

ISSN 1390-7719



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

REVISTA PU CE 96

3 DE MAYO - 3 DE NOVIEMBRE DE 2013
QUITO, ECUADOR



**CENTRO DE
PUBLICACIONES**
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Centro de Publicaciones
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Revista PUCE
Quito-Ecuador

Rector

Dr. Manuel Corrales Pascual, S.J. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Vicerrector

Ing. Pablo Iturralde Ponce (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Director General Académico

Dr. Carlos Acurio Velasco (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Director del Centro de Publicaciones

Magíster Jesús Aguinaga Zumárraga (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Ing. Paulina Alexandra Cadena Vinueza, Mgtr.

Miembros del Comité Ejecutivo del Centro de Publicaciones (Comité Editorial):

Presidente (Editor en Jefe)

Magíster Jesús Aguinaga Zumárraga (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Vocales (Comité Editorial):

Dr. Hugo Reinoso Luna (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Dr. Luis María Gavilanes Del Castillo (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Secretario (Coordinador del Comité Editorial)

Lcd. Walter Jiménez Sarabia (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Miembros del Comité Editorial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables:

Dr. Enrique Galarza Alarcón

Dr. Alfonso Dávila Grijalva

Dr. Marco Naranjo Chiriboga

Secretario Abogado

Dr. Pedro Morales Dueñas

Autores:

Paulina Cadena V., Andrés Salvador A. y Diego Tapia E.

Fabián Cueva B.

María Herrera H.

Guillermo Díaz

Paul Idrobo D.

Fabiola Jarrín J.

María Fernanda Lara M.

Herberth Solórzano y Juan Antonio Ibáñez

Diego Páliz P.

Iván Rueda F.

Emilio Ramírez y Miguelina de Lezaeta P.

Corrector de estilo y ortografía

Alfonso Sánchez (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Colección n.º 96

3 de Mayo de 2013

Publicación Semestral

ISSN n.º 1390-7719

Registro de Derecho Autoral n.º 010645

Ingresada en Catálogo Latindex Folio 21880

(www.latindex.unam.mx/buscador/ficRev.html?opcion=1&folio=21880)

La Revista de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una publicación semestral (mayo y noviembre) de su Centro de Publicaciones, que difunde trabajos académicos y científicos, estrictamente originales en español, en la áreas de Leyes, Pedagogía, ingeniería, Economía, Biología, Química, Historia, Geografía, Antropología, Sociología, Filosofía, Teología, Comunicación, Lingüística, Literatura, Medicina, Administración, Arquitectura, Gestión Social, Psicología y Diseño, y es arbitrada por especialistas de indiscutible valor, cuyos nombres se mantienen en absoluta confidencialidad, recibe trabajos todo el año; el propósito de la Revista PUCE es difundir conocimientos, intercambiar experiencias e incentivar la producción del pensamiento especializado. El contenido de esta revista está dirigido a docentes, investigadores, estudiantes universitarios y público en general.

Los artículos son de responsabilidad exclusiva de sus autores

Los derechos de autor son exclusivos de la PUCE

Se prohíbe la reimpresión parcial o total con cualquier finalidad

Editorial: (Punto de Venta)
Centro de Publicaciones PUCE
Av. 12 de Octubre y Robles
Apartado n.º 17-01-2184
Telf.: 593-02-2991700
2991 700 (TRONCAL). Extensiones: 1013, 1014, 1711, 1122.
Telf.: 593-02-2991711 (directo)
(se aceptan canjes)
jesus_aguinaga@hotmail.es
Quito, Ecuador.

Impresión:



Diseño e impresión
QualityPrint Cia. Ltda.
Av. 12 de Octubre y Robles
Telf.: 2991 795 / 2991 796

Diseño y diagramación:
Claudia Hernández Mora
QualityPrint Cia. Ltda.

SISTEMAS DE GESTIÓN: UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA ACREDITACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

MANAGEMENT SYSTEMS: A STRATEGIC TOOL FOR
HIGHER EDUCATION ACCREDITATION

PAUL IDROBO D.

Recibido 18 de febrero de 2013

Aceptado 3 de abril de 2013



SISTEMAS DE GESTIÓN: UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA ACREDITACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Paul Idrobo D.¹

PALABRAS CLAVES: Sistemas de gestión, educación superior, acreditación, calidad

KEY WORDS: Management systems, higher education, accreditation, quality

RESUMEN

Este artículo propone un modelo de implementación de un sistema de gestión para entidades de Educación Superior, que les permita cumplir los requisitos de acreditación. Se presentan cinco modelos de acreditación de diferentes países con el fin de encontrar qué criterios son comunes a la calidad del servicio educativo y se analiza el quehacer de la Educación Superior desde la perspectiva de un sistema de gestión de calidad. Finalmente, se plantea una propuesta de un sistema de gestión con la estructura de todos sus procesos y la descripción del propósito de cada uno.

ABSTRACT

This paper proposes the implementation of a management system for Higher Education institutions, to enable them to meet accreditation requirements. Five accreditation models are presented from different countries in order to find what criteria are common to the quality of education service and discusses the work of Higher Education from the perspective of a quality management system. Finally, there is a proposal for a management system with the structure of all processes and the description of the purpose of each one.

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito, Ecuador (pmidrobo@puce.edu.ec).



I. INTRODUCCIÓN

Las recientes reformas legales en materia de educación superior en nuestro país han despertado un sinnúmero de retos para las instituciones en este campo, debido a que algunas de las exigencias de la acreditación no han sido incorporadas en la gestión de las mismas y otras sobrepasan sus capacidades, hasta el punto de volverse casi inaplicables.

Lejos de las críticas a los requisitos establecidos en Ley Orgánica de Educación Superior (Registro Oficial, 2010), su reglamento y los estándares planteados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, este artículo quiere abordar el tema de la acreditación de manera propositiva e ir más allá de las fronteras nacionales, con el afán de buscar coincidencias en los criterios de acreditación, para encontrar en ellos referentes que permitan mejorar la gestión de las instituciones de Educación Superior.

La tan anhelada excelencia educativa es, sin embargo, una utopía si no se intermedian los esfuerzos y recursos apropiados. La administración provee herramientas que han demostrado que es posible alcanzar los resultados deseados en diferentes tipos de organizaciones y que, en este caso, son de utilidad para las instituciones de educación superior que deseen adoptarlas como un mecanismo para asegurar la calidad de su gestión.

El reto que se plantea es tener instituciones de Educación Superior que pasen de un modelo de gestión tradicional a uno sistémico y con enfoque a procesos. La administración se sirve de los sistemas de gestión como herramienta para alcanzar sus políticas en diferentes ámbitos, tales como: la mejora de la calidad (ISO 9001), respeto al ambiente (ISO 14001), salud y seguridad ocupacionales (OHSAS 18001), responsabilidad social (ISO 26001) y seguridad en la cadena de suministros (ISO 28001), entre otras. Dado el éxito de estos modelos, es válido considerar que el camino adecuado para las instituciones de Educación Superior es la implementación de un sistema de gestión diseñado para el cumplimiento de los estándares de un modelo de acreditación, cualquiera que este sea.

