



BOLETÍN TELESCOPI

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Lo que ha caracterizado a las universidades como instituciones sociales es la permanencia de sus funciones sustantivas en torno a la formación de profesionales y ciudadanos, la conservación y producción de nuevos saberes, y el servicio a la sociedad en la cual se inserta.

Hoy en día las universidades enfrentan la exigencia, tanto interna como externamente, de un obrar con calidad. Los profesores y estudiantes en sus actividades académicas, el personal de apoyo administrativo y los directivos de las universidades, deben dar cuenta de la calidad de su actuar, se les exigen la construcción y participación en sistemas y procesos de aseguramiento y fortalecimiento de la calidad, y la institución – como un todo – participar en procesos externos de certificación y verificación de la calidad. Se puede así parafrasear el antiguo adagio popular : “dime quién te certifica la calidad, y te diré quién eres”.

Lo anterior ha generado que la gestión de la calidad, se constituya en elemento crítico ineludible en la dirección universitaria. El número 3 del Boletín Telescopi se dedica a este tema desde la mirada de muy destacados autores iberoamericanos, expertos en la temática.

Los valiosos e interesantes textos académicos, acompañados de las sesiones cotidianas e informativas del Boletín Telescopi, contribuirán ciertamente en nuestro propósito de consolidar una comunidad universitaria iberoamericana de excelencia.

CONTENIDO

Artículos de Opinión:

Gestión de Calidad en IES.	2
El Talento Humano.	7

Temas:

Planificación Estratégica y Aseguramiento de la Calidad.	9
Proceso de Bolonia y la Acreditación.	12

Buenas Prácticas:

Gestión de la Calidad.	18
------------------------	----

Eventos:

I Seminario Internacional de Gobierno Universitario.	19
3º Jornada Internacional de Dirección Estratégica Universitaria: <i>Universidad, Gestión Estratégica y Calidad.</i>	22

Referencias de Interés	24
------------------------	----

permeado otros aspectos de la gestión de las instituciones de educación superior. Uno de ellos es el desarrollo de una cultura proclive a la “eficiencia”, o “cómo hacer más con menos”, valor instrumental que, en ocasiones, puede alejar a las instituciones de su objetivo de educar a una muy creciente y diversificada cantidad de estudiantes. En efecto, estos indicadores de gestión han probado ser mucho más aplicables a la hora de gestionar los aspectos administrativo-financieros de las instituciones de educación superior para orientar la conducción sus actividades académicas.

Breve Revisión de Modelos de Gestión de Calidad de la Docencia

Srikanthan & Dalrymple (2002) nos ofrecen una vista panorámica de varios modelos para la gestión de la calidad, centrados en el aprendizaje, los cuales finalmente articulan en un modelo genérico.

-Modelo transformacional:

Harvey & Knight (1996) presentan **la transformación como la aproximación más apropiada a la calidad** desde el punto de vista del aprendizaje. El énfasis radica en desarrollar a los participantes, agregando valor a sus capacidades, y por último, empoderándolos. El modelo exhibe un claro foco en la experiencia del estudiante. El aprendizaje transformacional requiere de un proceso integrado y transparente que contribuya a la experiencia total del estudiante. La transparencia se refiere a apertura en relación con los objetivos, procesos y métodos de logro de los aprendizajes. Integración se refiere a que tales experiencias están vinculadas en forma holística. Se produce un diálogo entre los participantes que involucra discusiones entre estudiantes y profesores respecto de la naturaleza, alcance y estilo de los aprendizajes. Los autores concluyen que la aproximación transformacional se

trata realmente de un proceso responsivo que es explícito, integrado y basado en el diálogo.

-Modelo de involucramiento:

Haworth & Conrad (1997) desarrollaron una teoría del involucramiento para la calidad de los programas educativos, cuya idea central es la de **estudiantes, académicos y personal administrativo involucrados en enseñanza y aprendizaje**. Basándose en una extensa entrevista a personas involucradas en educación superior, los autores definen un programa formativo como de calidad cuando éste contribuye a experiencias de aprendizaje que tienen efectos positivos en el crecimiento y desarrollo de los estudiantes. La teoría sostiene que en los programas de calidad, los principales interesados (académicos, estudiantes y administradores) invierten en cinco conglomerados (clusters) de atributos programáticos, cada uno de los cuales contribuye al enriquecimiento de la experiencia de los estudiantes: (1) participantes diversos e involucrados, (2) culturas participativas, (3) enseñanza y aprendizaje interactivo, (4) requerimientos programáticos conectados y (5) recursos adecuados.

-Modelo de la universidad que aprende:

Bowden and Marton (1998) examinan las características organizacionales de la educación superior desde un punto de vista pedagógico. Postulan que, en todas las funciones comúnmente percibidas de una universidad, (docencia, investigación y extensión), el proceso esencial es el del aprendizaje (a distintos niveles). De este modo, argumentan que **la calidad en el contexto universitario tiene mucho que ver con la calidad de los aprendizajes** y que ésta guarda estrecha relación con la calidad de las perspectivas, especialmente cuando quien aprende amplía el rango de enfoques desde los cuales observar una misma cosa. Su mundo se torna más rico y le ofrece más opciones

para actuar. “Sin variedad no hay discernimiento” sostienen los autores.

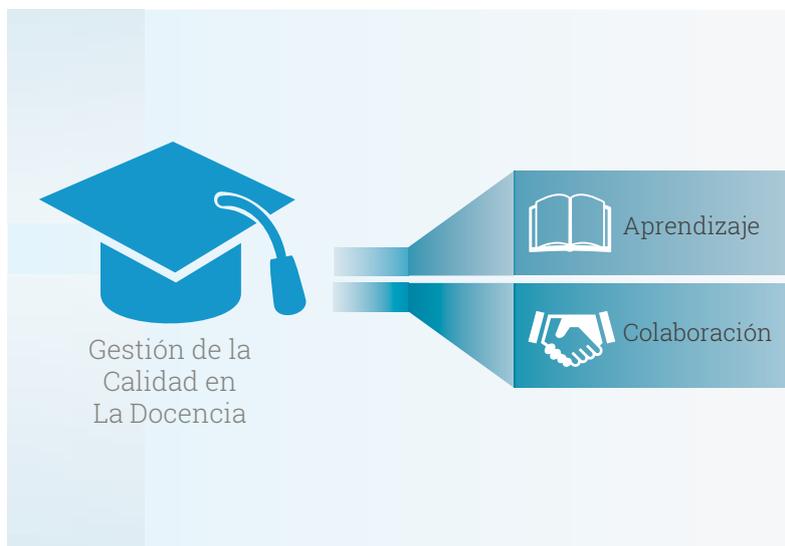
Una universidad que aprende se centra en la membresía a redes que se intersectan, incluyendo una activa colaboración entre académicos, organizados en equipos programáticos. Existe un involucramiento sinérgico entre colegas, un enfoque holístico de las capacidades de los estudiantes a ser desarrolladas por el programa. Desarrollan una conciencia colectiva de lo que es esencial y lo que es complementario. Exploran el potencial de los estudiantes para discernir aspectos relevantes de las variaciones. De este modo, grandes e interdependientes grupos de académicos y administradores trabajan concertadamente para crear los fundamentos de la universidad que aprende.

