



RESUMEN EJECUTIVO

CHILE

I. CONTEXTUALIZACIÓN

Hasta antes de 1980 el Sistema de Educación Superior en Chile estaba constituido por un total de ocho universidades, dos de las cuales eran universidades estatales y nacionales con sedes en las distintas regiones – Universidad de Chile y Técnica del Estado – y seis privadas, entre las cuales se encontraban tres universidades católicas – Pontificia Católica de Chile, Católica de Valparaíso y Católica del Norte – dos surgidas por decisión de la comunidad local – Universidad de Concepción y Austral de Chile – y la última originada por una fundación privada, la Universidad Técnica Federico Santa María. A fines de 1980 el Decreto Ley N° 3.541, da origen a la creación de nuevas instituciones de educación superior de carácter privado, lo que trae como consecuencia, un conjunto de profundas transformaciones en la educación superior del país.

“En la actualidad, el sistema de Educación Superior chileno está compuesto por 180 instituciones. De las 61 universidades existentes, 16 son estatales y 9 privadas con aporte fiscal directo, las que constituyen el grupo de 25 universidades que integran el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH). Además, existen 36 universidades privadas que no reciben aporte fiscal directo, de las cuales 33 son autónomas y tres se encuentran en proceso de licenciamiento con el Consejo Nacional de Educación. Asimismo, se cuenta con 45 institutos profesionales, de los cuales 32 gozan de autonomía. Por su parte, los centros de formación técnica se contabilizan en 74, con treinta y uno de ellos autónomos”¹

Uno de los objetivos centrales de la política de educación superior, desde la recuperación de la democracia en 1990, ha sido el mejoramiento de la calidad; en efecto en 1997, este objetivo queda como uno de los siete objetivos de políticas y tareas inmediatas del Ministerio de Educación señalándose que se considera que “... corresponde al Estado, en lo que le es propio, el rol fundamental de fomentar e incentivar la calidad y pertinencia de la educación superior y universitaria, aspectos esenciales para la validez social y mérito académico de los programas, grados académicos y títulos profesionales y de técnicos de nivel superior que se ofrecen, así como para la fe pública involucrada en ellos y que el Estado debe garantizar”². En este

¹ Comisión Nacional de Acreditación – Chile. Cuenta 2007 - 2010. Pág. 11

² Ministerio de Educación. (1997) “Marco de Política para la educación Superior”. Pág.16

contexto se establecen procesos regulatorios, en los que las propias instituciones de educación Superior tienen una significativa voz dada la participación de ellas en la promoción de la calidad de la oferta de programas y carreras.

En octubre del año 2006, se promulga la Ley 20.129 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en el país, como resultado del acucioso quehacer desarrollado desde 1998 por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) y por la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado (CONAP), creando la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile). En la base del sistema se encuentra tanto la promoción de una cultura de la evaluación como de autorregulación y rendición de cuentas de las instituciones de educación superior. Podría señalarse que las siguientes características son las principales del sistema:

- “Se basa en el principio de la autonomía institucional y la libertad de las instituciones de darse su propia misión y propósitos institucionales. De allí que los procesos de evaluación considerados, todos, deben respetar y ser realizados en el contexto del proyecto institucional de cada institución.
- Se trata, por lo general, de un sistema que mantiene altos niveles de voluntariedad. Tienen carácter obligatorio sólo el licenciamiento y la acreditación de las carreras de medicina y pedagogías. Por su parte, en el caso de que las instituciones no reporten la información solicitada por el Mineduc, éste puede aplicar ciertas sanciones establecidas por Ley.
- Considera como aspectos esenciales de la evaluación de la calidad, a la autoevaluación y evaluación de pares.
- Cuenta con una institucionalidad compartida por organismos públicos autónomos e independientes entre sí, y por otras agencias (públicas y privadas) autorizadas y supervisadas en el desarrollo de sus funciones.
- En general, promueve la calidad a través del fortalecimiento y certificación de los mecanismos de autorregulación e información al público”³.