En base a este contexto, el objetivo de este artículo es proponer un modelo de una estructura de un sistema de gestión para una institución de Educación Superior, con lo cual se pretende contribuir a que la universidad ecuatoriana llegue a ser competitiva a nivel internacional y cumpla su cometido de aportar de manera efectiva al desarrollo de nuestro país.

El artículo está estructurado en tres partes: en la primera, se analizan los criterios básicos que deben considerarse para lograr una educación superior de



calidad; en la segunda, se analiza la calidad en la educación superior desde el enfoque de un sistema de gestión de calidad y, finalmente, en la tercera, se

propone un modelo de estructura de un sistema de gestión para una institución de Educación Superior.

II. LA ACREDITACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Conscientes que una educación superior de excelencia es una de las claves para el desarrollo de las naciones, los distintos países y regiones han desarrollado modelos para que las instituciones de Educación Superior sean acreditadas, lo cual implica un reconocimiento por parte de un organismo, público o privado, que avala el cumplimiento de determinados estándares de calidad en la educación. Esto les permite funcionar dentro del cumplimiento de un marco jurídico, en los casos que la acreditación es un requerimiento legal, o ser reconocida dentro de un grupo de excelencia, cuando la acreditación se realiza voluntariamente con organismos no gubernamentales.

Existen muchos modelos de acreditación en los cuales, según el organismo que los establece, se pone énfasis en diferentes criterios que se consideran de indispensable cumplimiento a fin que una institución de educación superior esté en capacidad de demostrar que su servicio educativo es de calidad.

Con la finalidad de tener un conocimiento de los criterios utilizados, a continuación se presentan algunos

modelos de diferentes regiones que permiten ilustrar los temas neurálgicos cuando se habla de calidad en la educación superior:

1. Modelo Europeo:

La Asociación Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (European Association of Institutions in Higher Education – EURASHE), ha definido estándares y guías que rigen dentro del Área de Educación Superior Europea (European Higher Education Area – EHEA). Según la EURASHE (2005) la acreditación está motivada por los siguientes principios:

- Los proveedores de educación superior tienen la responsabilidad primaria de la calidad del servicio que proveen y del aseguramiento de la misma.
- Los intereses de la sociedad con respecto de la calidad y los estándares de la Educación Superior necesitan ser salvaguardados.
- La calidad de los programas académicos necesita ser desarrollada y mejorada por los estudiantes y otros beneficiarios de la educación superior a lo largo del EHEA.



- Se necesitan estructuras organizacionales eficientes y efectivas dentro de las cuales los programas académicos sean provistos y apoyados.

- Es importante la transparencia y experiencia externa en los procesos de aseguramiento de la calidad.

- Deben existir estímulos para la cultura de la calidad dentro de las instituciones de Educación Superior.

- Los procesos deben desarrollarse de tal manera que las instituciones de educación superior puedan demostrar el cumplimiento de sus responsabilidades, con inclusión del rendimiento de cuentas por la inversión de fondos públicos y privados.

- El aseguramiento de la calidad por motivos de responsabilidad es totalmente compatible con el aseguramiento de la calidad por motivos de acrecentamiento de la imagen institucional.

- Las instituciones deben ser capaces de demostrar su calidad local e internacionalmente.

- Los procesos utilizados no deben ahogar la diversidad y la innovación.

Para la EURASHE (2005) este modelo establece estándares y directrices para las instituciones de educación superior, que se agrupan en los siguientes siete aspectos:

- **Política y procedimientos para el aseguramiento de la calidad:** se refiere a que la institución debe

comprometerse a desarrollar, a través de una declaración explícita, una cultura que reconozca la importancia de la calidad y de su aseguramiento a través de su estrategia, política y procedimientos. Se espera que la política incluya los siguientes aspectos:

- La relación entre la enseñanza y los recursos en la institución.
- La estrategia de la institución para la calidad y sus estándares.
- El sistema de aseguramiento de la calidad de la organización.
- Las responsabilidades de los departamentos, escuelas, facultades y otras unidades organizacionales y de los individuales en cuanto al aseguramiento de la calidad.
- El involucramiento de los estudiantes en el aseguramiento de la calidad.
- Los mecanismos de cómo la política es implementada, monitoreada y revisada.

- **Aprobación, monitoreo y revisión periódica de los programas y títulos:** se requiere que las instituciones tengan mecanismos formales para la aprobación, revisión periódica y monitoreo de sus programas y títulos. Se espera que los programas y títulos incluyan:



- Desarrollo y publicación del propósito explícito de los resultados de aprendizaje.
 - Cuidadosa atención en el currículo y los programas diseñados en su contenido.
 - Necesidades específicas de las diferentes modalidades del servicio educativo (por ejemplo: presencial, semipresencial, educación a distancia, e-learning) y los tipos de educación superior (por ejemplo: académica, vocacional, profesional).
 - Disponibilidad de los recursos de aprendizaje apropiados.
 - Aprobación de los programas de estudios formales por un cuerpo docente distinto al del cuerpo docente del programa.
 - Monitoreo del progreso y logros de los estudiantes.
 - Revisiones regulares y periódicas de los programas, con inclusión de un panel de miembros externos.
 - Retroalimentación periódica de los empleadores, representantes laborales del mercado y otras organizaciones relevantes.
 - Participación de los estudiantes en las actividades de aseguramiento de la calidad.
 - **Asesoría a estudiantes:** se considera uno de los elementos más importantes en la educación superior, por lo cual se espera que los procedimientos relacionados sean:
 - Diseñados para medir el aprovechamiento de los logros de aprendizaje propuestos y otros objetivos de los programas.
 - Apropriados para su propósito tanto en el diagnóstico, como en la evaluación formativa y sumativa, mediante un claro y publicado criterio para las calificaciones.
 - Elaborados por las personas que entiendan el papel de la asesoría en el progreso de los estudiantes hacia el logro de sus conocimientos y de sus habilidades asociadas con sus aptitudes deseadas.
- Deberán considerarse además, los siguientes criterios:**
- No confiar, en lo posible, en el criterio de un solo examinador.
 - Tomar en cuenta todas las posibles consecuencias de las regulaciones con respecto de los exámenes.



- Tener regulaciones claras que cubran las ausencias de los estudiantes, enfermedades y otras circunstancias atenuantes.
- Asegurarse que las evaluaciones estén conducidas con seguridad y en concordancia con los procedimientos establecidos por la institución.
- Ser sujeto a revisiones de verificación administrativa para asegurarse del cumplimiento preciso de los procedimientos.

• **Aseguramiento de la calidad del personal docente:** se afirma que los docentes son el recurso más importante para el aprendizaje de los estudiantes, por lo cual deben tener pleno conocimiento y entendimiento de las materias a su cargo y tener las habilidades y experiencias necesarias para transmitir sus conocimientos. Las instituciones deberán asegurar las competencias de su personal docente mediante procesos de selección y contratación eficaces, así como el desarrollo de sus habilidades. Asimismo, se deberían contemplar medios para desvincular a aquellos docentes que no han demostrado ser efectivos en su labor.

