALORES SOBRE LA REALIDAD QUE NOS RODEA**, se trate de personas, animales, objetos, ideas o sentimientos; pero que sin duda provoca reacciones en el ser humano, que en muchos ca-

sos son mal entendidos; provocando molestia y desaciertos en la diferentes actuaciones. Específicamente si nos referimos a la evaluación docente; en gran parte de nuestras Universidades del Sistema Universitario Boliviano, todavía mantenemos, la cultura tradicional como consecuencia de la influencia del Cogobiernos Paritario Docente – Estudiantil. Sobre todo porque, la evaluación docente en general, se ha visto como un instrumento de control y molestia a las personas, cuando los esfuerzos están dirigidos a mirar la evaluación como una forma de mejorar la educación y la coordinación en las relaciones humanas y el trabajo en equipo, que con seguridad permitirá mejorar el clima organizacional o laboral, dentro del proceso enseñanza aprendizaje, apegado a la investigación y extensión universitaria, como funciones sustantivas.

Frente a este panorama, es evidente que las instituciones enfrenten nuevos retos que le obligan también a la realización de cambios estratégicos en diferentes esferas de su actuación, los cua-

les por supuesto deben estar concebidos entre otros, dentro de una **MISIÓN Y VISIÓN** de futuro factible de alcanzar y bajo un constante perfeccionamiento de la dirección Institucional, que evite los perjuicios de la improvisación y el sobredimensionamiento de la institución en la organización y la toma de decisiones, poco acertada.

A pesar de los grandes esfuerzos realizados en el Sistema de la Universidad Boliviana, por cambiar la cultura tradicional por una **“CULTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL ACADÉMICA**, que con seguridad permitirá mejorar el clima organizacional o laboral, se evidencia que aún existen problemas de diversos tipos, que deben ser solucionados; como recomiendan los informes de evaluación, presentados por expertos internacionales el 2004 y los informes de evaluación realizados en la propia institución 2007 al 2018; que en resumen justifican esta propuesta:

1

Manejo inadecuado de recursos estudiantiles (económicos, técnicos y financieros); matrícula cero, cursos extemporáneos (verano, nivelación) etc.

2

El desconocimiento específico de la información gerencial y técnica, provocan desaciertos en la toma de decisión docente - estudiantil.

3

Control insuficiente, en la ejecución de los planes programados, lo que influye en una gestión por resultados

4

La planificación Estratégica separada de la planificación operativa y la evaluación institucional.

5

Escasa capacitación del recurso humano en todas las dimensiones académicas y administrativas.

6

No se consolida la estructura organizacional y presupuestaria de acuerdo a las necesidades de la institución.

7

La falta de normativas y la apropiación de manuales de funciones y operaciones impiden desarrollar actividades o tareas de forma eficiente, diluyendo la responsabilidad sin resultados concretos.

A estas debilidades se suman las amenazas gubernamentales que han deteriorado la gestión de las Universidades y que se resumen en:

- La Violación a la Autonomía Universitaria
- La aplicación de la Ley Financial en las Universidades
- La Ley del Funcionario Público
- La Centralización de los Seguros Universitarios
- Uso y Control político del SIGMA, SIGEP (Sistema de Gestión Público), SISIN (Sistema de Información sobre Inversión), SICOES (Sistema de Contrataciones Estatales), PAC (Programa Anual de Contratación), ANPE (Apoyo Nacional a la Productividad y Empleo), etc.

La Evaluación Académica en las Instituciones de Educación Superior, enfrentan, un reto trascendental en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje, obligando a insertarse en los cambios del conocimiento con una evaluación permanente en el desempeño docente (EVALUACIÓN CONTINUA). En el caso de Juan Misael Saracho, la evaluación, se ve fuertemente afectada por la distorsión del cogobierno; donde gran parte del estudiante universitario ha olvidado el rol principal (PROPOSITO); por el que se encuentra en la Universidad y se han dedicado a sindicalizar o sacar ventaja de las debilidades institucionales y del docente universitario. Sin duda alguna esta intromisión afecta el desempeño docente y con mayor razón el Proceso Enseñanza Aprendizaje; obviando la calidad y calidez docente, las innovaciones tecnológicas (TIC), el aporte de conocimiento, la sabiduría de enseñanza, la experiencia profesional, etc. Peor aun cuando los cursos o materias asignadas mantienen un número de 100 estudiantes en promedio; lo que impide aplicar las nuevas Tecnologías de Enseñanza Aprendizaje.

Las debilidades y amenazas identificadas anteriormente, obliga a nuestra Casa Superior de Estudios; a definir y ejecutar la planificación estratégica en correspondencia con su evaluación institucional y académica en el marco de las normas nacionales; que en resumen se traducen en el siguiente problema institucional:

“Falta de metodologías propias y prácticas de planificación estratégica, evaluación institucional y académica, que permitirá mostrar resultados concretos y factibles de ser medidos en una estructura dinámica, que muestre a la sociedad la calidad de la educación en correspondencia con la imagen institucional de las universidades públicas”.

2. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA EN UAJMS

2:1 ANTECEDENTES:

2.1.1. SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Es en el Plan Quinquenal de Desarrollo de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho 1997 – 2001; se define por primera vez cuatro Líneas Generales de Acción:

Plan Piloto de Acción IESALC/UNESCO, para el Cambio y la Transformación de la Edu-

Línea N°1	Gobierno y Gestión Universitario
Línea N°2	Integración Universidad - Sociedad
Línea N°3	Recursos Humanos, Materiales y Financieros
Línea N°4	Cooperación Internacional

cación Superior en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho 2000 – 2004; donde por primera vez se tiene la visita de pares externos a las diferentes unidades académica y el apoyo de expertos profesionales en planificación estratégica; quienes definen las siguientes líneas de acción:

Línea N°1	Modernizar la Estructura y el Gobierno Universitario
Línea N°2	Perfeccionar las Funciones de Docencia Investigación y Extensión
Línea N°3	Fortalecer los Recursos Humanos, Materiales y Financieros
Línea N°4	Incrementar la Cooperación Nacional, Regional e Internacional

La gestión 2005, ha carecido de un plan estratégico elaborado, poniéndose en ejecución un Plan de Acción 2006, con el objeto de dar cumplimiento a los objetivos programados en la presente gestión, con la consideración de

las mismas Líneas Generales de Acción del Plan Piloto de Acción 2000- 2004 y a exigencias de los órganos rectores a nivel nacional, en el cumplimiento de las Normas: Ley 1178 de Control y Administración Gubernamental.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional “PEDI 2007 – 2011”, contó con el apoyo de evaluadores y pares externos, asesoramiento de expertos internacionales y de personal experto en planificación al interior de nuestra Casa Superior de Estudios, lo que ha permitido desarrollar diferentes sistemas computarizados en la elaboración, seguimiento, control y evaluación de la planificación a corto, mediano y largo plazo, en consideración de las siguientes líneas generales de acción y en el marco del cumplimiento de políticas, objetivos estratégicos, objetivos de gestión e indicadores:

Línea N°1	Formación Integral y Educación Continua de la Persona.
Línea N°2	Fortalecimiento de la Investigación Científica y Tecnológica Orientada al Desarrollo Sostenible
Línea N°3	Desarrollo y Diversificación de los Vínculos de la Universidad con la Sociedad.
Línea N°4	Mejoramiento Continuo de la Calidad en la Gestión universitaria.
Línea N°5	Fortalecimiento de las Relaciones de Cooperación Regional, Nacional e Internacional.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional “PEDI 2012– 2016”, responde a un proceso continuo de aprendizaje; que se traduce en la propuesta metodológica

de Rendición Participativa de **CUENTAS, CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SISTEMAS DE INDICADORES POR RESULTADOS**, en el marco de la Ley 1178 o Sistemas de Administración Financiera y Control Gubernamental del Estado Plurinacional Boliviano. misma que ha tenido muy pocos resultados y se resume en las siguientes líneas generales de acción:

Línea N°1	Formación de Profesionales Competentes e Integrales en Pregado
Línea N°2	Formación y Capacitación Postgrado.
Línea N°3	Gestión Institucional de Recursos Humanos, Materiales y Técnicos.
Línea N°4	Cooperación y Relacionamiento.

- > Las gestiones 2017 - 2018 ha carecido de un plan estratégico oficial, que contribuya al cumplimiento de las tareas encomendadas, por muchas razones políticas – partidarias en los diferentes estamentos universitarios.
- > A partir de la presente gestión, se presenta un Plan Estratégico Institucional PEI 2019-2025, en correspondencia con la planificación nacional, que responde a las siguientes AREAS ESTRATÉGICAS:

Línea N°1	Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado
Línea N°2	Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.
Línea N°3	Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria.
Línea N°4	Gestión Institucional de Calidad.

2.1.2. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ACADÉMICA

LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ACADÉMICA (docente- estudiantil).- Es un análisis reflexivo y crítico que hace una institución acerca de sí misma, para identificar la situación que vive, es decir un juicio crítico de sus debilidades, fortaleza, que permite automáticamente pensar en un plan dirigido a mejorar la calidad educativa y en el caso del docente a los planes de trabajo con los estudiantes.

Teóricamente, se trata de un proceso formativo y participativo que potencia las capacidades y compromisos de todos los actores comprometidos y obliga a la institución a ser creativa e innovadora para cumplir su misión, sobre todo cuando son con fines de Acreditación.

En la Práctica la filosofía de la autoevaluación es muy acertada, pero, en el ejercicio mismo de este proceso, todavía mantiene una gran diversidad de tabúes; ya que el autoevaluarse a conciencia (sinceridad) y decir la verdad de las cosas parece que no sirve, por el contrario nos cambiamos muy bien para la fiesta; es decir para ser Evaluados y/o Acreditados, pero muy dentro seguimos pensando y actuando de otra forma; dicho de otra manera no realizamos una verdadera autoevaluación que nos permita corregir nuestras debilidades y reforzar nuestras fortalezas; ya sea porque tenemos miedo a perder nuestro trabajo, por que apoyamos políticamente un partido de turno o simplemente porque existe el celo natural que confirma ese dicho, "no confíes ni en tu camisa"; por ello en nuestro medio la autoevaluación todavía requiere de mucha conciencia.

2.1.3. SOBRE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA (DOCENTE – ESTUDIANTIL):

Siendo las funciones sustantivas: P.E.A., Investigación y Extensión, la razón de ser de la educación superior; es importante valorar y explotar los conocimientos y experiencias adquiridas en la vida de un profesional - docente, en correspondencia a la aplicación de las nuevas tecnologías de enseñanza aprendizaje, que exigen los estudiantes universitarios:

ROLES	ESCUELA TRADICIONAL	ESCUELA NUEVA
DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sujeto Activo ✓ Paternalista ✓ Autocrático ✓ Informativo por que transmite una verdad absoluta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitador ✓ Orientador ✓ Estimulador-Motivador ✓ Colaborador y aplica en experiencia laboral.
UNIVERSITARIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pasivo ✓ Reproductivo ✓ Rol secundario para estudio y primario para el sindicato ✓ Despersonalización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Activo ✓ Participativo ✓ Protagonista ✓ Critico ✓ Investigativo.