-Modelo de la universidad receptiva:

Tierney (1998) compiló los enfoques de una cantidad de autores líderes, los cuales en conjunto dieron como resultado este modelo de excelencia, el cual se basa en la premisa de que *el público juzgará a la universidad en términos de la calidad de sus relaciones y de sus resultados*. Las relaciones de calidad se caracterizan por la reciprocidad y la equidad. De este modo, para sobrevivir y progresar las universidades deben ser receptivas y orientadas al servicio. El énfasis radica en el desarrollo de nuevas relaciones internas, así como externas, estas últimas, con otras universidades, sectores productivos y gobierno. Con creciente énfasis, la universidad se torna más en una red que un lugar, debiera revisar y tomar en cuenta regularmente cualquier cambio en la demanda estudiantil, asignación de recursos, objetivos departamentales, o la evolución de la misión institucional.

Lineamientos para un Modelo Genérico de Gestión de la Calidad en Educación Superior (QMTL)

Srikanthan & Dalrymple (2002) reconocen dos aspectos comunes a los modelos anteriormente mencionados: aprendizaje y colaboración.

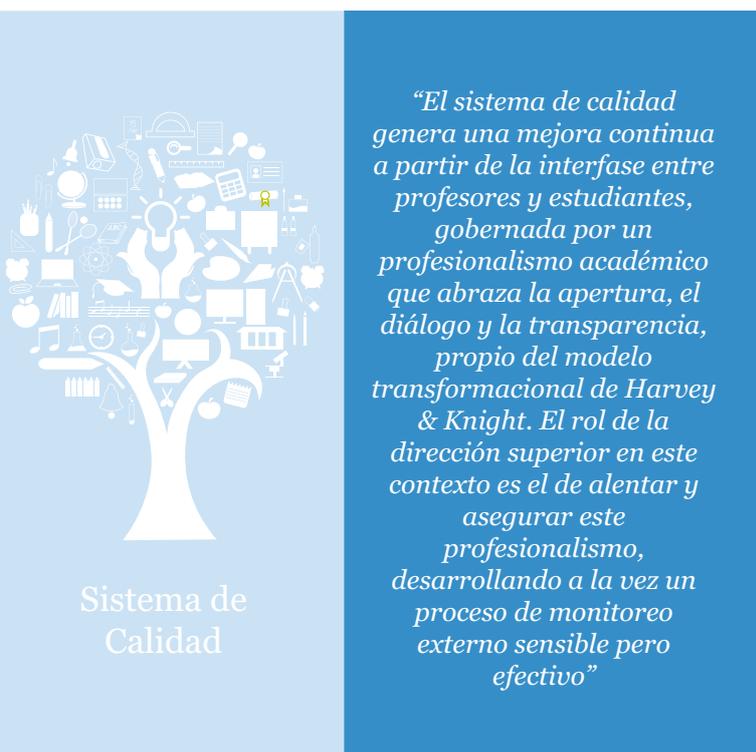


En efecto, el modelo transformacional de Harvey & Knight (1996) requiere que las políticas de calidad expresen una clara focalización en la experiencia del estudiante. El modelo del involucramiento de Haworth & Conrad (1997) implica que los clusters de atributos programáticos deben contribuir al enriquecimiento de las experiencias de aprendizaje de los estudiantes. En el modelo de universidad que aprende, Bowden & Marton (1998) argumentan que la calidad en el contexto universitario se relaciona profundamente con la calidad del aprendizaje. Tierney (1998) por su parte establece que la receptividad universitaria proviene de atender a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

De la misma manera, puede comprobarse que el modelo transformacional requiere que la experiencia de aprendizaje esté basada en el diálogo entre estudiantes y profesores sobre la naturaleza, alcance y estilo de éste, así como entre profesores en relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje. El modelo de involucramiento entiende la enseñanza-aprendizaje como un proceso basado en el diálogo crítico, la mentoría y aprendizaje cooperativo entre pares.

El modelo de la universidad que aprende destaca un involucramiento sinérgico de los académicos desarrollando, en un equipo de investigación/docencia, un enfoque holístico de las competencias estudiantiles, así como una conciencia colectiva de elementos comunes y complementarios. La universidad receptiva enfatiza las comunicaciones, lo que requiere de nuevas relaciones y asociaciones tanto interna como externas.

Dado lo anterior, Srikanthan & Dalrymple desarrollan un modelo genérico de gestión de la calidad para abordar el proceso educacional en las universidades. Sus principales características son:



-Fundamentos de la gestión de calidad:

Srikanthan & Dalrymple logran integrar los modelos mencionados en su aproximación transformacional a la calidad, con énfasis en el desarrollo de los participantes. De este modo, ofrecen un importante acervo de elementos útiles como evidencia de buen desempeño a partir de las interacciones en la interfase de

enseñanza propuestas por Harvey & Knight, las características del programa docente mencionadas por Haword & Conrad, la capacidad para detectar variedad, de Bowden & Marton y los resultados centrados en el estudiante que exige Tierney.

-Implementación del modelo:

Srikanthan & Dalrymple logran una interesante sinergia y complementación entre los modelos anteriormente presentados, que incorporan en su propuesta. Un elemento central del modelo propuesto es el sistema de calidad que genera una mejora continua a partir de la interfase entre profesores y estudiantes, gobernada por un profesionalismo académico que abraza la apertura, el diálogo y la transparencia, propio del modelo transformacional de Harvey & Knight. El rol de la dirección superior en este contexto es el de alentar y asegurar este profesionalismo, desarrollando a la vez un proceso de monitoreo externo sensible pero efectivo. El modelo de involucramiento de Haworth & Conrad coordina bien con lo anterior, al elaborar y categorizar las interacciones a este nivel entre estudiantes, académicos y administradores a fin de enriquecer la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Por su parte, el modelo de la universidad que aprende de Bowden & Marton complementa lo anterior al considerar que la habilidad para detectar los aspectos relevantes de la variedad es el resultado de la sinergia de académicos en redes interconectadas de programas educacionales y grupos de investigación. La universidad receptiva de Tierney complementa lo anterior con otra dimensión a la noción de desarrollo: la naturaleza del contexto social a nivel estudiantil, comunitario y nacional.

Srikanthan & Dalrymple comparan su propuesta con el enfoque de Administración de la Calidad Total (TQM, por sus iniciales en inglés), concluyendo que hay varias similitudes entre ambos: el foco en los es-

tudiantes, el rol de la colaboración como actitud y el compromiso necesario de parte la administración superior para el éxito de la iniciativa.

Comentarios Finales

La diferencia en los énfasis exhibidos en los procesos productivos de bienes y de servicios versus aquellos que se advierten en el ámbito de la educación superior hace aconsejable desarrollar para estos últimos una diferente aproximación a la gestión de la calidad. Mientras en los modelos provenientes de sectores productivos, el estudiante es claramente cliente y la satisfacción de sus necesidades es el foco y fin de todos los procesos, en el sector de instituciones formadoras los estudiantes juegan un rol clave: son participantes y el foco de la calidad radica en los atributos de sus procesos de aprendizaje.

En medio de una variada gama de propuestas para la gestión de la calidad, Srikanthan & Dalrymple (2002) procuran integrarlas de manera sinérgica formulando un bosquejo de modelo especialmente apropiado para la gestión de la calidad en instituciones de educación superior. Los autores invitan a las instituciones de educación superior a clarificar los detalles del modelo, a explorarlo críticamente y a perfeccionarlo. Es pertinente recordar aquí la cita ofrecida al comienzo de este artículo: parafraseando a Edison, se podría decir que el aprendizaje es 10% inspiración y 90% transpiración. La inspiración la proveen los profesores, en la forma de sus distintas didácticas, pero el esfuerzo – que requiere motivación, persistencia, compromiso y responsabilidad- forma parte de un proceso cuyo actor protagónico es el estudiante.