Corresponde a la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), fundamentalmente, verificar y promover la calidad de la Educación Superior mediante: la acreditación institucional de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica autónomos; el pronunciamiento acerca de las solicitudes de autorización que le presenten las agencias encargadas de la acreditación de carreras y programas de pregrado, programas de magíster y programas de especialidad en el área de la salud, y súper vigilar su funcionamiento; el pronunciamiento sobre la acreditación de los programas de postgrado y programas de pregrado de las universidades autónomas, en el caso previsto en el artículo 46 de la Ley 20.129; el mantenimiento de sistemas de información pública que contengan las decisiones relevantes relativas a los procesos de acreditación y autorización a su cargo.

La CNA es autónoma en el ejercicio de sus funciones y es financiada, en parte por el presupuesto de la nación, y en parte por sus ingresos propios generados por el cobro de

³ Zapata y Tejada Informe Nacional – Chile: Educación Superior y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad. Proyecto ALFA “Aseguramiento de la Calidad: Políticas Públicas y Gestión Universitaria Pág. 40

aranceles a las instituciones y agencias. Se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación. En su composición, sólo el Presidente de la CNA es nombrado por el Presidente de la República. Además, participa el Jefe de la División de Educación superior del Mineduc, un académico de reconocida trayectoria designado por el Presidente de la República, quien la presidirá; tres académicos universitarios, que en su conjunto y de acuerdo a su experiencia y grados académicos, sean representativos de los ámbitos de gestión institucional, docencia de pregrado y formación de postgrado, incluyendo, en este último caso, al nivel de doctorado, designados por el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. De ellos, a lo menos uno deberá estar vinculado a alguna universidad de una región distinta a la Metropolitana; dos académicos universitarios con amplia trayectoria en gestión institucional o en formación de pregrado y/o postgrado, designados por los rectores de las universidades privadas autónomas que no reciben el aporte fiscal establecido; un docente con amplia trayectoria en gestión institucional o en formación profesional no universitaria, designado por los rectores de los institutos profesionales que gocen de plena autonomía; un docente con amplia trayectoria en gestión de instituciones de nivel técnico o en formación técnica, designado por los rectores de los centros de formación técnica autónomos; dos académicos con amplia trayectoria en investigación científica o tecnológica, designados por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, CONICYT; dos figuras destacadas, una del sector productivo nacional y, la otra, miembro de una asociación profesional o disciplinaria del país, que serán designados por los miembros de la Comisión; dos representantes estudiantiles de instituciones de educación superior autónomas acreditadas, debiendo uno de ellos pertenecer a una institución regional y el otro a una institución metropolitana; y el Secretario Ejecutivo, que tendrá sólo derecho a voz.

En general, los procedimientos de acreditación consideran las habituales etapas de autoevaluación y evaluación de pares, tanto a nivel institucional como de los programas. Los juicios de acreditación, por su parte, se materializan en un documento público en el que se sintetizan las principales fortalezas y debilidades encontradas en el proceso de evaluación, se informa de la decisión adoptada (se acredita, o no), y en caso de acreditación, se otorga un plazo fijo de vigencia de la acreditación (cuando no se acredita, la institución o programa no puede volver a presentarse al proceso, sino transcurridos dos años). Al respecto, la CNA adopta como suyos los criterios de evaluación y procedimientos específicos para la acreditación institucional y de programas originalmente definidos por CNAP (Comisión Nacional de Acreditación Pregrado) y CONAP (Comisión Nacional de Acreditación de Post grado), manteniendo hasta la fecha en idénticos términos el desarrollo de los procesos⁴.

La tabla siguiente, elaborada por Zapata, señala con claridad los procesos de aseguramiento de la calidad establecidos según la Ley:

⁴Salvo en el caso de ciertas normativas introducidas por la Ley (sobre la selección de los pares evaluadores y los procesos de reclamo –reposición– y apelación, por ejemplo), como algunos ajustes en el procedimiento de evaluación de los programas de postgrado.