De acuerdo a la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación; nuestra Universidad, establece como requisito mínimo para acceder a la cátedra, el **DIPLOMADO DE TEORÍAS Y PRÁCTICAS PEDAGÓGICA**, que de una u otra manera exige al docente, dejar atrás la Escuela Tradicional y aplicar la Escuela Nueva de la Enseñanza.

Sin embargo, la inserción política partidaria y prebendalista del universitario de Tarija impide con seguridad la aplicación de estos instrumentos; sea por el excesivo número de estudiantes asignados por paralelo o porque la evaluación docentes no responde a las calificaciones del estudiante, que considera exagerada la evaluación continua.

Esto tiene su razón de ser y es que, como decía uno de nuestros catedráticos: **“LOS ESTUDIANTES VIENEN A ESTUDIAR A LA UNI-**

VERSIDAD Y LOS QUE NO ESTUDIAN SON SIMPLEMENTE UNIVERSITARIOS”, ya que solo vienen de visita a la universidad y a ver la posibilidad de aprobar las materias gracias a los esfuerzos y gestiones que realizan los Centros de Estudiantes (Mal llamado centro de estudiantes por el rol que actualmente ejercen) en coordinación con la Federación Universitaria Local.

Como se observa, en el cuadro de Rendimientos Académicos las últimas gestiones se tiene en promedio un índice de 58% de aprobados, 29% reprobados y 13% abandono, que sumados estos últimos hacen **42%**, lo que debe llamar la atención a las autoridades universitarias. Esta situación se agrava, cuando revisamos el cuadro de Crecimiento Estudiantil, donde podemos demostrar que hasta la gestión 2016, se tuvo incrementos mínimos pero al fin incrementos; sin embargo ya en la gestión 2017, como consecuencia de los conflictos estudiantiles y el desprestigio de nuestra Casa Superior de Estudios, se tiene una disminución de -04% (2017) y -14 % (2018)

UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO TARIJA - BOLIVIA			RENDIMIENTO PORCENTUAL (%) DE 5 GESTIONES (2013 - 2017)													
N°	AÑOS	2013			2014			2015			2016			2017		
	RENDIMIENTO POR FACULTADES	APR.	REP.	AB.	APR.	REP.	AB.	APR.	REP.	AB.	APR.	REP.	AB.	APR.	REP.	AB.
1	FACULTAD DE CIENCIAS JURID. Y POLÍTICAS	57,84	27,99	14,17	55,38	27,60	17,02	54,95	27,26	17,79	57,31	26,01	16,68	62,71	20,37	16,92
2	FACULTAD DE CIENCIAS ECO. Y FINANCIERAS	61,73	28,97	9,30	54,45	33,57	11,98	60,16	29,03	10,81	56,81	30,31	12,88	57,69	29,42	12,89
3	FACULTAD DE CIENCIAS AGRIC. Y FORESTALES	59,00	29,60	11,40	54,24	32,36	13,40	54,80	31,27	13,93	57,78	28,87	13,35	57,55	32,50	9,95
4	FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA	39,94	43,74	16,32	38,49	44,78	16,73	39,29	32,20	28,51	39,95	43,23	16,82	42,10	42,14	15,76
5	FACULTAD DE ODONTOLOGIA	52,80	19,53	27,67	49,11	23,58	27,31	49,60	20,46	29,94	53,13	31,99	14,88	54,90	29,78	15,31
6	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	55,14	32,20	12,66	54,89	35,73	9,38	51,76	35,00	13,24	49,39	37,65	12,96	52,79	34,30	12,90
7	FACULTAD DE HUMANIDADES	60,85	25,55	13,60	54,05	31,00	14,95	52,66	30,72	16,62	55,53	26,11	18,36	57,20	27,04	15,76
8	FACULTAD INTEGRADA DE BERMEJO	67,23	25,19	7,58	68,44	23,49	8,07	64,24	24,58	11,18	58,02	30,17	11,81	59,14	28,12	12,74
9	FACULTAD DEL GRAN CHACO	63,65	25,39	10,96	59,85	27,59	12,56	61,62	24,47	13,91	60,97	25,92	13,11	64,74	22,06	13,20
10	FACULTAD INTEGRADA DE VILLAMONTES	57,85	35,13	7,02	53,44	38,07	8,49	51,90	38,36	9,74	48,27	42,59	9,15	48,80	41,10	10,11
11	FACULTAD DE MEDICINA	80,37	18,43	1,20	88,08	10,20	1,72	84,22	13,48	2,30	79,66	18,97	1,37	83,67	14,01	2,32
TOTAL UNIVERSIDAD		656,4	311,7	131,9	630,4	328,0	141,6	625,2	306,8	168,0	616,8	341,8	141,4	641,3	320,8	137,9
PROMEDIO POR AÑO / %		59,7	28,3	12,0	57,3	29,8	12,9	56,8	27,9	15,3	56,1	31,1	12,9	58,3	29,2	12,5
RENDIMIENTO PROMEDIO EN 5 GESTIONES			Fuente: Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación													
APROBADOS = APR.		58%		Elaboración: DPU ESTADISTICAS - UAJMS												
REPROBADOS = REP.		29%														
ABANDONO = AB.		13%														

UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO TARIJA - BOLIVIA		CRECIMIENTO PORCENTUAL (%) DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS 6 GESTIONES (2013 - 2018)				
NUMERO DE ESTUDIANTES POR AÑO UAJMS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
		20.052	21.810	23.419	23.783	23.678
CRECIMIENTO PORCENTUAL POR AÑOS	AÑO BASE	8,8%	7,4%	1,6%	-0,4%	-1,4%
Fuente: Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación						
Elaboración: DPU ESTADISTICAS - UAJMS						

respectivamente. Razones elementales que demuestran un escenario pesimista; debido fundamentalmente a la falta de planificación y evaluación institucional y académica de nuestra Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de Tarija – Bolivia.

