

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

MODELO DE DESARROLLO UNIVERSITARIO.

En este apartado se presentan características de los elementos fundamentales de un Modelo de Desarrollo Universitario. Este modelo se nutre de los conceptos actuales de universidad, contexto, cultura y ubicación en la estructura social a través del quehacer institucional.

El concepto de universidad ha cambiado recientemente en el ámbito mundial, debido a los acontecimientos de impacto en el orden político, económico, social, científico, ambiental y cultural. De acuerdo con Carlos Tünnermann¹, la crisis de civilización producto de estos acontecimientos, anuncian el inicio de una nueva era, donde la educación, el conocimiento y la información juegan un papel central.

Uno de los fenómenos que caracterizan esta época es la aparición de la "globalización" o "mundialización", que modifica el paradigma de las relaciones interestatales hasta ahora vigentes. Se considera un proceso multidimensional, que afecta aspectos vinculados con finanzas, economía, comunicaciones, educación, cultura, política, etc. Sin embargo, este proceso no está generando un incremento uniforme de progreso y desarrollo en todas partes del mundo.

Ante los problemas que enfrentan los países, la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI de la UNESCO², mantiene como preocupación valorar los talentos de todo tipo, de forma que se limite el fracaso escolar y se evite el sentimiento de exclusión y carencia de futuro a grupos demasiado numerosos de jóvenes.

Esta Comisión³ considera que la universidad podría contribuir a una reforma que responda a las necesidades y problemas que se presentan actualmente, al diversificar la oferta en aspectos como:

- Considerar la universidad lugar de ciencia y fuente de conocimiento que llevan a la investigación teórica o aplicada, o a la formación de profesores.

- Como medio de adquirir calificaciones profesionales de acuerdo a estudios universitarios y contenidos adaptados a las necesidades de la economía, en los que se aúnen los conocimientos teóricos y prácticos a un alto nivel.

- Como plataforma privilegiada de la educación durante toda la vida, al abrir sus puertas a los adultos que quieran reanudar los estudios, adaptar y enriquecer sus conocimientos, o satisfacer sus ansias de aprender en todos los ámbitos de la vida cultural

¹ Tunnerman, Carlos. La transformación de la Educación Superior: retos y perspectivas. Heredia, Costa Rica: Editorial de la Universidad Nacional, 1998

² UNESCO, La educación encierra un Tesoro.1996

³ Aspectos citados en La Educación encierra un tesoro. UNESCO, 1996. p.27

-Como interlocutor privilegiado en la cooperación internacional, que permita el intercambio de profesores y estudiantes y facilite la difusión de la mejor enseñanza mediante cátedras internacionales.

Refiriéndose a las características del medio con respecto a los modelos, Jofré ⁴ considera que actualmente lo que permanece es el cambio, y los modelos que permanecen activos hoy, morirán en pocos años mostrándose frágiles y caducos. Los que ayer fueron modelos envidiados, hoy serán reemplazados por organismos mejor adaptados. La clave de un modelo actual es ir actualizándolo y adaptándolo a los conocimientos, debido a los profesionales que forman las instituciones universitarias, quienes están ahora desprotegidos institucionalmente y dependen más de sí mismos. Esta situación es debida a la ya caduca seguridad laboral de por vida, que ya ha desaparecido de las empresas empleadoras.

Los modelos de desarrollo universitario en las organizaciones actuales se diferencian entre sí por tres factores: la índole de su misión, la libertad de acción y la finalidad de servicio público, “estos tres factores se conjugan para originar una tipología especial, la falta de uno de ellos debilita la esencia misma de la universidad” ⁵

Un modelo institucional actual debe saber hacia dónde se dirige, para que desde su institución logre desarrollar las competencias constituidas por los conocimientos, tecnologías y desempeño que los lleven a posiciones ventajosas.

Una de las características de la universidad actual es su relación con el estado, la sociedad civil y el mercado, entendida dentro del consenso nacional sobre los objetivos y el rol que ocupa en la ejecución de políticas de estado que trasciendan la transitoriedad de los gobiernos; esto debido a los problemas anotados por la crisis y el cambio constante.

Las instituciones de educación superior, como formadoras de las nuevas generaciones, deben estar alertas a estos cambios significativos que afectan directamente a los países; Tünnerman⁶ manifiesta que frente a los procesos de globalización y de conformación de los grandes bloques económicos, los estados necesitan nuevos enfoques y políticas lúcidas para fortalecer su capacidad de negociación, fomentar su competitividad y mejorar su inserción en la economía internacional. Este es un reto que las instituciones de educación tienen también que asumir, como un imperativo de la época, y contribuir a la formulación de esas políticas.

⁴ Jofré, Arturo. La universidad en América Latina. Desafíos y estrategias para las próximas décadas. Edit. Tecnológico Costa Rica, 1998.

⁵ Idem p.

⁶ Tunnerman, Carlos. La transformación de la Educación Superior: retos y perspectivas. Heredia, Costa Rica: Editorial de la Universidad Nacional, 1998

Al respecto Jofré⁷ considera que los esfuerzos de las instituciones educativas se destinan entre otros, a la adaptación de la universidad a las fuerzas del mercado, a la agresividad competitiva, a la investigación aplicada y a una mayor vinculación con los sectores productivos. Sin embargo, la Universidad no debe responder a esta única lógica, sino que debe reafirmar su compromiso con la justicia y el desarrollo social, de acuerdo con los compromisos históricos que ha venido asumiendo en las distintas coyunturas.

La sociedad contemporánea reclama de las instituciones educativas, que por medio de su actividad, se garanticen los requisitos que el mercado laboral demanda para la inserción del estudiante a los puestos de trabajo, además cada vez es más necesario referirse a parámetros de calidad, para valorar el quehacer universitario.

Como cita Arturo de la Orden Hoz⁸, en la última década, la preocupación por la evaluación universitaria constituye un rasgo esencial de la educación superior en los países más desarrollados. Esta evaluación fundamentalmente incluye profesores, instituciones, programas de postgrado.

La cultura institucional, vista como los principios, fines y propósitos institucionales deben ser congruentes con la estructura y los mecanismos que hagan posible su realidad, permitiendo así no solo la factibilidad de alcanzar los objetivos, sino marcar el grado de seriedad y compromiso institucional para que la axiología corresponda a una práctica verdadera y posible.

Dentro de los aspectos que se analizaron en el VI Congreso universitario de la Universidad de Costa Rica (2002), se planteó que de acuerdo a los cambios sociales y políticos que han ocurrido en el ámbito global en las últimas décadas, las instituciones universitarias deben reafirmar, variar o al menos revisar sus principios y fines, así como cuestionar la pertinencia de las funciones universitarias y el desarrollo de sus tareas sustantivas.