• **Recursos de aprendizaje y apoyo a estudiantes:** las instituciones deben asegurar que los recursos que soportan el aprendizaje estén disponibles sean adecuados y apropiados para cada

programa que se ofrece. Los recursos pueden ser de varios tipos, tales como: bibliotecas, equipos de cómputo o inclusive humanos, como en el caso de los tutores, consejeros u otro tipo de asesores. Todos los recursos deben estar diseñados para satisfacer las necesidades de los estudiantes y se debe tener una retroalimentación de la forma en cómo estos están siendo entregados, a fin de mejorar la efectividad de los servicios a disposición de los estudiantes.

• **Sistemas de información:**

las instituciones deben asegurarse que se recopila, analiza y usa información relevante para la efectiva gestión de sus programas de estudio y otras actividades. Esta información se espera que cubra los siguientes aspectos:

- Índices de progreso y éxito de los estudiantes
- Empleabilidad de los graduados
- Satisfacción de los estudiantes con sus programas
- Efectividad de los docentes
- Perfil de la población de estudiantes
- Disponibilidad de los recursos de aprendizaje y sus costos
- Indicadores claves de éxito propios de la institución



- **Información pública:** las instituciones deben regularmente publicar información actualizada, imparcial y objetiva, tanto cuantitativa como cualitativa, referente a los programas y títulos que ofrece. Esta información debe incluir temas relacionados con sus programas de estudio y sus logros de aprendizaje deseados, procedimientos de enseñanza y evaluación utilizados y las oportunidades disponibles para los estudiantes. La información debe publicarse de manera responsable, ser fácilmente accesible y no utilizarla simplemente como una oportunidad de mercadeo.

2. Modelo de los Estados Unidos de Norteamérica:

En los Estados Unidos existen dos Organismos que establecen las directrices de la acreditación a nivel nacional. Para Eaton (2011) estos Organismos y sus competencias son:

- **USDE - United States Department of Education (Departamento de Educación de Estados Unidos):** es un organismo gubernamental que

asegura que las organizaciones acreditadoras contribuyan al mantenimiento de la solvencia de las instituciones y programas que reciben fondos federales.

- **CHEA - Council for Higher Education Accreditation (Consejo para la Acreditación de la Educación Superior):** es un organismo no gubernamental que asegura que las organizaciones acreditadoras contribuyan al mantenimiento y mejora de la calidad académica.

Ambos organismos son los que autorizan a organizaciones acreditadoras para que estas, a su vez, otorguen la acreditación a las instituciones de educación superior. Existen varios tipos de organizaciones acreditadoras, entre las cuales se destacan las de tipo regional, cuyo papel es evaluar a las instituciones como un todo. Existen seis asociaciones de acreditación regional, las mismas que se presentan en el Cuadro 1.



Cuadro 1. Asociaciones de acreditación regional en Estados Unidos.

Nombre	Cobertura
Middle States: Association of Colleges and Schools (MSA)	Delaware, District of Columbia, Maryland, New Jersey, New York, Pennsylvania, Puerto Rico, Islas Vírgenes Virgin Islands, Ultramar
New England: Association of Schools and Colleges (NEASCSC)	Connecticut, Maine, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island, Vermont, Ultramar
North Central: Association of Colleges and Schools (NCA)	Arizona, Arkansas, Colorado, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Michigan, Minnesota, Missouri, Nebraska, New México, North Dakota, Ohio, Oklahoma, South Dakota, West Virginia, Wisconsin, Wyoming, Instituciones en la Nación de Los Navajos
Northwest: Association of Schools, Colleges and Universities (NW)	Alaska, Idaho, Montana, Nevada, Oregon, Utah, Washington
Southern: Association of Colleges and Schools (SACS)	Alabama, Florida, Georgia, Kentucky, Louisiana, Mississippi, North Carolina, South Carolina, Tennessee, Texas, Virginia, Extraterritorial
Western: Association of Schools and Colleges (WASC)	California, Hawaii, Islas del Pacífico Afiliadas a los Estados Unidos, Cuenca del Pacífico, Este de Asia

Fuente: Koenig, Lofstad, & Staab, 2004

Todas estas asociaciones se rigen bajo los mismos valores y principios de acreditación, los mismos que según Eaton (2011) se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad principal en la calidad académica. Los colleges y las universidades son los líderes y los recursos claves con autoridad en los asuntos académicos.
- La misión institucional es el aspecto central para emitir juicios

sobre la calidad académica.

- La autonomía institucional es esencial para sostener y mejorar la calidad académica.
- La libertad académica prospera en un ambiente de liderazgo académico de las instituciones.
- Las iniciativas de educación superior y la sociedad se desarrollan en la descentralización y la diversidad de los propósitos y misiones institucionales.



Cada una de estas asociaciones tiene sus propios modelos de acreditación con sus respectivas guías y estándares. En el Cuadro 2 se presenta de manera

esquemática un resumen de los criterios que cada asociación considera importantes para otorgar la acreditación a una institución de educación superior.

Cuadro 2. Criterios de acreditación de asociaciones de acreditación regional en Estados Unidos

Asociación	Criterios
Association of Colleges and Schools	<p>Contexto Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Misión y Objetivos ◦ Planificación, asignación de recursos y renovación institucional ◦ Recursos institucionales ◦ Liderazgo y gobierno ◦ Administración, integridad y evaluación institucionales <p>Efectividad educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Admisión y retención de estudiantes ◦ Servicios de apoyo a los estudiantes ◦ Facultad - Cuerpo docente ◦ Oferta educativa ◦ Actividades educativas relacionadas ◦ Evaluación del aprendizaje de los estudiantes
Association of Schools and Colleges	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Misión y propósitos ◦ Planificación y evaluación ◦ Organización y gobierno ◦ Programas académicos <ul style="list-style-type: none"> ◦ Programas de pregrado ◦ Educación general ◦ Especialización en área de estudio ◦ Programas de posgrado ◦ Integridad en el otorgamiento de créditos académicos ◦ Evaluación del aprendizaje de los alumnos ◦ Facultad <ul style="list-style-type: none"> ◦ Enseñanza y asesoramiento ◦ Becas, investigación y actividad creativa ◦ Estudiantes <ul style="list-style-type: none"> ◦ Admisiones ◦ Retención y graduación ◦ Servicios para los estudiantes ◦ Biblioteca y otros recursos de información <ul style="list-style-type: none"> ◦ Recursos y acceso ◦ Información y alfabetismo tecnológico ◦ Recursos físicos y tecnológicos ◦ Recursos financieros ◦ Divulgación al público ◦ Integridad