2:2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La planificación estratégica institucional, responde a fundamentos teóricos concebidos de acuerdo al desarrollo de las **TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN (TGA)**.

Los planes institucionales realizados y ejecutados, desde la gestión 1999 a la 2004, responden a la Administración por Objetivos “**APO**”; como un instrumento de gestión, que permite identificar áreas de acción prioritarias para la institución y dar respuestas oportunas y adecuadas a las demandas sociales del entorno.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, denominado “PEDI 2007- 2011; recoge experiencias y

consolida los resultados académicos – administrativos logrados hasta esta fecha y es cuando se profundiza los cambios de la realidad nacional y local de la propia institución, permitiendo tomar la decisión de reconducir el rol de la Universidad para convertirla en una institución de mayor pertinencia y calidad.

A partir del PEDI 2007-2011, es cuando se consideran, **INDICADORES DE LOGRO Y SISTEMAS COMPUTARIZADOS** en los procesos de planificación a mediano y corto plazo, desde lo que corresponde a la elaboración, seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI y la Programación de Operaciones Anuales POAs.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2012 – 2016, contempla en su marco conceptual, las experiencias metodológicas teórico – prácticas aplicadas en los tres planes estratégicos desde la gestión, 1997 al 2011, los cambios de la realidad Nacional, Departamental e Institucional, así como los planes de contingencias asumidos en la gestión 2011, en el ámbito de la **GESTIÓN POR RESULTADOS, RENDICIÓN PARTICIPATIVA DE CUENTAS; TRADUCIDOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).**

Finalmente, a partir del Plan Estratégico Institucional PEI 2019 – 2025 y con las experiencias metodológicas asumidas en los planes anteriores de la U.A.J.M.S., es, cuando se busca generar resultados que responden a indicadores de logro; enfatizando en las Áreas Estratégicas de Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado – P.E.A., Investigación, Extensión y la búsqueda de una Gestión Institucional de Calidad.

El cuerpo teórico y las técnicas o herramientas

utilizadas actualmente en la planificación estratégica y su evaluación correspondiente, responden a la Gestión por Resultados (Administración por Objetivos), Rendición Participativa de Cuentas, Cuadro de Mando Integral, Sistema de Indicadores de Logro y otras herramientas, que permitan alcanzar resultados que muestren el beneficios a la sociedad (efectividad) y por consecuencia, la **EFICIENCIA Y EFICACIA** de las institución desde todo punto de vista.

Entendiendo a la **EFICIENCIA**: como “El uso racional de los recursos escasos (materiales, humanos, económicos) con los que cuenta la organización, generalmente este término es concebido desde el punto de vista económico.

EFICACIA. El logro de las metas deseadas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, término concebido desde el punto de vista administrativo y la **EFFECTIVIDAD**: como el cumplimiento de los objetivos sociales, en términos sociales.

Estos cambios teóricos y prácticos sin duda, atacan a las funciones sustantivas de la educación superior PEA, INVESTIGACIÓN, INTERACCIÓN SOCIAL UNIVERSITARIA Y EXTENSIÓN, bajo el siguiente argumento teóricos de la evaluación docente.

Instituciones internacionales como “la UNESCO” ha señalado que se espera que para el año 2025, la información disponible para la humanidad, se duplique cada 73 días. Tal velocidad, afectará a los currículos, a los programas, a la creación de carreras, a las escuelas y a toda la estructura política administrativa de la educación y lo que es peor, en nuestro medio el mercado laboral estará completamente saturado con profesionales con muy pocas posibilidades de acceder a fuentes de trabajo de acuerdo a las capacidades individuales.

Por lo tanto, como lo dijimos, se hace indispensable la evaluación periódica de nuestras instituciones, docentes y estudiantes, porque hay un mercado y hay un desarrollo científico, que avanza a pasos agigantados lo que nos obligaría a los países subdesarrollados a dedicarle mayor tiempo de lo normal (Ocho horas de trabajo), si no queremos quedarnos rezagados en el sistema educativo.

Robert Glaser (1963), en su documento: "Tecnología Educativa y la Medición de Aprendizaje", plantea que la evaluación, implica una comparación y que, ésta comparación puede darse de dos maneras diferentes: **interindividual** e **intraindividual**, como lo señala el siguiente cuadro:

INTERINDIVIDUAL	INTRAINDIVIDUAL
<ul style="list-style-type: none"> ▶ También conocida como evaluación con referencia a una norma. ▶ Evaluación donde se realiza la comparación de los resultados obtenidos por una persona con los resultados obtenidos por las demás personas que se presentan a dicha evaluación. ▶ Las Inferencias se hacen a partir del porcentaje que supera alguien. ▶ Con este tipo de evaluación se puede saber si un estudiante es mejor que otro, pero no mide el conocimiento objetivamente; es decir si sabe o no sabe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ También conocida como evaluación con referencia a un criterio. ▶ Los resultados de una persona se comparan con lo evaluado en una prueba. ▶ Las inferencias se hacen a partir de lo que las personas puedan y no puedan hacer. ▶ Con este tipo de evaluación, se evalúa si un estudiante sabe o no sabe.