Toda institución tiene una cultura propia que la distingue, por tanto un modelo debe definir lo que los empleados pueden intuir pero no precisar lo que realmente representa la institución para la que laboran. Como manifiesta Martín Fernández⁹, la cultura de una institución es una declaración escrita que contiene la misión, la visión y los valores de la institución, estando compuesta por todos aquellos elementos que señalan las razones por las que existe la institución, el tipo de institución que se quiere, y los valores que regulan su funcionamiento. En este contexto es importante definir estos tres elementos. El autor señala que la misión viene dada por las razones y motivos por los que se crea la institución, y que garantizan su continuidad. Al definirla hay que tomar en cuenta factores económicos, educativos, competitivos, alumnos y familiares, contenidos y didáctica de las asignaturas, actividades, servicios escolares, sociales, etc.

⁷ Jofré, Arturo. La universidad en América Latina. Desafíos y estrategias para las próximas décadas. Edit. Tecnológico Costa Rica, 1998

⁸ De la Orden Hoz, Arturo. 1997. Desarrollo y Validación de un Modelo de Calidad Universitaria como base para su evaluación. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Volumen 3, número 1-2. .

⁹ Fernández Martín. Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. McGrawHill.2001.

La visión es el tipo de modelo de institución que se pretende llegar a ser. Los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores. Son creencias que la institución adopta firmemente y que junto con las normas o códigos, sirven de referencia a los miembros para el desarrollo profesional frente a alumnos y familiares, accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general.

La cultura institucional como conjunto de representaciones, comprende y refleja, los valores, las normas, las creencias, los modos de relación interpersonales, el posicionamiento, el accionar ante los bienes materiales, representa a la institución, por lo que debe ser compartida entre sus miembros.

Como experiencia en el VI Congreso universitario en la U.C.R, se abrió la posibilidad para que cada docente, administrativo o estudiante, reconceptualice su modo de recrear y fortalecer la práctica universitaria y su proyección de acuerdo a cinco aspectos:

- Planificación y pertinencia
- Axiología para la convivencia institucional
- Rendición de cuentas.
- Evaluación y acreditación
- Desarrollo del personal universitario.

Estos aspectos sientan las bases para que la proyección universitaria sea cada vez más planificada y por ende más racionalizada, previsor y pertinente.

“La Alma Mater se consolida, como tal, gracias al sistema de significados común entre sus miembros, lo que a su vez, le distingue de otras organizaciones, con lo que la cultura se constituye en una especie de “personalidad institucional”

Debido a esto, los principios, fines y propósitos se definen explícitamente en los Estatutos de cada universidad.

La universidad debe revalorar sus principios generales, involucrando a toda la comunidad; solo así se podrá tener una misión y visión clara y aceptada sobre la institución. Estos principios pueden variar de acuerdo al tipo de institución, pública o privada y al grado de participación que tengan los distintos actores de la estructura universitaria.

Además de la misión y la visión institucional están los valores éticos, sociales e institucionales presentes en los propósitos y en la vida misma de la institución. Éstos son definidos por políticas institucionales y guiados por la dirección académica o administrativa, conforme al poder y las relaciones que ejerzan.

De lo anterior se desprende la necesidad de definir los aspectos ideales que debe reunir una universidad, Carlos Tünnermann los define de la siguiente forma¹⁰:

- Transformar la institución universitaria en un centro de educación permanente.
- Asumir el cambio y el futuro a su ser y quehacer.

¹⁰ Los aspectos citados están tomados de Turnerman, Carlos. Transformación de la Educación Superior: retos y perspectivas, Heredia, Costa Rica.2000.

- Predisposición a la reforma constante de sus estructuras, asumiendo una flexibilidad constante en el trabajo.
- Contribuir a la elaboración de proyectos futuros de sociedad, inspirados en la solidaridad, en la superación de las desigualdades y el respeto por el ambiente.

Para el director de la UNESCO Federico Mayor citado por Tünnermann:

"La universidad que necesitamos es una universidad que sea un centro de educación permanente para la actualización y el reentrenamiento; una universidad con sólidas disciplinas fundamentales, pero también con una amplia diversificación de programas y estudios, diplomas intermedios y puentes entre los cursos y las asignaturas, de suerte que nadie se sienta atrapado y frustrado por sus escogencias previas. El propósito deberá ser que los estudiantes salgan de la universidad portando no sólo sus diplomas de graduación sino también conocimiento, conocimiento relevante para vivir en sociedad, junto con las destrezas para aplicarlo y adaptarlo a un mundo constante de cambio..."¹¹

Por lo anterior es vital, que las instituciones universitarias se responsabilicen de alimentar y actualizar constantemente los conocimientos por medio de los planes de estudios, como en los estudiantes a través de la educación continua.

Otro aspecto que define un Modelo de Desarrollo Universitario es la estructura organizativa. Según Uría (1998), en cualquier modelo universitario, es necesaria una estructura con una base organizativa que puede representarse por medio de un organigrama que refleje el enfoque global de la institución; la jerarquía que se debe ser clara en la toma de decisiones de una instancia a otra si las funciones están establecidas.

Los diferentes Modelos de Desarrollo Universitario definen la estructura organizativa de una institución y los enfoques sociológicos que se desprendan de la vivencia institucional.

La estructura organizativa presenta características como:

- distribución de funciones
- tipo de organizaciones, si es rígida o flexible.
- dinamismo potenciado de acuerdo a la personalidad de sus miembros.
- Comunicación entre instancias
- Capacidad de respuesta

La estructura organizativa de una institución inside en la vida universitaria y el Modelo de Desarrollo Universitario lo configura o condiciona. Por lo tanto el carácter institucional está definido por la interacción de los aspectos contemplados.

¹¹ Turnerman, Carlos. Universidad y Sociedad. Balance histórico y perspectivas desde Latinoamérica. 2000. Comisión de Estudios de Posgrado. Venezuela. p.

Finalmente se puede resumir que los elementos citados fundamentan un Modelo de Desarrollo Universitario en el marco de las siguientes definiciones:

- I. Adaptar y actualizar los conocimientos
- II. Conjuguar aspectos de misión , libertad de acción, finalidad del servicio público, reafirmar su compromiso con la justicia y desarrollo social.
- III. Tener claridad hacia dónde se dirige su acción
- IV. Contribuir a las necesidades del país a través de la relación con el estado, la sociedad civil y el mercado.
- V. Promover la diversidad de profesiones y estudios para el desarrollo social.
- VI. Mantener parámetros de calidad para valorar el quehacer universitario
- VII. Tener cultura propia.

GESTIÓN

La gestión educativa es la acción y efecto de administrar para el logro de los objetivos de un sistema educativo. Según Ramírez ¹²(1991) la gestión es un proceso de cambio y la administración una función de mantenimiento, sin olvidar los principios generales que según el autor se enuncian como tareas, a saber: planificar, organizar, asignar personal, dirigir, coordinar, dar cuenta y presupuestar.

La gestión es por lo tanto un proceso cíclico y dinámico que según Ramírez tiene tres funciones fundamentales que son:

- Planificar para lograr los objetivos del sistema.
- Organizar para ejecutar.
- Evaluar para ejercer control y desencadenar un nuevo proceso.