No obstante los atributos singulares de su propuesta, Srikanthan & Dalrymple plantean un estrecho paralelo con el enfoque de administración de la calidad total, que ha demostrado insuperable desempeño en caso

de procesos productivos que transforman materia inerte que no tiene injerencia en los resultados. En el caso de educación el proceso esencial es el aprendizaje del estudiante, que sólo puede ser influido y agregar valor formativo a través del liderazgo y el ascendiente de un buen profesor.

Bibliografía

- Brookes, M. & Becket, N. (2007) Quality Management in Higher Education: A Review of International Issues and Practice, International Journal of Quality Standards, vol. 1, no. 1, pp. 1, January, ISSN 1753-9439.
- Harvey, L. & Knight, P.T. (1996). Transforming Higher Education, Society for Research into Higher Education and Open University Press UK.
- Haworth, J.G. & Conrad, C.F. (1997). Emblems of Quality in Higher Education, Allyn and Bacon.
- Bowden, J. & Marton, F. (1998). The University of Learning - beyond Quality and Competence in Higher Education, first edition, Kogan Page, London, UK.
- Tierney, B. (1998). Responsive University: Restructuring for High Performance, John Hopkins University Press.
- Srikanthan, G. & Dalrymple, J. (2002). Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education.

El Talento Humano, La mejor apuesta para la calidad.

Guillermo Yáber Oltra, Ph.D

Profesor

Universidad Simón Bolívar

La preocupación continental en la educación superior de la actualidad, concierne tanto a la formación de profesionales y ciudadanos, como a la creación, difusión y divulgación de conocimientos cuyo **efecto, impacto, economía, productividad y pertinencia** puedan conjugarse para acreditar la **calidad** de sus sistemas educativos.

Las Instituciones de Educación Superior se encuentran realizando sus mejores esfuerzos para incluir a una población estudiantil cada vez más diversa en formación previa, intereses y aptitud académica entre otras, que es necesario atender diferenciadamente para lograr que los estudiantes se titulen a tiempo, retornen a la sociedad lo aprendido por la pertinencia de su formación, al tiempo que los recursos y procesos dedicados a ellos sean productivos, económicos y de calidad. Las poblaciones de nuestros países demandan la satisfacción de intereses diversos, algunas veces contradictorios, en materia de educación superior que muchas veces retan y continúan afectando la gobernanza universitaria. Hoy en día la formación en pregrado, la acreditación de competencias en investigación y aplicación en postgrado, la investigación rigurosa y relevante, y la vinculación con el entorno para lograr el desarrollo sustentable de los territorios, son una exigencia cotidiana para las universidades. Las autoridades universitarias enfrentan medios ambientes internos y entornos muy demandantes para su gestión. El personal académico y de apoyo rea-



liza crecientes demandas para la compensación de sus actividades que las autoridades no pueden satisfacer. Los estudiantes exigen una educación más dinámica y cada día están más reticentes a participar en forma presencial en aulas de clase convencionales. Por otra parte, las tecnologías de la información y comunicación, aplicadas en la actividad de docencia, investigación, extensión y en la gestión, han abierto un sinfín de posibilidades que pueden emplearse para aumentar la inclusión, mejorar la productividad y generar conocimiento, cuando estas tecnologías están disponibles para las instituciones y se dispone del personal apropiadamente preparado para sacarles el máximo provecho. Cada día, cuando tenemos acceso al internet con teléfonos inteligentes, tabletas, portátiles y las nobles computadoras de escritorio, entre otras opciones, encontramos recursos cada vez más sofisticados y complejos, frecuentemente gratuitos, que nos ofrecen retos formidables pero también oportunidades admirables para mejorar la educación superior y ofrecerla como un servicio de calidad en

términos de procesos y resultados.

¿Pero, qué ocurre con el talento humano académico de apoyo y estudiantil que participa en el proceso educativo en Educación Superior?. Las instituciones que reclutan y retienen talento profesoral, personal de apoyo y estudiantil aventajados, obtienen resul-

“Las instituciones que reclutan y retienen talento profesoral, obtienen resultados acordes con la calidad, siempre que sus procesos de transformación estén consustanciados con políticas y actividades de calidad”

tados acordes con la calidad de estos insumos siempre que sus procesos de transformación (Investigación, docencia, extensión y gestión) estén consustanciados con políticas y actividades de calidad. Sin embargo, en muchas de nuestras instituciones sigue ocurriendo el ingreso de estudiantes inadecuadamente preparados para proseguir exitosamente en la universidad, de profesores de relevo sin formación en: facilitación de la enseñanza,

experticia para la investigación o preparación para la prestación de servicios de extensión, y, de personal de apoyo cuyas competencias no están acordes con la Sociedad del Conocimiento. La demanda crucial en estos tiempos es el de líderes y gestores universitarios que a través de la gobernanza de las instituciones y de un adecuado manejo de relaciones con el entorno, desarrollen una tecnología aplicable a los asuntos humanos que propicie los cambios tanto en los responsables de la creación de conocimientos y formación profesional (facilitadores, participantes, personal de apoyo) como del personal de apoyo que participa en las universidades. El desarrollo del talento humano universitario es uno que debe impulsarse



con decisión y convicción, para que se logre la unidad en la diversidad de comunidades de conocimiento en su servicio al entorno. Una forma de lograrlo es adoptando un enfoque de competencias para el personal de las instituciones de educación superior. Modelar las competencias que necesita desarrollar el personal académico, examinar la brecha entre el dominio actual y el esperado, y luego realizar intervenciones para superar esta brecha, es una buena manera de iniciar cambios para el mejoramiento de la calidad del personal que enseña, investiga y presta servicio tanto interno como externo en las universidades. Las instituciones, proyectos y programas vinculadas a la Educación Superior que cuenten con talento bien desarrollado y procesos de calidad en la generación, difusión y divulgación del conocimiento, aprobarán exitosamente la valoración institucional, de proyectos y de programas, realizadas por pares independientes y sus prácticas serán destacadas por los observatorios como Telescopi que resaltan y celebran los logros institucionales excepcionales en Educación Universitaria.



Planificación Estratégica y Aseguramiento de la Calidad: Dos procesos dinámicos.

Ponencia presentada en la reunión de Santa Cruz de la Sierra (Octubre 2013).

Alfonso Muga

Grupo de Estudio de la Gestión en Instituciones de Educación Superior

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

En las Instituciones de Educación Superior de Chile, la planificación estratégica (PE) y el aseguramiento de la calidad (AQ) se gestaron como procesos paralelos, con bajos niveles de interacción, baja consistencia externa e interna y grados de formalización resueltos en el gabinete de la Rectoría.

Sin embargo, resulta claro que para obtener resultados organizacionalmente enriquecedores se requiere de la integración de ambos procesos, la cual acontece no de un día para otro si no como un continuo progresivo de acciones que se pueden clasificar en

etapas, propias de un ciclo de aprendizaje institucional, en el que, como parte de los procesos de gestión de la calidad, el plan estratégico es el medio y, como el valor estratégicamente perseguido, el aseguramiento de la calidad es el fin.