Bajo estas consideraciones, es necesario contar con una abundante información educativa, con el objeto de sistematizar el tipo de evaluación en un determinado proceso.

En 1967 Michael Seriven, en su artículo "Metodología de la Evaluación", hace diferencia entre lo que es evaluación **SUMATIVA** y evaluación forma-

tiva. Plantea que la meta del evaluador; es ante todo emitir juicios bien informados (justificando sobre la base de información – lo técnico) y que lo esencial del proceso evaluativo es un juicio de valor.

Para Seriven, estas dos funciones mencionadas se realizan para calcular el valor del objeto, luego de estar completamente desarrollada (Evaluación Sumativa) y para ayudar a desarrollar los objetivos (Evaluación Formativa); por lo tanto, las características de esta evaluación la podemos diferenciar en el siguiente cuadro:

EVALUACIÓN SUMATIVA	EVALUACIÓN FORMATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se lleva a cabo al final del proceso para verificar los resultados obtenidos en las calificaciones previamente determinadas. ▶ Puede ayudar a los responsables a tomar decisiones sobre la conveniencia de mantener, modificar o prescindir de un determinado Currículo, Proyecto o Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se lleva a cabo durante el proceso. Evaluación Continua. ▶ Permite mejorar el programa mientras se está definiendo aplicando. Retroalimentación.

En el proceso de evaluación, con seguridad se aplica la evaluación sumativa y formativa. La **EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**, también llamada evaluación inicial o de entrada, ya que su propósito básico es la obtención de información acerca del estado de la persona, proceso, programa, proyecto, etc., que sin duda alguna permite saber en qué situación está el estudiante y como se puede fortalecer las debilidades.

Esta evaluación diagnóstica es una acción formativa, que se complementa con la propia evaluación, durante el proceso de enseñanza apren-

dizaje y que necesariamente debe sumarse. Por esta razón, es aquí donde nace el problema de la evaluación, debido a que casi nunca los protagonistas (docente y estudiante) de la evaluación se van a poner de acuerdo, esto porque lo que está bien par uno para el otro está equivocado y peor aun cuando el universitario tiene tendencia a no estudiar.

3. DISEÑO Y METODOLOGIAS

Según Gerry Jonson y Kevan Scholes, la **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**, es **“UNA SECUENCIA DE PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS Y DE EVALUACIÓN CON EL FIN DE FORMULAR UNA ESTRATEGIA DELIBERADA Y LOS MEDIOS PARA APLICARLA”**¹.

Siguiendo este concepto de Planificación Estratégica y la Experiencia adquirida como profesional en el área, se muestra la secuencia de procedimientos que se deben seguir para alcanzar acción concreta (resultado esperado) y que responden a las técnicas señaladas anteriormente:

ETAPA o FASE FILOSOFICA	→	Bases Teóricas y Metodológicas – Principios y Valores – Visión y Misión Institucional.	
ETAPA o FASE ANALÍTICA	→	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fortalezas (Potencialidades) ▶ Debilidades (carencias) ▶ Evaluación Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Oportunidades ▶ Amenazas (Problemas) ▶ Evaluación Externa
ETAPA o FASE OPERATIVA	→	PLAN DE ACCION: Áreas Estratégicas, Políticas, Objetivos Estratégicos e Indicadores (resultados esperados), que responden a programas y proyectos.	

Etapa Filosófica.- Comprende la consideración de los siguientes momentos:

Base Teóricas y Metodológicas: Que responde al por qué, de la planificación estratégica y su jus-

tificación teórica, bajo qué principio y valores se va enmarcar, cual es la visión y la misión que va a asumir de forma comprometida en la institución. Este compromiso implica: Calidad, Innovación, Liderazgo, Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Motivación Diferenciación Clara, etc.

Etapa Analítica.- Que responde a los análisis interno y externo:

ANÁLISIS INTERNO: Implica inicialmente, identificar las Fortalezas y Debilidades: **Fortalezas**, que diferencien en grado superior a la competencia como el liderazgo, conocimiento, tecnología, etc. y **Debilidades** como las trabas, la carencia de algunos elementos; es decir, algo que tenemos y no deberíamos tener y que impiden el desarrollo y crecimiento de la institución, pero que son la razón de concretar acciones que se conviertan en fortalezas y se traduzcan en gestiones de logros de resultados.

El análisis interno, también comprende realizar una **autoevaluación institucional**, que implica verificar e identificar el grado de cumplimiento o incumplimiento de los objetivos, resultados e indicadores metas definidos en gestiones pasadas, sean estas anuales (POA) o quinquenales (PLAN ESTRATÉGICO). Esto significa verificar si se han corregidos las observaciones y desviaciones del cronograma de trabajo y presupuesto programado por los funcionarios de la institución.

ANÁLISIS EXTERNO: Este análisis responde a las Amenazas y Oportunidades; que implica considerar el estudio de las siguientes variables: Económicas (economía), Demográficas y Sociales (valores y necesidades de los ciudadanos, Gubernamentales (gobierno), Evolución Tecnológica, etc. Variables que permiten identificar la relación

e influencia externa, presentes y futuras sobre las acciones internas de la institución.

La consideración de la evaluación externa, responde a una mirada de fuera de la institución, por personas extrañas a la misma y sin duda alguna coadyuva a identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que generalmente no son identificadas por el recurso humano de la institución.