Tabla N° 1
Procesos de aseguramiento de la calidad (Zapata.2009)⁵

Proceso	Propósitos	Foco(s)	Criterios	Resultados
Licenciamiento	Control y fomento de la calidad y autorregulación.	Integral, considerando tanto a la institución como sus programas.	Criterios asociados diversas áreas (10-12) vinculadas al desarrollo del proyecto institucional.	Aprobación de los proyectos institucionales. Informes de estado de avance. Autonomía/cierre.
Acreditación Institucional	Verificación y fomento de la calidad a nivel institucional.	Mecanismos de aseguramiento de la calidad en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado. Adicionalmente, en otras áreas electivas.	Misión y propósitos institucionales. Diseño, implementación y ajuste de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad.	Informes de autoevaluación y evaluación externa. Acuerdo público de Acreditación por un plazo definido de hasta 7 años.
Acreditación de programas	Verificación y fomento de la calidad a nivel de los programas (de pregrado, postgrado y especialidades del área de la salud)	Propósitos y perfil de egreso. Calidad de los programas, sus insumos, procesos y resultados.	Los propósitos y perfil de los programas. Criterios definidos por la comunidad académica/profesional.	Informes de autoevaluación y evaluación externa. Acuerdo de Acreditación por un plazo de hasta 7 o 10 años, en el caso de programas de pre y postgrado respectivamente.
Información	Transparencia y rendición de cuentas.	Información para la gestión de sistema e información al público.		Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Además, sistema de información de los resultados de la acreditación.

⁵ Zapata y Tejeda. Ibíd. Pág. 41

II. RESULTADOS

El estudio chileno realizado por la Consultora Demoscópica tiene como actores claves para la información requerida a autoridades, profesores, egresados y estudiantes de cuatro universidades, dos de ellas pertenecientes al Consejo de Rectores, una de la zona norte y otra del centro del país; y dos universidades privadas, una de la zona central y la otra del sur del país. Forman parte también los grupos de interés para recoger las opiniones y percepciones respecto a los mecanismos de AQ, una autoridad ministerial, un directivo nacional de acreditación y representaciones de asociaciones o Colegios Profesionales

Los resultados que se presentan a continuación guardan relación con tres grandes dimensiones: la primera referida al sistema de educación superior, la segunda con la gestión académica y la tercera, con la gestión de la docencia.

- a) **Sistema de educación superior** Las opiniones de los actores involucrados en el proceso de acreditación pueden ser agrupadas según ciertas dimensiones, que permiten observar las percepciones cruzadas frente a los temas en cuestión. Los ejes de análisis son:

Funcionamiento general del trabajo AQ	Institucionalización y funcionamiento del trabajo AQ
	Internacionalización del trabajo AQ
	Rol del Estado
	Institucionalización de mecanismos y procesos AQ
Comunicación y relacionamiento	Mecanismos de articulación horizontal y vertical
	Conciencia pública sobre la calidad, relaciones públicas, marketing
	Información sobre el sistema de educación superior
	Desarrollo de sistemas de información

En el primer eje referido al funcionamiento general del trabajo de AQ se observa que, respecto de su **institucionalización**, los vicerrectores son los que tiene la opinión más negativa del proceso en especial por los conflictos de intereses y los sesgos en los proceso de acreditación. Tanto los directores de planificación como las autoridades de carrera declaran desconocimiento y desinformación del funcionamiento en general de las agencias. Las autoridades de facultad, los docentes y las autoridades gubernamentales señalan un avance por la regularización de las prácticas y la creación de un marco normativo que encuadra el desarrollo de las universidades.

En relación a la **internacionalización del trabajo de AQ** se concuerda que hay una potencialidad de vincularse con instituciones del mundo, pero en la práctica no se ha traducido en experiencias concretas; por ejemplo los vicerrectores señalan que los convenios siguen funcionando igual que ayer, los directivos de agencia recalcan las

complicaciones en el reconocimiento y validación de títulos, y las autoridades de gobierno identifican como limitante que la acreditación esté anclada en cada país y la falta de madurez del sistema.

Respecto al **rol del Estado** en el proceso, todos los actores que se refieren a él señalan que la obligatoriedad para la transferencia de recursos ligada a la acreditación ha permitido elevar un estándar de calidad entre las universidades de educación superior.

El último elemento de este eje es la **institucionalización de mecanismos y procesos de AQ**. En este ámbito, se declara la incorporación de una serie de innovaciones institucionales tales como: los vicerrectores identifican un sistema de auditoría académica y la explicitación de las metas de las facultades y los directores de planificación, los decanos y las autoridades de carrera, la conformación de equipos técnicos.

En el segundo eje de análisis relacionado a la comunicación, en su primer punto sobre los **mecanismos de articulación horizontal y vertical**, todos los actores que responden preguntas en esta materia opinan que existe un déficit importante en los dos niveles, y que las vinculaciones que se dan son sólo casos excepcionales.