Asociación	Criterios
Association of Colleges and Schools	<ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Misión</i> ◦ <i>Integridad: conducta ética y responsable</i> ◦ <i>Enseñanza y aprendizaje: calidad, recursos y apoyos</i> ◦ <i>Enseñanza y aprendizaje: evaluación y mejora</i> ◦ <i>Recursos, planificación y efectividad institucional</i>
Association of Schools, Colleges and Universities	<ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Misión, temas centrales y expectativas</i> ◦ <i>Recursos y capacidad</i> ◦ <i>Gobierno</i> ◦ <i>Liderazgo y gestión</i> ◦ <i>Políticas y procedimientos</i> ◦ <i>Recursos humanos</i> ◦ <i>Recursos educativos</i> ◦ <i>Programas de pregrado</i> ◦ <i>Programas de posgrado</i> ◦ <i>Educación continua y programas abiertos</i> ◦ <i>Recursos de apoyo a los estudiantes</i> ◦ <i>Biblioteca y recursos informativos</i> ◦ <i>Recursos financieros</i> ◦ <i>Infraestructura física y tecnológica</i> ◦ <i>Planificación e implementación</i> ◦ <i>Efectividad y mejora</i> ◦ <i>Cumplimiento de la misión, adaptación y sostenibilidad</i>
Association of Colleges and Schools Commission on Colleges	<ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Misión institucional, gobierno y efectividad</i> ◦ <i>Programas</i> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Pregrado ◦ Posgrado ◦ Facultad - Cuerpo docente ◦ Biblioteca y otros recursos de aprendizaje ◦ Asuntos estudiantiles y servicios ◦ <i>Recursos financieros y físicos</i> ◦ <i>Responsabilidad institucional con las políticas de la Comisión</i> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Conformidad con los cambios sustantivos en procedimientos y políticas de la Comisión ◦ Conformidad con otras políticas de la Comisión
Association of Schools and Colleges	<ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Definición de propósitos institucionales y aseguramiento de los objetivos educacionales</i> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Integridad ◦ <i>Logro de los objetivos educacionales a través de las funciones esenciales</i> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Enseñanza y aprendizaje ◦ Becas y actividad creativa ◦ Apoyo para el aprendizaje y éxito de los estudiantes ◦ <i>Desarrollo y aplicación de los recursos y estructuras organizacionales para asegurar sostenibilidad</i> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Facultad y cuerpo docente ◦ Recursos fiscales, físicos y de información ◦ Estructuras organizacionales y procesos de toma de decisiones ◦ <i>Creación de una Organización dedicada al aprendizaje y mejoramiento</i> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Pensamiento y planeación estratégica

Fuente: MSCHE, 2006; NEASC, 2011; NCA, 2012; NWCCU, 2010; SACS, 2011; WASC, 2012.



3. Modelo Ecuatoriano:

En nuestro país el organismo rector en materia de acreditación es el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) que es un organismo público y el único responsable de otorgar la acreditación a las instituciones de educación superior.

El proceso de acreditación en la educación superior en Ecuador es reciente, por lo cual todavía no existe un modelo oficial que las instituciones de educación superior puedan utilizar como referente para la acreditación. No obstante, existe un modelo oficial de evaluación para las universidades que previamente fueron catalogadas en categoría E y dos modelos no oficiales de evaluación de carreras e instituciones. Con estos antecedentes, para analizar el modelo ecuatoriano, se tomarán referentes de estos modelos, dado que son las únicas fuentes existentes y que seguramente servirán como referencia para la expedición del modelo oficial para la acreditación.

Los principios que rigen a la educación superior en Ecuador están descritos en la Ley Orgánica de Educación Superior - LOES (Registro Oficial, 2010) y son el referente oficial para cualquier modelo de acreditación que se determine. Estos principios son:

• **Autonomía responsable:** el Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República.

• **Cogobierno:** consiste en la dirección compartida de las universidades y escuelas politécnicas por parte de los diferentes sectores de la comunidad de esas instituciones: profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, acorde con los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género.

• **Igualdad de oportunidades:** radica en garantizar a todos los actores del Sistema de Educación Superior las mismas posibilidades en el acceso, permanencia, movilidad y egreso del sistema, sin discriminación de género, credo, orientación sexual, etnia, cultura, preferencia política, condición socioeconómica o discapacidad.

• **Pertinencia:** consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural.

• **Calidad:** se basa en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia,

la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

- **Integralidad:** supone la articulación entre el Sistema Nacional de Educación, sus diferentes niveles de enseñanza, aprendizaje y modalidades, con el Sistema de Educación Superior; así como la articulación en el interior del propio Sistema de Educación Superior.

El documento borrador del modelo de evaluación institucional con fines de acreditación para las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, a pesar de no ser oficial, permite conocer los criterios que el Estado ecuatoriano considera como los más relevantes para evaluarse y que son cercanos a los criterios utilizados por los otros dos modelos antes citados. Según el CEAACES (2011) los criterios de este modelo son:

3.2 Modelo de evaluación institucional:

- **Academia**

Este criterio está relacionado con las condiciones fundamentales para un ejercicio de la docencia de calidad, en la cual esta se constituya en una comunidad científica, profesional y artística con autoridad, reconocimiento, legitimidad y debida protección en su medio. Las características más relevantes

que se analizan son: formación académica, dedicación y carrera docentes.

- **Estudiantes**

El acceso de los estudiantes a las instituciones de educación superior, su permanencia y egresamiento, son los elementos más destacados de este criterio, los mismos que se evalúan desde dos perspectivas: política y técnica. La perspectiva política alude a que se deben brindar las mismas posibilidades de acceso, permanencia y movilidad y egreso para todos. La perspectiva técnica se relaciona con la necesidad que se asegure la excelencia académica en todas las instituciones.

- **Investigación**

Las líneas estratégicas de este criterio son las siguientes:

- El reconocimiento y valoración social de la ciencia, tecnología e innovación.
- El perfeccionamiento de las capacidades de los actores para manejar, integrar y utilizar los recursos del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación.
- La generación y transferencia de productos científicos, tecnológicos y de innovación.



- El fortalecimiento del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación.

- **Vinculación con la colectividad**

Consiste en la interacción de la institución con los demás componentes de la sociedad, para mutuo beneficio en el avance del conocimiento, la formación de recursos humanos y la solución de problemas específicos en función del desarrollo.

- **Organización / Gestión**

El enfoque de este criterio apunta a que las instituciones dejen de lado los modelos tradicionales de administración y se orienten a su papel fundamental en la construcción social. Son importantes en este criterio: la existencia y transparencia de las normativas, el gobierno de la institución, la existencia formal de una planeación, la garantía en la práctica de la igualdad de oportunidades, la pertinencia de la enseñanza en función del desempeño de los egresados, la gestión presupuestaria y el seguimiento y control de los recursos.

- **Infraestructura**

Analiza al conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una institución y que faciliten el desempeño de sus actividades. Los aspectos considerados en

este criterio son: bibliotecas, tecnologías de la información y comunicación, laboratorios, aulas, espacios docentes, espacios de bienestar y el acceso a personas con capacidades diferentes.

4. Modelos de países vecinos:

Para finalizar con la descripción de los modelos de acreditación, se analizarán brevemente los de Colombia y Perú, dado que es pertinente considerar lo que están haciendo nuestros similares más próximos en materia de educación superior.

En Colombia, el Consejo Nacional de Acreditación - CNA ha definido los criterios en los que se basa su Sistema Nacional de Acreditación. Según el CNA (2003) estos criterios son:

- Universalidad
- Integridad
- Equidad
- Idoneidad
- Responsabilidad
- Coherencia
- Transparencia
- Pertinencia
- Eficacia
- Eficiencia

Para el CNA (2003), los factores que se consideran en la evaluación de programas en el servicio educativo de educación superior son:

- Misión y Proyecto Institucionales



- Estudiantes
- Profesores
- Procesos académicos
- Bienestar institucional
- Organización, administración y gestión
- Egresados e impacto sobre el medio
- Recursos físicos y financieros

En Perú, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria – CONEAU ha adoptado un modelo de evaluación por carreras, el cual es muy

interesante ya que considera a la carrera como un sistema de gestión y tiene un claro enfoque a procesos, como se puede apreciar en la Figura 1.