Estas funciones se han desarrollado tradicionalmente como elementos dentro de las organizaciones; sin embargo en los últimos tiempos y en congruencia con lo acontecido en la llamada "Era del conocimiento", los sistemas educativos en todo el mundo han variado sus expectativas necesitando la participación proactiva de equipos multidisciplinarios que den solución a problemas de distinta naturaleza. Es por esto que las nuevas demandas de las organizaciones universitarias, generan grandes desafíos sobre problemas de calidad en Educación. Surge entonces el término *gestión de la calidad* que como dice Lepeley¹³ (2001) es un sistema de administración de las organizaciones basado en el principio de realizar adecuadamente las cosas. Sin embargo en la gestión de calidad, se asume que para hacer las cosas bien, la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización., en esta línea, la gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo en las personas.

¹² Ramírez Ramírez Efraín. 1991. La gestión en la Educación . MEP , San José. Costa Rica.

¹³ Lepeley. María Teresa. 2001. gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación. Mc Graw-Hill, Santiago Chile

Paralelo a este concepto Lepeley, denomina "El círculo de la Calidad" con cinco elementos requeridos para establecer procesos de mejoramiento continuo que conducen al aumento de la calidad y son:

1. Idear
2. Planear
3. Realizar
4. Evaluar
5. Mejorar

Estos cinco elementos son la base práctica y operativa del modelo de gestión de calidad.

Otros autores como Hax y Majluf citados por CINDA ¹⁴(1990), definen un modelo de gestión que denominan "gestión formal" en donde el ejecutivo máximo de la Universidad y su cuerpo directivo, son los responsables de generar y transmitir la visión de la organización hacia todas las líneas de autoridad.

Las vías mediante las cuales los directivos llevan a cabo la "impronta" de la visión en los subordinados, se denominan procesos de gestión formal. Éstos están destinados a orientar y moldear la cultura en la organización por medio de procesos racionales que anticipen consecuencias evaluables en el comportamiento organizacional.

Los procesos de la gestión formal se conciben como subsistemas organizacionales integrados entre sí, entre ellos los más destacados son:

- La planificación.
- El control de gestión.
- La administración de los recursos humanos.
- Los procesos formales de comunicación e información.

Estos procesos permiten derivar indicadores de eficacia y eficiencia en escenarios previamente definidos.

Los procesos sutiles de gestión según este modelo consisten en un conjunto de actitudes y conductas desarrollados por los altos ejecutivos, destinados a influir en el comportamiento organizacional de una manera más intuitiva, en otras palabras se centran en afectar la conducta de una manera más afectiva que racional, se relacionan esencialmente con la interacción social que se produce al interior de una organización.

Ambas formas de gestión no son independientes entre sí, de hecho en una organización, puede haber claridad en los procesos formales y mucha inconsistencia en los sutiles, ambos procesos al interactuar con un conjunto de creencias fuertemente arraigadas en la organización, constituyen la llamada cultura organizacional.

Dentro de los procesos de gestión formal cabe destacar *la planificación*, entendida como la articulación de planes y programas de acción que traducen los objetivos de la corporación en:

¹⁴ Programa Políticas y Gestión Universitaria 1992. (CINDA). Administración Universitaria en América Latina. Santiago, Chile

- Programación.
- Análisis de las fortalezas y debilidades.
- Desglose de oportunidades y amenazas.

todas se derivadan del ambiente y de la misión de las actividades universitarias.

La metodología para llevar a cabo esta articulación se llama **Planificación estratégica**.

El control de gestión es un conjunto de procedimientos cualitativos y cuantitativos predominantemente de naturaleza financiera, que permiten diseñar, medir y evaluar el rendimiento de la organización en programas de acción específicos que emanan de una planificación.

En las universidades se agregan mecanismos de control académicos de la gestión relativos al estudiante, en términos de retención o deserción, calidad y cantidad de las publicaciones de los académicos y otros indicadores de este tipo, pero que no son independientes de un criterio de productividad debido a que responden a una perspectiva estratégica.

La administración de los recursos humanos, puede también concebirse de manera estratégica. En una gestión formal los recursos humanos deben establecerse con una política de reclutamiento y criterios de selección de personal, para luego determinar criterios de evaluación de cargos y desempeño y políticas de recompensa y capacitación.

Las universidades en su mayoría emplean criterios de reclutamiento interno o externo de los funcionarios administrativos, quienes son sometidos a un conjunto estándar de pruebas de selección; asimismo los académicos concursan por antecedentes como por ejemplo: dictar una clase e interactuar con el consejo de la Facultad contratante para aclarar los atestados del currículo.

El reclutamiento de estudiantes varía de acuerdo al país e instituciones, éste puede darse con campañas para captar alumnos desde los colegios de secundaria o a través de los medios de comunicación masiva. Igualmente sucede con las políticas de admisión de estudiantes, que van según el país desde pruebas de aptitud académica o de conocimiento, hasta el promedio de notas de los años en Enseñanza Media. Otras instituciones fijan estándares de puntajes mínimos de selección, agregando dependiendo de la carrera, pruebas especiales para detectar contraindicaciones psicológicas o aptitudinales.

Las políticas de evaluación de los cargos administrativos en las Universidades son muy similares a los utilizados en la administración pública, en cambio la definición de cargos a nivel de académicos pueden presentar grandes variaciones dependiendo de las instituciones.

La evaluación del desempeño académico es determinado en general por cada unidad quien fija los criterios y la forma en que retroalimenta a los docentes; estos criterios se refieren más a conductas esperadas tales como: compromiso y participación en tareas docentes y de investigación, así como actividades de extensión u otras labores encargadas por el jefe inmediato. Otro criterio de evaluación para el desempeño de los profesores utilizado en las universidades es la evaluación de cursos por parte de los alumnos.

Otro aspecto de la administración de recursos humanos según CINDA¹⁵ es la capacitación y desarrollo de la carrera, entendida en cursos de capacitación para funcionarios administrativos y en políticas de progresión para los académicos establecidas de acuerdo a las categorías de los docentes.

Con todos los aspectos anteriores es posible establecer una administración estratégica de los recursos humanos, la que a su vez se traduce en un estilo de liderazgo ejecutivo por parte de las máximas autoridades, reflejada en una orientación estratégica por parte de la autoridad central quien es la encargada de utilizar las políticas antes mencionadas de manera coherente, para producir en todo el personal un grado de motivación intrínseca que conduzca a una satisfacción de las necesidades individuales y al logro de los objetivos institucionales.

PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Los procesos de calidad académica que se desarrollan en la mayoría de los centros de educación superior, al parecer responden tanto a políticas institucionales como a proyectos que surgen desde las unidades académicas; sin embargo, no parecen haber logrado articularse plenamente con los procesos de planificación estratégica institucional, para garantizar las condiciones óptimas para su desarrollo. Por esta razón es importante presentar los enfoques teóricos sobre planificación estratégica para la educación superior.

La planificación estratégica se ha convertido en un elemento central en los procesos de gestión de calidad, sobre todo cuando las instituciones universitarias deben enfrentarse a los desafíos que deparan los cambios vertiginosos de su contexto externo.