Ciclos de aprendizaje institucional en AQ y PE

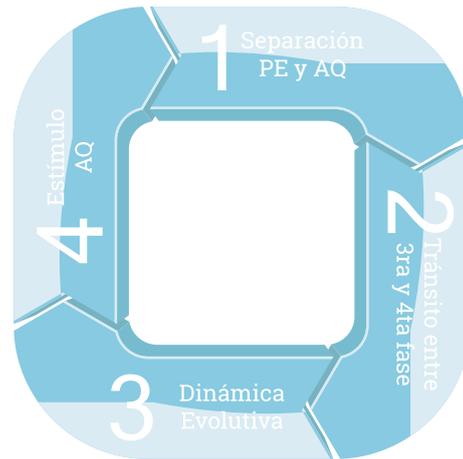
Primera fase: Reactiva, procesos instrumentales, top down generalizado.

Segunda fase: Institucionalización primaria, nivel de participación y nivel de implantación, sub culturas

evaluativas.

Tercera fase: Cultura evaluativa instalada y derivaciones en AQ y PE, participación *bottom up* o resolución *top down*, nivel de implementación recurrente.

Cuarta fase: Cambio de polaridad: la fuerza del cambio organizacional es endógena, autorregulación exigente con mirada estratégica y cuenta pública; resultados esperados según estándares de calidad, productividad, pertinencia, flexibilidad organizativa.



2. El tránsito entre la 3ra y 4ta fase es determinante para que la AQ sea asumida como una dimensión estratégica relevante.

3. Dinámica evolutiva y riesgos:

- Homogeneización y/o adaptación de modelos pre-existentes vs entidades de geometría variable (Manuel Castells 2010).
- En las IES. coexistencia de varias almas de base pesada.
- Excesiva regulación estatal.

4. Procedimientos de AQ debieran estimular el hecho de que la diferenciación en las IES sea un atributo deseable.

Diversidad institucional

- Crecimiento y diversificación de las IES: En el transcurso de las últimas décadas, las IES han crecido y se han diversificado, con un mayor número de estudiantes, más proveedores y más programas de pre y postgrado y educación continua de distintas modalidades.
- Diversidad de funciones: docencia de pregrado, de postgrado, de educación continua, vocacional, profesional, académica.
- Investigación y actualización.
- Transferencia de tecnología, extensión y emprendimiento.
- Diversidad de misiones institucionales.

Ciclo de Deming

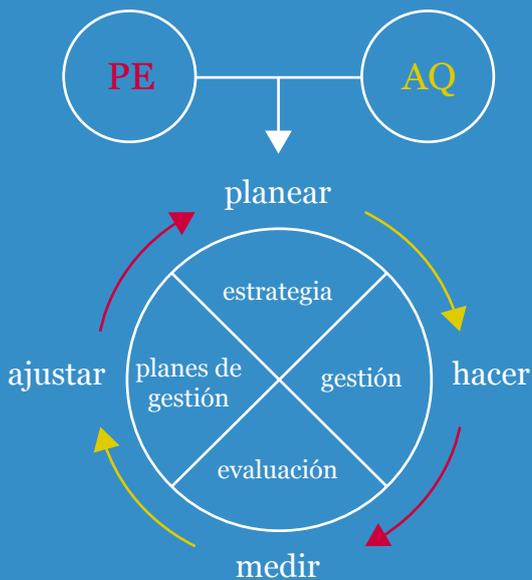


Gráfico 1

Basado en el Ciclo de Deming, la integración se logra al planear la estrategia, hacer la gestión, medir los resultados y realizar ajustes con planes de mejora.

Integración Progresiva de PE y AQ

1. En las primeras fases del ciclo la separación entre la PE y AQ está presente.

Categorías Institucionales en Chile

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| Universidades: | IPes/CFTes: |
| - De investigación | - Grandes, pequeños |
| - Con investigación | - Especializados |
| - Docentes selectivas | - No especializados |
| - Docentes no selectivas | |

Conclusiones:

- Convergencia entre PE y AQ surge luego de un proceso de maduración de las IES.
- Mecanismos de mejora continua y tránsito consistente entre la 3ra y 4ta fases del ciclo de aprendizaje.
- Diferenciación IES y flexibilidad en criterios de certificación de calidad son atributos deseables.
- Planes de mejora son insumo indispensable de la PE (tanto a nivel de unidades como institucional).
- PE y AQ requieren de mecanismos de retroalimentación externa:
Ciclo corto: Control de gestión.
Ciclo largo: Cuenta pública y reporte de sostenibilidad.

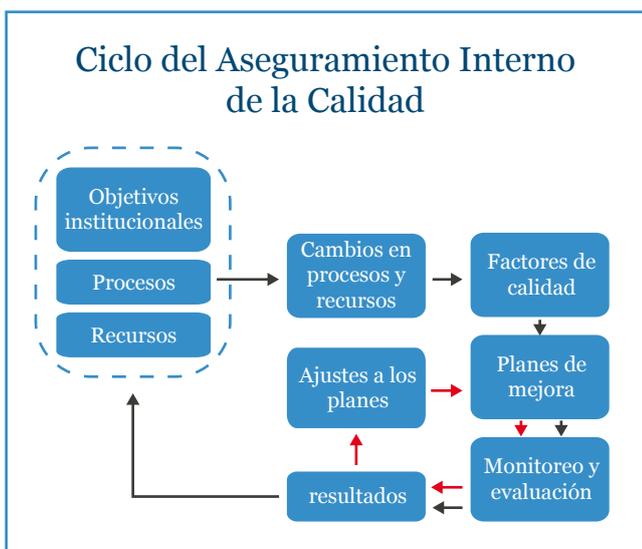


Gráfico 2

Ciclo de Efectividad Institucional

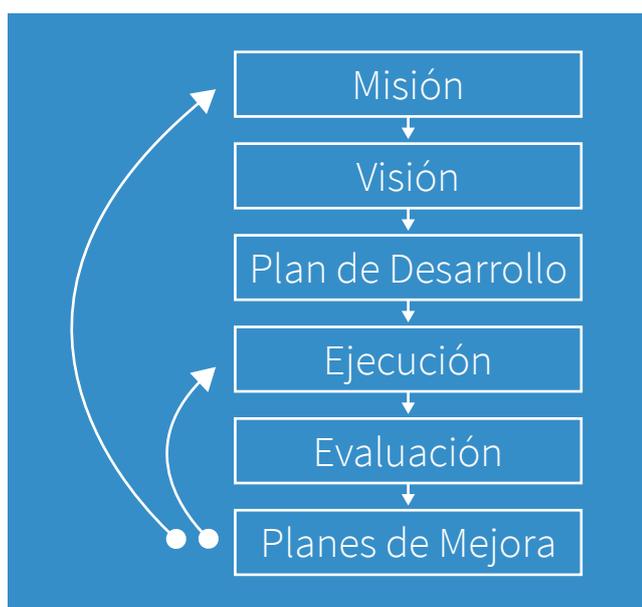


Gráfico 3

El proceso de Bolonia y la Acreditación: La Experiencia Europea.

Ponencia presentada en la reunión de Santa Cruz de la Sierra (Octubre 2013).