Figura 1: Modelo de calidad para la acreditación de carreras profesionales universitarias en Perú.

Fuente: (CONEAU, 2010)

Cada uno de los tres grupos que se aprecian en la imagen anterior corresponde a una dimensión dentro del modelo de evaluación, las cuales se

subdividen a su vez en factores, criterios y estándares. En el Cuadro 3 se detallan los factores de cada dimensión.

Cuadro 3. Dimensiones y factores para la acreditación de carreras en Perú

Dimensión	Factor
Gestión de la carrera	Planificación, organización, dirección y control
Formación profesional	Enseñanza - aprendizaje Investigación Extensión universitaria y proyección social
Servicios de apoyo para la formación profesional	Docentes Infraestructura y equipamiento Bienestar Recursos financieros Grupos de interés

Fuente: CONEAU, 2010

5. Criterios comunes a los modelos analizados:

Luego de haber indagado sobre los criterios de diferentes modelos en varios países, es necesario sintetizar cuáles son aquellos aspectos comunes a todos ellos, a fin de lograr una mejor comprensión de lo que implica la acreditación en una institución de educación superior. A continuación se presentan los diez criterios más importantes en donde se han encontrado coincidencias:

- **Pertinencia:** alineación de la institución con la realidad y las necesidades de la sociedad.

- **Direccionamiento:** diseño formal de planes y estrategias, las mismas que deben ser comunicadas y a las cuales se les ha de dar seguimiento.

- **Calidad:** satisfacción de necesidades mediante procedimientos formales

y cultura de mejora continua en todos los aspectos dentro de la institución.

- **Normatividad:** reglamentos, políticas y procedimientos claros, conocidos y aplicados en la práctica.

- **Información:** registro y divulgación de información relevante y suficiente que sirva de base para el análisis y la toma de decisiones.

- **Academia:** enfoque al cumplimiento de los logros de aprendizaje y al desarrollo de competencias del perfil en los estudiantes.

- **Investigación:** complemento al proceso de aprendizaje y mecanismo para resolver los problemas de la sociedad.

- **Entorno:** necesidad de vinculación con el colectivo para la entrega de servicios y retroalimentación de la gestión realizada.

- **Personal:** docentes y administrativos con un alto grado de desarrollo de las competencias requeridas para sus funciones.

- **Recursos:** suficientes y apropiados para ofrecer un servicio educativo de calidad y asegurar la sostenibilidad de la institución en el tiempo.

III. SISTEMAS DE GESTIÓN

Una vez que se han analizado algunos referentes internacionales en temas de acreditación, es necesario que se los contraste con los modernos esquemas administrativos a fin de poder determinar si estos son compatibles entre sí y, de esta manera, establecer un referente sobre el cual pueda afianzarse la gestión de una institución de educación superior.

Los modelos de acreditación buscan el aseguramiento de la calidad en la educación superior, por lo cual es posible relacionarlos con el referente internacional en temas de calidad, las normas de la serie 9000 de la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization – ISO), que abordan los aspectos relacionados con los Sistemas de Gestión de Calidad.

En la norma ISO 9000, la calidad se define como el grado en el cual un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos (ISO, 2005). Para entender mejor este concepto es necesario entender las definiciones de características y requisitos.

Las características son un rasgo diferenciador de un producto (ISO, 2005)

En el caso de la educación superior, los productos están relacionados con las áreas de docencia, investigación y vinculación con la colectividad, ya que en cada una de ellas pueden producirse una gran variedad de servicios, tales como: educación de pre y posgrado, capacitación continua y consultoría, entre otros. Estos servicios en cada institución de educación superior tienen rasgos que les diferencian de los demás. Nótese que estos rasgos pueden o no ser deseables para los beneficiarios del servicio. Por ejemplo, una institución podría tener un servicio de educación de posgrado con docentes altamente calificados y con experiencia, utilizar metodologías de enseñanza eficaces en el desarrollo de las competencias de los alumnos, incorporar el uso de nuevas tecnologías de la educación y disponer de unas instalaciones confortables y adecuadas para generar un ambiente de aprendizaje, todos estos rasgos deseables por sus estudiantes. Por el contrario, se podría decir que en otra institución se tienen docentes con poca experiencia y faltos de metodología, que los programas de estudio son caducos, que no existen a disposición suficientes fuentes de consulta en su biblioteca y que los trámites para la graduación

son demasiado complejos, rasgos que seguramente afectarán negativamente en la satisfacción de los estudiantes. Como se observa en ambos casos, cada institución tiene un servicio con rasgos diferentes, lo cual hace que cada uno tenga determinadas características que los distingue de otros.

Un requisito se define como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (ISO, 2005). Las necesidades suelen ser objetivas y fácilmente explicitables y se refieren a aquellos aspectos que se consideran implícitos en el producto, mientras que las expectativas son de naturaleza subjetiva y aunque no sean explícitas, determinan la percepción de satisfacción (Pérez, 2010). En una institución de

educación superior, estos requisitos pueden provenir de varias fuentes, tales como: los estudiantes, los Organismos de control e incluso de sus propios intereses. Los modelos de acreditación son un conjunto de requisitos que se establecen para fomentar las mejores prácticas en el campo de la educación superior. En unos países estos requisitos son de cumplimiento obligatorio, como en el caso de Ecuador, en otros países simplemente son referentes a los que las instituciones que buscan la mejora se acogen de manera voluntaria.

La razón por la cual se menciona en el concepto de calidad que esta es una cuestión de "grado", queda explicada en la Figura 2, la misma que ayuda a entender mejor este concepto:

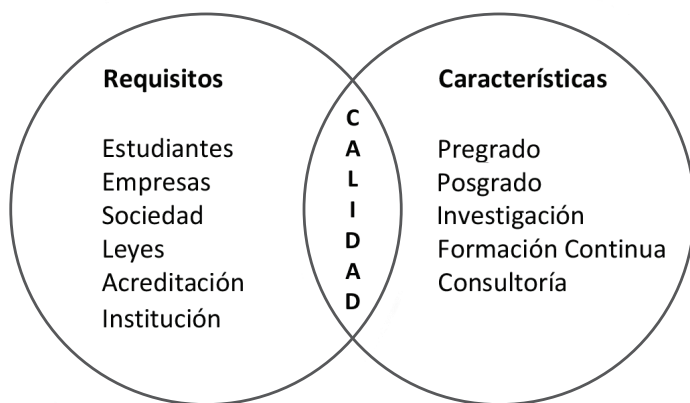


Figura 2: Calidad en la Educación Superior

De la figura anterior se desprende que en la medida que los servicios de la educación superior tengan unas características compatibles con los requisitos de las distintas fuentes, entonces se tendrá calidad. Pero esta calidad no puede ser esporádica, sino que debe darse en el mayor grado posible y de manera permanente, lo cual implica un reto enorme para las instituciones de educación superior. Surge entonces la pregunta de ¿Cómo hacerlo?. La administración tiene la respuesta: la calidad se alcanza de mejor manera cuando la organización se encuentra estructurada como un Sistema de Gestión.