El cambio se constituye en uno de los retos que deben enfrentar las instituciones de educación superior, así como el disponer de los medios para gestionar y dirigir tales cambios, de manera sistemática (¹⁶). Por medio de la planificación estratégica las universidades pueden responder adecuadamente a las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

Tradicionalmente, la planificación tenía una proyección a largo plazo, es decir de 5 a 10 años debido a que partía del supuesto de que el sistema de planeación era un sistema cerrado de toda influencia exterior. Esta visión de la planificación permitía "...construir el futuro a partir de la definición estática de la misión de las universidades y de un análisis de la institución basado en un conjunto de datos de carácter cuantitativo", mediante la elaboración de un plan articulado y definitivo(¹⁷). En contraste con la planificación

¹⁵ Ibid

¹⁶ Evaristo Martín Fernández. **Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes**, Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U., 2001, p. XXV.

¹⁷ Arguin, Gerald. **La Planificación estratégica en la Universidad**. Quebec, Canadá: Prensa de la Universidad de Quebec, 2o trimestre de 1986, p. 25.

estratégica que parte de otras premisas, concibiendo a la universidad como un sistema abierto y dinámico, por lo tanto es susceptible a las influencias externas, razón por la cual debe responder a las exigencias del medio. “La planeación se convierte, entonces, en un proceso continuo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones, que a la cantidad de los datos”, por esta razón la institución está llamada al cambio ⁽¹⁸⁾.

La planeación estratégica podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales, que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar las estrategias a utilizar para asegurar su implantación. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medio ambiente ⁽¹⁹⁾.

De acuerdo con el Programa Políticas y Gestión Universitaria del Grupo CINDA, la planificación estratégica es “...una metodología explícita para traducir la estrategia corporativa en un conjunto articulado de planes y programas de acción para cada una de las unidades de planificación, comprometiendo a todos los niveles de autoridad jerárquica de la institución. También se puede conceptuar como un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, mediano y largo plazo, lo que le permite jerarquizar sus objetivos y proveer los medios para lograrlos”⁽²⁰⁾.

Además la estrategia corporativa se traduce en un conjunto de unidades estratégicas, cada una de éstas tiene un contenido específico y se articula con un conjunto de programas de acción. A cada programa se le asigna un presupuesto, de los resultados se derivan los indicadores que sirven como parámetros para el control de la gestión.

CINDA propone tres procesos para la formación de la estrategia:

- a. Los procesos cognitivos de los individuos, en los que descansan la comprensión racional del entorno y las capacidades internas de la organización.
- b. Los procesos sociales y organizacionales, que contribuyen a la comunicación y el desarrollo de una opinión de consenso, y lo que es requisito fundamental en la planificación estratégica, y
- c. Los procesos políticos, que se dirigen a la creación, retención y transferencia del poder dentro de la organización

¹⁸ Idem.

¹⁹ Ibid. p.31.

²⁰ Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle, Cali, Colombia, 1989, en **Administración universitaria en América Latina**. Santiago, Chile: Edit. Multivac Ltda., 1992, p.51

Para realizar el proceso de planificación institucional es necesario que exista una clara definición de la razón de existir de la institución, es decir su misión y visión, de su cultura, entendida como su identidad, valores y normas, con el propósito de establecer pautas de actuación comunes a todos los miembros y formular estrategias que permitan hacer realidad la cultura de la institución.

El proceso de planificación institucional debe ser participativo y gestarse en procesos de análisis y reflexión, donde logre conjugar la participación de los distintos actores, con los valores de la institución, las demandas y necesidades sociales nacionales e internacionales.

ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA²¹

La planificación estratégica es un proceso global que implica la toma de decisiones en cada una de las etapas que lo conforma:

I ETAPA: La reformulación de la filosofía y de las orientaciones de la institución

Es indispensable en el proceso la ubicación temporal y el desarrollo histórico de la institución. En este sentido debe visualizarse lo que es hoy la universidad o institución, lo que ha sido en el pasado y lo que desea ser en el futuro próximo. En este sentido la filosofía de la institución se basa en un conjunto de valores que se retoman del pasado, de su “credo actual” y de sus aspiraciones futuras.

La filosofía se cristaliza en la misión, en los objetivos y en los fines de la institución y a la vez refleja la historia y los valores de la institución.

La misión hace referencia a las finalidades de la institución en los ámbitos histórico, jurídico y psicosociales, traducidos en la historia, el status, las políticas, los reglamentos, jurisprudencia y valores.

Las metas y los objetivos institucionales, están orientados a coadyuvar en la concreción de la misión de la universidad. En tanto que las metas se refieren a los fines últimos que la institución, también se propone alcanzar resultados en dos ámbitos relacionados con la misión: a) el desarrollo del estudiante y b) la contribución social de la universidad, en los ámbitos de la enseñanza, la educación y los servicios que brinda a la comunidad.

En cuanto a los objetivos, éstos son concebidos como instrumentos para alcanzar las metas propuestas, por lo tanto son visualizados como las etapas necesarias para alcanzar los fines institucionales.

²¹ Las etapas de planificación estratégica que se presentan a continuación están basadas en el libro **La planificación estratégica en la universidad** de Gerard Arguin, **op.cit**

Es importante destacar que esta primera etapa del proceso de planeación se aplica en diversos niveles de toma de decisiones, tales como los niveles de Dirección General, Direcciones Intermedias y de la Programación

II ETAPA: El análisis del medio externo

Este ámbito de análisis es novedoso en la planificación universitaria. Está referido a la identificación de las fuerzas, tendencias y demandas que pueden afectar a la sociedad en el futuro.

Estas fuerzas o tendencias pueden ser de orden macro o micro económico, político, social y tecnológico, originadas tanto en el ámbito nacional como internacional, en el medio regional o local. Es importante conocer los cambios para prever la demanda institucional.

III ETAPA: Análisis del medio interno

Es necesario conocer la estructura y funcionamiento de la institución, el estudio y análisis de las fortalezas y las debilidades. La identificación de los puntos fuertes y débiles debe centrarse en los programas de estudio y de investigación, de su planta docente y estudiantil, de lo relativo a la infraestructura de la enseñanza, de la imagen proyectada y al clima institucional. Todos estos elementos deben ser tomados en cuenta en el proceso de planeación.