José Carlos Quadrado

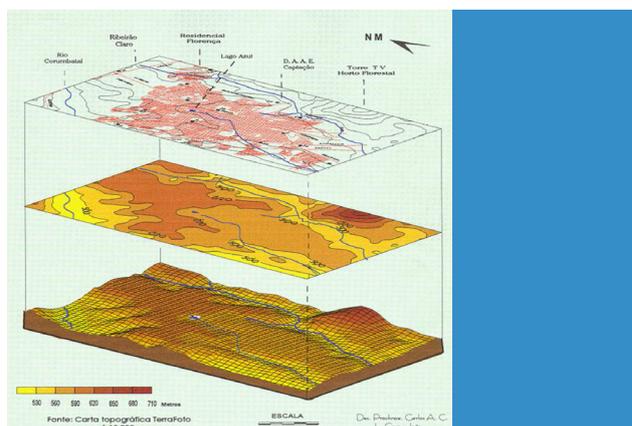
Profesor

Instituto Superior de Ingeniería de Lisboa

1. EL MARCO EUROPEO DE LA CALIDAD

- 19-06-1999 Declaración de Bolonia.
- 19-05-2001 Comunicado de Praga.
- 19-09-2003 Comunicado de Berlín.
- 19-05-2005 Comunicado de Bergen.
- 18-05-2007 Comunicado de Londres.
- 29-04-2009 Comunicado de Lovaina.
- 12-03-2011 Comunicado de Budapest/Viena.
- 27-04-2012 Comunicado de Bucharest.

La topografía de la garantía de calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)



Diferentes responsabilidades según la escala de trabajo:

- Institucional: Universidades.
- Agencias nacionales.
- Agencias regionales.
- Redes de agencias: ENQA.

“Garantía de Calidad: un objetivo único pero soluciones diversas”

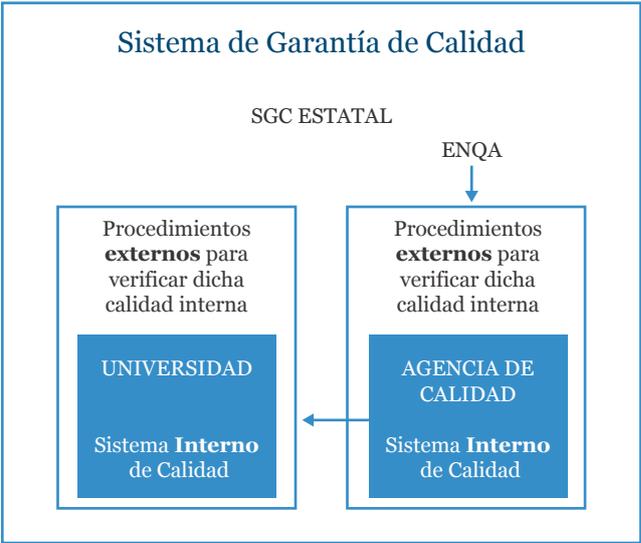
El EEES y la garantía de calidad:

- A Nivel Institucional: Universidades desarrollan sistemas de calidad.
- A Nivel Nacional: Agencias de calidad universitaria en todos los países del EEES.
- A Nivel Supranacional (dos organismos): Asociación Europea de Agencias de Calidad y Registro de Agencias.



Criterios y directrices para la garantía de calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior

- Bloque 1: Criterios y directrices europeas para la garantía de calidad **interna** en las instituciones de educación superior.
- Bloque 2: Criterios y directrices europeas para la garantía de calidad **externa** de la educación superior.
- Bloque 3: Criterios y directrices europeas para las **agencias** de garantía externa de calidad.



2. LA ACREDITACIÓN EN EL EEES

Bolonia y la Acreditación

- Los documentos de Bolonia no citan la palabra acreditación.
- Uno de los principios europeos establece que la evaluación para la acreditación tiene que ser compatible con la evaluación para la mejora.
- Es un proceso que sólo han adoptado algunos países: Países Bajos, Noruega, Suiza, Austria, Portugal, España, etc. Estos países lo consideran esencial para el reconocimiento internacional, mejorar la competitividad de sus enseñanzas y proteger al ciudadano.

Propósitos de la Acreditación:

- Promover la movilidad estudiantil.
- Aumentar la transparencia.
- Asegurar que ninguna titulación está por debajo de unos determinados estándares académicos.

Tipos de Acreditación según el Sujeto:

- Acreditación por un organismo oficial.
- Acreditación profesional.
- Acreditación por asociaciones europeas.

Tipos de Acreditación según el objeto:

- Acreditación de programas/titulaciones.
- Acreditación institucional.
- La acreditación es desarrollada por un organismo que emite un juicio binario sobre un objeto (programa o institución) a partir de una valoración por expertos referente al cumplimiento, o no, de unos estándares previamente establecidos y públicos.

El Marco Europeo Común

La acreditación es llevada a cabo por una agencia que cumple con los criterios y directrices europeos, tanto para la agencia como para el proceso de evaluación. Además, desarrolla y comparte los criterios de acreditación con otras agencias.

El Marco Común para la Acreditación

El marco común para la acreditación se basa en los siguientes aspectos :

- El marco de cualificaciones que establece los descriptores para cada nivel.
- Los estándares académicos por programa o grupo de programas.
- Los estándares comunes sobre garantía de calidad interna de una institución.

La agencia acreditadora debe cumplir con los criterios y directrices europeos. En relación con los procesos y los procedimientos, éstos son públicos y conocidos y respeta el sistema interno de calidad de cada universidad.

Así mismo, el comité externo se nombra de acuerdo con determinadas reglas, actúa independientemente dentro del marco de acreditación existente, no tiene conflicto de intereses y se encuentra bien formado.

3. EL MODELO IBÉRICO DE ACREDITACIÓN

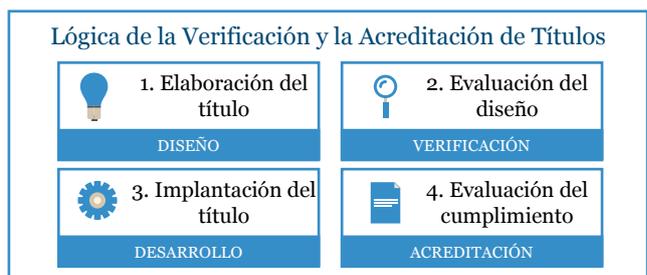
En Toda España y Portugal se encuentran en funcionamiento 100 Universidades y se encuentran matriculados 2 millones de estudiantes. 1.750.000 estudiantes asisten a 65 universidades públicas y 250.000 a 35 universidades privadas.

Los alumnos matriculados ascienden a 2 millones (1.750.000 públicas - 50.000 privadas).

Cambios Legislativos

- Ley orgánica de universidades (2001) y su Modificación (abril 2007).
- Real Decreto 1044/2003, 1 agosto, Suplemento Europeo al Título.
- Real Decreto 1125/2003, 5 septiembre, Sistema Europeo de Créditos.
- Real Decreto 1393/2007, 29 octubre, Nueva Ordenación de Enseñanzas.
- Real Decreto 1509/2008, 12 de septiembre, Registro (RUCT).

	ANTES DEL EEES	CON EL EEES
Foco	Contenido	Competencias
Foco	Menor	Mayor
¿Quién diseña los títulos?	El Gobierno	La Universidad
Soporte	Catálogo	RUCT
Títulos ofertados	Número finito	Tantos títulos como diseñen las Univ.
Calidad	Incipiente	Importante
Garantía de calidad externa	Voluntaria (programa de evaluación institucional)	Obligatoria (verificación y acreditación de títulos)



Gráficos 7 y 8

Objeto de Evaluación

La verificación o acreditación ex ante tiene como objeto los programas de grado, máster y doctorado (parcialmente).

Se aplica aproximadamente a 8.000 programas existentes en los tres niveles académicos.

Organismo Evaluador

El organismo verificador es el Consejo de Universidades, el cual requiere de un informe favorable de evaluación emitido por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) o Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). ANECA ha concertado con agencias autonómicas que cumplen con los criterios y directrices europeos su participación en la evaluación de programas.

