

## Sostenibilidad: el Reto de la Reacreditación de Carreras y Programas en Costa Rica

---

ML. Marcela E. Hidalgo S.

### Resumen

En el contexto costarricense, algunas universidades han conseguido certificar varios de sus programas o carreras ante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), otras trabajan activamente en la constitución de sus departamentos de gestión de la calidad y en los procesos de autoevaluación que acompañarán su accionar, y son varias también las que, cuatro años después, se aprestan a enfrentar el desafío de la reacreditación, que se revela como el más interesante de los retos, en un momento cuando conviene replantearse el alcance y la incidencia de los procesos de autoevaluación y acreditación, en términos puramente de su sostenibilidad.

Corresponde a las universidades reflexionar acerca de los propósitos que las motivan a participar en este tipo de procesos, y a la agencia acreditadora,

determinar el nivel de adecuación con el que se están llevando a la práctica las acciones propuestas en instrumentos de seguimiento, como es el caso específico del plan de mejoras.

La acreditación como consecuencia natural de los procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento continuo, y la sostenibilidad como ingrediente *si ne qua non* de la gestión de la calidad académica y el cambio en la educación superior, son los ejes a partir de los cuales se estructura esta propuesta.

### Preliminares

A partir de 1998, con la aparición del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior –SINAES– en Costa Rica, comienza a gestarse un movimiento educativo formal entre las universidades del país, relacionado con la posibilidad real de acceder, por vez primera, a mecanismos y estrategias rigurosas que permitieran



enmarcar –con el sello de la certificación- la gestión de calidad desarrollada en cada una de las instituciones involucradas en el tema del mejoramiento continuo.

Así, ocho de nuestras universidades, las cuatro estatales y cuatro más de las alrededor de sesenta privadas que operan en el país, se comprometieron pública y explícitamente a trabajar en procura del afianzamiento y consolidación de una cultura de calidad fundamentada en criterios y estándares, que funcionaran más que como parámetros, como guías u orientadores, en el lento y la mayor parte del tiempo sinuoso camino hacia la calidad y el perfeccionamiento de las actividades de diverso orden implicadas en la vida académica universitaria.

Pronto, en 2001, tuvimos ya noticia de las primeras cuatro carreras acreditadas: para continuar guardando la paridad, y de forma absolutamente coincidencial, dos de una universidad pública y dos de sus homólogas privadas. A la fecha, el SINAES ha dado fe de la calidad de 45 carreras, de un total de 10 de las 13 universidades adherentes al Sistema.

Lo anterior nos provoca pensar, en primer lugar, respecto de las razones por las cuales las universidades –de acuerdo con su naturaleza- deciden anotar en su agenda los imperativos de tomar parte de un proceso de acreditación, y en segundo término, el papel preponderante que desempeña en estos esfuerzos, el respaldo irrestricto y sin ningún tipo de contemplaciones, de las autoridades universitarias que concentran el poder decisorio dentro de las estructuras organizativas de los centros de educación superior públicos y privados; para los efectos, no rigen mayores diferencias: el compromiso de la voluntad política que respalda los procesos no es negociable, es algo más que imprescindible.

La experiencia refiere que las decisiones importantes se toman de arriba hacia abajo, sin que medie mayor posibilidad de discusión, y con base en agendas políticas o –con toda la contundencia del término- “comerciales”, que con frecuencia obvian o riñen con gran cantidad de los esfuerzos que deben desarrollarse para el mejoramiento de la calidad.

Es un hecho además, que los propósitos que rigen la participación de las universidades en los procesos de acreditación, suelen ser disímiles. Cuando se trata de las universidades públicas, hay una remisión inmediata de tales procesos como ítemes imprescindibles en el marco de la rendición de cuentas a la sociedad, para verificar las condiciones de la pertinencia de sus programas o carreras, en el contexto que les atañe.

En algunos casos se responde con los procesos de acreditación, a una política institucional que establece como prioridad la presencia en estos, lo que debería implicar, por lo tanto, el respaldo de las autoridades y su disposición para asumir la responsabilidad de ejecutar las acciones de mejora que se propongan a partir de la autoevaluación.

Pero también hay otros escenarios, donde tales procesos se determinan con base en la oferta y la demanda, en un mercado sumamente competitivo, y donde sería de esperar que las universidades que opten por desarrollar una cultura de calidad, generen así una ventaja, con un fuerte valor

agregado, frente a las que se mantienen expectantes y al margen de cuanto al respecto sucede; y también aquí, los procesos y sus consecuencias deberían contar con el apoyo de las autoridades universitarias, sin cuya convicción, las recomendaciones y el resultado del diagnóstico quizás no sean tomados en serio, y las acciones posteriores difícilmente lleguen a realizarse.