Cuadro 1
Principales criterios de análisis del
medio ambiente interno

En el plano pedagógico	
a.	La calidad relativa de los programas
b.	La pertinencia de la pedagogía
c.	La calidad de la investigación
En el plano físico	
a.	El estado de los diversos edificios
b.	El estado del equipo
c.	La tasa de utilización del espacio y del equipo
En el plano de los recursos humanos	
a.	Relación estudiantes/profesores/personal de base
d.	Calidad de la planta docente
e.	Experiencia de los profesores, de los cuadros
f.	Política de perfeccionamiento del personal
4.	En el plano financiero
a.	Equilibrio del presupuesto de operación
b.	Fuentes de ingreso
c.	Gastos de escolaridad
d.	Estado del presupuesto de inversión
5.	En el plano de la identidad institucional
a.	Calidad del sitio geográfico
b.	Percepción de los estudiantes
c.	Percepción del medio externo
d.	Calidad de la publicidad

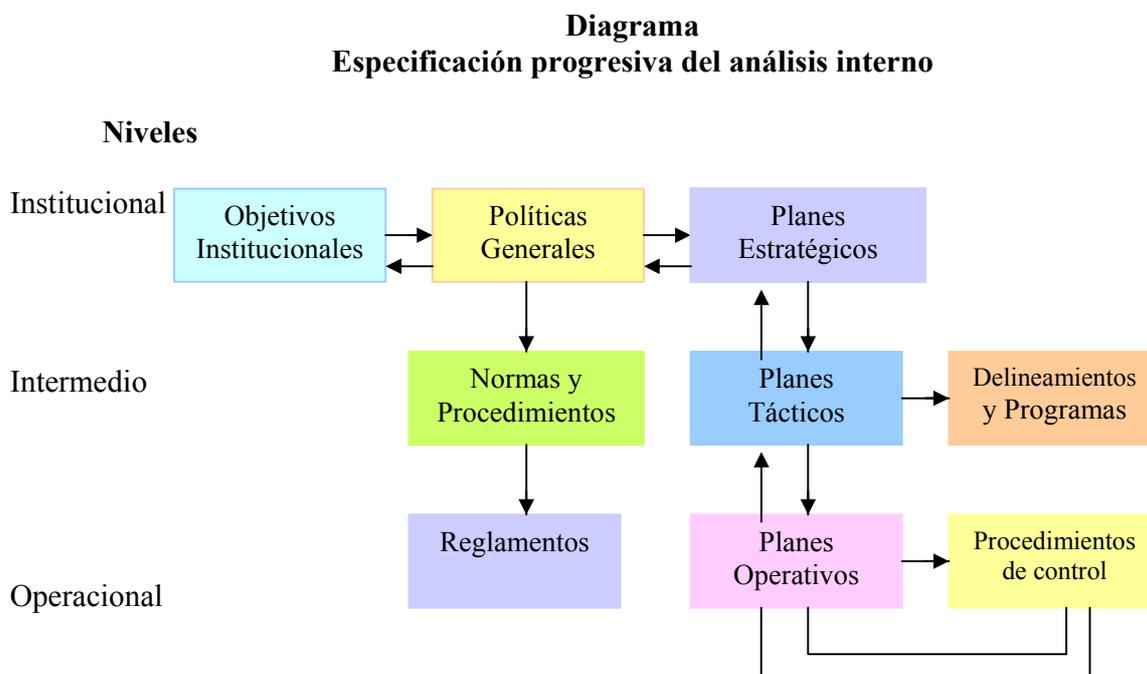
Fuente: Cuadro tomado de Gerard Aguin. **La planificación estratégica en la universidad** p. 44

Este análisis debe realizarse en torno a las funciones de la docencia, la investigación y la extensión o acción social. Para llevar a cabo este análisis, el Programa de Políticas y Gestión Universitaria-CINDA propone cuatro etapas, las cuales se transcriben a continuación:

- a. Identificar los competidores relevantes
- b. Identificar los factores críticos de desempeño, es decir, aquellas capacidades que son controlables por la universidad y que son decisivas para la supervivencia de la misma a corto y mediano plazo”.
- c. Estimar el grado de fortalezas y debilidades de cada unidad estratégica de planificación para enfrentar a sus competidores.

- d. Listar las fortalezas y debilidades asociadas con cada unidad estratégica de planificación.

El siguiente diagrama de CINDA muestra claramente los niveles en el proceso de planificación.



IV ETAPA: Integración de los elementos de análisis del medio ambiente externo con los del medio ambiente interno

Deben identificarse los principales factores externos, “...esencialmente los no controlables, que afectan el posible éxito de la unidad dentro del sector educacional”²²

Las instituciones de educación superior deben intentar reducir los efectos del medio, los cuales afectan a la organización. Los factores ambientales que deben considerarse son: tecnológicos, políticos, legales, económicos, sociales, demográficos y ecológicos.

El estudio y confrontación de los entornos interno y externo orienta al planificador a identificar las misiones, los fines, los objetivos y los programas más pertinentes para encontrar las finalidades de la institución. De acuerdo con algunos teóricos de la planificación, la calidad del plan reside en la buena selección de las actividades a realizar.

²² Programa Políticas y Gestión Universitaria-CINDA, p.61

V ETAPA: Las exigencias de la planeación estratégica

Principales elementos de la planeación estratégica:

1. Revisión periódica de la misión y del papel de la institución y de sus unidades constitutivas.
2. Captación de información, datos sobre el funcionamiento interno de la institución para determinar puntos fuertes y debilidades.
3. Captación de datos sobre el medio externo para identificar las oportunidades y las limitaciones.
4. Integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la institución, con el objeto de aprovechar las oportunidades para desarrollar las diversas alternativas estratégicas de acción.
5. Elección de estrategias congruentes con los valores de la institución, justificables en términos académicos y viables en términos políticos, que respondan a las necesidades sociales e institucionales.

La actividad de planificación es una función de la gestión, por lo tanto debe estar a cargo de la jefatura, quien tiene la responsabilidad de identificar los cambios pertinentes y tomar las decisiones necesarias para orientar el futuro de la institución.

Un enfoque basado en el modelo de “Universidad Empresa” elaborado por el Dr. Evaristo Martín Fernández, profesor de la Universidad Complutense de Madrid, propone como punto de partida para el éxito de cualquier tipo de organización dos factores: Claridad y talento organizativo. Ambos factores constituyen el norte frente a la preocupación apremiante por el contexto sumamente competitivo en que se encuentran inmersas hoy las organizaciones.

La claridad organizativa en la definición de hacia quiénes se dirige la oferta, cómo hacer mejor las cosas hoy y cómo a la vez estar preparados para el cambio mañana, tener claro con quién se cuenta para el éxito de la organización. “Claridad y transparencia en el conjunto de la organización que genere un clima de aprendizaje y adaptación a los cambios y facilite la anticipación. Claridad en los sistemas de gestión internos y externos que propicie compromiso y credibilidad. Claridad en la definición estratégica y en los métodos que faciliten su implantación, haciendo que las cosas ocurran. Claridad continua que ilusione a los empleados y les retenga por el orgullo de pertenencia”²³.

En cuanto al talento administrativo, éste no implica el desarrollo de talentos individuales o la simple sumatoria de los mismos, sino que se trata de compartir los talentos solidariamente para lograr el éxito colectivo. Se trata de hacer que el conjunto funcione inteligentemente.

²³ Martín Fernández, Evaristo, **op.cit.** . XXI

A partir de estas premisas y de un contexto en constante cambio, el autor define la planificación estratégica como un “ sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable” (24).

Desde esta perspectiva de universidad-empresa, la planificación estratégica se conceptualiza “...como el proceso para trazar el mapa de una institución, a través del cual se proveerá de tal producto, a tal cliente, en tal lugar y a tal predio”. Además señala que “ Toda institución ha de tener un fin último, que es el de generar valor añadido para los alumnos y familiares, para los docentes, para los empleados, para los accionistas, para el sector de la educación y para la sociedad” 25

Para llevar a cabo la planificación, el autor propone el método Hoshin, originado en 1958 por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, fue utilizado hasta los años setenta en la Universidad de Tamkagawa. Este método está basado en el control de la planificación y se emplea para la generación y priorización de estrategias y planes de acción.