Estándares Académicos

Los criterios o estándares de carácter general están establecidos en el anexo I del Real Decreto o DL (P), el cual establece referentes externos muy amplios para justificar su título y descriptores generales de competencias para los niveles de grado, máster y doctorado. Faltan los estándares académicos sobre las competencias específicas de un título o conjunto de títulos que se evalúan a partir de estándares obtenidos de los referentes externos.

¿Qué se Valora?

- Los criterios y directrices valoran la calidad de los planes de estudio presentados.
- La relevancia de la **justificación** del título.
- La pertinencia de los **objetivos** generales y de las competencias generales y específicas.
- La claridad y suficiencia de los sistemas que regulan el **acceso** y la **admisión** de los estudiantes.

- La coherencia de la **planificación** prevista.
- La adecuación del **personal académico** y de los recursos materiales y servicios.
- La eficiencia prevista con relación a los **resultados** esperados.
- La eficiencia que cabe atribuir al sistema interno de **garantía** de calidad que soporta la revisión y mejora del plan de estudios.
- La adecuación del **calendario** de implantación previsto.

¿Quién Valora?

- Expertos.
- Comisión de evaluación por rama de conocimiento.
- Un Presidente o Autoridad.
- Un número de vocales académicos en función de los ámbitos académicos, del número de títulos diferentes a evaluar y del número de solicitudes presentadas.
- Uno o más vocales profesionales de la rama de conocimiento correspondiente.
- Un estudiante.
- Un secretario experto en la metodología.

¿Cómo se Valora?

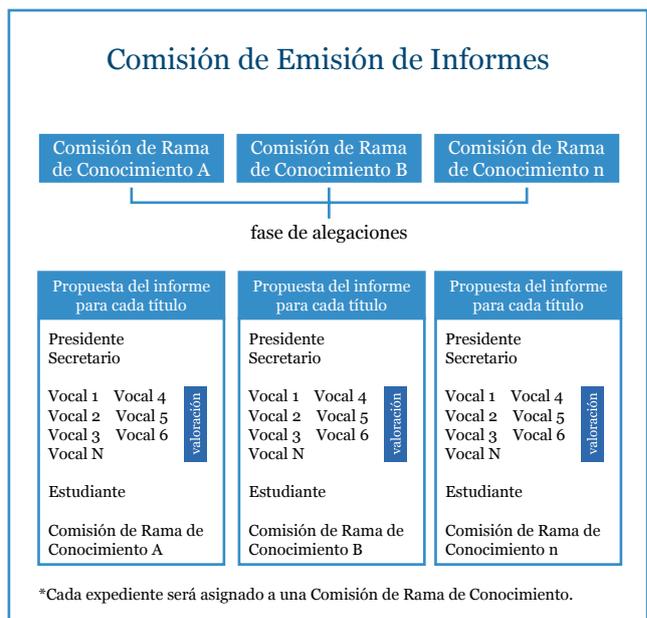


Gráfico 9

¿Cómo se Informa?

Como resultado de la evaluación se emite un informe que puede ser favorable o no favorable. La emisión del informe se realiza en dos pasos:

1. ANECA envía a las universidades, que han presentado una memoria, un informe provisional con aspectos

que deben cambiar para obtener un informe favorable y con propuestas para la mejora del título propuesto.

2. ANECA envía un informe motivado al Consejo de Universidades que realiza la verificación, una vez que el título se encuentre en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT).

www.educacion.gob.es

Proceso de Evaluación para la Verificación:

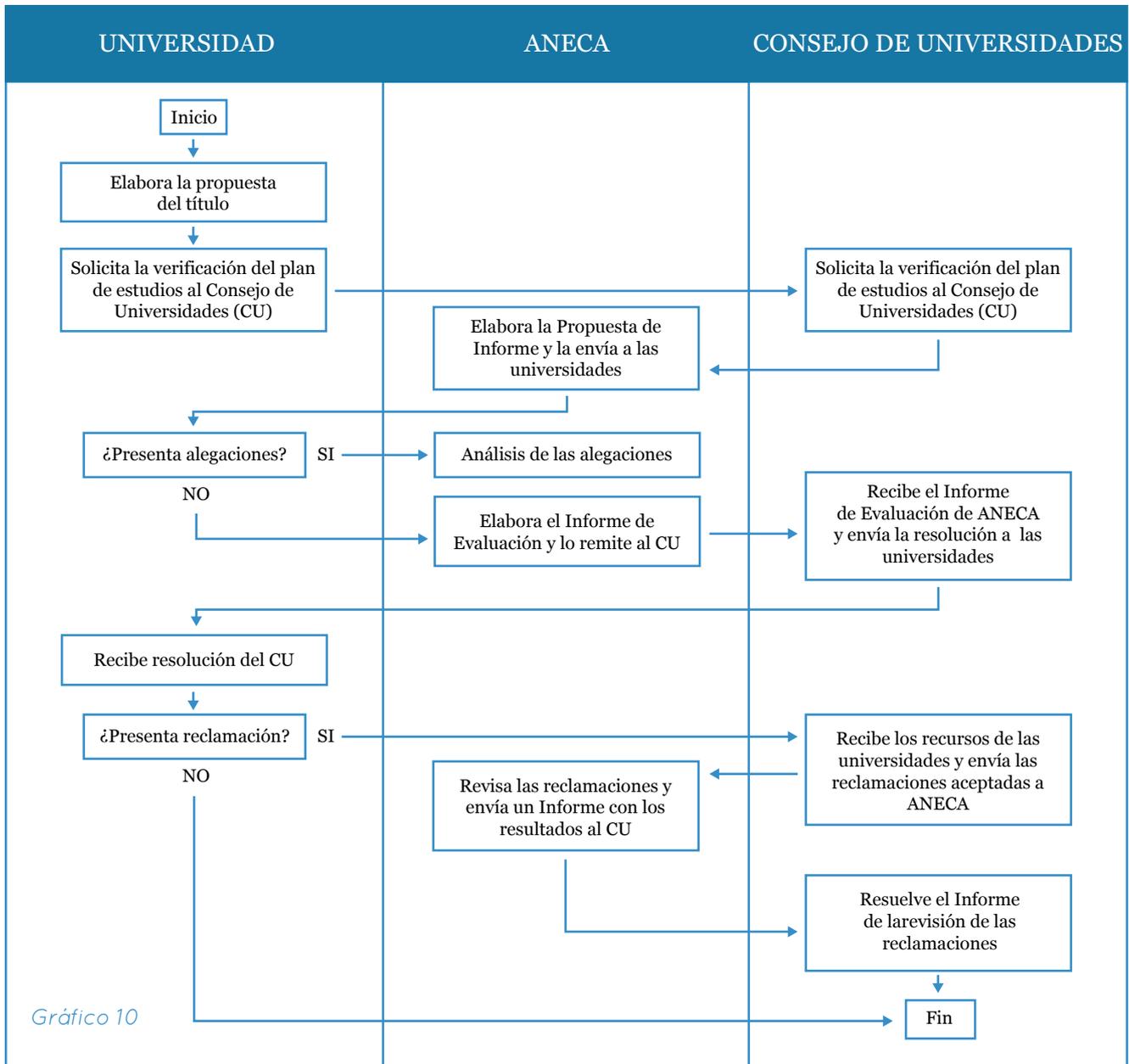


Gráfico 10

4. LECCIONES APRENDIDAS

- Utilidad de contar con un marco supraestatal de referencia, EEES, para potenciar la reforma de las universidades.
 - Las iniciativas impulsadas por los gobiernos adaptando los marcos estatales a los compromisos asumidos en el EEES son fundamentales para consolidar la reforma.
 - La garantía de calidad interna y externa de las instituciones y de las agencias es un aspecto esencial en este marco.
 - Las universidades son las responsables de garantizar la calidad de sus ofertas. Se debe promover la cultura de la calidad.
 - Las agencias tienen un papel decisivo en la generación de confianza y en la rendición de cuentas de las instituciones.
 - The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), juega un papel decisivo en la garantía de calidad de las agencias sin actuar como agencia acreditadora europea.
 - Los criterios y directrices europeos han marcado un hito en la consolidación de la garantía de calidad de instituciones y agencias a escala europea.
 - El registro europeo de agencias reforzará la transparencia y la confianza de la sociedad en las agencias y en sus informes.
 - La calidad de los títulos se garantiza en España mediante el proceso de evaluación del diseño de los títulos, el seguimiento de su implantación y la posterior acreditación.
- La reforma de las universidades necesita de las políticas de los gobiernos y puede ser impulsada por la evaluación externa de las agencias de calidad.