Etapas Operativa. - Es considerada la etapa de ejecución, de donde se desprenden los planes de acción: Áreas Estratégicas, Políticas, Objetivos Estratégicos e Indicadores (resultados esperados), que responden a programas y proyectos, que deben tener una combinación lógica en correspondencia con las etapas filosófica y analítica anteriormente mencionadas y que fueron aplicadas en diferentes planes estratégicos de la UAJMS, mencionados en líneas anteriores.

En esta etapa es importante, aclarar que los objetivos y resultados esperados (Indicadores de logro), deben ser concretos, cuantificables, medibles en términos de acción, difíciles pero alcanzables (acción motivadora de las personas), deben incluir gradualismo y evitar el maximalismo, es decir buscar alcanzar metas imposibles. Sin embargo, el FODA, actual está contribuyendo a identificar de forma subjetiva las posibles soluciones para el futuro, por lo que parece merecer una atención especial el estudio de esta matriz, con el único propósito de identificar técnicas y metodologías cuantitativas, que muestren el presente y un futuro más cuantificables.

Siendo consecuentes con el sistema de planificación estratégica, es conveniente considerar que la **ORGANIZACIÓN Y LA EVALUACIÓN** coadyuva-

ran al desarrollo y crecimientos de la institución con el apoyo del management (eficiencia administrativa) para identificar ventajas competitivas y alcanzar los objetivos, la misión y la visión esperada en la presente planificación; parámetros que nos permiten afirmar, que con una planificación estratégica, con liderazgo comprometido, con talento organizacional, una evaluación constructiva y con la práctica del management podemos satisfacer múltiples necesidades y reducir las frustraciones. Siendo optimista, también buscaremos ubicar al hombre adecuado en el puesto adecuado, para que explote el máximo de sus potencialidades.

Proceso de Autoevaluación.- La autoevaluación Educativa es una actividad sistemática y como tal; debe ser sometida a un proceso lógico, coherente de actividades cuyas etapas (fases) fundamentales son: Planificación, Selección de Técnicas, Elaboración de Instrumentos, Ejecución y publicaciones de conclusiones, como se verá a continuación:

- **PRIMERA FASE: PROCESOS DE PLANIFICACIÓN.**- Permite articular todos los factores que intervienen en el proceso de evaluación con la finalidad de garantizar la veracidad de los datos, así como la validez y eficacia de las conclusiones. Es un instrumento de gran utilidad para el evaluador, quién puede utilizarlo como elemento de control y orientación en el ejercicio de su actividad.

En un plan de evaluación hay que contemplar al menos, los siguientes componentes:

- 1 Descripción clara del problema o factores desencadenados del estudio de evaluación

(DEBILIDADES).

2. Definición del ámbito y finalidad del estudio.
3. Elecciones del enfoque metodológico apropiados
4. Especificación de los indicadores de calidad y preparación de los procedimientos de datos.
5. Determinación de los procedimientos de análisis e interpretación de los datos.
6. Previsión de mecanismos de discusión y elaboración de conclusiones.
7. Asignación de responsabilidades a los participantes.
8. Temporalización de las diferentes fases y actuaciones.
9. Presupuesto.

Entre los componentes anteriores, algunos de ellos por sus condiciones y características, deben ser sometidos a una cuidadosa consideración, de acuerdo a las categorías de evaluación.

CATEGORÍA DE EVALUACIÓN, referimos como ejemplo alguna de ellas:

- Impacto Social.
- Aprovechamiento escolar
- Práctica Docente
- Personal Directivo
- Personal de Apoyo y asistencia a la educación.
- Diseño curricular
- Desarrollo Curricular
- Infraestructura
- Comunicación, coordinación y apoyo

- Participación social
- Política educativa
- Normatividad, etc.

● **SEGUNDA FASE: SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS.**

- En esta fase se diseña los instrumentos de autoevaluación que pueden ser:

- Encuestas
- Entrevistas personales
- Observación directa
- Trabajo en equipo, etc.

Mismas que por su características, serán aplicadas de acuerdo a la naturaleza de la evaluación, pudiendo ser todas, algunas o mucho más.

● **TERCERA FASE: EJECUCIÓN.**- El objetivo principal de esta fase es recoger la información necesaria para sustentar los juicios de valor. Sin restar importancia a las demás fases, esta constituye el eje esencial de todo estudio de evaluación y cae en la responsabilidad del encargado de desarrollar esta actividad (DIRECTOR o JEFE).

Durante esta fase se lleva a cabo **REUNIONES DE SENSIBILIZACIÓN** en los distintos niveles (docentes, estudiantes, administrativos y personal involucrado en la temática) y se impulsa la capacitación de los miembros de la comisión así como los equipos de trabajo sobre temas que permitan utilizar métodos y técnicas de autoevaluación.

Con los resultados obtenidos en esta etapa se desarrolla una base de datos que puede ser automatizada o manual, para el análisis de la información.

La puesta en práctica de un plan de evaluación no está libre de dificultades: como la inadecuación de los procedimientos, que pueden ocasionar resistencia y roces entre los sujetos de la evaluación; desaciertos en la temporalización; insuficiente preparación del evaluador para la aplicación de determinados instrumentos, etc, y otros muchos obstáculos que pueden encontrarse y que hay que salvar en esta fase.

Por ello es conveniente, sobre todo cuando se trata de estudios de evaluación porcentual y formativa, realizar revisiones periódicas del plan de evaluación, de acuerdo a la realidad en la que se vive.