El supuesto que sustenta esta metodología es que para toda institución que tiene que desarrollarse y llevar a cabo mejoras continuas, “el despliegue de la cultura y de la estrategia es un valor inestimable” debido a que es indispensable clarificar las metas y los plazos en que se van a realizar; dichas metas conforman la visión de la institución. Además refuerza el logro de estas metas mediante planes de acción dirigidos a mejorar el sistema de control.

El profesor Martín Fernández, citando a Akao, Y. Propone que la metodología opera en dos niveles:

- a. Nivel de planificación estratégica, ubicado en las funciones de dirección
- b. Nivel de gestión diaria, se centra en los aspectos rutinarios, pero fundamentales de la institución.

Para lograr la calidad total el método Hoshin propone adoptar las siguientes acciones:

1. **Medida del sistema de la institución en su conjunto.** El sistema debe ser adaptativo, por tal razón será sometido a revisiones periódicas para evaluar el progreso y la aplicación de la metodología.
2. **Establecimiento de los objetivos básicos de la institución.** Los objetivos están referidos a los acuerdos que puedan alcanzarse por consenso, para el cumplimiento de la misión de la universidad. “La dirección debe tener además la habilidad, el deseo y los medios para comunicar e integrar el proceso de planificación en toda la institución” 26

²⁴ Ibid, p.XXVIII.

²⁵ Ibid. p.1

²⁶ Martínez Fernández, op.cit., p. 13

3. **Análisis de la situación del entorno.** De acuerdo con los preceptos de la calidad total, debe procurarse la satisfacción de los alumnos, padres, empleados, accionistas, proveedores, etc. Para lograr la satisfacción es necesario realizar un análisis del entorno en el que se desarrolla la institución. Debe tomar en cuenta factores de mercado, económicos, técnicos, políticos, sociales y legislativos, y a la vez establecer una comparación con el de los competidores. Dos herramientas para realizar este análisis son la investigación comercial y el benchmarking.
4. **Aporte de los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos.** “Conforme los objetivos van descendiendo en cascada por la institución, es preciso asignar y supervisar la fuerza laboral requerida para la ejecución, lo que conlleva una necesaria reserva previa de recursos”²⁷
5. **Definición de los procesos que constituyen el sistema.** Se debe definir mediante sus metas, actividades y métricas de rendimiento.

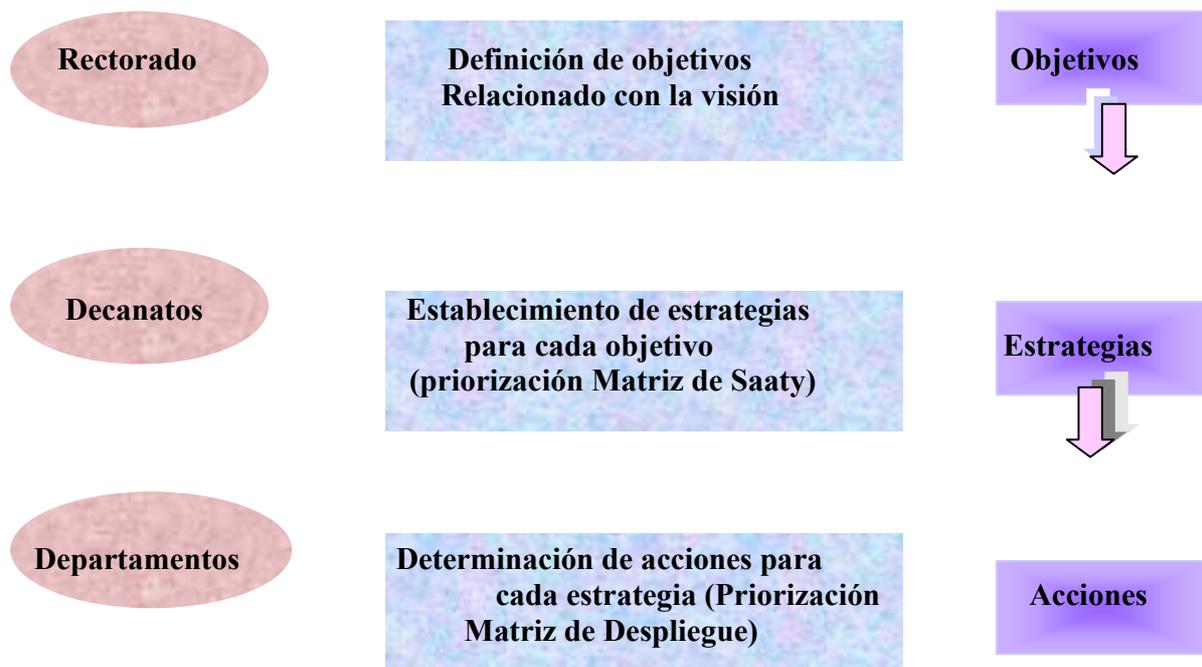
²⁷ Idem, p.13

Martínez Fernández presenta el siguiente esquema sobre la aplicación del modelo:

Aplicación del Método Hoshin



En el siguiente ejemplo se describe su aplicación:



CALIDAD, PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN, AUTORREGULACIÓN, Y EL ACTO DE LA ACREDITACIÓN

La discusión sobre la problemática de la calidad en la Educación Superior en América Latina y el Caribe es relativamente reciente. De acuerdo con Carlos Tunnerman, el interés de la educación superior por la evaluación de la calidad surgió en la década de los años 80, en el contexto de la crisis económica. Las restricciones que se dieron en el financiamiento público de la educación superior fueron asociadas con percepciones de la baja calidad y pertinencia de la misma.

La dinámica de los fenómenos de globalización y competitividad internacional han puesto en la mesa de discusión el tema de la formación del recurso humano con un alto nivel de calidad. “Hay quienes afirman que la crisis actual de la educación superior, que en un momento pudo caracterizarse como una “crisis de expansión”, es hoy día más que todo una “crisis de calidad” y que el reto fundamental en este final de siglo, será mejorar substancialmente la calidad de la educación superior”. (Carlos Tunnerman: 1998, p. 83).

En este sentido, la calidad de la educación superior se ha constituido en un tema de gran relevancia y en un recurso estratégico para las políticas de desarrollo humano de los Estados. El desarrollo del conocimiento y la formación del recurso humano de calidad constituyen requisitos indispensables para que los países puedan enfrentar los retos de un mundo cada vez más interdependiente.

La anterior contextualización nos permite definir que el concepto de calidad está intrínsecamente ligado a los procesos de autoevaluación. Por lo tanto surge la pregunta ¿Qué es calidad?. Según Mario de Miguel et al: “se habla de calidad de vida, calidad de las instituciones, calidad en el trabajo..., la mayor parte de las veces sin precisar que se entiende por calidad o desde que enfoque se utiliza este concepto. La diversidad de teorías y definiciones que se formulan sobre este concepto dependen lógicamente de los intereses y de las perspectivas que se asumen en cada caso, lo que ocasiona una evidente falta de consenso”. Por lo tanto se concluye que el concepto de calidad es relativo, pues se puede definir desde una perspectiva multidimensional.