Buenas Prácticas



Autoevaluación U. Católica de Uruguay

La Universidad Católica del Uruguay ha dispuesto la evaluación de sus programas de grado con la finalidad de conocer su funcionamiento e introducir cambios orientados a la mejora continua.

La iniciativa tiene varios objetivos. Por un lado favorecer la pertinencia y actualización de sus carreras, sin que existan exigencias externas para ello; al mismo tiempo facilitar la incorporación del currículo orientado hacia las competencias y el crédito académico; introducir a todas sus carreras en los procedimientos de acreditación que serán aplicados una vez que se definan en el país procedimientos de acreditación conforme lo que establece el proyecto de ley que se encuentra en el Parlamento.

+info:

<http://bit.ly/1vMLiLL>



Sistema de Calidad Gestión Académica USC

La cultura de la calidad avanza en la Universidad de Santiago de Compostela (España), con el objetivo de hacerla más competitiva. Se analiza el sistema de calidad de la gestión académica de la universidad partiendo de su génesis, describiendo el entorno de actuación y el alcance del sistema. Se analiza el sistema de calidad implantado a través de los requisitos, planificación y objetivos, responsabilidad, prestación del servicio y los criterios de medición y seguimiento del sistema. Se presentan los últimos resultados derivados de la satisfacción de usuarios y los informes de las auditorías que condujeron a la renovación de la certificación según la norma UNE-EN ISO 9001-2008.

+info:

<http://bit.ly/1lwpFqW>



Plan de Calidad Gestión U. Vigo

La calidad aparece recogida en el Plan Operativo de Gestión de la Universidade de Vigo 2008-2012 (POX) como un valor o principio que guía todas las acciones de la organización, formando parte del conjunto de valores que sirve de marco inspirador y regulador de la vida de la organización. Este valor aparece definido como satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias de nuestros servicios y demás grupos interesados en la gestión, hacer bien el trabajo a la primera, y buscar la mejora continua de nuestro desempeño.

+info:

<http://bit.ly/1kJxgm8>

Eventos



Foto: *el espectador.com*

Los días 23, 24 y 25 de Julio se realizó en Bogotá, Colombia, el I Seminario internacional de Gobierno Universitario. El evento tuvo lugar en el auditorium Jaime Hoyos Vásquez S.J. de la Pontificia Universidad Javeriana.

El Seminario cumplió su objetivo al generar un espacio de formación para **más de 150** directivos de las IES públicas y privadas con el fin de fortalecer y cualificar sus modelos de gobernanza institucional, las herramientas de dirección estratégica y estructuras organizativas y sus competencias directivas.

Las temáticas del Seminario incluyeron:

1. Articulación entre políticas públicas en educación superior y políticas institucionales.

2. Desafíos de la dirección estratégica universitaria: planeación pertinente, implementación y comunicación.

3. Estructuras y formas de gobierno universitario.

4. Financiación de las instituciones de educación superior.

La presentación del Seminario estuvo a cargo de Jairo H. Cifuentes Madrid, Director Académico del Seminario, Coordinador Nacional Telescopi Colombia y Secretario General de la Pontificia Universidad Javeriana. En sus palabras resalta:

“El desafío de la globalización en un mundo interdependiente, en el cual el conocimiento está reconocido como base del crecimiento económico, del desarrollo social y de la competitividad de los países, requiere

del mayor y mejor aporte de las Instituciones de Educación Superior (IES).

Desde hace aproximadamente una década, las IES han alcanzado un especial nivel de importancia política en los ámbitos regionales y nacionales, al formar parte de la experiencia vital de un creciente porcentaje de la población. Muchos gobiernos nacionales identifican claramente a las IES como factores críticos en la solución de los desafíos económicos y sociales que afrontan.

Si la educación superior es crucial para el desarrollo sostenible de las sociedades, su pertinencia, calidad y efectividad se convierten en elementos fundamentales de valoración de su aporte. Esta circunstancia hace que las IES aparezcan en las agendas políticas de la mayoría de los países y se les exige que atiendan cada vez más nuevos y complejos desafíos, que se expresan en:

1. La necesidad de una mayor articulación entre la política pública en educación superior y las opciones institucionales, que origina legislaciones nacionales cada vez más reguladoras, y la discusión sobre el carácter de servicio o de bien público de la educación superior;

2. La atención de una creciente demanda por educación superior especialmente de grupos poblacionales con limitada calidad en su formación previa, con limitaciones económicas para el acceso a la educación superior privada o que compiten por educación superior en IES públicas que enfrentan la contracción

del gasto público;

3. La necesidad de la internacionalización de la investigación, con exigencias de una rápida aplicación en la solución de las problemáticas sociales, y en contexto de restricciones económicas;

4. Una mayor calidad de sus funciones sustantivas cuyos resultados deben ser cuantificables y generadores de beneficios a la sociedad;

5. Una mayor exigencia por parte de los stakeholders en la diferenciación de los currículos y en los proyectos educativos institucionales, que no se acompañan con la visión más bien homogénea de la IES en los procesos de aseguramiento de calidad, y que implica, por ejemplo, que se exija a IES con vocación profesionalizadora niveles de investigación no apropiados, o que la demanda por educación superior se centre en programas tradicionales denostando la incorporación de programas innovadores y diferenciados, o que los egresados encuentren dificultades para el ejercicio de sus profesiones o en términos de retorno a la inversión, y un número creciente de nuevos actores públicos y privados en el Sistema;

6. Ahora bien, algunos estudios señalan que las IES, tanto públicas como privadas, presentan lo que podría denominarse un “déficit de gobernabilidad”, entendida esta última como la capacidad de la alta dirección de una IES de articular un proyecto institucional y de llevarlo a la práctica. (Daniel Samoilovich: 2008).

“Si la educación superior es crucial para el desarrollo sostenible de las sociedades, su pertinencia, calidad y efectividad se convierten en elementos fundamentales de valoración de su aporte. Esta circunstancia hace que las IES aparezcan en las agendas políticas de la mayoría de los países y se les exige que atiendan cada vez más nuevos y complejos desafíos”

7. Para reducir el déficit de gobernabilidad, las IES, con soluciones ‘in house’ o con el acompañamiento de consultores, se concentran en la realización de diagnósticos que convergen en intervenciones relacionadas con la simple construcción de planes estratégicos formales, sin consideración a una verdadera visión estratégica o a su implementación; el ajuste de sus particulares tipos de gobiernos: colegial, jerárquico funcional, centralizado – descentralizado, etc., y la intervención de los modelos de gestión institucional con diferentes y costosos grados de sistematización. Estas intervenciones usualmente dejan de lado la condición sine qua non para alcanzar resultados positivos en ellas: la profesionalización, el mejoramiento y el fortalecimiento del gobierno universitario.