- **CUARTA FASE: ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DE LAS CONCLUSIONES.**- Esta cuarta fase consiste en la elaboración de un informe final, el cual se desarrolla de manera detallada, a través del análisis de los siguientes factores: Proyecto Educativo, la Gestión Institucional, Recursos materiales y financieros, de infraestructura, profesores, estudiantes y su relación con la sociedad. Cada uno de estos factores puede ser evaluado mediante parámetros, tanto cualitativos como cuantitativos.

Los resultados del informe final de la autoevaluación institucional o docente, pueden ser discutidos e intercambiados en asamblea o plenaria, en la cual participa aquellos actores que podrían aportar información de primera mano para ampliar el diagnóstico y enriquecer los planes de acción, con una permanente retroalimentación. Estos aportes deben ser incorporados al informe final y sometidos a las instancias educativas, para su respectiva aprobación, homologación y puesta en

práctica de acuerdo a cada característica.

Para la Evaluación Académica, es necesario considerar la evaluación y el momento evaluativo:

FINALIDAD	MOMENTO	OBJETIVOS	DECISIONES A TOMAR
Diagnóstica	Inicial	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identificar las Características de los participantes (Intereses), necesidades (expectativa), Valores (predisposición). ▶ Identificar las características del contexto (Posibilidades, limitaciones, necesidades, etc.). ▶ Valorar la pertinencia, adecuación y viabilidad del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Admisión orientación, establecimiento de grupos de aprendizaje. ▶ Adaptación, ajuste e implementación de programas.
Formativa	Continua	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mejorar las posibilidades personales de los participantes. ▶ Dar información sobre su evolución y progreso. ▶ Identificar los puntos críticos en el desarrollo de un programa. ▶ Optimizar el programa en su desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adaptación de las actividades de enseñanza aprendizaje (tiempos, recursos, motivación, estrategias, rol docente, etc.)
Sumativa	Final	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valorar las consecuencias de los objetivos, así como los cambios producidos, previstos o no. ▶ Verificar la valía de un programa de cara a satisfacer las necesidades previstas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promoción, certificación, reconsideración de los participantes. ▶ Aceptación o rechazo del programa.

Para ejecutar con pertinencia y alcanzar la evaluación y el momento evaluativo de forma precisa, es recomendable considerar los siguientes elementos:

A) EL OBJETO DE LA EVALUACIÓN.- Que responde al conjunto de factores implicados en el sistema educativo como ser:

- Los alumnos
- El personal docente y no docente.

- El currículo
- Los recursos
- Los planes y Programas
- Los proyectos
- Las estrategias metodológicas

B) LA FINALIDAD O FUNCIÓN DE LA EVALUACIÓN.- Es decir qué queremos evaluar y qué finalidad perseguimos; estas pueden ser, las evaluaciones mencionadas anteriormente:

- Diagnóstica
- Formativa
- Sumativa

C) EL MOMENTO EVALUATIVO.- Esta estrechamente conectado con la finalidad:

- Evaluación Inicial
- Evaluación Continua
- La Evaluación Final

D) EL MODELO.- Que afecta al diseño a seguir y está estrechamente relacionado con el referente (respecto a qué evaluamos). En este caso las funciones sustantivas: Proceso Enseñanza Aprendizaje, Investigación y Extensión de la Educación.

E) LA INSTRUMENTACIÓN.- Está relacionada con las herramientas que nos van a servir para obtener la información que consideramos necesaria para la evaluación. Los instrumentos o técnicas de recojo de la información pueden ser estructurados, sin estructurar, susceptibles de tratamiento cualitativo o cuantitativo, según el objeto, pero en cualquier caso, válidos, fiables, pertinentes, etc., con características técnicas exigibles.

F) EL EVALUADOR.- Además de los implicados en el proceso formativo, están los expertos, que nos permite diferenciar entre evaluación interna y externa, entre heteroevaluación y autoevaluación.

G) EL REFERENTE.- Es la fuente de criterios e indicadores de evaluación, que deben ser transformados en resultados concretos.

4. RESULTADOS Y/O DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Implementar un modelo de Planificación Estratégica, Operativa y Evaluación Institucional con énfasis en el área académica, que permita, en coordinación con la organización el uso adecuado de la autonomía con un cogobierno técnico y con responsabilidad, capaz de generar una **NUEVA CULTURA** universitaria, que responda a una gestión eficiente, eficaz y efectiva, aplicando las herramientas computarizadas propuestas y ejecutadas a la fecha.

- Mostrar a la máxima autoridad universitaria, la importancia de **ASUMIR COMPROMISOS Y RESPONSABILIDADES TÉCNICAS Y NO POLÍTICAS** con el propósito de cumplir los objetivos y metas programadas en Juan Misael Saracho, que le permitan demostrar una gestión por resultados.

- **DESARROLLAR LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS** en las diferentes unidades dependiente de la UAJMS, de acuerdo a la estructura organizativa y en el marco del POA – Presupuesto, con resultados que muestren eficiencia, eficacia y efectividad en cada

puesto de trabajo.

- **MEJORAR EL SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN** de los planes operativos, y estratégicos, utilizando los sistemas computarizados de apoyo a la gestión institucional, para fortalecer la imagen institucional a través de la credibilidad y el reconocimiento de la comunidad universitaria y la sociedad en general.

- **ELEVAR EL NIVEL DE FORMACIÓN** de los directivos en las áreas académica y administrativa sobre el manejo del modelo de dirección y la planificación estratégicas.