Un sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan (ISO, 2005). En una entidad de educación superior, estos elementos serán sus distintas áreas, misionales y de apoyo, tales como: docencia, diseño y planificación curriculares, investigación, extensión, administración del personal, financiera y de la infraestructura, entre otras.

Por gestión se entiende al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (ISO, 2005). Consecuentemente, un Sistema de Gestión es un conjunto de elementos relacionados con la finalidad de dar direccionamiento a la organización y determinar las actividades necesarias para lograr sus objetivos. Cuando el propósito fundamental del sistema es la calidad, se conoce como Sistema de

Gestión de Calidad, lo cual, extrapolado a las instituciones de educación superior, se podría traducir en un Sistema de Gestión de Calidad Educativa.

Los Sistemas de Gestión de Calidad se fundamentan en ocho principios, los mismos que se encuentran descritos en la norma ISO 9000 (ISO, 2005). A continuación, se analizará cada uno de estos principios en función de los criterios requeridos por los modelos de acreditación de las instituciones de educación superior:

Principios de los Sistemas de Gestión de Calidad

1. Enfoque al cliente: es importante que la Organización comprenda las necesidades y expectativas de los clientes; sin embargo, la norma ISO 9004 complementa este concepto e incorpora, además de al cliente, a las demás partes interesadas. Para las instituciones de educación superior lo segundo parece ser lo más adecuado, dada la relación que estas tienen con diferentes actores, tales como: estudiantes, egresados, organizaciones públicas y privadas, instituciones del sistema educativo y la sociedad en general.

Solo se puede cumplir con un requisito cuando se lo conoce. Por lo tanto, si las partes interesadas tienen necesidades y expectativas que estas esperan sean satisfechas mediante la gestión de la institución, entonces se



vuelve indispensable el acercamiento de la misma hacia todos los interesados, a fin de conocer de manera clara cuáles son sus demandas. El conocimiento de esas demandas permitirá que la institución utilice estos criterios dentro de sus programas de estudio, investigaciones y actividades de vinculación con el entorno, lo cual aumenta la efectividad de las decisiones tomadas y de las acciones emprendidas.

2. Liderazgo: es fundamental que las altas autoridades de la institución de educación superior proporcionen claras directrices que guíen la gestión en todos los ámbitos. La uniformidad y claridad de los criterios utilizados en los planes, políticas y procedimientos, evidencian el ejercicio real del liderazgo en la práctica. El apoyo a las iniciativas que surjan para mejorar la gestión, es fundamental para crear un ambiente en donde estas prosperen.

3. Participación del personal: tanto el personal docente como administrativo deben ser partícipes de la gestión. Es un camino de doble vía que implica que la alta dirección empodere a las personas para que puedan actuar y estas, a su vez, asuman la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, a pesar de los obstáculos que seguramente se presentarán. La selección y designación de personas en sus funciones en todos los niveles de la organización son claves para que esto ocurra. Las modernas

técnicas de gestión del talento humano en función de sus competencias deben ser implementadas ya que permiten, a quienes tienen los perfiles adecuados, acceder a las posiciones en las cuales puedan desempeñarse mejor y, a la vez, tengan la posibilidad de encontrar en su trabajo una posibilidad de desarrollo profesional y personal.

4. Enfoque basado en procesos: en el paradigma tradicional de las estructuras de las organizaciones prevalecen las funciones. Una consecuencia de ello es que en las instituciones de educación superior, especialmente las que tienen una larga trayectoria, prime la departamentalización, lo cual desemboca en tener islas de poder, donde es muy difícil alcanzar los propósitos deseados. En este tipo de estructuras los esfuerzos se duplican o se difuminan en medio de engorrosos trámites y apuntan a satisfacer solamente demandas de las áreas funcionales y no necesariamente de los estudiantes y de las otras partes interesadas.

Cumplir con los estándares de los modelos de acreditación es un reto que requiere que los resultados se aseguren desde los procesos que los generan. Toda la cultura organizacional debe volcarse a permitir que los procesos fluyan, independientemente de las áreas o funciones. Es necesario fomentar el trabajo en equipo y renunciar a los intereses personales, entre otros



requisitos, para que los procesos puedan ser adecuadamente implementados.

5. Enfoque de sistema para la gestión:

no solo basta con tener claros cuáles son los procesos y cómo deben funcionar, sino que además hay que entender que estos son interdependientes. La docencia, investigación y vinculación con la colectividad, son la esencia en una institución de educación superior; por lo tanto, los procesos vinculados a estos temas deben tener la más alta prioridad y los demás, deben trabajar para hacer que los primeros alcancen sus objetivos. De esta manera, toda la organización trabajará como un sistema, en donde se tiene unidad de propósito y se es más eficaz y eficiente en la consecución de los resultados.

6. Mejora continua: los estándares que plantean todos los modelos de acreditación de la educación superior, propenden a que estas instituciones busquen constantemente alcanzar más altos niveles de calidad, lo cual es muy difícil de lograr si no se tiene una metodología prevista para que esto ocurra. Los aciertos producto de la inspiración resultan en éxitos aislados que no siempre permiten avanzar a la institución en su conjunto. Solo cuando todos y cada uno de los procesos cumplen con el ciclo virtuoso del planificar, hacer, verificar y actuar, entonces se propenderá a que las mejoras sean sostenidas en el tiempo y que, poco a poco, la organización

alcance los niveles de excelencia que demandan las partes interesadas en la educación superior.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:

desafortunadamente, las organizaciones muchas veces toman decisiones motivadas en elucubraciones, pasiones, intereses personales y no en hechos objetivos. Es una verdad incuestionable que no es posible tomar decisiones eficaces sin información fiable, oportuna y detallada. En consecuencia, es de primordial importancia que una institución de educación superior cuente con los mecanismos que le den acceso a las fuentes de datos que le permitan tener conocimiento de sus distintos quehaceres para poder corregir, prevenir o mejorar, según sea el caso. La formalización y unificación de documentos y registros, la integración de los sistemas de información, una cultura de servicio por parte de quienes ofrecen el soporte tecnológico y la colaboración y preparación de los usuarios de los sistemas informáticos, son aspectos claves para que esto pueda darse en la práctica.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:

una institución de educación superior tiene características particulares en algunos aspectos y sus proveedores son uno de ellos. Muchos de los involucrados en el quehacer educativo son a la vez beneficiarios y proveedores. Por ejemplo,



las organizaciones públicas y privadas demandan que se forme a profesionales competentes para que trabajen en ellas, pero a la vez estas pueden ser proveedoras de bienes y servicios en los ámbitos de la investigación, extensión y en el mantenimiento de las operaciones de la institución de educación superior. Esta particularidad hace que se torne mucho más relevante el manejo de las relaciones con estos “proveedores – clientes”. Cuando ambas partes perciban que se ha agregado valor, el resultado final de la interacción entre las partes redituará en beneficios para la sociedad en su conjunto.

Como se puede apreciar, los Sistemas de Gestión de la Calidad aportan criterios perfectamente válidos y compatibles con los requerimientos de los

modelos de acreditación y su búsqueda de la excelencia en la educación superior. Esto no quiere decir que una institución de educación superior deba necesariamente certificarse con la norma ISO 9001, ya que esta proporciona elementos generales para cualquier tipo de organización, mientras que los modelos de acreditación son mucho más específicos en el campo de la educación superior. Se podría decir que lo recomendable sería utilizar un modelo de acreditación, apoyarse en los criterios de la serie ISO 9000 y optar por la certificación de calidad para aquellos servicios en los cuales esta se considere como de valor agregado para las partes interesadas. En el caso de Ecuador, solamente existe discrecionalidad en la certificación de calidad, ya que la acreditación es de carácter obligatorio.