Se dice que la falta de una teoría sobre la calidad y las dificultades para poder llegar a un consenso (Mario de Miguel et al), imposibilita el establecimiento de una definición única de este concepto. A nuestro parecer el concepto de calidad va a estar sujeto de la apreciación subjetiva de cada observador, por lo que se hace difícil establecer una propuesta conceptual que satisfaga a todos.

Respecto al término de “calidad de la educación”, Mario de Miguel et al, expone que: “La referencia del término al ámbito educativo no ayuda de manera especial a precisar su definición, dado que puede ser igualmente abordado partiendo de diversos enfoques y criterios. Sabemos que no tienen los mismos planteamientos sobre la calidad de la educación los investigadores y los prácticos, ni tampoco suscriben los mismos criterios quienes diseñan las reformas y aquellos que deben aplicarlas. Ello significa que, de una

parte, cualquier planteamiento justificado sobre la calidad de la educación puede ser considerado como válido y, de otra, que en todo proceso de análisis y valoración sobre los fenómenos educativos, se debe partir de la definición operativa que en cada caso concreto se establece sobre la calidad de la educación”. Entonces expone el autor “que para evaluar la calidad de un aspecto concreto del sistema educativo debemos partir de los criterios específicos que se establecen al respecto”. En el siguiente cuadro se ilustra el carácter relativo del concepto de calidad

CALIDAD ES UN CONCEPTO RELATIVO

- A. Significa cosas diferentes para diferentes personas. Diversidad de intereses de las personas implicadas.
- B. Cosas distintas para una misma persona en diferentes momentos y situaciones, según sus objetivos.
- C. Concepto que tanto puede definirse en términos absolutos; ideal al que no se puede renunciar, como en términos relativos.
- D. Concepto escurridizo asociado a lo que es bueno y merece la pena y con el que es necesario comprometerse.

Fuente: Evaluación para la calidad de los institutos de educación secundaria. (Mario de Miguel et. al), pág.14

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el concepto de “calidad” y por ende el concepto de “calidad de la educación” se discute como un termino relativo, esto da pie a que las definiciones y aproximaciones que se han efectuado al respecto sean diferentes entre si, igualmente, expone (Mario de Miguel et al) sean claramente diferentes los criterios y las técnicas utilizados en su evaluación. Entonces las aproximaciones que sean utilizadas sobre calidad educativa nos hacen ver que se trata de un concepto reiteramos “multidimensional”, que se puede operativizar en función de diversas variables.

En el siguiente cuadro según Garvin (1984) y Harvey y Green (1993) citado en Mario de Miguel se expone:

La “calidad” es un concepto multidimensional

1. CALIDAD COMO EXCEPCIÓN

A. Calidad como algo especial, distingue unos centros de otros a pesar de que es difícil definirla de forma precisa.

B. Visión clásica: distinción, clase alta , exclusividad.

C. Visión actual: la EXCELENCIA

a) excelencia en relación con estándares: reputación de los centros en función de sus medios y recursos.

b) excelencia basada en el control científico sobre los productos según unos criterios: “centros que obtienen buena calidad”.

El Msc. Miguel Ángel González, docente investigador del Centro de Evaluación Académica expone que “la idea tradicional es ver la calidad como excelencia. La idea griega de la excelencia, visualiza a la calidad humana como excelencia. Por eso debe entender al ser humano en su totalidad. De Aristóteles el concepto básico de calidad remite a la excelencia, Esta es la causa final que mueve a buscar la perfección en si misma.

2. CALIDAD COMO PERFECCIÓN O MÉRITO

A. Calidad como consistencia de las cosas bien hechas , es decir, que responden a los requerimientos exigidos: “centros donde las cosas se hacen bien”

B. Centros que promueven “la cultura de la calidad” para que sus resultados sean cada vez mejor evaluados de acuerdo con criterios de control de calidad.

Con respecto a esta segunda concepción, González expone que se debe tener “Cuidado con entender la calidad como el concepto de perfección, como consistencia de las cosas, en el sentido, que todo debe estar exactamente igual, en lugar de entender que las cosas que están bien hechas se mantengan”.

3. CALIDAD COMO ADECUACIÓN A PROPÓSITOS

A. Se parte de una definición funcional sobre la calidad, lo que es bueno o adecuado para algo o alguien:

a) centros donde existe una adecuación entre los resultados y los fines u objetivos propuestos.

b) centros donde los programas y servicios responden a las necesidades de los clientes.

B. Centros que cubren satisfactoriamente los objetivos establecidos en el marco legal.

Para el mismo autor González, esta tercera concepción es la más fuerte en términos de acreditación, es la calidad como adecuación a propósitos. El propósito de la educación superior, se articula institucionalmente, en su misión y su visión, si estos se concretan mediante propósitos y objetivos entonces podemos decir que hay calidad.

Según indica el autor esta concepción identifica propósitos y luego comprueba si se cumplen. Es una concepción utilitaria, es un modelo industrial, es inapropiado para la educación, pues esta tendencia lleva a considerar la calidad de la educación superior como estandarización, normado con base en un manual.

4. CALIDAD COMO PRODUCTO ECONÓMICO

A. Aproximación al concepto de calidad desde la perspectiva del precio que supone su obtención:

a) centros eficientes al relacionar costos y resultados

b) centros orientados hacia la rendición de cuentas

Con respecto a esta otra concepción de la calidad González, especifica que la misma se puede ejemplificar como la relación del costo de un producto en relación con la calidad que se obtiene. Esta concepción está orientada por el Estado a reducir gastos y mantener la competitividad y transparencia.

Finalmente esta visión es economicista y administrativa no es adecuada para la educación, porque no basta con incrementar el presupuesto para obtener automáticamente calidad; existen otros aspectos de tomar en cuenta entre ellos el compromiso con la educación.

5. COMO TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO

A. Definición de calidad centrada sobre la evaluación y la mejora a nivel institucional:

- a) centros preocupados por mejorar el rendimiento de los alumnos e incrementar el valor añadido.
- b) centros orientados hacia el desarrollo cualitativo de la organización (desarrollo organizacional).

La calidad como transformación, según González viene como reacción a todos los planteamientos incorporados en el mundo de la industria y los negocios. En este enfoque hay más énfasis en la necesidad de formar ciudadanos críticos que en formar ciudadanos que solamente se preocupen en obtener un empleo. Tenemos calidad si estamos logrando transformar la institución y sobre todo a las personas. No es la innovación por innovación, sino un cambio que transforma, como parte de un proceso dialéctico.

Con base en las anteriores aproximaciones al concepto de calidad, según González, no se agotan todas las posibilidades que pueden ser utilizadas al respecto, esto debido a que hemos visto que el concepto en cuestión es multidimensional, sin embargo con respecto al concepto de “calidad de la educación” se deben dar las discusiones teóricas del mismo y posteriormente debe operacionalizarse con criterios claros y precisos.