Un segundo punto en este eje tiene que ver con la **conciencia pública sobre la calidad, relaciones públicas, marketing**. En general todos los actores declaran que se ha expandido la información presente en el medio, aunque con aprehensiones. Los vicerrectores, autoridades de facultad y directores de planificación declaran que la información aún es básica y corresponde sólo a lo que exigen las agencias; los directivos de la agencia señalan que si bien existe un aumento de conocimiento sobre la relación calidad-conocimiento, no obstante respecto de los mecanismos no se sabe mucho; de los estudiantes, más de dos tercios no conocen un sistema que informe sobre los resultados y de los que conocen, la minoría la califica como buena; con los egresados ocurre la misma situación y; las asociaciones gremiales declaran la poca confiabilidad de la información entregada en tanto es voluntaria y entregada por el mismo afectado.

Sobre la **información sobre el sistema de educación superior** existen divergencias en las opiniones vertidas. La mitad de los estudiantes conoce un sistema nacional de información y casi la totalidad de ellos tiene conocimiento sobre la situación de la acreditación de su carrera y universidad. Los vicerrectores señalan su accesibilidad pública pero su debilidad en contenido; los directores de planificación recalcan su acceso público y su confiabilidad; las autoridades de carrera también recalcan que está abierta a todo el público; los docentes afirman que la información existente es usada para la toma de decisiones; los encargados de AQ también reconocen su acceso, pero les preocupa su calidad y transparencia; el directivo de agencia es quien tiene la percepción más negativa, al señalar que la información es dispersa, no es válida, ni asequible; estudiantes y egresados tienen bajos niveles de conocimiento; y la autoridad gubernamental señala que son públicos sólo los resultados, pero la información desagregada y del proceso, aún es cerrada.

El último punto de este eje es el **desarrollo de sistema de información** donde la totalidad de los entrevistados visualiza avances y una mayor utilidad de la información; aunque un grupo importante de estudiantes y egresados recalcan lo deficitario de la información.

b) Gestión institucional

Esta dimensión referida a la gestión institucional, puede analizarse desde los siguientes ejes:

Gestión institucional	Gestión, gobierno y administración de las IES y sus programas
	Gestión docente institucional
	Gestión del cuerpo profesoral
	Gestión administrativa y financiera
	Participación de grupos de interés en procesos AQ

En primer lugar, respecto de la **administración en general de la Instituciones de educación superior**, los directivos de planificación coinciden en señalar independencia entre ambos aspectos (mecanismos AQ y objetivos institucionales), ya que enfatizan que los objetivos son previos e independientes de la influencia de los mecanismos AQ; los autoridades de facultad consultadas reportan una elevada articulación entre los procesos de planeación y los mecanismos de AQ; las autoridades de carrera opinan que la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad ha tenido influencia en el mejoramiento de la gestión organizacional y financiera de las carreras, porque en general significa introducir más orden en la gestión. Los estudiantes y egresados si bien denotan algún tipo de avance en los lineamientos curriculares y mayores niveles de eficiencia en los pagos de aranceles, en la inscripción de ramos y asignaturas, ciertamente su percepción respecto de su participación en el proceso es bastante negativa.

En relación a la **gestión docente institucional**, los vicerrectores declaran que para los docentes los estímulos son los mismos; los directores de planificación opinan que sí hay mejoras en los servicios y recursos destinados a la docencia; opinión similar tienen las autoridades de facultad. Las autoridades de carrera ponen una perspectiva diferente señalando que hay un déficit generalizado de sistemas de evaluación y monitoreo de planes y programas de estudio a nivel institucional.

En la **gestión del cuerpo profesoral**, los vicerrectores reportan avances en la evaluación del cuerpo docente, evoluciones a nivel de mecanismos de evaluación; los docentes señalan que hay evolución de los lineamientos curriculares institucionales, proceso que tiene profundidad y extensión variables en las diferentes universidades; la mitad de los estudiantes señala que no ha habido cambios en los criterios que definen la calidad del

cuerpo docente; y los directivos de agencia que la evolución consiste en que los criterios que definen la calidad del cuerpo docente se han ido ajustando progresivamente a la realidad chilena.