### **Autoevaluar... ¿para qué?**

Nos encontramos inmersos en un contexto que impone la medición y la evaluación como una estrategia ineludible dentro de la cotidianidad de las instituciones de educación superior, pues conforme pasa el tiempo hay cada vez menos posibilidades de justificar las deficiencias de las universidades, y de cualquier universidad en particular, nacional e internacionalmente.

En la documentación del SINAES se refieren como etapas del proceso de acreditación: la autoevaluación, la solicitud de acreditación y el análisis inicial, la validación externa, la decisión de acreditar y la entrega de planes de

mejoramiento. Posiblemente aquí surgió la confusión o el malentendido más generalizado en torno a la autoevaluación y sus consecuencias.

Es justo aclarar que no se trata de un equívoco metodológico ni de una imprecisión técnica, sino más bien de una limitante que obedece a las múltiples posibilidades de interpretación - adecuación que nos permite y sugiere el lenguaje.

El punto es el siguiente: la autoevaluación es el primero de los pasos por dar cuando hay una intención expresa de trabajar en pro del mejoramiento continuo y sostenido en el tiempo, de manera que resulta por completo impropio considerarla exclusivamente como el requisito primigenio para concretar una acreditación.

Es lícito que en ocasiones ambos supuestos coincidan, pero no tiene porqué ser esa la norma, y vale aclarar que tras un proceso de autoevaluación suficientemente objetivo y bien administrado, conviene ocuparse de las tareas vinculadas con la autorregulación, en pos de solventar los

puntos críticos plasmados en el diagnóstico inicial.

Por eso, creemos pertinente la pregunta en torno a las motivaciones que dan lugar a la autoevaluación como tal. En otras palabras, compete determinar si se ejecuta la autoevaluación para mejorar, o para acreditar.

Si el propósito de autoevaluarse es diferente al de permitir y facilitar la toma de decisiones estratégicas para el mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad, nos atrevemos a señalar que, con certeza, se ponen en entredicho dos aspectos fundamentales: la transparencia del proceso de acreditación y la sostenibilidad de tal reconocimiento más allá de los cuatro primeros años, es decir, la posibilidad de acceder con éxito a la reacreditación.

Y es que debemos tener en mente que, a partir del carácter temporal de la acreditación, es en esa renovación del estatus de las carreras acreditadas, donde se verifica quizás el más arduo de los retos por enfrentar, de cara a la gestión de calidad verdaderamente consolidada dentro de los

distintos tipos de instituciones que al respecto nos ocupan.

En este momento se ha probado de 45 maneras distintas que, contra algunos pronósticos, es factible acreditar programas o carreras en Costa Rica. Lo que sigue, la continuidad de los procesos de acreditación, es aún incierto.

Si la reacreditación requiere que se comparen las condiciones de la acreditación inicial, con las existentes en el momento de la renovación, en términos de las debilidades señaladas en el informe de los pares evaluadores externos, y que deberían ser ya superadas o encontrarse en proceso de ser solventadas por completo, junto a que las fortalezas reconocidas se hayan mantenido y afianzado o consolidado, el SINAES puede, con solvencia, dar cuenta de que efectivamente está cumpliendo su misión como promotor de la calidad en las instituciones de educación superior, y como garante efectivo de la idoneidad y adecuación de las carreras y programas por él certificados.

Entonces, las circunstancias de enunciación –bidireccional- de los

procesos reacreditadores deben responder, otra vez, a la constatación expresa del respaldo de las autoridades universitarias, asociada directamente con el nivel de cumplimiento de lo que se declaró en el plan de mejoramiento de la carrera o programa acreditado.

### **El plan de mejoramiento: un arma de dos filos**

En relación con el plan de mejoramiento, consideramos preciso observar el hecho de que su implementación eficaz tiende a tomarse más como un escollo o una carga difícil de llevar, que como una brillante estrategia para alcanzar las metas de calidad deseadas.

Sin embargo, claramente la agencia acreditadora oficial estipula que el incumplimiento comprobado del plan de mejoras, constituye una razón de peso para revocar la acreditación y la reacreditación.

Por otra parte, uno de los ejes evaluativos en la reacreditación es el sostenimiento veraz de la calidad

académica, lo que sugiere la importancia transversal de que, primero, se manifieste el propósito formal de invertir seriamente y de manera generosa en el tema de la calidad, y segundo, se compruebe, con base en criterios de pertinencia y eficacia, el impacto de las actividades desarrolladas a raíz del plan de mejoramiento.