- **MOTIVAR E INCENTIVAR LA PRODUCTIVIDAD** del recurso humano en todas las instancias de gobierno universitario, con el propósito de generar mayores ingresos propios.

- Desarrollar con mayor frecuencia **PROCESOS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROCESOS ACADÉMICOS** con fines de acreditación, de acuerdo a la

- › **AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**, en el marco de modelos internacionales de evaluación, adaptados a la realidad de Juan Misael Saracho.

- › **EVALUACIONES DE PARES EXTERNOS**; con fines de Acreditación.

- Se debe, hacer notar que , que en el **PREGRADO**, existen dificultades para la aplicación de la evaluación docente; sin embargo el **POSGRADO** realizan evaluaciones docentes, en cada programa (Especialidades, Diplomados, Maestrías, Doctorados y cursos cortos) ejecutado de forma periódica; sin embargo

los mismos no siempre están relacionados o responden a las demandas de las facultades y por su característica , los docentes evaluados son recontratados en la medida de los requerimientos que tiene nuestra Universidad.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROSPECTIVAS

- No existe una apropiación de la **CULTURA DE PLANIFICACIÓN Y MENOS DE EVALUACIÓN** institucional y/o académica (docente).

- La **INTROMISIÓN POLÍTICA - ESTUDIANTIL** en actividades administrativas y académicas, no permiten avanzar y mejorar en los proceso de planificación y evaluación.

- No se ejecutan **POLÍTICAS DE INCENTIVO A LA PRODUCTIVIDAD** docente, lo que ocasiona una desmotivación y el aporte de los mismos.

- El **PROCESO DE SELECCIÓN DOCENTE**, permite injerencias políticas partidarias que desvaloriza la calidad de la educación superior e impide la evaluación.

- Las **ACTIVIDADES DOCENTES** se centran en el control y no en la evaluación.

- Existen **BARRERAS**, para la aplicación de nuevas herramientas de enseñanza en el pregrado.

- Se cuenta con sistemas computarizados de elaboración, seguimiento, control y evaluación de POAs y Planes Estratégicos, que no son aprovechado en su plenitud.

- Es recomendable **SOCIALIZAR Y APLI-**

CAR LAS METODOLOGÍAS PROPIAS Y PRÁCTICAS, DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN, propuestas en la UAJMS, vinculada a una organización capaz de mostrar resultados concretos en la gestión institucional y académica.

- Las herramientas administrativas estudiadas, han venido a cambiar de alguna manera la **CULTURA DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ACADÉMICA**, en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, que esperamos se trasunten en una evaluación institucional y académica (docente- estudiante) **PERMANENTE**, que permita fortalecer y alcanzar la Calidad de la Educación Superior, como se lo establece en el Estatuto Orgánico de la UAJMS.
- Proponer y apoyar a través de la propuesta, a la Máxima Autoridad Ejecutiva; la **CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PERMANENTE DE LOS RECURSOS HUMANOS** en las diferentes funciones del proceso administrativo.
- Específicamente, la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de Tarija, a partir de la gestión 2000, con la ejecución del Plan Piloto de Acción IESALC/UNESCO PARA EL CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA "JUAN MISAEL SARACHO", 2000-2004; inicia teóricamente la aplicación de la **EVALUACIÓN CONTÍNUA**.
- Tener claro que la **EVALUACIÓN DOCENTE.-** "Es un proceso continuo, integral y participativo, que identifica las debilidades (problemática) y fortalezas; mediante el análisis de información relevante, con el objeto

de emitir juicios de valores para el mejoramiento de la calidad de la educación".

- Finalmente, la no aplicación de las herramientas administrativas de planificación, evaluación institucional y académicas, han provocado la disminución de las demandas estudiantiles en estos últimos tres años; desvalorizando la imagen institucional de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho. Por lo que es recomendable valora la incidencia y repercusión de la presente propuesta.

6. BIBLIOGRAFIA

1. GUILLERMO GÓMEZ CEJAS; (1999), **Planificación y Organización de Empresas**, México, Ed. Mc. Graw-Hill.
2. GERRY JONSON Y KEVAN S; (2001), **Dirección Estratégica**, 5ta Edición, Edit. PHH Prentice Hall, España.
3. ANIBAL JORGE CAYO ZENTENO; (2005), **PROCESO ADMINISTRATIVO**, "Un Enfoque Práctico de la Administración", 1ra Edición, Edit. Imprenta Universitaria, Tarija – Bolivia.
4. COLECTIVO DE AUTORES; (2013), **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, "Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior", 1ra Edición, Edit. Impreso en los talleres gráficos de Tradinco SA, República Uruguay.
5. MARIO HECTOR VOGEL; (2014), **TABLERO DE COMANDO**, "En Iberoamérica", 1ra Edición, Edit. Impreso argentina License, República Argentina.
6. MINISTERIO SUPERIOR DE EDUCACIÓN RURAL, **Estudios a Distancia (2000), EVALUACIÓN**

INSTITUCIONAL Y CURRICULAR, "Programa de Licenciatura en Administración Educativa, Modalidad: Educación a Distancia", Edición Módulo 18, Edit. Imprenta Universitaria, Tarija – Bolivia.

7. Casanova, María Antonieta (1992), La Evaluación Garantía de la Calidad para el Centro Educativo, Edit. Louis Vives.

NOTAS

¹ GERRY JONSON Y KEVAN SCHOLE; (2001), Dirección Estratégica, 5ta Edición, Edit. PPH Prentice Hall, España, Pag. 46.