Cuando hablamos de calidad, evaluación y acreditación, nos encontramos ante conceptos interrelacionados, que no pueden ser abordados separadamente. (Carlos Tunnerman, 1998, p. 102).

Estos tres conceptos nos remiten a un concepto integral de revisión tanto institucional como de las carreras o programas denominado autoevaluación el cual se puede definir como “un proceso voluntario de reflexión y análisis participativo, por medio del cual una unidad académica, una carrera o un programa realiza un análisis integral de su quehacer de acuerdo con criterios previamente establecidos de calidad” (Guía de autoevaluación, para la acreditación, Universidad de Costa Rica).

Al definir como propósito fundamental de la autoevaluación, el mejoramiento cualitativo y cuantitativo del proceso académico, la Universidad relaciona la autoevaluación con el proceso de **autorregulación**, mediante el cual la propia unidad académica o carrera define un plan de mejoramiento que responda a las deficiencias detectadas por el proceso autoevaluativo (**documento elaborado en el CEA**).

El acto final del proceso de autoevaluación y la autorregulación es la acreditación cuando se ha establecido como fin último de dichos procesos por lo tanto para Kell's; la **acreditación** no es sólo una oportunidad para el reconocimiento por parte del Estado de la calidad de un programa o de una institución; es una ocasión para comparar la formación que reimparte con la que reconocen como válida y deseable los pares académicos, es decir, aquellos que representan el debe ser, los que tienen las cualidades esenciales de la comunidad que es reconocida como poseedora de ese saber y que ha adquirido, por ello mismo, una responsabilidad social. También es una ocasión para reconocer la dinámica del mejoramiento de la calidad y para precisar metas de desarrollo deseable.

El autor, Jacques L'ecuyer, va más allá de Kell's y expone lo siguiente "En el sentido usual, acreditar significa reconocer y atestiguar que una institución o un programa cumple con un conjunto de estándares. Este testimonio, no puede darlo uno mismo. Son agencias externas que lo dan después de un examen detallado de la situación del programa o de la institución para verificar que el programa o la institución cumple con sus estándares. Usualmente, este testimonio vale por un periodo de tiempo limitado y significa que el programa o la institución mantiene la calidad mínima determinada por los estándares de la agencia. (presentación CONARE 9 de abril de 2002)

Para Moisés Silva Treviño, según nuestra opinión, el concepto de acreditación aparentemente es una conjunción de los dos autores anteriores, pues define que "Es el reconocimiento formal y público de que una institución o uno de sus programas está cumpliendo satisfactoriamente los objetivos declarados y un conjunto de referentes establecidos (criterios o estándares de calidad)" (Presentación, citado por Virginia Sánchez, proyecto camina-Costa Rica, San Carlos)

En el caso del Consorcio de universidades de Perú, la acreditación es la "Validación y certificación externas de procesos evaluativos y de mejoramiento, llevados a cabo por un agente debidamente reconocido nacional o internacionalmente", concepción que no se contrapone con las otras citadas anteriormente.

MODELO TEÓRICO. VARIABLES

Para el análisis de las relaciones que se establecen entre la planificación y los procesos por la calidad: autoevaluación, mejoramiento (autorregulación) y acreditación, se ha utilizado algunos de los componentes del modelo desarrollado por Hoshin (Martín Fernández 2001) en su método de planificación, las variables que se toman de este modelo son:

1. Cultura y Planificación
2. Comunicación
3. Implantación
4. Seguimiento y Evaluación.

Además se han incluido las variables:

5. Gestión
6. Vinculación

La primera etapa de la definición de la cultura y planificación es la definición de la cultura institucional, para lo cual se definen la filosofía, misión, visión, y/o, principios, propósitos así como valores y funciones.

Como **segunda etapa** debe desarrollarse la estrategia en relación con los objetivos propuestos, como forma de llevarlos a cabo. Siendo esta estrategia la mejor de las alternativas planteadas a consecuencia de los análisis realizados en el entorno interior y en el exterior.

La **tercera etapa** es lo que se denominará **despliegue de la cultura y estrategia**, por *despliegue* se entiende cómo se comunica e implanta la cultura institucional, lo cual nos permite instrumentar las acciones formativas.

La Comunicación, se define como difusión, explicación y aseguramiento para la comprensión de la cultura y la estrategia por parte de los involucrados.

Implantación, Constituye la herramienta para concretar los proyectos por la calidad. Asegura que la cultura de la institución se conozca, se comprenda y se aplique dentro de la institución. El desarrollo de la implantación se traduce en forma de acciones concretas que conduzcan a la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la misma, siendo el referente a la hora de establecer las estrategias departamentales, planes específicos y objetivos, y constituyendo la base para el establecimiento de prioridades entre los planes.

Seguimiento y evaluación Asegurar la efectividad de las acciones de comunicación, es decir, que todo el personal conoce y comprende la cultura y la estrategia de la institución, y asegurar la efectividad de la implantación, que se aplica a todos los niveles a través de los planes específicos, actitudes y comportamientos personales.

Con base en los resultados que se obtengan se establecerá periódicamente evaluación o autoevaluación según el nivel de dirección o los evaluadores. De la eficacia de la implantación se incorporarán mejoras en la reformulación y despliegue para el próximo curso (Autorregulación o mejoramiento).

Gestión, dentro de esta variable se tiene en cuenta la efectividad de las acciones de implantación que se realizan en las diferentes unidades y en particular la adaptabilidad y la flexibilidad enfocada hacia los procesos por la calidad, así como la superación en gestión de los involucrados en estos procesos. Se entiende también como la capacidad del personal para implantar los objetivos de trabajo.

Vinculación, en esta variable se ha tenido en cuenta si dentro de los fines de la planificación estratégica y las acciones ejecutadas para su acción, están presentes las demandas por la calidad las que se expresan en los procesos de autoevaluación, mejoramiento y acreditación.

RELACIÓN AUTOEVALUACIÓN-ACREDITACIÓN

Cuando la evaluación se hace totalmente bajo la autoridad y control de la institución, hablamos de autoevaluación. Pero, sólo la autoevaluación usualmente no permite que las instituciones den cuenta creíblemente a la sociedad o aseguren el valor de sus títulos. Para **validad** estos procesos de autoevaluación debe someterse a una evaluación externa por medio de juicio de expertos o pares externos.

Hablamos de acreditación cuando existen agencias externas que certifican la calidad de la carrera o programa, de acuerdo con sus estándares o criterios. Los pares emiten su juicio y recomendaciones para el mejoramiento. Por lo cual si una institución decide realizar un proceso de autoevaluación y mejoramiento con un último propósito de acreditarse, debe de tener en cuenta para ello que para evaluar es necesario tener puntos de referencia. Esos puntos de referencia pueden tomar la forma de principios, criterios, lineamientos, normas cuantitativas o cualitativas. Constituyen un conjunto de características que se encuentran en instituciones o programas de calidad. Al comparar la situación de una institución o programa con esas características, los evaluadores determinan sus fuerzas y debilidades, y pueden definir si continúan en mejoramiento o están listo para ser sometidos a un análisis externo por una agencia acreditadora.