Así las cosas, el plan de mejoramiento, cuya elaboración alguna vez pudo preverse –por parte de la universidad- como un insumo requerido para acceder formalmente a la certificación, y, por lo tanto, estructurarse como una respuesta óptima a las especificidades apuntadas por el equipo de pares evaluadores externos, ahora recobra por completo el valor que en un principio le confirió la agencia acreditadora, como un instrumento de seguimiento idóneo para cerciorarse, evidencia en mano, del avance en el cumplimiento de las acciones acordadas para dejar en el pasado las debilidades y para fortalecer aún más las ventajas competitivas antes identificadas.

Cabe mencionar que, en virtud de la característica de “voluntariedad” del proceso, contemplada dentro de la

normativa del SINAES, no parece lógico que se esgriman ensayos o intentos de justificación, relacionados con la incapacidad de sufragar el costo económico atinente a las acciones estipuladas en el plan de mejoramiento, y en línea con eso, otras plausibles excusas acerca de la inaptitud de la estructura interna de la universidad, los avatares y sobresaltos del medio económico, la insuficiencia del presupuesto asignado, la falta de claridad ejecutiva y decisoria de las autoridades, o la lucha encarnizada y a veces sin fortuna por conseguir un incremento sensible en la cantidad total de estudiantes matriculados en cada ciclo lectivo, pues todas esas condiciones y muchas otras similares, pudieron y debieron haber sido previstas al establecer el plan de mejoramiento y presentarlo a la agencia acreditadora como señal de un compromiso asumido, que nunca tendría que sugerir a posteriori, falta de profesionalismo y seriedad por parte de las autoridades universitarias directamente responsables e “involucradas” en el proceso.

### **Hablando de sostenibilidad**

Podríamos afirmar que no es factible, desde ninguna perspectiva de análisis, referirse al tema de la gestión de calidad académica como una realidad institucional, sin tomar en cuenta el aspecto medular de su sostenibilidad, en al menos tres niveles distintos, pero complementarios:

- 1- el tiempo,
- 2- la estructura organizativa específica de la universidad en cuestión, y
- 3- el sentimiento o la percepción que se genere en el elemento humano que la conforma.

Las acciones de mejora no son efectivas en tanto no se pueda constatar su permanencia en el tiempo, suficiente como para que dejen de asumirse como extraordinarias o innovadoras, y comiencen a ser vistas como ingredientes normales del quehacer académico.

La estructura administrativa no debe sufrir los efectos del choque con las ideas de transformación que se le imponen desde fuera, sino que debe convenir en adaptarse a los cambios propuestos, en diálogo constante con los requerimientos del entorno. Wesseler (2004), durante el desarrollo en Panamá del segundo módulo

del Programa Internacional UniCambio, refiere que:

Para poder llegar más allá de una actitud de pura reacción frente a los cambios externos, la universidad puede enfocarse en esfuerzos de transformar la propia cultura proactivamente, hacia un espacio con mayor libertad de acción en sus intentos de gestión de la calidad, y actividades como las siguientes pueden facilitar semejante transformación:

1. Percibir y entender la propia cultura existente, percibiendo a la vez cambios emergentes desde afuera y despidiéndose de lo obsoleto;
2. Respetar, apreciar “mapas” divergentes, evitando cualquier establecimiento de valores “absolutos”;
3. Tolerar “disonancias emocionales” y las

- sacudidas inevitables;  
flexibilidad emocional;
4. Confiar en la dinámica evolutiva con sus etapas de movimientos; reforzar el sentido detrás de los objetivos detallados:
  5. Practicar, vivir, compartir, comunicar lo “nuevo” y abrir espacios para establecer la nueva identidad cultural. (pp. 89 - 90)

Queda claro entonces que los cambios sostenibles exigen también transformaciones de las culturas.

Y la concienciación de quienes constituyen la comunidad educativa universitaria y se involucrarán en los procesos de gestión de la calidad, respecto de la importancia y conveniencia de desarrollarlos, es sin duda el más urgente de todos los elementos, pues sin esa convicción, los esfuerzos serán aislados y no lograrán permear todos los niveles institucionales.

En este sentido, Teichler

(2003), durante el primer módulo del Programa Internacional UniCambio para la Gestión de la Calidad y del Cambio en la Educación Superior, señala que el elemento clave para producir calidad en una organización moderna y sobre todo en una institución de educación, formación e investigación, son las personas:

la introducción de una verdadera gestión de las personas parece casi una nueva dimensión de cambio y modernización. Se puede partir del supuesto de que la mayoría de los miembros de una institución de educación superior tiene motivación intrínseca, pero en muchas organizaciones los colaboradores pierden esta importante fuente de productividad, porque la alta gerencia o los líderes obviamente lo toman como algo gratuito que nunca se pierde. Para mantener una institución como una organización viva y siempre lista para el cambio, es necesario mantener y crear motivación en las personas, apoyarlos en el aumento y mejoramiento de sus

conocimientos, darles el espacio para actuar con flexibilidad. La alta gestión tiene que responsabilizarse de crear un ambiente en la organización que sea favorable para promover actitudes positivas en sus colaboradores. La gestión de los recursos humanos que reconoce la interdependencia de estos elementos claves, es talvez el reto más importante, pero también la fuente más válida para el éxito de la organización. (p. 39)