El último punto de este eje tiene relación con la **participación**, y se reconoce comúnmente entre todos los actores que es incipiente y que falta mucho para que sea significativa en los procesos de planificación institucional y de acreditación. Por ejemplo sólo la mitad de los egresados declara haber sido invitado a participar en algún tipo de evaluación.

c) Gestión de la docencia

La última dimensión de análisis se vincula con la docencia, y en ella podemos distinguir los siguientes ejes:

Docencia	Gestión de la docencia
	Perfiles de egreso, planes de estudio, currículo
	Análisis de información sobre progresión y logros
	Evaluación de aprendizajes
	Estrategias docentes

El primer punto es la **gestión de la docencia** donde las autoridades de facultad, unánimemente reportan efectuar rediseños curriculares; los docentes plantean que ha habido mejoras en el resultado del aprendizaje; los encargados de AQ identifican acciones de retención, ayudantías y tutorías de apoyo para los estudiantes con dificultades y las asociaciones gremiales consideran que los procesos de acreditación parecen haber sido el motor para que las universidades se abran a la formación por competencias.

Según **el perfil de egreso**, las autoridades de facultad señalan que en general hay mejoras en el diseño curricular de las carreras estudiadas, en tanto que los perfiles de egreso se revisan a la luz de los input provenientes del medio externo; más de la mitad de los egresados perciben que la formación ofrecida por su universidad se vincula mucho con los requerimientos del mundo laboral, al igual que los estudiantes. En el análisis de la información sobre progresión y logros, en general se estima como pobre, cuando no inexistente, situación similar a la **evaluación de aprendizajes y las estrategias docentes**, donde muchos actores declaran un elevado interés y un reconocimiento de su importancia,

III. CONCLUSIONES GENERALES

Resulta complejo identificar el impacto que han tenido los distintos mecanismos utilizados para asegurar y mejorar la calidad de la educación superior en el país; incluso también, en las universidades informantes. La complejidad dice relación fundamentalmente con la multidimensionalidad de las transformaciones institucionales, y con la posibilidad cierta de poder aislar cuáles de ellas son consecuencia de tales procesos de aseguramiento de la calidad y cuáles son resultado de otras acciones o políticas que las mismas instituciones de educación superior han instalado a partir de sus planes de desarrollo estratégico. En consecuencia, en las líneas siguientes se exponen aquellas áreas donde se aprecia que los informantes claves del estudio identifican como las de mayor impacto de los procesos de AQ,

Junto a lo anterior, se puede decir también, que dificulta el análisis las tendencias polares evidenciadas en las percepciones de los informantes que participan en el proyecto, incluso de una misma institución; ellas dan cuenta de situaciones que tensionan los procesos y estrategias instaladas o por instalarse.

En términos más específicos se pueden reconocer dos cambios sustantivos al interior de estas universidades, teniendo presente que el sistema de aseguramiento de la calidad promueve, como ya se ha señalado, la regulación de las instituciones de la Educación Superior; a través de dos procesos que dan cuenta si la institución, programa o unidad dispone de mecanismos, procedimientos y procesos propios que permiten la mejora continua en vista al logro de los objetivos estratégicos institucionales, y, si la calidad comprometida es efectivamente entregada. Una forma está relacionada con la autorregulación donde la autoevaluación es la pieza clave; y otra, desarrollada por una agencia externa que otorga la certificación pública de calidad.

El primer impacto dice relación con la gestión de calidad de la educación superior, la institucionalización de mecanismos y procesos de AQ en las universidades del estudio y la conformación de equipos técnicos responsables de los mecanismos instalados.

Se observa así también, que los mecanismos de aseguramiento de la calidad han impactado especialmente en el ámbito de la gestión de la docencia, en lo que refiere a los rediseños curriculares y las acciones de las instituciones informantes para superar la deserción de los estudiantes que presentan dificultades en los primeros años de formación. No es evidente el impacto sobre la evaluación de aprendizajes y las estrategias docentes, aspectos sustantivos para el aseguramiento de la calidad de la formación de los estudiantes.