IV. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Una vez que se han analizado los criterios de varios modelos de acreditación y se ha demostrado que la mejor manera de cumplirlos es organizando a las instituciones de educación superior como en sistema de gestión, se propondrá un modelo de su estructura, en el cual se incorporen

a todos los procesos involucrados.

En la Figura 3 se presenta un mapa de procesos simplificado, en el cual se pueden apreciar los distintos grupos de procesos que atañen a una institución de educación superior.

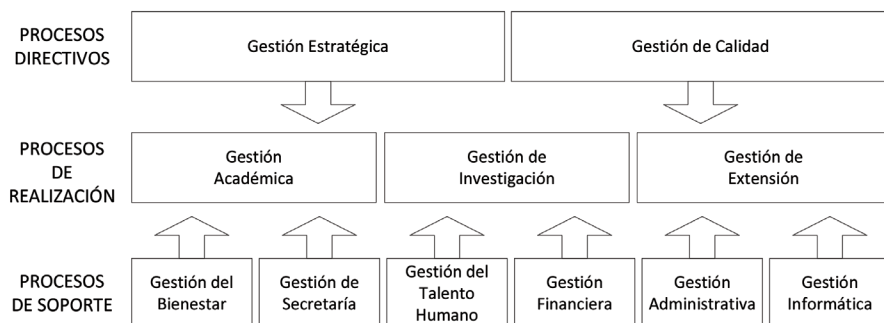


Figura 3: Mapa de procesos propuesto para una institución de educación superior.

Se pueden apreciar tres tipos de procesos en el mapa: directivos, de realización y de soporte. Los procesos de realización son aquellos que se encuentran intrínsecamente vinculados con el quehacer de la institución, mientras que los procesos directivos y de soporte deben esforzarse por contribuir, de manera eficaz y eficiente, con todo el apoyo que requieran los procesos de realización, para que estos puedan cumplir con la misión institucional.

Cada uno de estos grupos se puede descomponer en varios procesos. A continuación se propondrán algunos de los procesos que se requieren en cada grupo y la descripción del propósito de cada uno, en función de su contribución a la calidad de la educación superior.

1. Procesos Directivos

Gestión Estratégica

• **Planeación estratégica y operativa:** proporcionar directrices para

que la institución pueda alinear su gestión a todo nivel, a través del planteamiento de objetivos, estrategias y planes operativos.

• **Diseño y control de normativas:** establecer criterios de cumplimiento obligatorio dentro de la institución mediante la expedición de reglamentos, políticas y procedimientos oficialmente expedidos por las autoridades de la institución y la verificación del cumplimiento de los mismos.

• **Comunicación interna:** asegurar que todos los actores internos de la institución se mantengan informados de asuntos que se relacionan con su gestión y permitir que estos puedan intercambiar criterios que retroalimenten a la toma de decisiones, para lo cual se servirá de las formas y medios de comunicación más efectivas, según el caso lo requiera.

• **Promoción:** informar a las todas partes interesadas sobre los servicios que la institución ofrece, con la finalidad que esta



se posicione favorablemente dentro de la sociedad o mantenga su posicionamiento ganado a través de los años.

1.1 Gestión de Calidad

- **Control de la gestión:** realizar el seguimiento a cada uno de los procesos de la institución, mediante la recopilación de estadísticas provenientes de sus indicadores de gestión.

- **Autoevaluación:** detectar oportunidades de mejora mediante la ejecución de auditorías internas de gestión, en las cuales se verifique el cumplimiento de los estándares de acreditación en base a evidencias.

- **Acciones de mejora continua:** determinar actividades de carácter correctivo, preventivo o de mejora, según sea el caso, para cada proceso del sistema y realizar el seguimiento de las mismas para evaluar su eficacia.

2. Procesos de Realización Gestión Académica

- **Diseño y evaluación curricular:** diseñar el currículo de los programas de estudio a nivel macro y micro, para que respondan a las necesidades de la sociedad, lo cual implica definir los perfiles de ingreso y egreso, así como las mallas curriculares, las metodologías y recursos aplicables en cada caso.

- **Programación académica:** asignar los recursos docentes y físicos disponibles de manera eficiente para cumplir con la demanda de estudiantes en cada período académico.

- **Docencia:** facilitar el desarrollo de las competencias descritas en el diseño curricular en los estudiantes, a través de los métodos de enseñanza más eficaces y el uso eficiente de los recursos educativos.

- **Tutorías:** realizar un seguimiento al desarrollo de las competencias de los estudiantes y tomar acciones oportunas cuando el nivel alcanzado esté debajo del requerido por el perfil.

- **Evaluación del aprendizaje:** identificar el nivel de desarrollo de las competencias de los estudiantes dentro de su proceso de aprendizaje, mediante el uso de técnicas apropiadas que permitan resultados transparentes, confiables y objetivos.

- **Titulación:** conferir títulos de pre y posgrado a quienes acrediten que han desarrollado las competencias descritas en el plan de estudios y hayan cumplido con los demás requisitos previstos.

Gestión de Investigación

- **Diseño y evaluación de líneas investigativas:** establecer las prioridades



y metas de la institución en materia de investigación, mismas que deben alinearse con la solución a los problemas del entorno y verificar el nivel de eficacia alcanzado en este campo.

- **Gestión de proyectos de investigación:** diseñar, planificar y ejecutar proyectos de investigación que se encuentren alineados con las líneas institucionales, mediante la participación de docentes y estudiantes y con el concurso de sectores públicos y privados.

- **Seguimiento de proyectos de investigación:** monitorear el desarrollo de los proyectos de investigación, a fin de asegurar su cumplimiento en cuanto a su alcance, calidad de resultados, duración y presupuesto previstos.

- **Divulgación de resultados de la investigación:** difundir los productos de los proyectos de investigación hacia las partes interesadas y la sociedad en general, a través de medios especializados y otros de difusión masiva, según sea pertinente.

Gestión de Extensión

- **Vinculación profesional:** promover la inserción de los egresados de la institución superior en el campo laboral y satisfacer la demanda de trabajo de organizaciones públicas y privadas, a través de convenios de pasantía y la gestión de bolsas de empleo.

- **Acción social:** acercar a los estudiantes a la realidad de los sectores menos favorecidos, para que desde la aplicación de sus capacidades profesionales, puedan dar respuestas a la solución de los problemas de la sociedad.

- **Formación continua:** aportar con servicios de capacitación al desarrollo de competencias específicas de las personas, que les permita incrementar la productividad en sus labores y mejorar su calidad de vida.

- **Consultoría:** ayudar a las organizaciones de todo tipo a resolver sus problemas, mediante la colaboración de profesionales de distintas disciplinas que brinden una respuesta integral a sus necesidades.

- **Servicios profesionales:** proporcionar a la sociedad en general servicios especializados, relacionados con las distintas áreas de conocimiento, con la finalidad de contribuir al crecimiento profesional de docentes y estudiantes y a la generación de ingresos para la institución.