Sin sostenibilidad, solo se puede suponer la existencia impulsiva o espontánea de iniciativas de grupos o de esfuerzos individuales en torno a la calidad, que al no formar parte de un sistema estructurado y coherente con el alma (misión y visión) y cualesquiera otros elementos constitutivos de la organización, denotan sobre todo improvisación, desorden, y lo que es todavía más grave para nuestros efectos: ligereza extrema en la toma de decisiones al respecto, síntoma indiscutible de la negación del compromiso que debería existir con la calidad: sus insumos, desarrollo y aseguramiento.

La calidad cuesta dinero, y no poco. Ingenuas serían las universidades cuyas intenciones por tomar parte de los procesos de acreditación, pretendieran mantener al margen el aspecto de la inversión económica que es preciso llevar a cabo. Y no nos referimos a los cargos generados por el trámite ante la agencia acreditadora, que incluso pueden ser modestos, sino a la amplísima serie de ítemes comprendidos en el plan de mejoras, que exigen inversión y requieren también mantenimiento, para garantizar sus progresos.

Entonces, conceptuando los procesos de acreditación como aquellos que permiten dar cuenta de la competencia de un programa o carrera para desarrollar y mantener niveles de calidad, estos tendrán que ser pensados y repensados, más de dos veces, en términos de su sostenibilidad. De otra manera no llegarían a ser trascendentes, y correríamos por tanto el riesgo de estar participando de una moda que otorga estatus y prestigio, aunque sea temporalmente.

Pero si fuera así, los primeros llamados a tomar cartas en el asunto y

redirigir sus mecanismos de acercamiento con las instituciones, y sus estrategias de alfabetización en torno al tema para los diversos actores de la comunidad educativa costarricense, son los miembros del consejo del SINAES, ya que de ningún modo deberían permitir que se cuestionara ni la rigurosidad metodológica de los procesos que administran y avalan, ni la coherencia observable entre su imagen, sus postulados, sus manuales y demás documentos, y la praxis de su desempeño.

### **Conclusión**

La universidad está llamada a “pensarse”, a optimizar cuanto pueda generarse de los aportes críticos surgidos de los procesos de autoevaluación, a reflexionar acerca de las condiciones que los motivan y a analizar hasta los más elementales aspectos de su quehacer académico, pero sería muy grave que se contentara con esas tareas y se quedara en esa fase.

Por encima de eso, la universidad debe convertirse en gendarme y contralora de una planificación estratégica que comprenda la implementación de las

medidas necesarias para solventar sus debilidades y alimentar sus fortalezas, pero no exclusivamente como parte de un plan de mejoras aislado del contexto institucional y de este dentro del país, sino de manera integral, para que los objetivos de la institución no compitan con las demandas producto de los procesos de autoevaluación y acreditación, sino que ambos se encuentren en una relación de consonancia, que facilite adoptar las medidas más adecuadas para hacer una realidad el mejoramiento continuo y propicie el desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos de las universidades.

La acreditación debe entenderse como una consecuencia y no como un fin en sí misma. Esta es la razón por la que no creemos que se pueda hablar de procesos de autoevaluación poco o nada exitosos, si se atienden responsablemente las recomendaciones generadas a partir de ellos. Eso es lo que hace la diferencia entre la gestión de calidad en la educación superior y una iniciativa con aspiraciones de llegar a incidir en el mejoramiento de un plan o programa.

La acreditación deviene de la consecución exitosa de iniciativas y esfuerzos, integrados y estratégicamente vinculados en el marco de la gestión de la calidad y el cambio en las instituciones de educación superior. Cuando así lo entendamos, probablemente habremos comprendido también lo esencial del proceso.

### **Referencias**

Asamblea Legislativa. (2002). Ley 8256. Ley del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES). Diario Oficial La Gaceta No. 94. Viernes 17 de mayo. San José, Costa Rica.

CONARE – SINAES. (2000). Manual para la acreditación. Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior. San José, Costa Rica.

CSUCA – DAAD - GTZ. Programa UniCambio XXI, Programa Internacional de Gestión de la Calidad y del Cambio en la Educación Superior, documentos de los módulos 1, 2, 3, 4 y 5. (2003 – 2005) Alemania

SINAES. (2004). Normas para el proceso de reacreditación de carreras y programas. San José, Costa Rica.

SINAES. (2003). Manual para la elaboración de planes de mejoramiento. San José, Costa Rica.

SINAES. (2002). Modificaciones al Manual de acreditación. San José, Costa Rica.