Desde la perspectiva de la comunicación, aunque se aprecia que los mecanismos de aseguramiento de la calidad han impulsado la instalación de sistemas de información al interior de las instituciones, se evidencia un aspecto por mejorar, que corresponde a la

sistematización de las articulaciones necesarias tanto a nivel horizontal como vertical al interior de las instituciones analizadas. En este mismo sentido, se puede decir que respecto a la información de los procesos de aseguramiento de calidad, si bien se ha instalado en el discurso público y se aprecia aumento de la cantidad, se cuestiona su calidad, por cuanto quien la entrega surge de la fuente interesada; tal apreciación impacta desfavorablemente en el principio de transparencia.

Por último, se puede afirmar, a partir de la información disponible en este estudio, que aunque se observa distintos niveles de desarrollo en el país, la principal fortaleza es la progresiva instalación de una cultura de la evaluación como mecanismo de AQ de las instituciones de educación superior; en este sentido se aprecia que han contribuido a esta instalación en el país, tanto los mecanismos como los procesos de globalización competitiva y la política pública que establece la acreditación para la asignación de fondos por parte del Estado.

IV. RELEVANCIAS DE LOS RESULTADOS

Sin lugar a dudas que los resultados del estudio, son importantes y permiten avizorar acciones de mejoramiento para los organismos gubernamentales, las instituciones de educación superior y las agencias de acreditación; más aún hoy día que la discusión sobre la calidad de la educación superior está presente con firmeza y recurrencia en el debate público del país; la necesidad de consolidar procesos regulatorios que garanticen la fe pública y el fomento de la calidad y pertinencia de la educación superior presenta desafíos para las instancias gubernamentales desde la perspectiva de los objetivos de mejoramiento y control como de la esfera de las comunicaciones, en cuanto que la información de dominio público se presente con criterios de calidad, transparencia y utilidad.

Para las instituciones de educación superior, los desafíos de mejoramiento que están en la base del sistema de AQ guardan relación, fundamentalmente, con la consolidación de una cultura de la evaluación y de autorregulación, que permite los ajustes necesarios a criterios de calidad; con el afianzamiento de los equipos técnicos requeridos y la promoción de buenas prácticas; así como con la responsabilidad social para desarrollar procesos de rendición de cuentas. En este sentido se señala en el Informe Nacional que “Cuestiones tales como la formalización y uso sistemático de mecanismos de evaluación periódica, generación de información válida y confiable, planificación, control y monitoreo, son claves para mejorar tanto la gestión institucional como la gestión de la docencia”⁶

Al respecto, Lemaitre señala que para las instituciones de educación superior “La necesidad de desarrollar procesos de autoevaluación con plazos previamente definidos obliga a las

⁶Zapata y Tejeda, *Ibíd.* Pág.50

instituciones a “hacer urgente lo importante” y a convocar a actores no siempre contemplados en el análisis de la pertinencia de la oferta de carreras o programas. La necesidad de abrirse a la evaluación externa, la disposición a mostrar a una mirada ajena lo que cada carrera o entidad hace, ha significado también un aprendizaje significativo que, en muchos casos, ha permitido reconocer fortalezas prácticamente ignoradas y mejorar”.

Por último, se podría decir que para las agencias de acreditación una de las acciones de importancia que contribuyen al mejoramiento del sistema de AQ, guarda relación con la formación de cuadros especializados, de modo que los procesos de evaluación externa sean realizados en el contexto del proyecto de cada institución; en la misma línea, la suficiente la entrega de la información pública correspondiente permitirá el reconocimiento de las garantías de calidad necesarias para la transparencia y confianza en el sistema.

Al término de este informe se puede afirmar que “ No hay proceso de acreditación que pase inadvertido. Las universidades o programas que se incorporan a la acreditación inmediatamente despliegan recursos y fijan como prioridad el tema de la calidad, al menos durante el desarrollo del proceso. Las autoridades o líderes responsables habitualmente dan alta visibilidad a los procesos, se generan diversas comisiones y ajustes en la organización para responder a los procesos de evaluación, se generan liderazgos particulares, se ordena la documentación y se distribuyen responsabilidades, hay importantes cambios en las dinámicas y ajustes de poder (con mayor o menor centralización), se adoptan medidas concretas tendientes a ordenar y ajustarse mejor a los criterios, en fin, existen diversos acomodos de la organización al proceso de evaluación con miras a su acreditación y sus resultados”⁷

⁷Zapata y Tejeda. *Ibíd.* Pág. 56 y 57