8. A ello se suma la natural complejidad de las IES, descritas por Kurt Weick, como “sistemas vagamente acoplados”. En efecto, las IES son organizaciones sui-generis, con procesos y relaciones funcionales acotadas, aleatorias, ocasionales, discontinuas, lentas y con efectos recíprocos débiles. Instituciones en que las fuerzas de especialización son más importantes que las fuerzas de integración. Su estructura responde a criterios históricos y de la tradición universitaria más que a criterios de la efectiva gestión para el logro de los postulados misionales.

Adicionalmente, la gestión en las IES está determinada por las competencias gerenciales que poseen sus cuadros directivos, quienes en la gran mayoría son académicos, elegidos por la comunidad universitaria, no exentos de compromisos políticos y gremiales. Estos directivos, aun teniendo profundos conocimientos en su área científica y un excelente historial docente y de investigación, pueden carecer de competencias, experiencia y conocimientos gerenciales, lo que dificulta el logro del engranaje de los distintos subsistemas universitarios.

Por esto, el diseño y puesta en práctica de programas que contribuyan a superar las carencias en los modelos de gobernanza, en las estructuras organizativas y en el de desarrollo de competencias gerenciales en los cuadros directivos universitarios, es una necesidad evidente en las IES, para garantizar la calidad, pertinencia y efectividad de los servicios académicos prestados.

En conclusión, los desafíos de un entorno cambiante, competitivo y complejo, aunados a las características tan propias, particulares y únicas de las IES, que impactan tanto su gobernabilidad como el ejercicio de sus actividades en torno a la formación de las personas y al conocimiento, exigen hoy claramente una opción definida por la profesionalización, el mejoramiento y el fortalecimiento del gobierno universitario y de sus autoridades personales y colegiadas de gobierno general.

De esta manera las IES se dispondrán de mejor forma para contribuir eficazmente al desarrollo sostenible de las sociedades en que se encuentran insertas y para asegurar su sostenibilidad.”

TELESCOPI 3° JORNADA INTERNACIONAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD, GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD



El pasado 21 de Octubre se realizó en Ciudad de Panamá, Panamá la **III Jornada Internacional de Dirección Estratégica Universitaria: UNIVERSIDAD, GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD**.

El evento tuvo lugar en el Campus Dr. Octavio Méndez Pereira – Universidad de Panamá y fue organizado por la misma universidad, como Sede del Observatorio Nacional de Buenas Prácticas de Dirección Estra-

tégica Universitaria. A lo largo de la jornada se cumplió con el objetivo de fomentar el intercambio de información y de experiencias, así como la reflexión crítica, elevando el conocimiento en tópicos pertinentes a la problemática de la gestión universitaria, con el fin de mejorar la calidad y la relevancia del sistema de educación superior y consecuentemente su contribución al desarrollo regional y al cambio social.



El evento inició con las palabras del Dr. Gustavo García de Paredes, Rector Magnífico de la Universidad de Panamá, para luego dar inicio al ciclo de conferencias que abarcó temas relacionados con la planificación y evaluación institucional, los modelos de gestión, la vinculación de la universidad con el sector productivo, la calidad en la Educación Superior y la rendición de cuentas de la gestión universitaria.

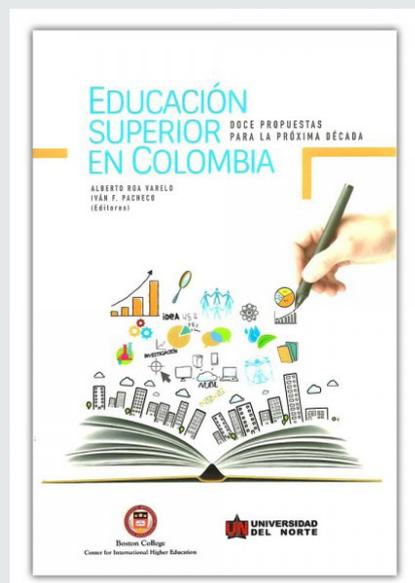
La segunda parte de la Jornada se concentró en la presentación de cuatro Buenas prácticas, las cuales fueron seleccionadas en la convocatoria internacional realizada por la RED Telescopi en el año 2013:

1. Recursos de Apoyo Académico del CREE, una alternativa para el éxito de la generación UNINORTE. Universidad del Norte, Colombia.
2. Integración de usuarios y servicios informáticos WEBDESKTOP. Universidad Francisco Gavidia, El Salvador.
3. Plan de Desarrollo Institucional. Universidad Tecnológica de Panamá.
4. Sistema de Gestión de Riesgos y Manejo de Materiales Peligrosos. Universidad de Panamá.

Usted podrá obtener todas las ponencias, tanto de las conferencias como de las presentaciones de las Buenas Prácticas, en www.boletintelescopi.com.

REFERENCIAS DE INTERÉS

LIBRO



Autores:

Alberto Roa Varelo/Iván F. Pacheco

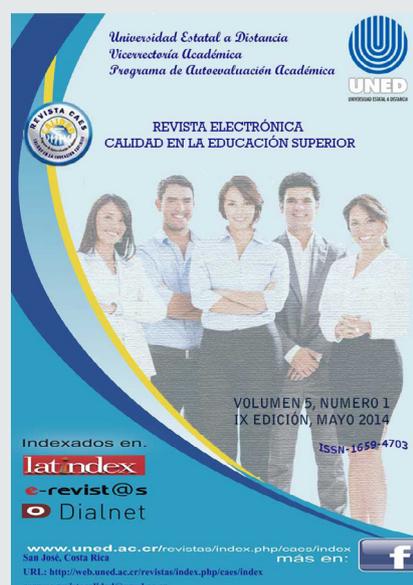
“La educación superior en Colombia está atravesando por un momento interesante: mientras las expectativas sociales entorno a su rol en la sociedad crecen y todavía se debate su financiamiento, la irrupción de la globalización en la educación superior trae nuevos y más complejos retos. Desde el reciente intento fallido de reformar la ley 30 de 1992, el tema de la reforma educativa ha tomado un nuevo aire en el país. Por esta razón, el Center for International Higher Education (CIHE) de Boston College y la Universidad del Norte se han aliado en el esfuerzo con-

junto de este libro para aportar un punto de vista académica y para dar a la discusión un sentido más global. Este libro reúne las visiones de veintitrés expertos nacionales e internacionales, quienes en capítulos breves y de fácil lectura abordan algunos de los temas principales de esta discusión.

Editorial: Universidad del Norte.

<http://bit.ly/1vpUPKq>

REVISTA



Revista electrónica especializada en la calidad en la educación superior. Editada por la UNED (Universidad Estatal a Distancia).

<http://bit.ly/1FwfHfF>

RED TELESCOPI

La Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa, a través de este boletín trimestral dirigido a las Instituciones de Educación Superior, pretende difundir información relevante y útil sobre temas relacionados con la Dirección Universitaria, como un aporte positivo a la gestión educativa, y, a través de ella, a la calidad y la pertinencia de la educación superior en nuestros países.

Comité Editorial

*Jairo Humberto Cifuentes
Madrid
(Telescopi Colombia)*

*Alfonso Muga
(Telescopi Chile)*

*María Anna Amerio
(Telescopi Venezuela)*

www.boletintelescopi.com