3. Procesos de Soporte Gestión del Bienestar

- **Actividades culturales y deportivas:** contribuir a la formación integral de los estudiantes y de la comunidad universitaria en general, a través de la promoción de la cultura y el deporte, así como en la organización de eventos relacionados.



- **Financiamiento y becas:** apoyar a los estudiantes a cubrir sus estudios, mediante la asignación de fondos por concepto de becas de distinta índole y/o permitiéndoles facilidades de pago.

- **Servicios bibliográficos:** proporcionar información de distintas fuentes y medios, que permitan a los estudiantes y a la comunidad en general, a acceder a los conocimientos que estos demandan para su formación profesional y desarrollo personal.

Gestión de Secretaría

- **Asesoría jurídica:** brindar apoyo a las autoridades y funcionarios de la institución de educación superior para que la toma de decisiones esté enmarcada dentro de los parámetros legales y normativos correspondientes.

- **Matriculación:** otorgar la condición de estudiante dentro de un programa de estudios a través de la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos para el efecto.

- **Registro académico:** proporcionar evidencia de la trayectoria de un estudiante dentro de un programa de estudios, a través del respaldo de la información en los medios apropiados que aseguren su integridad, fácil recuperación, adecuado almacenamiento y protección contra usos indebidos.

Gestión del Talento Humano

- **Selección, contratación e inducción:** contar con personal idóneo para el cabal cumplimiento de las funciones que le sean asignadas, tanto en el ámbito académico como administrativo, a través de la valoración objetiva y transparente de las competencias de los candidatos y del adecuado entrenamiento antes de asumir sus responsabilidades.

- **Capacitación y desarrollo:** disminuir las brechas del personal académico y docente entre el perfil requerido para su cargo y el que la institución haya definido como ideal, mediante la capacitación, entrenamiento y otras actividades que resulten eficaces para el cumplimiento de este cometido.

- **Evaluación del personal:** fomentar la mejora continua del personal académico y administrativo en sus funciones, mediante el uso de técnicas que aseguren la imparcialidad, transparencia y confianza en la valoración del desarrollo de sus competencias y de su nivel de desempeño, complementados por una oportuna y eficaz retroalimentación.

- **Remuneraciones:** retribuir económicamente la contribución del personal académico y administrativo con el logro de los objetivos de la institución, de manera oportuna, equitativa, en cumplimiento de la legislación vigente y en niveles competitivos dentro del mercado laboral.



Gestión Administrativa

- **Adquisiciones:** proveer a los procesos del sistema de gestión de la institución, de los recursos que son necesarios para su adecuada operación de manera planificada y oportuna, a través de la calificación y selección de proveedores que asegure la calidad de sus productos.

- **Control de activos:** velar por la integridad de los bienes de propiedad de la institución mediante la adecuada asignación, registro, uso y almacenamiento de los mismos.

- **Gestión de riesgos:** minimizar el impacto de los riesgos laborales y ambientales, intrínsecos a la actividad de la institución, a través de la planificación y ejecución de actividades de prevención y remediación.

- **Servicios de apoyo:** brindar soporte a las actividades de la institución mediante la provisión eficaz y eficiente de servicios generados dentro de la institución o proporcionados por terceros, como por ejemplo: transporte,

alimentación, mantenimiento, seguridad, correspondencia, entre otros.

Gestión Informática

- **Administración de la información:** asegurar la integridad de la información generada dentro del sistema de gestión de la institución, mediante el ordenamiento y respaldo de la misma.

- **Administración de la infraestructura tecnológica:** identificar, proporcionar y mantener el hardware, el software y los servicios de comunicación que se requieren para el eficaz y eficiente manejo de la información.

- **Desarrollo de aplicaciones:** satisfacer los requerimientos de los usuarios relacionados con la modelación y construcción de sistemas de información.

- **Soporte a usuarios:** asesorar en el manejo de los sistemas informáticos a los usuarios finales y gestionar los incidentes de estos con respecto del funcionamiento del hardware, software y servicios de comunicación.



V. CONCLUSIONES

Luego de haber alcanzado el objetivo de diseñar un modelo de estructura de un sistema de gestión para una entidad de educación superior, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La calidad es un aspecto que debe cuidarse en cualquier tipo de organización, lo cual incluye a las de educación superior, y cobra mucha más importancia si se considera el impacto vital que tiene su servicio en la sociedad.

- Los diferentes modelos de acreditación de la calidad en la educación superior giran alrededor de diez criterios coincidentes. En consecuencia, es posible diseñar un modelo de sistema de gestión para las instituciones de educación superior que pueda servir como guía para su implementación.

- Los modelos de acreditación de la educación superior tienen su fundamento en los criterios administrativos relacionados con la gestión de la calidad.

- La adopción de un sistema de gestión para una institución de educación superior es una decisión estratégica, por lo cual es indispensable que las autoridades

de la misma estén conscientes de los cambios que esta demanda, en cuanto a los beneficios que le puede brindar, los paradigmas que se deben romper y la cantidad de recursos que se requieren, ya que sin su apoyo, la implementación del mismo se ve seriamente amenazada.

- Involucrar a todo el personal académico y administrativo de la institución es una tarea prioritaria, ya que su participación asegurará que los cambios que se planteen sean los adecuados y que a su vez sean implementados sin causar oposiciones ni traumas en el clima organizacional.

- La estructura funcional que adopte cada institución de educación superior es una decisión particular en cada caso, pero es importante considerar que la existencia y distribución de las áreas funcionales debe estar supeditada a que los procesos del sistema fluyan y no a la inversa.

- Se sugiere, como un problema para futuras investigaciones, la validación del modelo propuesto, en donde se tome como muestra a instituciones de educación superior que lo deseen implementar.



LITERATURA CITADA

- CEAACES. (2011). *Modelo de Evaluación Institucional*. Quito: [s.n].
- CNA. (2003). *Lineamientos para la Acreditación de Programas*. Bogotá: [s.n].
- CONEAU. (2010). *Modelo de Calidad para la Acreditación de la Carrera Profesional Universitaria de Enfermería*. Lima: [s.n].
- Eaton, J. S. (2011). *An Overview of U.S. Accreditation* (August 2011). Washington DC: [s.n].
- EURASHE. (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki: [s.n].
- ISO. (2005). *ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*.
- Koenig, A. M., Lofstad, R., & Staab, E. (2004). *Higher Education Accreditation in the United States - What International Education Professionals Need to Know* (p. 4). Torino.
- MSCHE. (2006). *Characteristics of excellence in higher education*. Philadelphia, PA: [s.n].
- NCA. (2012). *The New Criteria for Accreditation*. Chicago: [s.n].
- NEASC. (2011). *Standards for Accreditation*. Bedford, MA: [s.n].
- NWCCU. (2010). *Standards for Accreditation*.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. (Alfaomega, Ed.) (Cuarta., p. 65,66). Madrid.
- Registro Oficial. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito.
- SACS. (2011). *The Principles of Accreditation*: Decatur, GE.
- WASC. (2012). *Handbook of accreditation* (Vol. 2008). Alameda, CA.



REVISTA 96

3 DE MAYO 2013 • QUITO / ECUADOR